



Universidad de San Isidro “Dr. Plácido Marín”
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

**El desafío de crear culturas
organizacionales sólidas e inspiradoras**

Tesina presentada para el título de Licenciada en Comunicación Social

Estudiante: Pilar María Ruiz Luque | DNI: 23.568.779

Tutor: Oscar Romano

Año: 2024

Fecha de presentación: Mayo, 2024

Carrera: Licenciatura en Comunicación Social

Agradecimientos

Gracias especiales a Oscar Romano por acompañarme en el proceso y por ser referente a lo largo de la carrera.

En particular a dos autores que me abrieron el pensamiento a nuevos paradigmas dentro de las organizaciones: “Originales” de Grant y “La Quinta Disciplina”, de Senge.

También a Fernanda Fumagalli y a Jessica Lagno, por su tiempo en las entrevistas realizadas para abordar temáticas ligadas a marca empleadora.

Un agradecimiento a mi familia por la paciencia en estos años de estudio.

INDICE

- Resumen: página 4
- Introducción: página 5
- Objetivos generales y específicos: página 6
- Enfoque metodológico: páginas 6-7
- Estado del arte: páginas 7-8

DESARROLLO

- **Capítulo 1 | La comunicación desde el corazón de las organizaciones**
El valor está en las personas. Las oportunidades en la comunicación.
páginas 8-10
- **Capítulo 2 | Organizaciones como redes conversacionales**
Hacia un mayor bienestar profesional.
páginas 10-12
- **Capítulo 3 | Agentes de cambio dentro de las organizaciones**
Los inconformes mueven el mundo.
páginas 12-15
- **Capítulo 4 | Aspirar a empresas inteligentes**
Abordando los conceptos de “La Quinta Disciplina”.
páginas 15-18
- **Capítulo 5 | El desafío y la importancia de construir marca empleadora**
La voz de especialistas en marca empleadora.
páginas 19-26
- **Capítulo 6 | Experiencia de marca empleadora**
Estímulos que construyen identidad.
páginas 27-30
- **Capítulo 7 | El arte del storytelling**
Herramientas que refuerzan el compromiso.
páginas 30-33
- **Capítulo 8 | El valor del intangible**
FutureBrand Index.
páginas 34-41

CONCLUSIONES

páginas 42

BIBLIOGRAFÍA

página 43

RESUMEN

Los recursos humanos determinan el éxito de las organizaciones empresariales. Sin embargo, muchas veces las corporaciones están enfocadas en captar y fidelizar a los clientes externos cuando el foco debería estar en construir una sólida comunidad para luego poder salir al mundo y lograr una reputación memorable.

La gestión del talento es uno de los desafíos más significativos que enfrentan hoy las organizaciones. Ante una realidad cambiante, dinámica, marcada por los avances incesantes de las nuevas tecnologías y por efectos externos que resignifican los modelos de trabajo (ej. la pandemia; la digitalización como realidad democratizadora...), las nuevas generaciones marcan un nuevo rumbo a seguir con nuevas prioridades a considerar.

Jóvenes cada vez más informados van en busca de promesas genuinas y comprobables, buscan un mayor cuidado y responsabilidad por parte de las organizaciones hacia las personas y hacia el medio ambiente. Ante este escenario los procesos se ven en la necesidad de adaptarse tanto a soluciones más sostenibles como a ofrecer un mayor bienestar empresarial.

En este sentido, la comunicación interna juega un rol esencial para lograr una gestión más efectiva del talento y contribuir a crear sentido de comunidad y un posicionamiento inspirador. Reforzar los valores y los recursos es posible con una visión compartida y un propósito trascendente. Se trata de ir más allá de los resultados económicos mediante equipos motivados y líderes comprometidos. Son las empresas abiertas al aprendizaje quienes lideran el cambio de paradigma; en ellas el valor en las personas lo es todo, es el norte y el faro de todas sus iniciativas.

Mediante un enfoque cualitativo el Trabajo Final de Grado realiza un estudio de las temáticas planteadas, analiza en profundidad herramientas motivadoras considerando la visión de expertos en marca empleadora e incorporando datos de percepción y de reputación corporativa. La comunicación interna se plantea como eje central y transversal a las diferentes temáticas abordadas: cultura organizacional, empresas inteligentes, gestión de talento y marcas inspiradoras entre otras. El análisis busca dar luz sobre aspectos clave que hacen a la construcción de culturas fuertes y abiertas a nuevas formas de pensar dentro de las organizaciones.

Palabras Clave: comunicación interna, cliente interno, cultura corporativa, comunicación asertiva, compromiso afectivo, inclusión, liderazgo, valores, pertenencia, motivación, escucha activa, tecnologías blandas, redes conversacionales, bienestar profesional, creatividad, originalidad, innovación, energía creadora, energía de cambio, propósito, modelos mentales, empresas inteligentes, identidad, experiencia de marca, marca empleadora, reputación de marca.

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema. Contextualización y justificación

El Trabajo Final de Grado (TFG) aborda la importancia y el poder de la comunicación interna en la construcción de culturas organizacionales sólidas e inspiradoras que basan su enfoque en el cliente interno (colaboradores).

En análisis busca reflejar el valor de la comunicación y del lenguaje en la creación de redes conversacionales como motores de acción y de cambio dentro de las organizaciones. Alinear a los colaboradores de las organizaciones bajo una visión compartida y un propósito claro, es una tarea desafiante. Lograr que se sientan parte, también. El desarrollo de “La Quinta Disciplina” abordado en el trabajo, sostiene que: “[...] las compañías que cobrarán relevancia a futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, 1990: p.12).

El TFG pretende, asimismo, dejar en evidencia el poder de cambio de las personas en las organizaciones ya que son ellos los que finalmente dan vida a la visión corporativa. Cambiar el rol y la valoración del cliente interno empieza por llevar la mirada hacia el interior de la organización. Equipos motivados, abiertos al diálogo es el resultado de organizaciones inteligentes que priorizan los vínculos y la libertad de acción.

El recorrido del análisis busca interpretar los drivers de atracción y retención de talento, considerando la importancia de las nuevas generaciones en las organizaciones, así como también el rol de la marca empleadora para mejorar la vida de las personas y del planeta.

En un escenario global, tecnológico, dinámico y competitivo, la gestión de la comunicación interna se vuelve cada vez más relevante. Un estudio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2022) sostiene que estamos frente a nuevos escenarios “[...] el surgimiento de nuevas generaciones en el mercado laboral, [...] formadas y conectadas a sistemas de información en tiempo real han transformado el talento humano en las empresas” (Veliz, Jearlin, p.5).

Por otro lado, se busca interpelar lo establecido promoviendo la disidencia, la valoración de nuevas ideas y la expansión del pensamiento divergente. El desarrollo del análisis anima a las organizaciones a salir de la zona de confort para pensar y aprender junto a sus colaboradores mediante una auténtica implicación y un mayor compromiso afectivo.

Vamos hacia un mayor bienestar profesional y las experiencias deberán acompañar las promesas de manera consistente y coherente en el tiempo. Es momento de aprender y volver a aprender a gestionar el talento dentro de las organizaciones. La realidad lo amerita.

OBJETIVOS

Generales y específicos

El objetivo general del trabajo busca responder al grado de incidencia de la comunicación interna en la construcción de valor de culturas corporativas sólidas y diferenciadoras. Asimismo, busca enfatizar en la importancia de poner en valor el rol y la capacidad de transformación de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Los objetivos específicos se basan en diferentes análisis. En primer lugar, se buscó analizar la comunicación como herramienta de cambio desde el seno de las organizaciones. Luego se desarrollaron conceptos ligados empresas inteligentes que proponen nuevos modelos de mentales; así como también a agentes de cambio que logran activar la energía creadora a partir de una visión original y creativa.

Posteriormente se profundizó sobre temáticas ligadas a marca empleadora con la voz de especialistas en el tema y la mención de algunos casos referentes de *branding* que hacen a la construcción de la experiencia de marca. Otro de los objetivos específicos es el entendimiento del arte de contar buenas historias como herramienta complementaria a la comunicación. Por último, el estudio global de percepción de marcas, FutureBrand Index 2023, comparte el resultado del ranking de las principales empresas del mundo reflejando la importancia de desempeño y de la reputación en la construcción de identidad.

ENFOQUE METODOLÓGICO

El desarrollo del TFG se respalda en un enfoque mixto conformado tanto por el análisis de datos cualitativos como cuantitativos. De acuerdo con la premisa de Palazzolo y Mutuverría (2002), el proceso busca ser abordado desde múltiples ángulos, a través de un análisis estratégico de triangulación que articule la metodología para llegar a conclusiones únicas.

Respecto a los datos cualitativos, estos se basan en bibliografía académica para ilustrar conceptos ligados a la comunicación interna, corporativa y asertiva; la identidad de marca, la planificación estratégica, las técnicas del storytelling y la experiencia de marca empleadora entre otras temáticas.

Se realizaron a su vez entrevistas a especialistas en marca empleadora para tener su visión sobre las tendencias y oportunidades para las corporaciones en este sentido. Fueron considerados algunos casos de éxito de marcas como Netflix, Google, Apple e Ikea para ilustrar conceptos teóricos y llevarlos a realidades concretas.

Dos fuentes bibliográficas fueron abordadas en profundidad: el libro “Originales” de Grant y “La Quinta Disciplina” de Senge. Disparadores de nuevos modelos mentales que inspiraron gran parte de la investigación.

Complementariamente se sumaron datos cuantitativos que aportaron porcentajes y estadísticas en base a consultoras como FutureBrand, Delloite y KPMG entre otras fuentes.

Tanto los métodos como las técnicas se fueron adaptando a las necesidades particulares que fueron surgiendo durante el proceso de investigación. Marradi -como se citó en Palazzolo y Mutuverría (2022)- sostiene que “[...] lo esencial del método está en la elección de las técnicas a aplicar, la capacidad de modificar las existentes -adaptándolas a los problemas propios- y de imaginar nuevas” (p.03).

ESTADO DEL ARTE

Existen numerosos trabajos que abordan el rol de la comunicación en la construcción de culturas fuertes y marcas memorables de los cuales se tomaron conceptos vinculados a la comunicación asertiva; ejemplos de organizaciones líderes enfocadas en empoderar el talento (empresas inteligentes) así como también reportes de percepción que hacen al valor del intangible impactando en el valor del negocio.

Los autores Ledesa Silva, Barrientos-Monsalve y Cordero Díaz (2020) aseguran que la comunicación organizacional es un elemento esencial para la competitividad de las empresas; “[...] pero, lo cierto es que no solo es suficiente una comunicación, se lucha porque estas sean asertivas en todos sus contextos” (p.147).

“La comunicación asertiva se da por la existencia de una habilidad social, cuya presencia involucra una relación entre el diálogo y la ética, lo que conlleva a hacer valer los derechos del otro” (Ledesa Silva, Barrientos-Monsalve y Cordero Díaz, 2020, p.149)

Son las empresas u organizaciones que buscan un posicionamiento diferencial las que tienen al capital humano como protagonista de su visión de negocio.

Así como las empresas invierten [...] en publicidad y mercadeo, si utilizaran una fracción de ese dinero para establecer un programa serio y responsable de comunicaciones internas basadas en la asertividad [...] se crearía un valor agregado grandísimo en las organizaciones, que se vería reflejado en el posicionamiento de las compañías como líder en el proceso que ejecuta. (Rengifo Hernández, 2014: p. 17).

Para Abendaño (2020) “el gran paso de la ‘comunicación corporativa’ es hacia la ‘conversación organizacional’ y el cambio de mentalidad [...] al evolucionar el modelo de

comunicación interna al fortalecimiento del liderazgo e involucramiento del recurso humano, mejorando el compromiso de los trabajadores y el modelo de gestión de la empresa” (p.47).

La gestión de talento no solo debe implementar acciones que fortalezcan la cultura organizacional, sino que también deben priorizar el manejo de la experiencia de marca empleadora como elemento canalizador entre la cultura y el compromiso de las corporaciones.

DESARROLLO

Capítulo 1 | La comunicación desde el corazón de las organizaciones

El valor está en las personas. Las oportunidades en la comunicación.

En una realidad compleja, dinámica y globalizada, la **comunicación interna** en las organizaciones cobra una importancia y un significado de gran trascendencia. Los avances tecnológicos, la incertidumbre e inestabilidad económica y política, el trabajo virtual que dejó la pandemia, la pérdida de confianza en los medios, son algunos de los factores que nos llevan a **repensar los modelos de comunicación** en relación con nuevas realidades.

Sin dudas, la comunicación interna es **una herramienta para el fortalecimiento de la cultura organizacional y la identidad corporativa**, pero esta requiere de habilidades estratégicas para su gestión e implementación. Estar atentos a las problemáticas de los equipos de trabajo es, muchas veces, el camino para alcanzar un desempeño superador, retener talento y reafirmar el compromiso. No obstante, **en las compañías la atención suele centrarse de antemano en el cliente externo y no en el interno.**

Tironi y Cavallo (2004) sostienen que es frecuente que las organizaciones tiendan a ser más sensibles a problemas que vienen del entorno (exterior) a los que vienen de la cultura interna (desde el corazón de la organización); “[...] muchas veces buscan resolver por medio de la comunicación externa asuntos cuyo origen está claramente anidado en el seno de la organización” (p.38).

Con una mirada estratégica, **la comunicación interna tiene la capacidad para poner en valor el lenguaje como motor de acción y de cambio** - contemplando la planificación como soporte de las iniciativas -. La premisa es lograr clarificar las metas como camino inicial para **estimular el compromiso de colaboradores en un proyecto compartido. El impulso, la**

innovación, la implicación, la información y la identidad son algunos aspectos que contribuyen a potenciar a las organizaciones y a sus colaboradores (*).

Desarrollar una cultura que contemple al talento interno como recurso esencial para la construcción de identidad, es posible a través de una **comunicación 360°, integral y multicanal**. El área de recursos humanos deberá **preparar y promover líderes internos que sean ejemplo de una escucha activa y de un feedback constructivo hacia los empleados** de manera de generar mayor participación en contenidos y una efectiva apertura en la comunicación interna.

Si bien son múltiples las herramientas funcionales a la comunicación interna (carteleros, *newsletters*, comunicación interpersonal, evaluaciones de desempeño, encuestas, intranet, etc.), su eficacia se ve sujeta a las respuestas y a las soluciones ante las inquietudes compartidas puertas adentro. **Saberse escuchado** es condición esencial para lograr un sentido de pertenencia genuino. La **planificación** entra en juego como “[...] una narrativa que contiene una red estable de conversaciones” y tenemos que entender la tarea de los planificadores como personas con habilidades no solo para hablar, sino también para **escuchar y comunicarse con asertividad**; ya que son ellos quienes finalmente “[...] contribuyen a desarrollar la voz, la acción y la autoconciencia de los otros” (Bruno, Demonte, 2017, p.109).

Sin embargo, Cuervo (2008) afirma que es habitual considerar a los empleados como “[...] un público cautivo aislado de las necesidades y acciones comunicacionales de la empresa en su conjunto, generando [...] desvío entre la imagen percibida por los públicos externos y la imagen interna (endoimagen)” (p.63). **El desafío consiste en que los miembros de las organizaciones estén convencidos del valor de la comunicación** “[...] como herramienta estratégica imprescindible para el crecimiento de la organización y el negocio de la compañía” (Cuervo, 2008, p.64).

(*) Comunicación Interna & Externa, dos caras de una misma moneda. (p.4-5) TPM Taller de Producción de mensajes. www.perio.unlp.edu.ar/tpm

Impulso: canaliza la voluntad de impulsar cambios, es fundamental a la hora de motivar a los miembros de una organización (liderazgo). **Innovación:** dinamiza el proceso de incorporación de las innovaciones en las organizaciones. **Implicación:** marca el objetivo mismo de la comunicación; contribuye a que los miembros se involucren en la toma de decisiones y se identifican con un proyecto común. **Información:** propicia la llegada de la información relevante a todos los niveles de la organización, dinamizando su funcionamiento y reduciendo la incertidumbre. **Identidad:** genera valor para la organización ya que contribuye a que los miembros asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma.

Hacer el ejercicio de repensar la comunicación interna a partir de un mayor foco y atención en los colaboradores es el camino para construir una cultura organizacional sólida. Comunicar con asertividad, planificar, trabajar en una escucha activa a través de líderes comprometidos en el corazón de las organizaciones es lo que mueve a la acción y permite los cambios buscados. El cliente interno es el recurso esencial para la construcción de la identidad de las organizaciones. Acortar la brecha entre la imagen interna y externa, sigue siendo el gran desafío de las corporaciones.

Capítulo 2 | Organizaciones como redes conversacionales

Hacia un mayor bienestar profesional

Los autores Bruno y Demonte (2017) sostienen que muchas de las convenciones actuales vinculadas a la planificación de las empresas se basan en un esquema donde unos deciden y otros ejecutan, donde:

[..] cada actor tiene acceso a tan solo la información que lo involucra, tornando jerárquicos los procesos de comunicación, propios de una estructura vertical y con el imperativo general de movilizar personas para implementar normas o procedimientos, y no para implicarlos en la recreación de la cultura y el proyecto organizacional. (p.111-112).

Se trata de esquemas que han sido acuñados por siglos, donde la lógica se basa en objetivos y órdenes, donde se gestan naturalmente estructuras piramidales orientadas a las funciones y a los organigramas; separando teoría de práctica. Bruno y Demonte (2017) afirman que en estos escenarios [..] la idea integral del proyecto solamente importa a quienes se encargan de su formulación, los que habitualmente no participan de la ejecución” (p.111-112).

En la actualidad, la realidad indica que estos supuestos permanecen vigentes tanto en la esencia como en los discursos directivos de organizaciones que no contemplan el rol y **el poder de cambio que tienen las personas en las organizaciones**, o bien “[...] subestiman o ignoran la importancia de las **tecnologías blandas** en ellas, así como el impacto que tienen los procesos de alineación de los trabajadores/as en cualquier iniciativa de cambio organizacional (Bruno y Demonte,2017: p.112).

Por tecnologías blandas nos referimos a tecnologías relacionales, aquellas que permiten al colaborador escuchar, entender, establecer vínculos y cuidar del usuario. Se trata de “[..] una tecnología indispensable para poner en juego las otras, posibilitando al trabajador actuar sobre las realidades singulares de cada usuario en cada contexto” (Bruno y Demonte, p.112).

En la actualidad se evidencia cada vez más la importancia de **cambiar la mirada sobre el rol y el valor de quienes son ejecutores de la visión del negocio**; colaboradores a quienes hay que motivar e involucrar en el proceso.

Es fundamental destacar la importancia de **pensar y contribuir a la construcción de redes conversacionales dentro de la organización de manera de reforzar la cultura, la identidad corporativa**; el desarrollo de habilidades y capacidades comunicativas de sus integrantes. Las redes conversacionales permiten crear espacios para facilitar los vínculos de colaboración y esto lleva a su vez a alcanzar la visión y las metas de negocio. De esta manera, se logra darle un sentido auténtico al propósito y al significado del trabajo, **se nutre el bienestar profesional y personal** de quienes efectivamente tienen la capacidad de hacer posible los objetivos de las organizaciones (Bruno Demonte, 2017).

Para que la narrativa organizacional tenga un sentido e impacto, deberá **contar el porqué y el para qué. El desafío es lograr que los clientes internos se sientan identificados con historias con cierta mística que los contengan y den sentido** “[...] narraciones conversacionales de alta calidad son centrales para que una organización se constituya como una red de conversaciones con alto impacto de sus acciones” (Bruno y Demonte, 2017, p.114).

Spinelli -como se cita en Bruno y Demonte (2017)-, señala que está en la capacidad de una **comunicación estratégica asertiva** la posibilidad de interpretar y de dar vida a **redes conversacionales prácticas y políticas mediante competencias dialógicas, de cogestión y autogestión, en cuanto a futuros deseables y posibles**. Las organizaciones que logran pasar del cumplimiento de órdenes al cumplimiento de objetivos habilitan el **traspaso entre el monitoreo de procesos al monitoreo de conversaciones** generando un valor de largo alcance y gran impacto (p.116).

Las organizaciones se ven frente al reto de **impulsar una comunicación que se juegue por sus valores y convicciones**; donde la verdad y transparencia sean la regla y los líderes colaboren para **una mayor conciencia cultural y táctica estratégica**.

Aquellas estructuras que pasan del cumplimiento de órdenes al cumplimiento de objetivos son las que logran un cambio de visión para la transformación de procesos. Cuando los líderes y los colaboradores logran implicarse en objetivos comunes, es cuando las organizaciones logran llegar más lejos. Es fundamental darles importancia a las tecnologías blandas (relacionales) para potenciar la capacidad de escucha, entendimiento y nutrir la posibilidad de **establecer vínculos virtuosos dentro de las organizaciones**.

Nutrir el bienestar profesional y personal es posible mediante competencias dialógicas y redes conversacionales horizontales que empoderan el rol del colaborador impactando en el posicionamiento de la organización.

Capítulo 3 | Agentes de cambio dentro de las organizaciones

Los inconformes mueven el mundo

En su libro “Originales”, Adam Grant, uno de los teóricos del *management* más influyentes del mundo empresarial, nos lleva a reflexionar sobre cuestiones como la generosidad, la motivación, el sentido del trabajo, la generación de ideas y la colaboración como **motores para la innovación dentro de las organizaciones**.

Su perspectiva se basa sobre todo en el **valor de la creatividad** dentro de las organizaciones la cual **impulsa y habilita el desarrollo de la originalidad** y de nuevas perspectivas. Según Grant (2017), **la originalidad comienza con la creatividad**. “[...] una persona que es diferente de otras de manera atractiva o interesante: una persona con iniciativa o capacidad inventiva” (p.17). El autor sostiene que **el punto de partida para ser originales es la curiosidad**, ya que esta nos permite reflexionar sobre el porqué de lo que está predeterminado; **nos estimula a cuestionar e indagar en nuevas formas de pensar lo cual nos lleva a entender el origen social de lo que está establecido**. (Grant, 2017, p.23-24).

Ir contra lo establecido

Personalidades osadas con un espíritu rebelde e inconformista suelen ser admiradas por su capacidad de transformar realidades. Según el economista Schumpeter “[...] **la originalidad es un acto de destrucción creativa**. Abogar por nuevos sistemas a menudo requiere demoler la antigua forma de hacer las cosas y solemos abstenernos por temor a desestabilizar el barco” (citado por Grant, 2017, p.30). **No todos están dispuestos a ir contra los convencionalismos, contra lo establecido, cuestionando e incomodando a otros con tales reflexiones. Con lo cual, los originales en la vida son pocos.**

“Celebramos a héroes como [...] Gandhi y [...] Luther King, Jr., quienes poseían la suficiente convicción para **arriesgar sus vidas por los principios** morales que valoraban. Idolatramos a íconos como **Steve Jobs y Bill Gates** por [...] lanzarse al vacío, ocultándose en garajes para hacer **realidad sus visiones tecnológicas**” (Grant, 2017, p.31).

Correr riesgos es una premisa para ser originales. Ser emprendedor, es justamente ser un portador de riesgo. Sin embargo, “[...] los originales exitosos corren riesgos extremos en un área y los compensan con extrema precaución en otra” (Grant, 2017, p. 38).

Steve Jobs es un claro ejemplo de un emprendedor que logró crear una **cultura de marca orientada a promover el cambio y el poder de las personas a través de la tecnología.** Su **visión original y disruptiva** marcó un antes y después en la industria tecnológica, inspirando a toda una generación.

Promover la diversidad de pensamiento

La posibilidad de **ser originales y creativos va contra el pensamiento de grupo** ya que presiona a las personas a adaptarse a las opiniones dominantes en lugar de **promover y defender la diversidad del pensamiento** (Grant, 2017). Es importante tener en cuenta que, si bien los grupos cohesivos desarrollan una fuerte cultura, comparten los mismos valores y las mismas normas; pueden pasar rápidamente a funcionar como un culto y son más propensos a ser víctimas del pensamiento de grupo. “[...] **los grupos necesitan ideas originales y opiniones discrepantes**, así que debemos asegurarnos de que sus miembros no sean demasiado amistosos” (Grant, 2017, p.228).

Sin embargo, es una realidad que a medida que las empresas maduran suelen tener mayor dificultad en integrar equipos laborales diversos volviéndose más homogéneas en el tiempo. A la larga terminan yendo contra la diversidad del pensamiento (Grant, 2017). **En entornos predecibles, los empleados comprometidos pueden desempeñarse con efectividad, pero en escenarios volátiles, los beneficios de las culturas fuertes se diluyen.**

Una vez que el mercado se hace dinámico, las grandes compañías con culturas fuertes son demasiado estrechas de miras: tienen mayor dificultad para reconocer la necesidad de cambiar y son más propensas a resistirse a las ideas de quienes piensan diferente. Como resultado, no aprenden ni se adaptan, y no tienen resultados financieros mejores o más confiables que sus competidores. (Grant, 2017, p.235).

El riesgo ante escenarios adversos es terminar favoreciendo la comodidad del consenso ante el malestar de la disidencia. Tal es el caso de Edwin Herbert Land, quien inventó la cámara de fotos instantánea y logró maximizar los ingresos de Polaroid mientras la industria se mantenía estable. Cuando emerge la revolución digital, el mercado se volvió volátil y la cultura Polaroid se expuso por la falta de apertura a nuevas ideas.

En 1980, el fundador de Sony, Akio Morita, le comenta a Land que “[...] el procesamiento químico podría no ser la ola del futuro y expresó su interés en colaborar para producir la cámara electrónica” (Grant, 2017, p.235). Sin embargo, Land descarta la idea cerrándose a la idea de que las fotos digitales nunca alcanzarían la calidad de las procesadas químicamente. A mayores dificultades que enfrentaba la compañía, Land se mostraba menos receptivo a los aportes externos prefiriendo rodearse de seguidores fieles que respondían a sus ordenes “[...] trabajando en otro piso donde los detractores no eran admitidos” (Grant, 2017, p.236).

Polaroid perdió la oportunidad de ser un pionero de la fotografía digital por no adoptar nuevas ideas y permanecer demasiado arraigado a la imagen química impresa con la que nació la compañía. **Son los puntos de vista minoritarios a los que tenemos que poner atención, no porque busquen imponerse, sino porque nos mantiene alertas y estimulan el pensamiento divergente** (Grant, 2017).

Desafiar el statu quo es un valor que no todas las organizaciones reconocen como camino de evolución. Estar atentos a que no prime el sesgo de confirmación (1) dentro de las compañías es otro de los factores a resguardar por parte de los líderes dentro de las organizaciones.

Lograr equipos comprometidos

Grant analiza tres modelos dentro de las industrias para lograr tener una fuerte cultura organizacional sin engendrar un culto. El primer **modelo es el profesional** donde se destaca la contratación de **candidatos con habilidades específicas**; el segundo **modelo es el estelar** donde el **énfasis pasa por la elección de los candidatos más brillantes** y, por último, menciona el **modelo del compromiso** donde las habilidades y el potencial son las necesarias, pero **el ajuste cultural es lo fundamental**. Es decir, el foco pasa por **atraer candidatos que se identifiquen con los valores y las normas de la organización** para la **construcción de culturas corporativas fuertes y perdurables**.

El modelo del compromiso implica un acercamiento único a la motivación con una estrategia de resultados duraderos que se recorta de la fugacidad de los otros dos modelos (Grant, 2017). Tal es el caso de los **fundadores de Silicon Valey** quienes optaron

(1) Sesgo de confirmación: cuando uno tiene una preferencia busca información que la apoye y pasa por alto la información que cuestiona.

por el **modelo del compromiso**, ya que el enfoque de la iniciativa estaba en la **valoración de nuevas ideas y la dedicación a alcanzar la misión** logrando naturalmente un equipo comprometido. “Rodeados de otras personas que compartían sus mismas pasiones y objetivos, sus empleados sentían un fuerte sentido de pertenencia y cohesión” (Grant, 2017, p.233).

En este sentido, entra nuevamente en juego la **estrategia de comunicación organizacional** como herramienta para **reforzar los niveles de compromiso en los equipos de trabajo** siendo la asertividad “[...] el valor agregado que se le da a la comunicación organizacional para que se convierta en una comunicación de calidad, efectiva, segura y sobre todo confiable” (Rengifo Hernández, 2014, p.13). De esta manera, no solo se promueve el **compromiso**, sino también la **confiabilidad**, aspectos que bien logrados impactan en los resultados y efectividad de la organización.

Llegar a la mente y al corazón de los colaboradores es el camino para constituir organizaciones poderosas que logran un sentido de pertenencia con un apego que va mucho más allá del factor económico, sostiene un estudio de la Universidad de Israel (Guaigua Vizcaíno, 2022). **La creatividad se vuelve vital para el desarrollo de corporaciones originales. Factores como la innovación, la curiosidad, el inconformismo y la generación de ideas** contribuyen al cambio dentro de las organizaciones dando lugar al pensamiento divergente. La comunicación organizacional es el camino para llegar a la mente y al corazón de las personas a través de **modelos de compromiso donde la identificación de los valores y de la cultura trascienden los resultados económicos.**

Capítulo 4 | Aspirar a empresas inteligentes

Abordando conceptos de “La Quinta Disciplina”

El análisis de Peter Senge (1) en “La Quinta Disciplina” pone en foco la importancia de crear empresas inteligentes y competitivas, donde sus integrantes comparten una visión de grandeza, proponen la superación diaria, promueven el trabajo en equipo y son conscientes que **aprender más rápidamente que la competencia es la única ventaja duradera.**³

(1) Peter Senge es un ingeniero norteamericano experto en management, graduado en la Universidad de Stanford como ingeniero aeronáutico, con un Máster en Modelamiento de Sistemas Sociales y Doctorado posteriormente en el Instituto Tecnológico de Massachussetts, donde dirige el System Dynamics Group de la MIT Sloan School of Management. <https://revistamarina.cl/revistas/2011/4/fontena.pdf>

La disciplina hace hincapié en la trascendencia de abandonar la ilusión de que el mundo se conforma por fuerzas separadas y desconectadas;

[...] cuando abandonamos esta ilusión podemos construir "organizaciones inteligentes", [...] donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto (Senge, 1990, p.11).

La Quinta Disciplina se conforma por el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo; **siendo el pensamiento sistémico la disciplina de mayor importancia** ya que a través de él es que lograremos ver el marco de referencia para advertir las pautas y las interrelaciones dentro de una organización y lograr convertir a las otras cuatro disciplinas en un todo coherente. Teniendo presente el concepto de los círculos de causalidad seremos conscientes de que **todos somos parte de un gran sistema, donde podemos influenciar y ser influenciados**.

En las empresas inteligentes la visión grupal crece y el pensamiento sistémico tiene un pilar fundamental; **gracias a objetivos comunes y al diálogo existe una verdadera motivación**. Es interesante comparar la actitud de un pensador sistémico respecto a un pensador lineal. **Mientras la perspectiva del pensador sistémico le sugiere que cada uno comparte la responsabilidad de los problemas generados por un sistema, el pensador lineal (propio en empresas tradicionales), buscará al responsable de lo sucedido**.

Respecto al dominio personal, el autor sostiene que la capacidad de centrarse en los deseos más importantes es la piedra elemental sobre esta disciplina; sin embargo, **son pocas las personas que perciben el propósito detrás de los objetivos empresariales**. El dominio personal consiste en **enfocar y reenfocar continuamente lo que uno realmente desea: la visión**. **Sin visión nada sucede, pero la visión sin propósito es igualmente inútil**.

Si bien existen brechas entre la visión de uno y la realidad, cada una de ellas es fuente de **energía creadora**. Las personas creativas usan la brecha entre lo que desean y lo que son para generar **energía de cambio, permaneciendo fiel a la visión**. La maestría personal, el compromiso con la verdad y la tensión creativa constituyen el material de la visión personal que luego será compartida.

Los modelos mentales gobiernan nuestro sentido del mundo y nuestra manera de actuar en él. Nos limitan a las formas comunes de pensar y de actuar. **Por ello el manejo de los modelos mentales puede ser muy útil en las organizaciones abiertas al aprendizaje; así como pueden obstaculizar el aprendizaje y el crecimiento del negocio, también pueden acelerarlos.** Ayudar a los gerentes y directivos a identificar sus posiciones, a buscar las contradicciones en ellas y a soñar con estrategias nuevas, basadas en suposiciones novedosas, permite generar ventajas competitivas.

Ninguna organización crece si carece de objetivos, valores, misión compartida y, a la vez, **pocas fuerzas en la vida y en el mundo de los negocios son tan poderosas como la visión compartida**; esta es fundamental para cualquier empresa porque crea un lazo entre las personas, proporciona una sensación de propósito y coherencia en todas las actividades que realiza la corporación. Nuevas formas de pensar y actuar, experimentación y aceptación de riesgos, dedicación en el largo plazo y energía son algunos de los beneficios que trae esta disciplina. **La visión compartida se producirá cuando las personas interactúen con sus propias visiones. Se trata de la chispa que lleva a una organización a grandes alturas. “Cuando hay una visión genuina [..], la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea” (Senge, 1990, p.18).**

Cuando los miembros del equipo suspenden las suposiciones y piensan juntos para resolver los problemas o planificar el futuro, hablamos de aprendizaje en equipo. Esta disciplina se basa en la **visión compartida y en la maestría personal**. En esta disciplina, la autoridad, el poder de decisión sigue estando, no se pierde, **lo que cambia es el análisis conjunto**. **“La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto” (Senge, 1990, p.19). Es a través de una efectiva combinación de las cinco disciplinas que las organizaciones y los empleados se verán beneficiados.** Su correcta implementación brinda la oportunidad de ampliar la visión, generar consciencia del sistema al cual pertenecemos, **comprender que los modelos mentales son quienes producen los cambios**, estar abiertos al aprendizaje, anular juicios y **mantenernos abiertos a nuevas visiones** promoviendo un trabajo en equipo impulsado por la visión compartida.

La teoría del caos según Leon, Tejada y Yataco (2003) “[...] intenta reconocer los patrones que subyacen en los fenómenos irregulares. Sus propuestas tienen mucho en común con las de Senge: [...] la vida es un sistema dinámico que lejos de darse en un estado de equilibrio, se organiza espontáneamente dentro de un característico y mucho máspreciado estado. Caos involucra momentos de gran perturbación, de desorganización que a su vez generará

una nueva organización. **No hay cambios trascendentales sin un caos previo [...]**” (p. 85-86).

Senge (1990) sostiene que una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “generativo”, aumentando de esta manera la capacidad creativa (p.24). El autor asegura que, a diferencia del ámbito público, el ámbito privado tiene la capacidad y potencialidad para construir nuevos tipos de organización, descentralizadas, consagradas no sólo al éxito sino **al bienestar y crecimiento de los empleados con una filosofía basada en valores de libertad y de responsabilidad**. Haciendo referencia a la innovación en el sector privado, afirma que: “[...] la empresa tiene una libertad de experimentación que falta en el sector público y a menudo en las organizaciones sin fines de lucro” (Senge, 1990, p.25).

Son las organizaciones que buscan un posicionamiento diferencial las que tienen al capital humano como protagonista de su visión de negocio. A futuro las organizaciones que cobrarán relevancia “[...] serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, 1990: p.12).

La “Quinta Disciplina” es una herramienta necesaria para comprender la importancia de los **“clientes internos”**; se trata de una herramienta, que bien entendida e implementada, estimula a **descubrir las águilas escondidas en las empresas promoviendo organizaciones inteligentes donde las personas detectan cómo crear su realidad y también cómo modificarla** (Senge, 1990: p.22). Por su parte, los autores Leon, Tejada y Yataco (2003), coinciden en que para que las organizaciones tradicionales se transformen en inteligentes “[...] desarrollen su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento, deben de cambiar su visión respecto del trabajo, pasando de un enfoque instrumental a una visión que integra los beneficios [...] que guardan mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no sólo se restringen a la satisfacción de las necesidades más básicas” (p.86).

La “Quinta Disciplina” de Senge refuerza la importancia de alcanzar una visión de grandeza interna mediante una actitud abierta al aprendizaje. Expandir las capacidades, buscar nuevos patrones de pensamiento, aprender a aprender en conjunto, son algunos de los temas que aborda inspirado en modelos de empresas inteligentes donde la fuente de energía creadora y la energía de cambio van de la mano con el diálogo y los objetivos comunes. Para que en las organizaciones las cosas sucedan y tengan sentido, se vuelve vital enfocar los esfuerzos en alcanzar una visión compartida y en un propósito trascendente. En definitiva, **son los modelos mentales los que permiten producir los cambios, acelerar el crecimiento y aumentar la capacidad creativa en las organizaciones**.

Capítulo 5 | El desafío y la importancia de construir marca empleadora

La voz de especialistas en marca empleadora

Entrevistas a Fernanda Fumagalli

Experta en Desarrollo de marca empleadora y con más de 15 años de experiencia en branding y comunicación. Fernanda Fumagalli es Licenciada en Ciencias de la Comunicación con especialidad en corrección literaria; tiene una maestría en Comunicación Corporativa y Big Data para Marketing. Ha logrado la certificación por el Employer Branding College como Employer Brand Global Leader y Employer Brand Executive. En su experiencia laboral, ha colaborado con una variedad de marcas que abarcan diversas industrias del panorama regional e internacional como Nike, Workday, UKG, Intuitive, Ford, Prudential, Endava, Grupo Peñaflores, Grupo Perez Companc, Ledesma entre otros.

“Son varios los pasos que conforman el proceso para la construcción de una marca empleadora”, explica Fumagalli especialista en la materia. “Detectar las necesidades, los puntos de dolor, investigar en profundidad la realidad y problemáticas de las compañías, descubrir los *insights* que servirán de base para la definición de la propuesta de la marca, es el proceso que hay que atravesar”.

En su experiencia como consultora para empresas, Fumagalli menciona la **metodología “give and get”** la cual propone que, ante la adaptación de los talentos a la cultura y a los códigos de una organización, ésta tendrá que darle algo a cambio por dicho esfuerzo. “Todo debe tener una contraprestación para hacerlo atractivo”, agrega y destaca la importancia de un ambiente de trabajo motivador. Sin embargo, reconoce también que no muchas marcas empleadoras se animan a definir esta promesa.

Poner sobre la mesa la realidad, es una estrategia que permite construir promesas cercanas y auténticas. “Todas las compañías te invitan a unirse a sus equipos con la promesa de que la experiencia es una calesita de felicidad. Pero no es así realmente, ya que siempre hay desafíos y dificultades. **Las empresas tienen que dejar de ser políticamente correctas**”, dice Fumagalli quien cree que “**no existen organizaciones buenas o malas en sí mismas para desarrollarse profesionalmente, sino que esto varía según lo que cada uno necesite en la situación en que esté. Como empleados tenemos que hacer un poco de introspección y entender qué queremos del trabajo para identificar nuestras prioridades y no estar incómodos donde decidamos trabajar**”.

Desde la perspectiva de las organizaciones, es importante **tener en cuenta para qué tipo de perfil es la compañía, qué tipo de personas necesitan atraer y retener, qué valores y actitudes deben tener los talentos para hacer match con el ambiente/ cultura que se busca construir.**

“Sincerarse le va a ahorrar un montón de tiempo a la compañía, por ejemplo, en la revisión de curriculums vitae, ya que con una definición clara hará que lleguen postulantes con perfiles más adecuados”, asegura la especialista.

En mercados como Estados Unidos y Europa esto lo tienen claro, pero todavía hay un camino por recorrer en Latinoamérica donde “...una métrica de éxito de marca empleadora tiene que ver con que te lleguen más cantidad de CVs, cuando en realidad eso implica mayor trabajo para el reclutador y acentúa la frustración del postulante”.

Asimismo, la **honestidad y autenticidad en las comunicaciones** de la marca son un elemento clave en la construcción de marca empleadora. “**Si las compañías se permitieran ser sinceros consigo mismos, hablar desde lo positivo, pero también desde la dificultad**, la experiencia sería más efectiva y reduciría el nivel de frustración tanto desde el lado del empleador como de quien está buscando trabajo”.

Entender que las empresas tienen una cultura particular y no genérica es un valor desde la construcción de marca empleadora. Tener claro qué tipo de persona va a funcionar en la organización y quiénes no es esencial.

Desde la comunicación hay que trabajar para atraer al perfil adecuado y contribuir al valor de marca empleadora generando experiencias transparentes y consistentes que se verifiquen en percepciones positivas en el tiempo. “Se suele decir que marca empleadora es la percepción de un lugar de trabajo, pero en realidad es la **percepción + la experiencia**”, explica Fumagalli reconociendo el poder de las recomendaciones informales y la comunicación de boca en boca.

Sitios que visibilizan las experiencias de empleados como: **Glassdor, Open, Indeed o Compu Trabajo** son fuentes de consultas que derriban cualquier promesa que no se termina cumpliendo.



<https://www.glassdoor.com.ar/index.htm>

También hay que tener en cuenta la tensión entre los líderes que traen resultados y los líderes que están alineados a la cultura organizacional. Puede pasar que el líder traiga resultados, pero no esté alineado a la cultura y entonces se genera una contracción muy grande y comienzan a gestarse experiencias negativas en los equipos.

En este sentido, Fumagalli vuelve a **poner el foco en la tarea de identificar aquellas habilidades soft necesarias para hacer match con la cultura que se busca construir.** “La idea no es que lidere alguien que te traiga resultados pero que termine siendo un punto de dolor para la organización y para quienes lidian con él si no hace match con la cultura. **Cuando las compañías consolidan la cultura de trabajo, lo que se logra de manera natural es ir expulsando a quienes no comparten esos valores con comportamientos o formas de ser no alineadas**”. Puede ocurrir que las compañías tengan bien definida la cultura, pero si no promueven a las personas que hacen match con ese espíritu, ésta no logra hacerse realidad en la práctica y **la narrativa pierde credibilidad** ante la experiencia.

Respecto a las nuevas generaciones, Fumagalli argumenta que **no necesariamente la alta rotación tiene que ver con una falta de compromiso.** “No creo que los jóvenes no tengan compromiso, sino que no se van a comprometer con cualquier cosa. Ellos fueron testigos de las dificultades de las generaciones anteriores; de cómo era el trato, los honorarios o el clima. Las nuevas generaciones percibieron que sus padres no tenían tiempo para ellos, siempre estaban cansados. Hoy los jóvenes se paran ante la realidad laboral con mayores certezas, priorizan el vínculo con las familias, el tiempo libre y el trabajo pasa a ser algo más, pero no el centro de sus vidas. **El compromiso está puesto en el bienestar, en el balance y en hacer algo que realmente les guste.** Se cuestionan si les gusta el trabajo, si es lo que quieren hacer de sus vidas y si se identifican con el propósito de la compañía o no”.

Asimismo, en el contexto actual la digitalización permite ser *freelancer*, ganar dinero y medios de vida sin la necesidad de casarse con una organización, dice Fumagalli. **“Las capacidades digitales son el gran democratizador laboral del día de hoy y los jóvenes los saben”.**

Las marcas tienen el **desafío de hablarle a su nicho**, así como lo hacen para el posicionamiento de productos o servicios deberían hacerlo para posicionar la marca empleadora. “Hoy no hay diferenciación, tienen que definir la propuesta para que los jóvenes puedan identificarse con la cultura y forma de trabajar. Si todos comunican lo mismo, la diferenciación no se logra”.

Temáticas como la innovación, la inclusión y la sustentabilidad son aspectos que se vienen imponiendo como aspectos centrales considerados por las nuevas generaciones. La preocupación por la sostenibilidad es una realidad que atraviesa de

manera global a todas las organizaciones y dar respuesta a ello se vuelve cada vez más relevante.

Según un informe de **KPMG** (1), **el 76% de los consumidores considera que proteger el medioambiente es más importante que hacer crecer la economía. El 87% de los consumidores cree que las empresas tienen la responsabilidad de hacer productos que duren, sean fáciles de arreglar y reutilizar, y el 64% quieren conocer el impacto medioambiental de lo que compran.**



Economía Sustentable / Noticias

CONSUMO RESPONSABLE

El 76% de los consumidores cree que proteger el medioambiente es más importante que hacer crecer la economía

El dato se desprende de un informe de KPMG. Las claves para responder positivamente a la demanda de sostenibilidad.

Por EconoSus 20/01/2023, 11:17 am

Por su parte, **Deloitte** (2), asegura que **el 80% de los consumidores estaría dispuesto a pagar más si una marca aumentara sus precios para ser ambiental y socialmente responsable.**

Economía.- El 80% de los consumidores, dispuesto a pagar más por el compromiso social y medioambiental de la marca

• El 80% de los consumidores estaría dispuesto a pagar más si la marca aumentara su responsabilidad social y medioambiental, según un informe de Deloitte.

Fumagali menciona como referencia de marca empleadora a la **ALSEA** (nuclea en Latinoamérica diferentes cadenas de comidas), inspiradora por su discurso consistente y alineado con el propósito corporativo. “**ALSEA busca generar experiencias llenas de sabor, en un ambiente de trabajo positivo y enfocado en cuidar al cliente.** La personalización de la comunicación por tipo de audiencia con una estrategia bien pensada por canales es muy valiosa”. También **destaca** marcas como **Heineken** “un gran caso que hace match entre el estilo de comunicación, la personalidad corporativa y el estilo de la marca empleadora”; **Innocent**, productora de jugos naturales con sede en Londres “...con un buen manejo del verbal branding que han sabido trasladar muy bien a la marca empleadora” y **L’Oreal** como caso emblema.

(1) Fuente: <https://economiasustentable.com/noticias/el-76-de-los-consumidores-cree-que-proteger-el-medioambiente-es-mas-importante-que-hacer-crecer-la-economia>

(2) Fuente: <https://www.lavanguardia.com/vida/20191127/471918699283/economia--el-80-de-los-consumidores-dispuesto-a-pagar-mas-por-el-compromiso-social-y-medioambiental-de-la-marca.html>

“L’Oreal tenía la necesidad de atraer talento digital con el desafío de que ese tipo de perfil veía a la compañía como una empresa de cosméticos. Ante este escenario, reposicionaron la marca y se definieron como **una compañía de beauty tech**; de esta manera **crearon una nueva categoría construyendo una serie de imaginarios y de discursos que hicieran match con el mundo de la tecnología**”. Bajo esta estrategia, la marca empezó a hablar el mismo idioma que el público que buscaba atraer. **Conocer a la audiencia antes de comunicar, es algo que toda marca empleadora debería proponerse.**

Es una realidad que muchas **empresas no tienen encuesta de clima** o no le preguntan a su gente qué pueden hacer para mejorar su estadía, su experiencia de trabajo. **Es poco frecuente encontrar en las empresas métricas de cara al talento interno, asegura Fernanda. Conectar las propuestas con las expectativas, estar cerca de lo que esperan, darles respuestas de manera efectiva es un tema cultural que hay que ir introduciendo.**

“Si las compañías pudieran destinar un 10% de su tiempo y recursos a mejorar la experiencia de los trabajadores, el mundo sería un lugar infinitamente mejor”, concluye Fumagalli.

Entrevista a Jessica Lagno Assael

Especialista en estrategias de comunicación corporativa. Jessica Lagno se dedica a promover una cultura de bienestar, mejorar el compromiso de los empleados y desarrollar la resiliencia personal y profesional dentro de los equipos corporativos. Su experiencia se basa en el diseño e implementación de programas de recursos humanos para necesidades y desafíos que enfrentan las PyMES. Lagno es co-fundadora de BeeHR; desarrolladora de programas para MSO Chile y Profesora del Programa de la Universidad Católica de Chile: Personas de Cambio / Transformación Digital / Bienestar. Tiene un máster en psicología organizacional e industrial y una licenciatura por Wharton University en Recursos Humanos.

“El entorno laboral será cada vez más dinámico y cambiante”, anticipa Lagno quien pone el foco en la importancia de trabajar colaborativamente en la construcción de marca empleadora tanto desde las organizaciones como desde los colaboradores. “Esta iniciativa lo que permite es construir culturas más poderosas”, asegura. “Antiguamente la construcción de la cultura / comunidad corporativa recaía en las figuras de liderazgo únicamente; hoy está en manos de todos los empleados”.

Lagno sostiene que el valor de los vínculos tomará en el futuro próximo un protagonismo con más fuerza. “Vamos hacia un escenario donde habrá menos jerarquías y más relaciones, donde la estructura de la empresa se verá modificada y **los colaboradores empezarán a ser más pares que jefes**”, afirma.

La búsqueda de una mayor autonomía y la realidad de nuevos modelos de trabajo interpela a las organizaciones en su concepción tradicional. El cambio de paradigma a

sistemas híbridos de trabajo (producto de la pandemia) es una realidad que contribuye a la atracción y retención de talento joven.

Por otro lado, **el bienestar es un factor que empieza a estar en la mira de las organizaciones**. Lagno explica que se trata de un driver que “impacta en la productividad y en el rendimiento. **Hoy la pandemia tiene que ver con el estrés laboral, realidad a la que todos estamos expuestos. Con lo cual, las empresas han empezado a tomar nota de esta y buscan un cambio en este sentido**”.

La especialista enfatiza en la importancia de **desarrollar un compromiso recíproco entre empleados y organizaciones de manera de lidiar con una creciente y sostenida rotación de puestos de trabajo entre las nuevas generaciones**. “Para que las nuevas generaciones estén comprometidas con las empresas donde trabajan, necesitan y quieren que las empresas estén comprometidas con ellos también”.

Ante la realidad de la continua rotación de talento en las empresas, dada por jóvenes más inquietos y menos arraigados a las organizaciones; Lagno considera que “la rotación no es mala en la medida en que la empresa pueda reemplazar el talento en el corto plazo”, desafío que hoy se ve mitigado por la tecnología (aliada para adaptarnos a cambios y desafíos).

Para concluir, Lagno nos recomienda una mirada a la estrategia de la marca de empleadora Netflix, streaming que permite a sus suscriptores ver series de televisión y películas en ordenadores personales. **“Vale la pena echarle una mirada al caso Netflix ya que logró crear una cultura sólida y de compromiso que hoy es referente en la construcción de valor corporativo”**, concluye la especialista.

A continuación, compartimos algunos datos de la marca Netflix en la construcción de su cultura organizacional logrando ser referente y agregar valor, no solo a la organización sino también y, sobre todo, a quienes pertenece a ella y buscan mantenerse en su comunidad.

Netflix, un caso ejemplar

Arbós, Bonillo, Cariñena y Pareja (2019) afirman: “Una de las claves del éxito de Netflix es su cultura organizacional la cual se ha convertido en un referente y un ejemplo a seguir para muchas empresas”. **La búsqueda de talento por parte Netflix pone el foco en valores como “[...] la integridad, la excelencia, el respeto, la inclusión y la colaboración. Apuestan por la búsqueda del *dream team* ofreciendo una organización flexible, divertida, estimulante, creativa, colaborativa y exitosa” (p.6).**

Los autores definen la cultura de la marca bajo siete rasgos principales: (a) Los valores son la clave (b) Alto rendimiento (c) Empleados libres y responsables (d) Crear

contexto, no control (e) Altamente alineado, ligeramente acoplado (6) Un gran salario para lo mejor del mercado (f) Desarrollo profesional.

Netflix va en busca de empleados en sintonía con sus valores y los motiva a ponerlos en práctica **poniendo el foco en habilidades blandas** en cuanto a la particularidad y distinción de las personas que conforman su comunidad. **Sus valores son referencia a la hora de contratar talento.** Ellos son: la curiosidad, la innovación, la comunicación, la proactividad y el buen juicio (Arbos, Bonillo, Cariñena y Pareja, 2019, p.6).

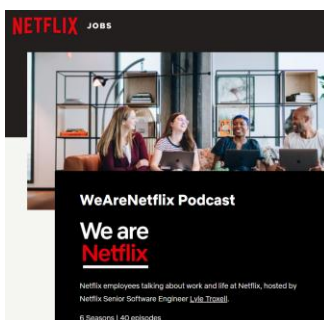
Netflix pone el foco en la capacidad de sus colaboradores de llegar a grandes resultados y estimula a sus gerentes a aplicar el “*keeper test*” el cual consiste en hacerse una pregunta simple pero reveladora: “[...] si alguien de su equipo quisiera dejar la compañía, ¿lucharía por él o ella? Si la respuesta es negativa, recomiendan indemnizarlo por sus servicios y buscar a otra persona” (Arbos, Bonillo, Cariñena y Pareja, 2019, p.6).

Según los autores, **la marca aplica una cultura basada en la libertad ya que de esta manera considera que el empleado se sentirá más cómodo y el rendimiento será mayor.**

“Los grandes resultados no provienen de un buen control sino de un contexto muy bien definido orientado a alcanzar estos resultados” (Arbos, Bonillo Cariñena y Pareja, 2019, p.7).

La compañía cree en una estrategia global clara y compartida pero también da pie a que los distintos equipos fijen sus propios objetivos evitando reglas burocráticas.

Los autores Abros, Bonillo Cariñena y Pareja (2019) sostiene que **Netflix es una marca que apuesta por empleados apasionados por lo que hacen.** “[...] intenta pagar más de lo que ofrecería otra compañía y así evitar fuga de cerebros a competidores del sector. [...] cree en el autodesarrollo proveniente de la experiencia, observación y discusión adquiridos en un ambiente competitivo y con grandes desafíos” (p.8). En la plataforma *WeAreNetflix* la marca comparte experiencias, videos, fotos y acciones de su red de colaboradores en todo el mundo. El podcast (1) con el mismo nombre comparte experiencias en primera persona.



(1) [https:// jobs.netflix.com/podcast](https://jobs.netflix.com/podcast)

Datos que alientan a construir marca empleadora

Más allá de la visión de las especialistas entrevistadas, compartimos algunos datos que ratifican la importancia de construir marca empleadora para las organizaciones.

Un artículo publicado en LinkedIn (1) estima que el **96% de los candidatos se informa sobre la reputación de la empresa** a la hora de cambiar de empleo; **el 75% de los candidatos tiene en cuenta la marca empleadora** de una empresa a la hora de inscribirse en una oferta de empleo y **el 66% de los futuros empleados quiere saber más sobre la cultura y los valores** de la empresa antes de postularse (2). En definitiva, el obstáculo más importante que encuentra un candidato cuando busca trabajo, es no saber cómo es trabajar en la empresa en cuestión.

Las compañías que no invierten en su marca empleadora pueden llegar a duplicar sus presupuestos de contratación con respecto a las que sí lo hacen. Un informe de Randstad (3) indica que, de acuerdo con un estudio de LinkedIn, una empresa estadounidense de 10.000 empleados con una marca empleadora débil podría llegar a pagar hasta 7,6 millones de dólares en salarios adicionales para conseguir talento para su empresa.

Queda en evidencia que el camino para conectar propuestas con expectativas se encuentra en el desarrollo de habilidades blandas y la consolidación de la cultura; esto implica trabajar en promesas cercanas y auténticas, conocer a las audiencias, sincerarse en la búsqueda de un perfil acorde a la cultura y establecer prioridades por parte de los candidatos.

Es importante enfocar los esfuerzos en construir marca empleadora de manera colaborativa (entre la organización y los empleados). En la búsqueda del bienestar de los colaboradores y el compromiso recíproco (marca empleadora / talento) es donde se encuentran gran parte de las oportunidades para lograr culturas sólidas y exitosas.

(1) <https://business.linkedin.com/es-mx/talent-solutions/resources/talent-engagement/impulsa-tu-marca-empleadora>

(2) <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-employer-branding-en-rrhh-talana-rrhh/?originalSubdomain=es>

(3) Construyendo una estrategia de employer branding. Randstad | https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/migration/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf

Capítulo 6 | Experiencia de marca empleadora

Estímulos que construyen identidad

Experiencia de marca empleadora

La experiencia con la marca empleadora se construye a través de múltiples estímulos que van recreando un universo propio y particular; el lugar donde se realiza el trabajo, el significado de los valores y del propósito que encarna la marca ante la visión de sus colaboradores se vuelve esencial para generar fidelidad. Gavilán, Avello y Fernández Lores (2013) sostienen que dicha experiencia en relación con las experiencias de marcas de consumo es “[...] más intensa y prolongada si tenemos presente que en esta ocasión el cliente interno, no solo interactúa con la marca, sino que la vive ocho horas al día” (p.63).

La experiencia de marca puede representarse en tres dimensiones: sensorial; intelectual y emocional para impactar en un compromiso afectivo con la marca empleadora. “Cuando la relación entre cliente y marca se establece entre cliente-interno/ empleado y marca empleadora, **el compromiso afectivo expresa el apego que experimenta un profesional hacia la marca empleadora para la que trabaja**” (Gavilán, Avello y Fernández Lorez, 2013, p.63)

La dimensión sensorial o estética refiere al espacio físico; el escenario de trabajo donde conviven signos que hacen a la identidad de marca como colores, olores, sonidos, sintonías haciendo exclusivo el lugar de trabajo. **“Una experiencia de marca empleadora sensorial positiva contribuirá [...] a estimular el nexo afectivo que establece el empleado con la marca porque significa convertir a la marca en un proveedor de bienestar sensorial”** (Gavilán, Avello y Fernández Lores, 2013, p.24).

Gavián, Avello y Fernández (2013) hacen referencia a la popularidad de ciertos entornos de trabajo como las oficinas de Google: “[...] son ejemplos claros de que para crear una experiencia sensorial de marca empleadora hace falta pensar en el espacio de trabajo como el escenario donde se vive la marca trabajando y disfrutando a la vez” (p.71).



Imagen 1 – Oficina de Google en Bay View, Mountain View (California)

"Desde el primer día, los principios de Google fueron muy claros: teníamos que poner primero al usuario", afirma Michelle Kaufmann, directora de investigación y desarrollo de Google, "y sin duda así es como pensamos también en nuestros espacios" (1).

Según Kauffmann, Google lleva el concepto de la oficina al límite en base a la creencia de que si las personas que trabajan allí están “contentas, sanas y cómodas”, la propia empresa también prosperará. Con esta idea, elementos como el gimnasio selvático por los que son conocidas las oficinas de Google son tan integrales como un escritorio dado que **la compañía considera que el cerebro necesita desconectarse en horas de trabajo para poder concentrar sus energías de manera más productiva.** En su página web la marca ofrece diversos beneficios, entre ellos algunos enfocados en el bienestar de los empleados que tienen que ver con “espacios inspiradores para trabajar, recargar energías y colaborar con otros empleados; comidas y refrigerios en el lugar; gimnasios, masajes, clases de fitness bienestar y cocina, programas de arte y charlas entre otros” (2).

Por su parte, **la dimensión intelectual hace referencia a los valores**, al “[...] acercamiento, conocimiento y la interiorización de los mismos”, condición esencial para poder transmitirlos hacia el exterior siendo conscientes del **propósito** de la compañía y a su vez, estando en sintonía con los valores personales de los miembros de la organización. **Una experiencia positiva de los valores es fuente de compromiso; genera naturalmente identificación y sentido de pertenencia entre el empleado y la marca.** (Gavilán, Avello y Fernández Lores, 2013).

Volviendo al caso de Google, la marca en su página web declara que tiene **el compromiso de mejorar la vida de las personas** y muestra cómo lleva ese propósito a iniciativas concretas. **Esfuerzos por ser una compañía neutra en carbono o contribuir a que las personas triunfen en el mundo digital, eliminar la desigualdad y generar hábitos saludables, son algunos de ejemplos que da la marca para mejorar la vida de las personas / planeta** (3).



Neutros en carbono desde 2007. Libres de carbono en 2030.
[Saber más](#)



Te ayudamos a triunfar en el mundo digital con los Certificados Profesionales de Google



Averigua cómo usas la tecnología, desconecta cuando sea necesario y crea hábitos saludables.
[Más información sobre Bienestar Digital](#)

(1) <https://www.admagazine.com/articulos/tres-oficinas-de-google-que-te-haran-querer-ir-a-trabajar>

(2) <https://www.google.com/about/careers/applications/benefits/>

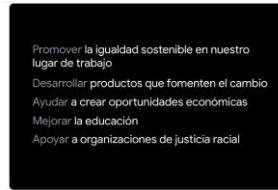
(3) https://about.google/?utm_source=google-AR&utm_medium=referral&utm_campaign=hp-footer&fq=1



Ofrecemos tecnología, herramientas y formación para eliminar la desigualdad en la educación.



Invertimos tiempo, dinero y horas de voluntariado para que todos podamos disfrutar de un mundo mejor.



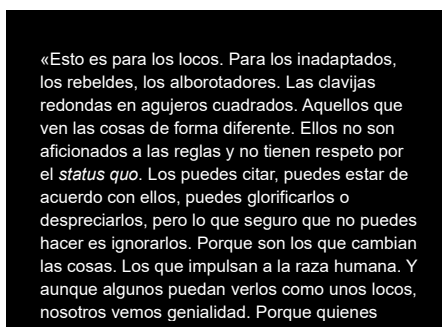
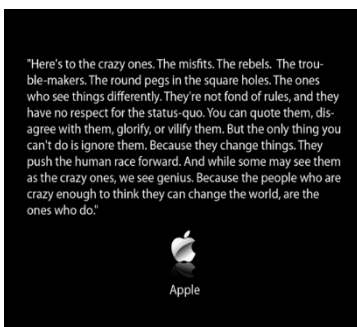
Promovemos la igualdad sostenible para la comunidad negra de Google y hacemos que nuestros productos y programas sean útiles para todos los usuarios.

Imagen 2 – Imágenes de la página web de Google

Respecto a la **dimensión emocional**, esta refiere a la vivencia de lo que el trabajo representa y el desempeño de las tareas que implica en cuanto a la posibilidad de disfrutar lo que hacemos en nuestros puestos laborales. “[...] sus connotaciones hedonistas, [...] potencian y estimulan el compromiso y las relaciones sociales. [...] la experiencia que supone disfrutar y divertirse con la marca podría ser considerada un antecedente o propulsor del compromiso afectivo” (Gavilán, Avello y Fernández Lores, 2013, p.25 y 64).

Quienes disfrutan de su trabajo tienen un mejor desempeño, hacen juicios positivos sobre la calidad de su vida laboral y suelen estar más motivados lo cual se traduce en “[...] el deseo por estrechar el nexo que vincula al empleado con la marca” (Gavilán, Avello y Fernández Lores, 2013, p.64 y 25). Por su parte, Peña Estrada (2015) sostiene que son las organizaciones liberadoras las que fomentan la inspiración y motivación de los colaboradores en las organizaciones. “**El leimotiv de estas empresas es que las personas [...] aportan un valor añadido real a la organización. Estas empresas disponen de un entorno laboral donde se fomenta la innovación, la creatividad, la comunicación y la colaboración (como se cita en Covey, 1989)**” (p.43-44).

El Manifiesto de Apple (4) es un ejemplo de cómo la creatividad define la esencia de una marca que ha sabido inspirar e innovar ganando un lugar distintivo en la mente de consumidores y empleados.



(4) https://philadams.com/wp-content/uploads/2012/09/thinkdifferent_manifiesto_600.jpg

Hacer un doble click en la experiencia de la marca analizando la dimensión sensorial, intelectual y emocional ligadas a ésta permitirá interpretar los signos que construyen la identidad de la marca y su impacto en el bienestar sensorial. Los espacios donde vive la marca deberán estar pensados no solo para trabajar sino también para disfrutar del trabajo.

La dimensión intelectual se encuentra ligada estrechamente a la identificación de los valores y a la consistencia de un propósito claro; mientras que la dimensión emocional refiere a las vivencias que potencian y estimulan las relaciones sociales. **Una experiencia de marca bien gestionada logra motivar y reforzar el compromiso afectivo de los colaboradores en las organizaciones.**

Capítulo 7 | El arte del Storytelling

Herramientas que refuerzan el compromiso

¿De qué manera las empresas logran un auténtico compromiso de trabajo? El *storytelling* es una de las herramientas que permiten construir una mayor convicción y creencia en las organizaciones/marcas, mediante **historias que conectan con los miembros de la organización.**

A través de este recurso, las organizaciones **brindan mayor sentido, enfoque y productividad** al trabajo y a su fuerza laboral (siempre y cuando la historia se materialice en acciones concretas que trascienden la narrativa).

El *storytelling* es un recurso estratégico ya que pone en valor a los empleados dándoles un lugar dentro de la historia de la compañía, contribuyendo a su desarrollo, generando identificación y pertenencia. “[...] a esta herramienta de comunicación se le debe reconocer una gran **capacidad de conexión e influencia** con el público” (Robledo-Dioses, Atarama-Rojas y López-Hermida Russo, 2019, p.140).

A través del *storytelling*, las compañías pueden llegar a movilizar emocionalmente al público interno reconociendo que son tan importantes como los clientes ya que finalmente de ellos depende el éxito de las organizaciones. Teniendo esta premisa en mente, los autores Robledo-Dioses, Atarama-Rojas y López-Hermida Russo (2019) sostienen que: “[...] es preciso movilizarlos emocionalmente para conseguir una mayor implicación y fidelidad” (p.140). Es entonces cuando los colaboradores comienzan, poco a poco, a trasladar la historia de la marca a sus grupos de interés y contribuyen naturalmente al posicionamiento de la organización.

Covellec (citado en Robledo-Dioses, Atarama-Rojas y Hermida Russo, 2019) sostiene que **el storytelling es liderazgo en práctica ya que es una manera inspiradora de comunicar**, de

mediar el conocimiento, de generar confianza y apoyar a las personas a superar dificultades y traer el cambio.

Las organizaciones que, a través de sus historias logran que sus empleados hagan propia la narrativa corporativa y alineen a ella el significado de sus experiencias y creencias personales, son las que alcanzan un compromiso mayor de sus trabajadores, una convicción y una creencia de marca que hace la diferencia ante otras organizaciones donde no hay identificación real con la historia de marca. En definitiva, el arte de contar la historia de la compañía lo que permite es **alinear, centrar e inspirar la energía de los colaboradores internos**, quienes al identificarse con el espíritu de la compañía contribuirán a concretar la visión definida para la organización, sostiene Baker (citado en Robledo-Dioses, Atarama-Rojas y Hermida Russo, 2019).

Sánchez Bayón (citado en Robledo-Dioses, Atarama-Rojas y Hermida Russo, 2019) asegura que “[...] **recurrir al *storytelling* ayuda a estimular la inteligencia emocional y social en los grupos de trabajo**” (p.5). El diálogo entre las empresas o instituciones con sus públicos, en este caso el cliente interno / los empleados, la escucha activa, la implicación en las decisiones corporativas deberá basarse en un interés mutuo, “[...] en una transacción que responda a objetivos comunes, que no siempre serán económicos, sino que pueden ser humanos o sociales” (Marfil-Carmona, 2015, p.43).

A través de la historia de la organización se abre la posibilidad a una auténtica conversación, mediada por la identificación y el orgullo de ser parte. Robledo-Dioses, Atarama-Rojas y Hermida-Russo (2019) sostienen que cuando los clientes internos **se sienten parte de un proyecto y reconocen que son valiosos para la compañía**, el compromiso se potencia (p.142).

La historia deberá ser relevante para los trabajadores. El desafío es generar curiosidad a través de la narrativa, interés mediante relatos comunes y cotidianos; fáciles de recordar y también de compartir; donde haya héroes y villanos, desafíos y moralejas, ganadores y perdedores (Sánchez-Bayón 2014).

Por su parte, Pablo Matus (2019) afirma que “[...] el *storytelling* es también una herramienta para la comunicación, la cognición e inclusive el desarrollo de nuestra identidad”; **un recurso estratégico y funcional para la comunicación interna, la creación y el desarrollo de marcas, la gestión organizacional, comunicacional y política** (p.16).

Una efectiva narrativa permite a las organizaciones vincularse con el trabajador con un proyecto que los inspire y los expanda mediante un propósito que los haga parte de una causa común. En definitiva, **los integrantes de una organización hacen propios los valores**

corporativos cuando la historia se manifiesta como herramienta para la transmisión de estos, interpelando la esencia profesional y personal de quienes hacen posible el día a día de la organización.

Galar Gimeno (2021) sostiene que “[...] la naturaleza constructiva del *storyteller* habilita a los oradores a construir historias adaptadas a las necesidades o intereses de sus audiencias (Sugiyama, 1996) componiendo una historia [...] significativa para el auditorio (Bietti, 2018). **Este proceso [...] aumenta la cohesión social y convierte al [...] *storyteller* en un *partner* muy valorado socialmente o en un líder carismático** (Smith, 2017)” (p.39-40).

La enunciación de un comunicador resulta persuasiva cuando tiene fuerza para movilizar a su interlocutor a creer o hacer alguna cosa buscando inducir una cierta actitud en él, explica el autor haciendo referencia a Rodríguez (2008).

Galar Gimeno (2021) citando a Fonseca y Prieto de Alizo (2010) dice que, de esta manera, “[...] la retórica y la persuasión quedan situadas en el campo de una comunicación en la que la intención del emisor es construir y transmitir un mensaje con unos objetivos fijados previamente” (p.50). Citando a Porter (2008), el autor afirma que el uso de una comunicación persuasiva motivacional “[...] está fundamentada en la **potencia emocional** que genera el *storytelling* y **sirve para guiar, motivar, inspirar y educar**” (p.56)



La innovación y creatividad de Apple

La marca Apple hace referencia a la innovación y la creatividad para conectar con consumidores que buscan productos únicos y memorables. Recientemente ha desarrollado un *storytelling* para remarcar su compromiso sustentable para el 2030, iniciativa que ha sido comentada en redes sociales (LinkedIn) (1).

(1) https://www.linkedin.com/posts/santicrespo_whiteelephantconsulting-apple-sustentabilidad-activity-7110276422685908993-IZyX/

Buenas experiencias de Ikea

En época de pandemia, la marca Ikea arribó a México y en uno de sus comerciales promovía la idea de la casa como hogar donde cada uno puede construir a su gusto y, por ende, crear un lugar donde se pueden vivir diferentes realidades y tener siempre buenas experiencias. La narrativa del *storytelling* puede verse en el comercial de la marca difundida en su momento (2).

Una nota publicada en LinkedIn (3) indica que, **si bien la técnica del *storytelling* ha sido utilizada en el marketing y la publicidad durante años, su aplicación en el área de recursos humanos ha demostrado su efectividad para comunicar mensajes claves, motivar e inspirar talento** y, sobre todo, para construir culturas organizacionales atractivas.

A través del storytelling los empleados se conectan con las organizaciones de manera más profunda, asimilan conceptos fácilmente y logran aplicarlos con efectividad. Es una estrategia efectiva y creativa para fortalecer los recursos y los valores corporativos.

El arte de contar una buena historia refuerza el compromiso y la motivación, genera una **conexión emocional y positiva** en las organizaciones; **el desafío está en la narrativa y en la consistencia en el tiempo (promesa + realidad).**

Contar buenas historias es un arte en sí mismo; apoyarse en las ventajas de storytelling como herramienta para fortalecer valores y recursos es una oportunidad para las organizaciones. Se trata de un instrumento simple capaz de movilizar a los equipos de trabajo.

Una buena historia logrará aumentar la cohesión social, reforzar la pertenencia emocional, guiar, motivar, inspirar, educar y superar obstáculos. La clave se encuentra **en trascender la narrativa y materializar la promesa de manera consistente y sostenible en el tiempo.**

(2) <https://player.vimeo.com/video/521434026>

(3) <https://www.linkedin.com/pulse/contemos-historias-y-transformemos-nuestro-enfoque-de-eloi-sa-alcaraz/?originalSubdomain=es>

Capítulo 8 | El valor del intangible desde la perspectiva de FutureBrand

FutureBrand, una compañía perteneciente a The InterPublic Group of Companies (IPG) brinda servicios de estrategia, diseño, gerenciamiento y valoración de marcas en numerosos países del mundo.

La consultora del Grupo IPG realiza todos los años el FutureBrand Index (1), un estudio global de percepción de marcas que reorganiza las 100 principales empresas globales del índice de PwC por capitalización de mercado según la fortaleza de su percepción de marca (2).

A continuación, compartimos los resultados publicados en LinkedIn (3). La investigación ofrece lecciones clave para las marcas que esperan prosperar en un mundo impredecible y de rápida evolución considerando el auge de la inteligencia artificial, la creciente prominencia de las marcas de consumo y el creciente énfasis en conciencia corporativa entre otros aspectos.



Imagen A

Marketing Directo

La innovación, la característica más valorada de las empresas, según el FutureBrand Index 2023

Los ascensos más notables en esta lista de las 100 mejores empresas según la fortaleza de la percepción de marca de esta última edición de...

7 oct 2023

PR Newswire

Innovation-focused companies that fulfil fundamental human needs garner the highest brand esteem, according to the ...

Annual study based on the views of business professionals reorders PwC's Top 100 companies according to brand perception strength

20 sept 2023



The Media Leader

Apple top of FutureBrand Index

Apple has topped IPG's FutureBrand Index 2023 as "the most resilient brand" according to brand perception strength. The FutureBrand Index is...

20 sept 2023



- (1) <https://controlpublicidad.com/formacion-y-estudios-de-publicidad/las-empresas-con-mejor-percepcion-de-marca/>
- (2) https://www.futurebrand.com/futurebrand-index-2023?li_fat_id=b85c5706-e107-4d75-9c77-807f21fd0feb
- (3) https://www.linkedin.com/posts/futurebrand-hispanic-america_futurebrand-index-2023-activity-7110681882396082176-Lu9j/?trk=public_profile_like_view&originalSubdomain=es

TOP 100| FutureBrand Index

FutureBrand Index 2023

The Top 100 Brands

3.1

The Top 100 Brands
1-20

Difference between
FBI 2023 & FBI 2022

- No Change
- New Entry
- Up
- Down

12

FBI Global Ranking 2023	2023 vs 2022	Company	FBI Global Ranking 2022	PwC 2023 Position	Sector
1	↑6	Apple	7	1	Information Technology
2	↑1	CATL	3	73	Industrials
3	↓2	NextEra Energy	1	67	Utilities
4	↑6	ASML	9	13	Information Technology
5	↑6	SAMSUNG	11	22	Information Technology
6	↑9	Microsoft	15	2	Information Technology
7	↑25	TESLA	32	8	Consumer Discretionary
8	↓2	NVIDIA	6	6	Information Technology
9	↑1	ASML	10	30	Information Technology
10	↑13	PINGAN	23	100	Financials

FBI Global Ranking 2023	2023 vs 2022	Company	FBI Global Ranking 2022	PwC 2023 Position	Sector
11	↓3	abbvie	8	27	Healthcare
12	↑10	Nike	22	49	Consumer Discretionary
13	↓11	Reliance Industries	2	53	Energy
14	↓1	DANHE	13	50	Healthcare
15	↑9	TOYOTA	24	48	Consumer Discretionary
16	↑15	amazon	31	5	Consumer Discretionary
17	↓12	Meta	5	9	Communication Services
18	↑13	Unilever	31 (2022)	84	Consumer Staples
19	↓7	NETFLIX	12	66	Communication Services
20	↑15	NESUG	35	23	Consumer Staples

Copyright © 2023 FutureBrand

3.1

The Top 100 Brands
21-40

Difference between
FBI 2023 & FBI 2022

- No Change
- New Entry
- Up
- Down

13

FBI Global Ranking 2023	2023 vs 2022	Company	FBI Global Ranking 2022	PwC 2023 Position	Sector
21	↓3	JP Morgan Chase	18 (2022)	94	Financials
22	↑11	intel	33	80	Information Technology
23	↑7	AMGEN	30	85	Healthcare
24	↓6	Abbott	18	56	Healthcare
25	↑23	Bristol Myers Squibb	48	71	Healthcare
26	↑1	The Clorox Company	27	51	Communication Services
27	↑24	Johnson & Johnson	51	16	Healthcare
28	↑6	Novartis	34	19	Healthcare
29	↓1	UNITEDHEALTH GROUP	28	15	Healthcare
30	↑8	AMD	38	64	Information Technology

FBI Global Ranking 2023	2023 vs 2022	Company	FBI Global Ranking 2022	PwC 2023 Position	Sector
31	↑9	McDonald's	40	45	Consumer Discretionary
32	↑17	招商銀行	49	89	Financials
33	↑28	BROADCOM	61	31	Information Technology
34	↑5	Walmart	39	17	Consumer Staples
35	↑11	The Coca-Cola Company	46	29	Consumer Staples
36	-	JOHNSON	NEW ENTRY	93	Industrials
37	↓12	VISA	25	10	Financials
38	↑32	AT&T	70	77	Communication Services
39	↑25	ABInBev	64 (2022)	83	Consumer Staples
40	↑1	PRG	41	20	Consumer Staples

Copyright © 2023 FutureBrand

3.1

The Top 100 Brands
41-60

Difference between
FBI 2023 & FBI 2022

- No Change
- New Entry
- Up
- Down

14

FBI Global Ranking 2023	2023 vs 2022	Company	FBI Global Ranking 2022	PwC 2023 Position	Sector
41	↑12	Starbucks	53 (2022)	98	Consumer Discretionary
42	↑16	L'OREAL	58	35	Consumer Staples
43	↑7	PEPSICO	50	33	Consumer Staples
44	↓8	Qualcomm	36	75	Information Technology
45	↓16	Alphabet	29	4	Communication Services
46	↓30	Applied Materials	16	3	Energy
47	↑20	Novartis	67	26	Consumer Discretionary
48	↑51	ConocoPhillips	99 (2022)	95	Energy
49	↓35	ThermoFisher Scientific	14	39	Healthcare
50	↑9	BHP	59	62	Materials

FBI Global Ranking 2023	2023 vs 2022	Company	FBI Global Ranking 2022	PwC 2023 Position	Sector
51	↓14	NOVARTIS	37	44	Healthcare
52	↓35	Raytheon Technologies	17	74	Industrials
53	↑1	Alibaba Group	54	32	Consumer Discretionary
54	↑2	中國農業銀行	56	65	Financials
55	↓3	BERKSHIRE HATHAWAY INC.	52	7	Financials
56	↓9	LVMH	47	12	Consumer Discretionary
57	↓4	中國建設銀行	53	60	Financials
58	↓32	pfizer	26	36	Healthcare
59	↓14	mastercard	45	21	Financials
60	↑5	BK Financial Bank	65	82	Financials

Copyright © 2023 FutureBrand

3.1

The Top 100 Brands 61-80

FBI Global Ranking 2023	2023 vs 2022	Company	FBI Global Ranking 2022	PwC 2023 Position	Sector
61	↑13	INTUIT	74	90	Information Technology
62	↑14	Adobe	76	54	Information Technology
63	↑10	verizon	73	61	Communication Services
64	↓4	Tencent 腾讯	60	11	Communication Services
65	↓2	ORACLE	63	34	Information Technology
66	↑12	Roche	78	37	Healthcare
67	↑21	Shell	88	47	Energy
68	↓4	COMCAST	64	63	Communication Services
69	↑11	tesla	80 (2022)	72	Energy
70	↓8	Lilly	62	25	Healthcare

Difference between FBI 2023 & FBI 2022

- No Change
- New Entry
- Up
- Down

15

FBI Global Ranking 2023	2023 vs 2022	Company	FBI Global Ranking 2022	PwC 2023 Position	Sector
71	↑23	Cosco	94	41	Consumer Staples
72	↓1	Amazon	71	46	Information Technology
73	↑16	Bank of China	89	91	Financials
74	↑12	ICBC	86	40	Financials
75	=	accenture	75	52	Information Technology
76	↓33	SAP	43	70	Information Technology
77	↓11	AMERICAN EXPRESS	66	92	Financials
78	↑2	LOUIS VUITTON	80	99	Consumer Discretionary
79	↑6	LOCKHEED MARTIN	85 (2022)	97	Industrials
80	↓3	CISCO	77	43	Information Technology

Copyright © 2023 FutureBrand

3.1

The Top 100 Brands 81-100

FBI Global Ranking 2023	2023 vs 2022	Company	FBI Global Ranking 2022	PwC 2023 Position	Sector
81	↓13	BANK OF AMERICA	68	38	Financials
82	↓1	HSBC	81	81	Financials
83	↓4	MERCK	79	28	Healthcare
84	↑6	TT	90	55	Communication Services
85	↓2	Linde	83	57	Materials
86	↑6	Cheniere	92	24	Energy
87	↓6	BOEING	81 (2022)	88	Industrials
88	↑7	J.P.Morgan	95	18	Financials
89	↓33	SIEMENS	56 (2022)	86	Industrials
90	↓29	sanofi	61 (2022)	78	Healthcare

Difference between FBI 2023 & FBI 2022

- No Change
- New Entry
- Up
- Down

16

FBI Global Ranking 2023	2023 vs 2022	Company	FBI Global Ranking 2022	PwC 2023 Position	Sector
91	↓7	Honeywell	84	87	Industrials
92	↑7	Morgan Stanley	99	69	Financials
93	↓13	Deutsche Telekom	80 (2022)	96	Communication Services
94	↓1	UPS	93	59	Industrials
95	↓10	ExxonMobil	85	14	Energy
96	↑2	中國銀行	98	79	Financials
97	↓1	TEXAS INSTRUMENTS	96	58	Information Technology
98	↓1	HELLMUTH OBATA KASSABAUM	97	76	Financials
99	↓42	AstraZeneca	57	42	Healthcare
100	=	Walmart	100	68	Consumer Staples

Copyright © 2023 FutureBrand

El estudio revela una nueva era donde la innovación y el propósito juegan un rol clave a la hora de construir valor de marca y liderazgo empresarial; “[...] existe una gran oportunidad para empresas con visión de futuro que priorizan la innovación del intangible generando impactos esenciales en la vida cotidiana de las personas”, dice el informe.

Las marcas bien posicionadas en el ranking son las que se comprometen con el propósito social y logran impactar con objetivos reales y positivos, afirma el reporte FutureBrand Index 2023.

FB Index da indicios de que este año el propósito es más importante que la experiencia para construir la visión de que una empresa avanza. Hay factores clave que tienden a contribuir a una visión clara y convincente para el futuro, incluyendo: un fuerte sentido de misión; inspirar un cambio positivo y comunicar autenticidad en las palabras y en las acciones.

El reporte considera que las organizaciones con un propósito vacío (las que no practican lo que predicán) van siendo relegadas ante un público más informado e inquisitivo y un escenario global cambiante y complejo.

Las organizaciones que son capaces de demostrar abiertamente su objeto social, su propósito, y logran materializarlo en experiencias cotidianas tangibles, las posibilidades se vuelven infinitas y emocionantes de cara al futuro. "En un mundo donde la seguridad y la protección son escasas, las marcas deben convertirse en modelos de responsabilidad progresiva y acciones basadas en el propósito. Deben actuar como 'faro de confianza' que pueda aliviar las preocupaciones de las personas y arrojar luz sobre un futuro mejor", asegura Jon Tipple, director de estrategia de FutureBrand, compañía global de transformación de marcas.

TOP 5 | FutureBrand Index

FBI Global Ranking 2023	2023 vs 2022	Company	FBI Global Ranking 2022	PwC 2023 Position	Sector
1	↑6	Apple	7	1	Information Technology
2	↑1	CATL	3	73	Industrials
3	↓2	NEXTERA ENERGY	1	67	Utilities
4	↑5	NETSCOUT	9	13	Information Technology
5	↑6	SAMSUNG	11	22	Information Technology

MarketingNews

Apple encabeza el ranking de FutureBrand 2023 | Investigación | MarketingNews

Los resultados del FutureBrand Index 2023, el estudio anual de percepción de las cien primeras empresas del mundo por capitalización bursátil,...

3 oct 2023



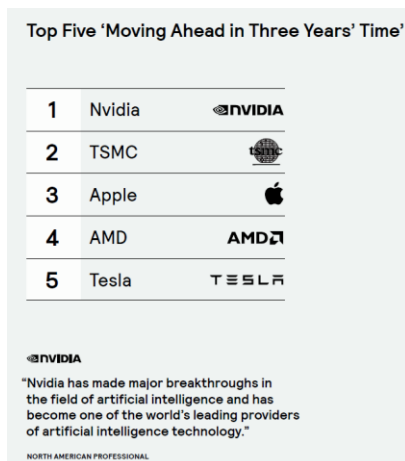
Apple lidera el ranking

La **marca Apple** ha encabezado el índice FutureBrand anteriormente en dos oportunidades: en 2016 y nuevamente en 2020. Aunque Apple obtiene muy por encima del promedio del sector en todos los atributos, **son las mejoras en la indispensabilidad y la gestión de recursos lo que han devuelto al fabricante del iPhone al primer puesto este año**, indica el reporte. **Desde sus inicios, Apple es reconocida y valorada por su enfoque hacia la innovación.**

Otro factor que incidió en el buen desempeño de Apple en términos de percepción tiene que ver el compromiso ante sus equipos de trabajo (retuvo talento en momentos de crisis). El informe asegura que mientras que las *Big Tech* ejecutaron despidos masivos durante el primer semestre de 2023, erosionando cualquier sensación de seguridad laboral en la industria, **Apple se destacó por su esfuerzo para evitar despidos a gran escala.** Con lo cual, el dato que arroja el FutureBrand Index de que al 48% de la muestra le gustaría trabajar en la empresa no sorprende (un índice considerablemente superior al promedio del 37%).

Pensadores del futuro: Innovación e inteligencia artificial

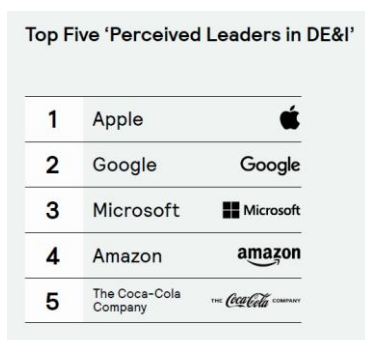
El reporte refleja cómo la innovación y la IA se imponen en un escenario global dinámico y cambiante, donde el valor también está en las empresas capaces de avanzar en el corto plazo.



Según el ranking del reporte FB Index 2023, **Nvidia, TSMC, Apple, AMD y Tesla son las empresas que se perciben como avanzando en los próximos tres años.**

Diversidad, equidad e inclusión: valores esenciales para las organizaciones.

La diversidad, la equidad y la inclusión (DE&I) es visto como algo altamente importante para el éxito empresarial futuro. En 2024 las marcas que se espera alcancen un mayor impacto en este sentido son: Apple, Google, Microsoft, Amazon y Coca-Cola.



El reporte indica que **las empresas que lideran en estos valores son reconocidas por tratar a los empleados de manera justa y equitativa; tener una fuerza laboral feliz y contenta; promover claramente la diversidad y la inclusión; ser innovadores en el desarrollo de RR.HH.; respetar creencias, culturas, raza, género y medio ambiente; proteger los derechos de las personas y luchar contra la discriminación.**






Habrá que ver a futuro quienes se impondrán liderando en diversidad, equidad e inclusión ya que año tras año el ranking FB Index se actualiza.

La seguridad laboral requiere de un liderazgo seguro

En un contexto de despidos masivos y preocupaciones sobre la seguridad laboral, atributos que contribuyen hacia una “fuerte conexión emocional” se han debilitado este año. **La gente quiere empleadores que puedan demostrar un liderazgo seguro, eficaz y respeto por las necesidades fundamentales de su fuerza laboral, sostiene el FutureBrand Index.**

El reporte indica que los factores clave para querer trabajar en una empresa en 2023 son: tener líderes y empleados fuertes que creen en su trabajo; demostrar respeto por los empleados y sus vidas e inspirar un cambio para mejor.






Las cinco principales empresas donde los encuestados dicen que les gustaría trabajar son: Nvidia, CATL, Apple, TSMC y ASML.

1	Nvidia	
2	CATL	
3	Apple	
4	TSMC	
5	ASML	

El sentido de la circularidad en el contexto empresarial

FutureBrand Index, asegura que **la circularidad es un aspecto considerado como una nueva e importante forma de hacer negocios.** Siete de cada 10 encuestados coinciden en que el significado de la circularidad en un contexto empresarial es claro.

Las compañías que se considera que lideran en este sentido son: Apple, Amazon, Tesla, Microsoft y Google.

1	Apple	
2	Amazon	
3	Tesla	
4	Microsoft	
5	Google	

Según los datos del FB Index, **estas empresas son percibidas por adaptarse e innovar continuamente; por actuar con conciencia y ser modelos de responsabilidad; por tener una visión de futuro orientada a soluciones; por ser sostenibles, carbono neutral y ser capaces de maximizar la tecnología y tener conciencia de su presencia e impacto global.**

Cuando las empresas tienen una reputación positiva, ésta es reflejo de una serie de comportamientos consistentes en el tiempo que **refuerzan el compromiso organizacional ligado a valores como “[...] la autenticidad, la responsabilidad y la integridad”** (Capriotti Peri, 2009, p.95).

Mientras el público asume un comportamiento pasivo de recepción de imagen y posicionamiento, **las organizaciones tienen la oportunidad de gestionar los aspectos tangibles e intangibles que contribuyan al posicionamiento deseado**; es en este proceso donde la **comunicación vuelve a ser protagonista** dejando en evidencia la relación “[...] íntima y directa entre posicionamiento y comunicación”, dice Aaker (citado en Capriotti Peri, 2009).

Distintos autores se refieren sobre la imagen de las organizaciones:

- Kapferer (citado en Capriotti Peri, 2009) sostiene que “[...] no es una cuestión de emisión, sino de recepción” ya que ésta se forma en personas que son receptoras de la imagen a través de la interpretación de la información o desinformación sobre la organización en cuestión.
- Gruing (1993) afirma que lo que las personas piensan sobre una organización “[...] es un producto de la comunicación tanto de su experiencia como la experiencia de otros con la organización” (p.89).

- Costa (2001) considera que la imagen corporativa es un efecto de causas que van desde las “[...] percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias” de las personas que de manera directa o indirecta asocia entre ellas y la empresa.
- Villafañe (2004) sostiene que la imagen “[...] no solo está en función de la comunicación, sino que depende del comportamiento, de la cultura corporativa y de la personalidad corporativa” (Villafañe 1993, 1999 y 2004, p.100).

Al hablar de reputación traemos a la mente la “[...] representación colectiva de las acciones pasadas de la organización y de sus propuestas de futuro, que describe cómo las audiencias clave interpretan las iniciativas de una entidad y evalúan su capacidad de entregar resultados valorados”, (Capriotti Peri, 2009, p.95).

Es fundamental tener en cuenta **la importancia de la temporalidad, un aspecto intrínseco a la reputación, ya que ésta contribuye a su consolidación siempre que logre ser sostenible y coherente en el tiempo.** En este sentido, la herramienta FutureBrand Index permite llevar un seguimiento todos los años respecto a la coherencia de las compañías (en cuanto a lo que promete y hacen) plasmando la percepción de la sociedad sobre las principales marcas del mundo. **Los resultados de percepción se vinculan directamente a propósitos y acciones que hacen a la reputación corporativa.**

El FutureBrand Index habla sobre aquellos factores que contribuyen crear valor de marca. **La innovación, el sentido de misión, la claridad en el propósito, la autenticidad en las palabras y en las acciones, la inspiración a cambios positivos son algunos de los aspectos que inciden en la percepción de marcas (en la reputación corporativa).** En un mundo cambiante, **donde los consumidores están cada vez más informados y pierden fidelidad, es importante nutrir el compromiso corporativo** en cuanto al cuidado de las personas y del planeta. Soluciones sostenibles, modelos de trabajo inclusivos son un *must* en el actual mundo empresarial. **La posibilidad de dar luz sobre el futuro, de crecer en base a conexiones emocionales está al alcance de las organizaciones.** Son los liderazgos fuertes los que pueden transformar el presente y acercar el futuro.

CONCLUSIONES

La comunicación interna juega un papel esencial en la construcción de culturas corporativas sólidas e identidades memorables. El secreto está en llevar la mirada corporativa, el foco y la atención, al corazón de la organización; ya que son los clientes internos (colaboradores) quienes tienen el poder de impactar en el crecimiento de las organizaciones.

El cambio de visión -priorizar la mirada interna- propone un cambio de paradigma yendo hacia estructuras organizacionales menos jerárquicas y más relacionales; donde se dan menos órdenes y se cumplen más objetivos; donde la escucha y la apertura a nuevas ideas mueven a la acción y a la transformación organizacional.

En escenarios donde los procesos son flexibles a ser transformados, donde se busca nutrir el compromiso afectivo es donde, naturalmente, se dan **liderazgos fuertes. Sin embargo, son las propias organizaciones las que deberán generar mayor conciencia sobre la relevancia de los colaboradores e impulsar un mayor bienestar profesional.**

Por bienestar profesional nos referimos a la **posibilidad de brindar experiencias orientadas a disfrutar del trabajo diario, a vivencias que refuercen los vínculos en base competencias dialógicas; a propósitos clarificadores que impulsen una visión compartida donde todos se sientan parte y entiendan cuál es su rol.**

Las organizaciones que aprovechan el **valor de las tecnologías blandas** (relacionales) refuerzan los valores y los recursos, **ganarán en implicación y en aprendizaje.** El desafío está en conocer a las audiencias para conectar con sus expectativas; sincerarse con las prioridades y posibilidades que se buscan ofrecer / encontrar es el camino para construir comunidades sólidas y perdurables.

Está en el cuidado tanto de las personas como del planeta, la oportunidad de hacer la diferencia en el mundo empresarial. Abrazar nuevas ideas, nutrir la curiosidad, escuchar a los inconformes, promover entornos diversos y evitar el pensamiento de grupo es lo que permite **aumentar la capacidad creativa y acelerar el crecimiento de las organizaciones.** Sepamos que la clave está en el corazón de toda organización. En las personas y la comunicación radica la esencia de toda transformación.

BIBLIOGRAFÍA

- Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional
- Arbós J., R. Bonillo R., Cariñena L. y Pareja S. (2019). Netflix, un caso de éxito. BSM Universitat Pompeu Fabra.
- Ávalos C. (2010). La marca: identidad y estrategia. Buenos Aires: La Crujía, (Inclusiones) ISBN 978-987-601-104-4.
- Bruno D., Demonte F.C. (2017). "Planificación y Comunicación: perspectivas, abordajes y herramientas". Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Ediciones EPC.
- Capriotti Peri P.(2009). "Constructor emisor vs. receptor, como achicar la brecha. Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de identidad corporativa"
- Cuervo M. (2008). "El desafío de la comunicación interna en las organizaciones"
- Elizalde L. H., "Comunicaciones corporativas en el contexto actual". Facultad de Comunicación de la Universidad Austral)
- Galar Gimeno, J.L. (2021). "El storytelling como técnica capaz de contribuir al aprendizaje a través del aumento de recuerdo inmediato y de la comprensión de las materias en alumnos universitarios". Repositorio de la Universidad de Zaragoza.
- Grant, A. (2017). Originales. Cómo los inconformes mueven el mundo. Paidós Empresa.
- Guaigua Vizcaíno, J.M. (2022). El employer branding en la atracción y retención de talento humano de los docentes. Universidad de Israel. Veliz, Q. y Jeralin, K. (2022). Estudio sobre gestión del talento humano. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Universidad y Sociedad vol.13 no.4 Cienfuegos jul.-ago. 2021 Epub 02-Ago-2021
- Gavilan, D., Avello, M. y Fernández Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo.
- Lesmes Silva, Barrientos-Monsalve y Cordero Diaz, (2020) Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?
- León M., Roger; Tejada G., Yataco T., Marco (2003). Las Organizaciones Inteligentes Industrial Data, vol. 6, núm. 2. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú
- Matus P. (2019). Qué es la narración | Storytelling.
- Palazzolo F. y Mutuverría M. (2022). ¿Cómo construimos la metodología? Desafíos e inquietudes frecuentes en los diseños metodológicos en comunicación social.
- Pereyra Baker, Estela. (2002). Teoría del caos.
- Rengifo Hernández G.A. (2014) "La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional", Universidad Militar Nueva Granada.
- Robledo-Dioses K., Atarama-Rojas T. y López-Hermida Russo A. (2019). El Storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta del modelo de gestión. Universidad de Piura (Perú). Universidad del Desarrollo (Chile).
- Senge P.M. (1990). "La Quinta Disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.
- The FutureBrand Index 2023 | September 2023.
- Tironi, E. y Cavallo, A. (2011) ¿Qué es la comunicación estratégica? Vivir en un mundo de señales