

## Branding interno: las tareas domésticas de la marca

El afán del hombre por progresar y explorar nuevas fronteras hace que, con frecuencia, deje sin acabar algunas tareas domésticas. Nuestro conocimiento del fondo del mar es menor que el de la superficie de Marte, por ejemplo. En el branding sucede tres cuartos de lo mismo: el ansia por conquistar nuevos mercados lleva a dedicar tanta atención, tiempo y dinero a los mensajes externos que se descuida lo más importante de cada casa: los empleados y su alineación con la estrategia de la marca.

La noción de que el branding tiene dos caras, una externa y otra interna, es relativamente nueva, pero la idea de que ante un cliente la “voz” de un empleado tiene mucho más impacto que cualquier campaña de publicidad gana enteros por momentos. Los empleados identificados con los valores y el posicionamiento de una marca son sus mejores embajadores, y haríamos bien en dedicarles la misma atención que dedicamos a los consumidores. Al fin y al cabo, ellos son los responsables de darle *vida* a la marca.

El branding interno trata de la aplicación de principios de diseño de programas de branding externos a comunicaciones internas. La idea es comunicar al empleado la experiencia de la marca igual que se lo trasladamos al cliente. La finalidad es mejorar la actitud y la percepción de los empleados hacia la marca y lograr que actúen de forma consistente con la imagen de la marca. En realidad, estamos hablando de consolidar una cultura corporativa.

Está claro que en la creación o la modificación de las pautas culturales de una organización influyen muchos factores que van más allá del branding, como son los planes de compensación, la selección de personal adecuado o planes de formación, pero es igualmente innegable que el desarrollo de un buen programa de comunicación interna con un gran calado conceptual contribuye positivamente a la percepción que los empleados tienen de la marca.

Un programa de branding interno resulta en una mejora del índice de lealtad, moral y rendimiento, pero lo más importante de un programa bien gestionado es que logra fijar los criterios que definen el comportamiento de las personas que trabajan con nosotros, permite expresar “cómo debemos hacer las cosas”.

Hay cinco principios del branding que debemos tener en mente a la hora de abordar un programa interno:

### 1. Mensaje

Cualquier programa debe comenzar por tener un mensaje prioritario. Esto, que parece de lo más sencillo y obvio, suele convertirse en la piedra donde tropiezan la mayoría de los esfuerzos. Es bastante frecuente confundir un mensaje interno con instrucciones o vaguedades que poco aportan. Por ejemplo: es típico lanzar una campaña interna bajo lemas como “Nuevo Plan de Excelencia” o “A por la Calidad”. El problema surge cuando se descubre que la campaña no incluye ninguna indicación de cómo poner el Plan en marcha. Es más, a veces se descubre que ni siquiera hay Plan ya que no pasa de ser un simple llamamiento. Como la mayoría de los empleados ya se esfuerzan por hacer las cosas de manera excelente y por ofrecer un servicio de calidad –si no serían auténticos saboteadores- recordarles lo obvio no parece el camino adecuado ya que la mayoría verá el mensaje con una mezcla de escepticismo y perplejidad, cuando no como una ofensa.

El mensaje del programa debe ser explícito, simple y motivador. Dicho esto, es fundamental que tenga calado cultural, no funcional. Debe apelar a valores emocionales y a las aspiraciones del empleado. Son mensajes que encierran conductas y actitudes, que explican cómo aportar valor a su trabajo y a la empresa, estímulos que le hagan ver que la empresa persigue metas nobles y superiores. Es necesario, asimismo, que sirva de percha para “colgar” mensajes puntuales.

Al igual que apelamos a la imaginación del consumidor para comercializar nuestros productos y servicios, debemos crear (y mantener) una experiencia de marca interna, fundamentada en una visión y unos valores. Y debe ser un mensaje de largo recorrido: el problema de convertir el mensaje en un objetivo con un plazo de ejecución finito es que una vez acabado el plazo se habrá acabado el programa, y con él, la motivación y las cosas que contar.

### 2. Planificación

Las comunicaciones, los contactos marca-empleado, se deben planificar y ejecutar con el mismo esmero y frecuencia que los que dirigimos a los clientes. Al igual que en la planificación de una campaña comercial dosificamos los impactos para no saturar y mantener la marca visible a lo largo del tiempo, en una campaña interna

debemos utilizar los diversos canales para comunicar nuestro mensaje “a modo de goteo” de forma constante, sin apabullar.

No se trata de marcar un día en el calendario y regalar todo tipo de *gimmicks* a diestro y siniestro, sino de llevar a cabo acciones a lo largo de los meses haciéndolos coincidir, por ejemplo, con momentos clave: la vuelta de las vacaciones de verano, la llegada de la navidad, la celebración de un evento, etc. Hay multitud de soportes a nuestro alrededor que podemos emplear de manera dosificada para comunicar el mensaje: alfombrillas para ratones, agendas, tarjetas postales, la papelería, la web corporativa, el correo electrónico, cartelería...

### 3. Universalidad

Todos los canales de comunicación deben reflejar la misma propuesta de la marca, adecuándola al soporte. Si ya hemos establecido que el mensaje debe ser sencillo y sintético, no es menos importante que lo comuniquemos de la manera más constante y consistente posible. Hay pocas cosas más devastadoras para una campaña de branding –interna o externa- como contar cosas divergentes a través de diferentes canales. La sensación de que estamos ante una cascada de ideas inconexas acaba por menoscabar la eficacia de la campaña.

### 4. Transversalidad

El branding interno afecta a todo el mundo y a todos los departamentos. Es importante comunicar el mensaje de manera consistente a todas las unidades de negocio con una voz unificada si pretendemos que todos compartan los mismos ideales. Al igual que el conjunto de las decisiones de cada empleado tiene su repercusión en el estado de las cuentas, todo lo que dicen y hacen contribuye a forjar la imagen de la marca.

### 5. Identidad

Todos los vehículos que empleamos para comunicar el programa deben tener una identidad única, motivacional y claramente identificable. Los empleados necesitan una serie de iconos que puedan asociar a los valores y al mensaje que se transmite, y la identidad debe dotarse de una arquitectura visual que sea lo suficientemente flexible como para aparecer en los más diversos soportes y formatos. Se debe cuidar este aspecto del programa ya que la imagen que diseñemos debe respirar los valores que propugnamos y el impacto subjetivo de la imagen reforzará el carácter emocional del mensaje.

En tanto que el branding interno es una herramienta de cohesión y motivación, cualquier momento es bueno para implementarlo en una organización. Sin embargo, se hace mucho más necesario y urgente en organizaciones con índices de crecimiento rápido, donde los empleados se pueden “quedar atrás” ante la velocidad de los cambios, en procesos de fusiones y adquisiciones, en empresas con muchas divisiones o productos donde el empleado tiende a considerar su departamento como “la empresa” o ante cambios de dirección y liderazgo. En definitiva, en cualquier momento de transición y cambio.

Ante un cambio organizacional de estas características, la reacción habitual del departamento de comunicación y marketing es lanzar un nuevo logo con su correspondiente parafernalia promocional que a menudo pierde su significado cuando se constata que es flor de un día. De hecho, más de una vez se convierten en el objeto de bromas y mofas al comprobar que están faltos de sustancia. La vía del branding interno ofrece una base para construir una imagen, unos valores y una voz de manera persistente y duradera. Otro error frecuente producto de las prisas es traspasar la delgada línea roja y caer en la falsedad y lo pretencioso. Sólo una discreta y cuidada gestión del programa a lo largo de años y una propuesta honesta hará que la cultura corporativa acabe siendo tan interiorizada como la máquina del café, que parece que siempre ha estado allí.

La fase más crucial en la construcción de un programa de branding, tanto externo como interno, es la creación o la definición de la propuesta emocional de la marca, ya que esta propuesta realmente constituye la verdadera oferta de la organización. En un mercado repleto de productos y servicios prácticamente iguales en sus características técnicas, lo que hace que un cliente se decida por un producto u otro es su valor emocional: la sensación de que el producto o servicio conecta con sus anhelos, deseos o expectativas, el tipo de asociación Mercedes Benz - lujo, Calvin Klein – rebeldía o Apple - inconformismo.

Todas las marcas tienen un componente emocional, algunas más que otras y unas más deseables que otras. Para algunas marcas su carga emocional es positiva, como en los ejemplos que he citado, pero para otras es negativa: marcas como Telefónica, Supermercados Día o Iberia tienen problemas para parecer agradables y simpáticas, aunque sus productos y servicios puedan ser excelentes. Esta cuestión de la percepción de la marca es, además, lo que explica la creación de segundas

marcas, ya que cada producto o servicio necesita una marca que apele a aspiraciones acordes con sus clientes potenciales: los coches de alta gama de Toyota, una marca que se caracteriza por fiabilidad y buena relación calidad-precio, se venden bajo la marca Lexus para poder dotarlos de un envoltorio emocional propio, mucho más exclusivo y adecuado a su público (y precio).

Por tanto, lo primero que se debe hacer al enfocar cualquier estrategia de branding es determinar una propuesta emocional partiendo de una definición de la marca en términos de la percepción que deseamos generar en los públicos –clientes o empleados-, lo que constituirá su ADN. Esta imagen percibida tiene su origen en una visión de la marca (una proyección de qué lugar queremos que ocupe en la cabeza del cliente), y de unos valores corporativos (aquellas cosas que la organización considera positivas y éticas, “la manera en que queremos hacer las cosas”).

Teniendo definida la visión y los valores, podremos crear un posicionamiento que debemos resumir en una idea fuerza sintética y poderosa. Puede que esta idea fuerza acabe constituyendo el mensaje del programa de branding, aunque no ha de ser así necesariamente. Es, ante todo, un concepto interno que guiará las acciones de reputación corporativa, la forma de presentar los atributos de la empresa (características intrínsecas del modelo de negocio: el tener un software mejor que el de la competencia, o una patente, por ejemplo) y, sobretodo, la comunicación de la carga emocional (el intangible que configura la personalidad de la marca). El posicionamiento y la idea fuerza encierran la propuesta emocional de la marca e indicarán el tono de voz de todas las comunicaciones.

Hay muchos procedimientos para definir la visión y los valores y articularlos a través de un posicionamiento y una imagen corporativa, pero independientemente del método, la norma básica es que cuanto más nos alejemos de los aspectos funcionales de la empresa, de aquello que produce u ofrece, mejor. Un posicionamiento no es una declaración de la calidad de nuestros productos o servicios: es la definición del territorio que la marca debe ocupar en la intangibilidad de la mente de los *stakeholders*, y como tal no tiene que ver con productos, sino con personas y aspiraciones. En este sentido suele ser de gran ayuda utilizar metáforas visuales en las fases de investigación y desarrollo para expresar los valores de la marca ya que éstas obligan a la dirección, a quien compete tomar estas decisiones, a pensar en la marca en términos subjetivos, humanos, perceptuales e intangibles en vez de en términos del informe anual.

La comunicación de los valores, la idea fuerza y el posicionamiento de la marca a la plantilla requiere mucha energía e imaginación, igual que cuando se plantea una campaña externa. Una de las primeras herramientas que se debe crear es un Libro de la Marca, un documento impreso que refleja los valores a comunicar y expone los comportamientos y actitudes esperados de los empleados. Incorpora explicaciones didácticas del posicionamiento, la idea fuerza, la visión y los valores corporativos. Este documento se entrega a los empleados como comienzo del programa, normalmente en el transcurso de un evento o jornada de formación.

Pero si es crucial definir la personalidad de la marca no es menos importante la comunicación de los valores. Aquí la lista de soportes y herramientas es casi infinita: una intranet, la propia decoración de la oficina, talleres, formación on-line, eventos corporativos, correos electrónicos, piezas promocionales, *memorandums*... la dimensión del programa y la definición de los puntos de contacto varían de empresa a empresa. Saber qué soporte utilizar en qué momento y combinado con qué mensaje es la clave del éxito.

En cualquier caso, por muchos esfuerzos que hagamos en la definición de nuestro posicionamiento y en la aplicación del programa, hay una cosa que poco tiene que ver con el diseño y la comunicación propiamente dichas en un programa de branding interno: liderar con el ejemplo. La plantilla debe tener modelos de comportamiento que tenderán a imitar, y adoptará roles y actitudes en tanto que sus superiores practican lo que predicán. Por lo tanto, si todo el proceso debe comenzar con el *management*, también acaba en ellos: si marketing es quien custodia la marca físicamente, es el *management* quien debe sponsorizar la cultura interna. No se puede pedir a la plantilla que actúe de determinada manera si luego “los que están arriba” no lo hacen. El éxito del programa debe ser un compromiso de todos, empezando por la dirección.

El branding interno es un asunto serio que no debe tomarse a la ligera. No se trata de lanzar una serie de conceptos y palabrejas y decir, “oye, a partir de mañana a comportarse así”. Si no se está convencido de las bondades de estos proyectos, mejor ni siquiera intentarlo. El branding interno está expuesto a mil peligros, sobretodo porque no se puede medir el ROI, y porque habrá muchos torpederos escépticos rondando, dispuestos a ridiculizar el programa a la primera ocasión. Otro

motivo más para que la dirección esté involucrada en su conceptualización y ejecución.

Los cambios culturales son procesos complejos y delicados: estamos hablando de una comunicación muy específica con una serie de individuos que tendrán una visión muy definida de la marca. Cada uno de ellos tiene su propia personalidad, sus preocupaciones, su sensibilidad y su opinión de cómo se deben hacer las cosas. Una cultura corporativa no es algo que nos podamos sacar de la chistera e imponer de la noche a la mañana con el simple propósito de empujar a la plantilla a facturar más, sino que debe ir posando y creciendo a lo largo del tiempo. La cultura corporativa necesita atención constante para crecer y consolidarse, igual que una planta necesita de nuestros cuidados diarios para algún día dar flor. Tagore pone el dedo en la yaga del reto que tenemos delante: *“No es tarea fácil dirigir a hombres; empujarlos, en cambio, es muy sencillo.”*

Christopher R. Smith