

ALEJANDRO FORMANCHUK

# BRANDING INTERNO

una trama inteligente





**Alejandro Formanchuk.** Nació en la Ciudad de Buenos Aires en 1977. Licenciado en Comunicación Social con Diploma de Honor por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Es reconocido como uno de los principales expertos en comunicación organizacional de Iberoamérica. Además es pionero en el análisis y desarrollo de la cultura 2.0 aplicada a la comunicación interna. Es director de Formanchuk & Asociados, una consultora en comunicación organizacional y formación con sede en Buenos Aires y más de 250 clientes en toda América, entre ellos: HSBC, Repsol YPF, Petrobras, Telefónica, Mapfre, DHL, Teva Pharmaceutical Industries, Vistage, British American Tobacco, Grupo Sura, Une, Monsanto, PerúPetro, ANCAP, Red Link, Provincia ART, Banco Credicoop, Banco Hipotecario, Assist-Card, entre otros. Fundador y Presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna. Speaker internacional. Brindó conferencias en Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay. Docente en la carrera de Ciencias de la Comunicación de la UBA y profesor invitado en más de 15 Universidades de América Latina. Productor y Conductor de “Conversaciones TV”, programa online sobre comunicación corporativa. Desde el año 2007 edita “Todo Significa”, uno de los blogs más influyentes de Iberoamérica en temas de comunicación organizacional. Instructor de “Vistage”, empresa internacional que provee desarrollo a la alta gerencia. Autor de los libros “Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural” y “Branding Interno: Una trama inteligente”. Le gusta escribir teatro, sacar fotos, viajar y el cine de terror.

- **Twitter:** [@formanchuk](#)
- **Blog:** [www.formanchuk.com.ar/todosignifica](http://www.formanchuk.com.ar/todosignifica)
- **Correo:** [alejandro@formanchuk.com.ar](mailto:alejandro@formanchuk.com.ar)
- **Videos:** [www.youtube.com/formanchuk](http://www.youtube.com/formanchuk)
- **Empresa:** [www.formanchuk.com.ar](http://www.formanchuk.com.ar)

Formanchuk, Alejandro.

*Branding Interno: Una trama inteligente. 1ª ed. – Buenos Aires : Edición Formanchuk & Asociados, 2011.*

**Versión 0.1:** 17 de octubre de 2011

## Breves palabras iniciales y extensos agradecimientos.

Tenés en tu pantalla mi segundo e-book. También sobre Comunicación Organizacional. También abierto, gratuito y con filosofía 2.0, como el anterior. Gracias por descargarlo y tenés libertad absoluta para compartirlo, publicarlo, saquearlo, usurparlo, twittearlo y retwittearlo, traducirlo, editarlo, usarlo y mejorarlo. Confío en la libertad de acceso al conocimiento. Confío en nosotros, los que estamos “cocreando” una nueva humanidad más participativa, comprometida, despierta y colaborativa.

**Gracias:** A mi querida Universidad de Buenos Aires por sus valores, compromiso social y excelencia educativa. A mi querido Willy Dufranc por su diseño de tapa y por confiar en este proyecto editorial. A mis amigos y colegas con los que siempre desarrollamos y ponemos en tensión ideas, y que por ende son coautores de este libro: Daniel Daza Prado, Guido Molinari, Josep Loria, Vanina Flores, Fernando Rojas (Chile), Luis David Tobón (Colombia) e Hipólito Francisco (Brasil). Y como la quiero mucho, también gracias a Gra, mi mamá. Y como me enseña mucho, también gracias a Krishnamurti.



# Branding

# Interno

## Una trama inteligente

Por Alejandro Formanchuk

# Índice

---

**1. Calentar motores**

**Página 6.**

**2. Por qué es necesario hablar (o escribir) acerca del Branding Interno**

**Página 8.**

**3. Ideas y pasos para gestionar el Branding Interno**

**Página 13.**

**4. Viví y multiplicate**

**Página 26.**

# 1. Calentar motores

El Branding Interno es una trama energética que está entrelazada con muchas disciplinas:

- Comunicación interna
- Branding
- Comunicación organizacional
- Endomarketing
- Liderazgo
- Imagen
- Cultura corporativa
- Capital humano
- Organización

El resultado es una tela multicolor como la hermosa bandera Wiphala de la patria ancestral de los Qechuas - Aymaras.

Las tramas son buenas porque son resistentes, se nutren y aprovechan la fuerza de cada uno de sus elementos. Pero también presentan el desafío de tener que ser pensadas en su conjunto (sin centro ni periferia) y elaboradas con armonía, estética e inteligencia. Son suma de potencias y es necesario combinarlas con pericia para que no se anulen o destruyan entre sí. Son energía.

**Energía. Gran concepto.**

**Empresa como Energía. Me encanta la idea.**

El Branding Interno, por ende, es un concepto que no se puede entender desde las dos palabras que lo conforman. Porque no estamos hablando sólo de Branding ni sólo de lo que pasa dentro de la empresa. **Es un entramado más complejo de lo que parece.**

**Con una mirada rápida, el Branding Interno puede verse como:**

1. La gestión de la marca puertas adentro de la empresa
2. Las acciones de branding destinadas a los empleados.
3. Las comunicaciones internas hechas con técnicas de branding.
4. La organización de programas de ERM (Employee Relationship Management)
5. Las estrategias B2E (Business-to-Employees) impulsadas por los motores del "EVP" (Employer Value Proposition).

**Con una mirada detallada, el Branding Interno puede verse como:**

- 1. Un proceso continuo, no un movimiento esporádico**
- 2. Una trama, no hilos sueltos.**
- 3. Una práctica que se construye con códigos, palabras, imágenes... pero por sobre todo con acciones.**
- 4. Una acción que puede tener un par de autores intelectuales pero que necesita de todos para ser puesta en marcha. (Es imposible que exista un único RESPONSABLE de Branding Interno)**
- 5. Una política gerencial, no una simple herramienta de moda.**

Desde el momento en que el Branding Interno traspasa su círculo obvio de acción (emitir mensajes) se convierte en una tarea compleja, entramada, en la que muchos actores siguen una estrategia unificada pero desplegando herramientas diferentes.

El valor de marca se construye desde toda la organización, por eso debe ser una decisión estratégica y no una acción espasmódica, e implica necesariamente integrar disciplinas.

**#Energía**

**#Trama**

**#Inteligencia**

**#Cocreación**

**#Bandera Wiphala**

## 2. Por qué es necesario hablar (o escribir) acerca del Branding Interno

¿Por qué estás leyendo este texto?

En serio, pensalo y respóndetelo antes de seguir.

¿Por qué te interesa el Branding Interno?

¿Siempre te interesó o ahora está sucediendo algo en el mundo, en tu mundo, que hace que lo tengas en cuenta? ¿Qué cambió para que hoy este concepto merezca tu atención, nuestra atención?

Si ya pensaste, seguí leyendo y a lo mejor lleguemos a ideas similares. Ahí vamos:

### **A. Los benditos intangibles**

¿Qué es lo que hoy tiene valor en el mundo organizacional?

En “Karaoke Capitalism” (libro imperdible), **Jonas Ridderstrale y Kjell Nordstrom**, afirman que el clásico balance capta menos de una cuarta parte valor real de una empresa moderna.<sup>1</sup> Es decir que hay un 75% de valor que los viejos balances no pueden ver, contabilizar, medir, registrar.

- Una máquina, un inmueble, un producto: 15%
- La lealtad e imagen positiva de tus clientes, socios, empleados y demás: 75%

### **75% es mucho valor para desperdiciar.**

Por su parte el economista **Jonathan Kendrick** señala que la relación global entre recursos intangibles y tangibles cambió de 30:70 a 63:37 durante los últimos 70 años.<sup>2</sup>

Y considero que este porcentaje va a seguir creciendo porque a la larga todo producto, se transforma en un “commodity”, incluso el más “tecnológico”. ¿Qué es hoy un MP3, notebook y demás? ¿Qué los diferencia?

Potencialmente estamos en la era del **Rip – Mix – Burn.**

**Una era donde todo puede ser rápidamente:**



**Copiado**  
**Imitado**  
**Descargado**  
**Adaptado**  
**Combinado**  
**Mejorado**  
**Utilizado**  
**Producido por otros**

¿Qué escapa del **Rip – Mix – Burn?**

**El intangible por excelencia: La marca.**

El mantra por excelencia hoy es:

“Lo que escapa, hay que dejarlo escapar.  
Que del tangible se ocupen otros.”

Por eso **Jean Baudrillard**, en su libro “Crítica de la economía política del signo”, plantea que se pasó de la producción de "productos" (con valor simbólico en relación al hombre) a la producción de "objetos" (con valor signico en relación a un sistema de objetos), donde estos últimos dejaron de ser una cosa o una categoría para convertirse en un status de sentido, en sintonía con una sociedad que abandonó su propiedad "metalúrgica" para transformarse en "semiúrgica".<sup>3</sup>

**Los recursos más importantes de una empresa  
no se pueden tocar.**

**#intangibles**

**#nueva economía**

**#Rip – Mix – Burn**

**#Karaoke Capitalism**

## **B. Las benditas (no) fronteras**

La gente siempre fue “segmentable” pero nunca “estanca”. Un “empleado”, por ejemplo, al salir de la oficina prende la TV y se convierte en “audiencia”, luego compra y se convierte en “cliente”, luego vende y es “proveedor”, etc.

Pensemos ahora en la **construcción de una marca**.

Un empleado al salir de la empresa habla con su gente acerca de lo que vio, sintió, sufrió o disfrutó durante su jornada laboral.

Inyectemos anabólicos llamados **“Redes Sociales”**.

Ese mismo empleado ahora comparte sus impresiones en las redes sociales y potencia a la “n” su efecto, llega a millones, a todo el mundo en un segundo y gratis. El “empleado”, segmentado, rompe el molde y se convierte en “líder de opinión”, “relacionista público informal”, o como se lo suele denominar: “Embajador de Marca” o “Brand Ambassador”.

¿Importa lo que diga este “embajador”?

### **Saquemos cuentas:**

Supongamos que por mes ese colaborador dice cara a cara a 50 personas algo acerca de su empresa. Habla con su familia, el taxista, sus amigos, cualquiera que pase cerca. Imaginemos que de esas 50 personas sólo 5 repiten lo que escucharon a otras 50 personas, quienes a su vez hacen lo mismo y lo mismo y lo mismo.

¿Cuánto te dio en la calculadora?

Espera que todavía sigue.

### **Saquemos más cuentas:**

Multipliquemos ese empleado por la cantidad de empleados totales que tiene esa empresa. Ahora, de 50 personas iniciales, elevemos a 1000 los contactos mensuales (y me quedo corto) en caso de que ese colaborador utilice las redes sociales y no el cara a cara. Imaginemos que alguna de las personas que escucha ese comentario (de primera o segunda mano) es algún líder de opinión, blogger o periodista y decide darle difusión masiva.

**¿El resultado de tu calculadora da miedo? ¿Por qué?**

En ningún momento dije que el “embajador” iba a hablar mal de la marca.

Pero si lo llegara a hacer...

**El empleado no es un público interno.  
Es un actor extremo.**

**EXTREMO: Interno + externo + tremendo**

**No más fronteras entre comunicación interna y externa.**

**Pensemos en clave Bauman: “Comunicación líquida”.**

**#Sin fronteras**

**#Mundo líquido**

**#Embajadores de marca sin sueldo**

**#Anabólicos Comunicacionales**

**#Gente extrema**

### **C. La bendita credibilidad**

Existe un axioma viejísimo en la comunicación. Por alguna razón, uno le cree más a una persona cuando habla bien de otra que cuando habla bien de sí misma.

O para decirlo de otra forma: si el CEO, el director de RRPP, o un alto directivo hablan bien de su empresa, uno ya sabe que hay intereses detrás de esa acción (¡ni qué decir de la publicidad!). Pero si un empleado estándar habla bien de su compañía, uno le cree más porque juzga ese mensaje más sincero y desinteresado.

**Así de simple.**

**Así de humano.**

**Así de poderoso.**

Entonces los “Embajadores de marca” no sólo tienen gran llegada sino que además son mucho más creíbles.

### **Te cuento una experiencia personal.**

Hace unos meses decidí comprarme otra impresora. Visité los sitios webs de las tres marcas líderes y me informé acerca de las características de cada una. Obviamente, cada empresa afirmaba ser la mejor, ya fuera por el precio, la calidad, la duración de los cartuchos, el servicio post-venta, etc. Quedé mareado y más indeciso que antes.

Así que me fui a tres tiendas diferentes y, casi como si se las hubieran repartido entre las marcas, cada vendedor hizo mucho hincapié en una en especial, con lo cual deduje (tal vez erróneamente, soy malpensado) que cada empresa le había prometido alguna comisión extra a esos vendedores.

Entonces volví a casa y entré en foros donde debatían acerca de impresoras. Leí muchos comentarios, casi 40, y tomé una decisión. No me convencieron las empresas, sino los usuarios. Y hubo un mensaje que me marcó en especial: un empleado que afirmaba trabajar para la empresa “A” juraba que en su casa usaba la impresora fabricada por “Z” ya que todos los días veía de primera mano la cantidad de quejas que recibía su compañía por parte de los clientes.

**Nadie le cree a una marca. Todos le creemos a un amigo.  
Los amigos construyen y destruyen marcas.**

## **RESUMAMOS LA HISTORIA**

- Muchos de los recursos más importantes de una empresa ya no se pueden tocar.
- El empleado no es un público interno. Es un actor extremo.
- No más fronteras entre comunicación interna y externa.
- Las personas son en sí mismas un canal de branding.
- El branding interno es branding a secas.

## 3. Ideas y pasos para gestionar el Branding Interno

### A. Lo mismo pero no lo mismo

Hacer Branding Interno no es hacer el clásico Branding pero dirigido a empleados. Si, ya sé qué párrafos atrás señalé que todo es Branding y que ya está caduca la diferencia entre lo interno y lo externo. Lo acepto. Pero estaba hablando de sus efectos, no de su naturaleza intrínseca.

#### **Todo es Branding.**

Pero no es lo mismo gestionar la marca apuntando a los empleados que a los clientes por una razón obvia:

#### **¡Los empleados no son clientes!**

**El concepto de “cliente interno” me molesta.**

**Es más, creo que lo odio y profundamente.**

En serio. Creo que es una idea perjudicial que enturbia el análisis... y para peor está muy difundida y se repite constantemente.

Veamos: la definición clásica afirma que un cliente es **una persona que desea un producto o servicio, que puede pagarlo y que además tiene poder de elección entre varias empresas con ofertas similares.**

#### **Nada de esto aplica a los empleados.**

Aún considerando que el “puesto de trabajo” sea un “producto” al que uno aspira:

- Uno no puede simplemente elegir dónde y de qué trabajar. ¿O es que acaso ahora hay pleno empleo y no nos enteramos? (idea bien irónica aportada por Guido Molinari, especialista en Economía 2.0)
- No basta con tener el suficiente talento (dinero) para acceder (comprar) al puesto (producto), ya que hay competencia entre otros aspirantes. Uno no decide qué comprar, es la empresa la que resuelve a quién vender.

- Las empresas no buscan ni pueden “vender” grandes cantidades de “puestos de trabajo”. Su oferta siempre es limitada. No hay cien puestos de “Jefe de Producción”.
- Cuando una persona no desea más un producto, simplemente lo cambia o lo tira. Con el empleo no es tan sencillo.
- El cliente siempre tiene la razón. ¿El empleado también?
- Las empresas no son mercados.
- La lógica monetaria es a la inversa. El cliente le da dinero a la empresa, mientras que el empleado recibe dinero. ¿Es posible llamar “clientes” a las personas que uno les paga para que hagan lo que nosotros queremos?
- Llamar “cliente” a un “empleado” tiene como objetivo revalorizarlo. Nace de una buena intención. Pero de este modo se asume que los de afuera valen más que los adentro y se da por sentada una desigualdad que en verdad es mera diferencia. ¿O a alguien se le ocurriría decir que los clientes son “empleados externos”?

Además, existe otra diferencia que considero aún más significativa: el destinatario de nuestras acciones de Branding está en la empresa, la experimenta todos los días, la conoce. Todos los mensajes que le llegan están filtrados por sus percepciones directas.

**A los colaboradores es muy difícil mentirles.  
Más difícil aún hacerlo por mucho tiempo.**

**El empleado no experimenta la “promesa de la marca”.  
El empleado vive la “realidad de la marca”.**

Ya que estoy odiando términos, ¿me dejan odiar uno más? Gracias.

Otro concepto que no me hace gracia es el de **PÚBLICO INTERNO**.

**Creo que presenta varios inconvenientes:**

¿Qué es un público? Una persona que se queda sentadita, quietita y mira lo que se le pone frente a sus narices sin decir ni “mú”. Es un sujeto pasivo al que solo se le permite escuchar o mirar (ya sabe uno lo que le pasa cuando habla fuerte en el cine, ¿no?)

En esta era de “prosumidores”, llamar “público” a un empleado es un sinsentido. Además es una falta de respeto. Una persona que trabaja más de 8 horas por día en una empresa es todo menos público, es todo menos un espectador. Es el actor principal.

El inconveniente de llamar “cliente” o “público” a los empleados (que yo denomino actores extremos) no es semántico: es práctico porque conlleva una visión implícita que impone un determinado modo de relacionamiento y por ende de comunicación con la gente.

**#odiar lugares comunes**

**#Prosumidores**

**#Realidad de marca**

**#Actores extremos**

## **B. Trabajamos juntos o morimos solos**

El Branding Interno es muy útil para lograr que los empleados valoren la marca para la cual trabajan. Y me refiero a que la valoren como marca que los emplea (Employer Branding), y no como aquella que les ofrece productos o servicios cuando ocupan el rol de clientes.

Sin embargo el Branding Interno también puede ser completamente inútil si se lo reduce a acciones clásicas de comunicación, a campañas creativas con diseños bonitos y mensajes inteligentes o emotivos.

El Branding Interno debe proyectarse como una experiencia global que trascienda a un departamento de comunicación. Trabajamos juntos o morimos solos.

Nadie puede ser responsable de Branding Interno porque todos construyen marca. A lo sumo uno puede, humildemente, ser coordinador de Branding Interno.

**Preguntas para pensar 15 minutos (mínimo) antes de hacer scrolling a la página 16:**

**¿Qué lleva a un actor extremo (empleado) a valorar la “marca” (empresa) que le brinda un empleo?**

**¿Qué te lleva a valorarla a vos?**

No pasaron 15 minutos. Volvé arriba y pensemos juntos.  
Bueno, como quieras, sigamos entonces.

**La lista de elementos influyentes puede ser inmensa.**

Algunos de los más significativos (la palabra “significativos” es precisa en este caso) son:

Salario

Clima o ambiente de trabajo

Condiciones físicas de trabajo

Política de crecimiento

Comunicación interna y externa

Actividad a la que se dedica la empresa

Ética con la que se conduce el negocio

Justicia, coherencia y “meritocracia”

Calidad de los productos o servicios que se ofrecen

Estilo de liderazgo

Competencia y nivel de los líderes

Posibilidades de desarrollo y de aplicar el conocimiento

Forma de tratar a los clientes (Este punto me lo aportó con mucho acierto Vanina Flores, especialista en atención al cliente 2.0)

**Es decir:**

**con los mensajes solitos no hacemos nada.**

El valor de marca se construye desde toda la organización, por eso debe ser una decisión estratégica y no una acción espasmódica, e implica necesariamente integrar disciplinas como:



- **Comunicación interna**
- **Comunicación organizacional**
- **Endomarketing**
- **Liderazgo**
- **Cultura corporativa**
- **Capital humano**
- **Comportamiento organizacional**

A partir de ahora toda la organización es responsable de gestionar la marca.

La empresa misma se transforma en un espacio (permeable) donde habitan los flujos comunicacionales (por tomar prestado un concepto de Manuel Castells) que la construyen o destruyen.

Estamos inmersos en algo que yo denomino: **Comunicación Extendida**

- La epidermis mediática clásica no constituye más la densidad de lo comunicable
- La empresa desdibuja la frontera. Se diluye, en términos de comunicación, el adentro y el afuera, el emisor y el receptor, hay desgarramiento y escisión de la piel significativa.
- No hay mensaje unívoco, sólo un continuo de sensaciones y reacciones.
- La angustia del emisor por la pérdida de poder se transforma en deseo de cocreación.
- Todo se vuelve aparato comunicacional, y con la extensión surge una nueva gobernabilidad. De ahí que yo insista en que no existe más un “responsable” de comunicación.

Esta idea de Comunicación Extendida es un **MIX – RIP – BURN** del concepto de “Cuerpo Extendido” que hace tiempo intenta explicarme mi amigo Josep Loria.

Esta idea de Comunicación Extendida es el eje del nuevo e-book en el que estoy trabajando y que espero tener listo en Marzo de 2012 (si las profecías del fin del mundo no se cumplen, claro)

**#flujos comunicacionales**  
**#Employer Branding**  
**#Comunicación Extendida**  
**#Fin del mundo 2012**

### **C. LoveMarks y F\*\*ckingMarks**

El ser humano ama. También odia, es cierto. Pero ama mucho.

Ama a su familia, sus amigos, su país, a artistas, ideas, animales, música, paisajes... ¡incluso ama a las marcas!

El ser humano tiene una gran capacidad de amar.

### **Sin embargo, ¿cuántos empleados aman a las empresas para las cuales trabajan?**

El Branding Interno se enfrenta con un gran desafío.

Lamentablemente para mucha gente, tal vez demasiada, el trabajo es una experiencia áspera que no le aporta:

- Ni un buen sueldo para vivir en forma confortable
- Ni seguridad de continuidad laboral
- Ni sensación de logro o satisfacción por la tarea
- Ni estatus social
- Ni crecimiento profesional
- Ni reconocimiento y justicia
- Ni armonía con su vida personal
- Ni salud y bienestar físico o espiritual
- Ni relaciones laborales basadas en el respeto y la confianza...

Algunos caen víctimas de una suerte de *karoshi* (muerte por sobrecarga de trabajo) y otros de monotonía, la tristeza, el conformismo o aburrimiento.

### **¿Cómo podemos construir marcas a partir de emociones negativas?**

Nadie puede amar, querer, valorar, estimar ni respetar aquello que siente que lo distancia de sus sueños y de su bienestar.

**El Branding nunca es racional, nunca habla de características, nunca es descriptivo.**

**El Branding siempre es emocional, acciona sobre estados de ánimo, sobre deseos y expectativas.**

Acciona sobre lo más fuerte de la persona, porque, según dicen los expertos en neurociencia, el sistema límbico cerebral que gobierna nuestros sentimientos es mucho más poderoso que el neocórtex que controla nuestro intelecto.

Por eso, al momento de encarar un proceso de Branding Interno, tenemos que analizar las emociones que genera la empresa. Los estados de ánimo que construye.

**Experiencia. Experiencia. Experiencia.**

La emoción se construye con la experiencia. Por eso, a nivel de comunicación externa uno escucha todo el tiempo que lo más importante es construir buenas EXPERIENCIAS DE MARCA... y hablando de esto no es casual que hoy haya elegido venir al Starbucks de Puerto Madero para escribir este texto.

La experiencia de marca te marca. En un ambiente de trabajo estás siendo marcado todo el tiempo por la empresa.

**La empresa tiene el monopolio emocional.**

¿Buena o mala noticia?

¿Cuál es la experiencia de empleo?

¿Cómo nos marca esa marca empleadora?

**¿LoveMarks o F\*\*ckingMarks?**

**Te cuento una experiencia que ilustra este concepto.**

Hace un tiempo una empresa nos contrató para trabajar en el diseño y mejora de su modelo de atención al cliente. Lo primero que le dijimos fue que no íbamos a mejorar su “modelo” sino la atención al cliente en sí misma.

La diferencia no era semántica. Y además le dijimos que para lograrlo no íbamos a comenzar por lo típico (elaborar un manual, capacitar a la gente, establecer indicadores de gestión), sino que le proponíamos analizar **cómo era la atención que recibía el empleado por parte de la empresa** cuando, por ejemplo, necesitaba consultar algo, plantear un reclamo, cobrar el sueldo, pedir unas vacaciones, recibir una capacitación, etc.

**Después de todo, para que un empleado pueda atender REALMENTE BIEN a un cliente... primero necesita ser atendido REALMENTE BIEN por la propia empresa.**

Me encanta el libro de **Howard Schultz**<sup>4</sup>, el fundador de Starbucks, porque entre otras cosas nos da a entender que la imagen de marca depende de promesas que primero hay que cumplir con nuestros colaboradores, de experiencias que primero hay que hacerlas sentir en carne propia a los empleados antes de que puedan reflejarlas y contagiarlas a un cliente.

Si la empresa hace bostezar al empleado, el empleado le va a bostezar en la cara al cliente. Es simple. En Youtube podés encontrar el comercial **“Bostezos”** (con los que Agulla & Bacceti ganaron en los '90 un León de Oro en Cannes) que es un claro ejemplo de cómo todo vuelve.

Miraló: <http://www.youtube.com/watch?v=TNouAJenNxQ>

**Experiencias de LoveMarks o de F\*\*ckingMarks.  
Es el Branding Interno. Es la economía de la experiencia.**

**#karoshi**

**#monopolio emocional**

**#economía de la experiencia**

**#Frappuccino**

## **D. Cultura y líderes**

Buscamos construir marcas poderosas para los empleados. No podemos hacerlo solos. Tampoco la hacemos de la nada. La cultura de la empresa es la plataforma. Es la base que nos permite construir.

Existen miles de culturas corporativas, así que voy a plantear dos ejes bien contrapuestos para imaginar la gama de colores que tenemos entre ambas alternativas.

### **Empleado**

**Público interno**

**Recurso Humano**

**Pelea por el poder**

**Centralizar**

**Gigantismo**

**Competencia**

**Información**

**Jefe y subordinado**

**Linealidad**

**Directivo**

**Manda la jerarquía**

**El cargo otorga respeto**

**Trabajar mucho**

**Conglomerado burocrático**

**El líder es el que mas sabe**

**Conservar**

**No fracasar**

**Administradores**

**Adaptados y repetitivos**

**Bajar línea permanentemente**

**Lógica lineal y alfabética**

**Obsesión por reducir gasto**

### **Colaborador**

**Actor multidimensional**

**Personas**

**Rotación de poder**

**Descentralizar**

**Unidades móviles**

**Cooperación**

**Diálogo**

**Colaboradores movedizos**

**Entretejidos**

**Facilitador**

**Vence el talento**

**La capacidad genera admiración**

**Trabajar mejor**

**Autopistas non-stop y sin peaje**

**El líder se rodea de los que más saben**

**Crear y recrear**

**Aprender del error y volver a intentar**

**Emprendedores**

**Pensadores y creadores**

**Construir alianzas**

**Mapas mentales e imágenes**

**Pasión por generar valor**

Cada cultura genera experiencias distintas que impactan y nos provocan emociones diversas. Es la economía de la experiencia. El valor de la marca está dado por lo que sentimos.

Empresas que nos contratan adecuadamente **(selección)**

Nos definen con claridad las metas **(estrategia)**

Nos alientan **(motivación)**

Nos hacen crecer **(potenciación)**

Nos hacen soñar **(ilusión).**

¿Quién lleva adelante la cultura?  
Mejor dicho: ¿En qué se encarna?

En las prácticas.

¿Qué prácticas son las más visibles?  
Las prácticas de los líderes.

Por ende, el líder es el principal responsable de Branding Interno.  
**MARCA todo lo que dice y hace. Todo lo que dice y hace MARCA.**

Tan fuerte es esta energía que trasciende la empresa e incluso se transforma en mito. Por ejemplo, dicen que **Richard Branson** da su teléfono particular a todos sus empleados de Virgin para que lo llamen si tienen cualquier problema o idea.

**Fácil.**

**Gratis.**

**Potente.**

**Significativo.**

**El ejemplo de Branson no importa.** No significa que haya que copiarlo, puede ser un mito incluso. El eje es que el líder que quiera construir buenas experiencias de marca sepa lo que tiene que hacer. Por eso es fundamental explicitar concretamente en qué acciones de liderazgo se manifiesta la cultura, posicionamiento e identidad de la empresa. Que los líderes sepan cómo ACTUAR la marca y que la gente la experimente en los comportamientos para que a su vez la repliquen y se contagien.

**#selección**

**#estrategia**

**#motivación**

**#potenciación**

**#ilusión**

## **E. “Reason Why”**

Las empresas suelen preguntarse por qué los clientes los eligen. Responder lleva tiempo, pero es fundamental porque se trata de conocer el “reason why”. Las organizaciones realmente inteligentes conocen la mente de los consumidores, entienden sus necesidades, aspiraciones y comportamientos.

Yo siempre invito a los líderes a que inviertan el mismo tiempo en pensar acerca de su gente y se pregunten:

### **¿Por qué la gente de mi equipo elige trabajar en mi empresa?**

Es una pregunta sencilla y con derivaciones muy amplias. Básicamente se dividen casi siempre en estas categorías:

- **Por los beneficios económicos:** Remuneración, bonus, premios, beneficios, etc.
- **Por los beneficios culturales:** Buen ambiente de trabajo, horario flexible, confiabilidad, ética, seguridad, sensación de justicia, etc.
- **Por beneficios en la función:** Tareas motivadoras, aplicación de las competencias autonomía, estilo de liderazgo, desafíos, oportunidades de crecimiento, capacitación, libertad.

- **Por los beneficios sociales:** Reconocimiento, status, artefactos simbólicos, prestigio de la empresa, etc.

**Estas motivaciones permiten comparaciones útiles. Por ejemplo, un cliente que sólo nos compra por el precio es bastante parecido a un empleado que sólo trabaja con nosotros por el salario.**

La segunda pregunta que invito a pensar es:

### **¿Qué les promete la empresa?**

La construcción de una marca implica, primero, la definición de una identidad y con ello de un posicionamiento. Luego, es preciso definir cuál es la Propuesta de Valor al empleado (Employer Value Proposition), aquello que la empresa ofrece a sus colaboradores a cambio de su trabajo.

**Siguen las comparaciones:**

**Una empresa que únicamente ofrece a sus clientes buen precio es similar a la que sólo ofrece un buen salario a sus empleados.**

Las empresas, al igual que se posicionan con sus clientes, encuentran lugares en los corazones y mentes de los colaboradores, construyen imágenes, imágenes acerca de lo que significa formar parte de esa empresa, de ese equipo.

Hace unas semanas, mi colega brasilero **Daniel Costa** me envió a mi oficina su libro “Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora”<sup>5</sup>, en el que encontré ideas excelentes, y una reflexión brillante: **¿Por qué creemos que un empleado puede ofrecer a la empresa o a los clientes cosas diferentes de aquellas que recibe por parte de la misma empresa?**



Como bien afirma Daniel, los valores internos deben ser los mismos que los externos. Si esto es así, el empleado será capaz de ofrecer al mercado aquello que la propia empresa le ofrece.

Por ejemplo, si el diferencial externo de la marca es **“Innovación”**, internamente los empleados tienen que tener autonomía, ser alentados a pensar, criticar, asumir riesgos y saber que los errores son una consecuencia directa y esperable.

Lamentablemente esto no siempre sucede y a veces las contradicciones son dolorosas. Por ejemplo, cuando una marca de ropa para niños construye un posicionamiento basado en el amor, el cariño, el respeto por la niñez, la diversión, la calidad de vida, la ecología, pero a la vez terceriza su producción en talleres textiles clandestinos donde sabe que existe trabajo esclavo... incluso infantil.

**#reason why**

**#coherencia**

**#ética**

**#humanidad 2.0**

## 4. Viví y multiplicate

---

El Branding Interno tiene que ser una estrategia en la que todos se involucren. La marca es de todos (no a nivel económico, claro) y todos la generamos (a nivel simbólico, claro).

El Branding Interno sirve para posicionar la marca de la empresa entre los empleados y sus familias para que:

- **Sientan orgullo por la empresa**
- **Vivan en forma positiva la “experiencia” de la marca**
- **Tengan una excelente imagen y percepción de su empresa**
- **Sean embajadores de marca valiosos**
- **Ayuden a captar mejores profesionales para la empresa**
- **Sean concientes de sus valores, los vivan y los manifiesten en sus acciones**
- **Potencien su sentido de pertenencia y motivación**
- **Establezcan una relación duradera con la empresa**
- **Logren mejores resultados laborales**
- **Generen un clima organizacional positivo.**

Nos encontramos con el desafío de que estos objetivos son demasiado grandes para ser alcanzados sólo a través de las palabras o imágenes que emite un departamento de comunicación.

Además, estamos en algo así como una “Comunicación Líquida”, (para continuar la zaga de Zygmunt Bauman<sup>6</sup>), donde el comunicador clásico no puede empeñarse en fortificar un territorio soberano e impermeable.

**La producción de sentido (y su derivado, la construcción de una marca) tiene líneas fronterizas borrosas.**

También vale recordar que esta trama necesita el eje de la “emoción”, la promesa de gratificar deseos pero también cumplirlos. La empresa como entidad que permite generar sueños y no derribarlos.

Como dice **Tom Peters** en esta carta abierta que escribió:

“Querida directora del departamento de finanzas, director de compras, propietario de una tienda de venta al por menor: Les garantizaré un nuevo contrato en su vida profesional, si hacen simplemente una cosa. Deben marginar, extirpar, eliminar, borrar de su vocabulario laboral los términos “producto” y “servicio”. Cuando brote en sus labios algunos de esos términos, sustitúyanlos por “experiencia” o “sueños”. Eso es todo.”<sup>7</sup>

**Sueños. Experiencias. Felicidad. Vida. Logros.  
Conceptos que marcan y generan marcas.**

**Gracias por llegar hasta aquí.  
Espero que haya sido una buena experiencia leer este e-book.**

**#gracias**

**#abrazos**

## Apoyos:



### ¿Leíste este libro?

Lo podés bajar gratis de mi blog  
(en español, inglés y portugués):  
[www.formanchuk.com.ar/todosignifica](http://www.formanchuk.com.ar/todosignifica)

## Referencias

---

<sup>1</sup> RIDDERSTRALE, JONAS Y NORDSTRÖM, KJELL A.: KARAOKE CAPITALISM: MANAGEMENT PARA LA HUMANIDAD, EDITORIAL PEARSON EDUCACION, 2004.

<sup>2</sup> Financial Times, Septiembre 15, 2003.

<sup>3</sup> Baudrillard, Jean: Crítica de la economía política del signo, Editorial Siglo XXI de España Editores, 2007

<sup>4</sup> Schultz, Howard : Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time, Editorial Paperback, 1997

<sup>5</sup> Costa, Daniel : Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora, Editorial Dublinense, 2010

<sup>6</sup> Bauman, Zygmunt: Mundo Consumo, ética del individuo en la aldea global, Editorial Paidós Conexión, 2010.

<sup>7</sup> Peters, Tom: Re-Imagina!, Editorial Prentice Hall, 2003