

INNOVAR PARA LIDERAR

TRES CASOS
DE ÉXITO

JORGE CACHINERO (ED.)

d+i LLORENTE & CUENCA

JORGE CACHINERO (ED.)

INNOVAR PARA LIDERAR

TRES CASOS DE ÉXITO

CORPORATE EXCELLENCE - CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

GESTAMP RENEWABLES - GONVARRI STEEL

FUNDACIÓN DKV INTEGRALIA

d+i LLORENTE & CUENCA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN Innovación, Comunicación y Reputación JORGE CACHINERO	4
CAPÍTULO 1 La Innovación Conceptual ÁNGEL ALLOZA	20
CAPÍTULO 2 Innovación Organizacional: Leadingthechange, un ejercicio de autoestima corporativa JUAN LLOVET	49
CAPÍTULO 3 Fundación DKV Integralia. Un caso de Innovación Social MIGUEL GARCÍA LAMIGUEIRO	86
CONCLUSIONES Decálogo para hacer de la innovación nuestra ventaja evolutiva ADOLFO CORUJO	102

INTRODUCCIÓN

Innovación, Comunicación y Reputación

JORGE CACHINERO

Director Corporativo de Reputación e Innovación

LLORENTE & CUENCA

La evolución del ser humano ha estado marcada constantemente por la necesidad de innovar, cambiar y adaptarse, fruto del aprendizaje y de la aspiración de dominar el medio en el que ha vivido, para poder, así, superar los desafíos a los que ha tenido que enfrentarse a lo largo de la historia.

El hombre está acostumbrado, por naturaleza, sin duda, a adaptarse a los cambios porque en ello le ha ido su propia supervivencia pero, sin embargo, siempre han sido pocos los que se han anticipado a estos cambios y han dedicado tiempo y recursos a pensar, investigar o a anticipar la posibilidad de incluir mejoras en la forma en la que, hasta ese momento, se han hecho las cosas.

En el terreno más reciente y práctico de aplicar la inteligencia -esa habilidad del ser humano para solucionar problemas prácticos de su existencia- al terreno de las relaciones de intercambio comercial y empresarial para resolver o satisfacer necesidades del ser humano, las organizaciones empresariales tienden a pensar que la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”, que, a fin de cuentas, es lo que es la innovación como disciplina empresarial, es un territorio reservado solo para los más grandes, para aquellos que cuentan con más recursos, para los que cuentan con genios individuales dentro de sus organizaciones, en definitiva, para los que tienen una mayor masa crítica y son “más fuertes”.

Afortunadamente, los hechos demuestran la falsedad de esta suposición.

En definitiva, el esfuerzo innovador, desde el punto de vista empresarial, no es más que una inversión para garantizar la sostenibilidad en el largo plazo de la ventaja

competitiva y de la forma de ganar dinero de las empresas en el mercado.

La potencia de este argumento es difícilmente rechazable por cualquier empresa, y sobre todo, por sus directivos y accionistas.

El espectro de posibilidades y niveles en los que las organizaciones empresariales pueden intervenir para, posteriormente, materializar y, finalmente, monetizar su esfuerzo innovador es inmenso.

Por un lado, se puede focalizar los esfuerzos innovadores en el desarrollo de nuevos productos o servicios que den respuesta a necesidades existentes o latentes, o, incluso, que generen nuevas necesidades, en los mercados induciendo, de tal forma, el surgimiento de nuevos mercados o la ampliación de la oferta ya existente en el mismo mercado.

En la práctica, todas las compañías que quieren hacer sobrevivir con éxito su modelo de negocio en el tiempo suelen apostar por el desarrollo de su portafolio de productos existentes, por la modificación de los mismos o por la introducción de nuevos productos ya que esta dinámica es la que garantiza la fidelización de su cartera de clientes o de consumidores existente, el aumento de sus clientes o consumidores en los mercados en los que ya opera o la apertura a nuevos clientes o consumidores en sus mercados de actuación o en otros nuevos.

La realidad es que nadie discute hoy la relación entre el esfuerzo innovador de las empresas y la mejora de su competitividad.

La competitividad, tal y como reconoce toda la literatura sobre estrategia empresarial, solo puede llegar o bien por la vía de la diferenciación o bien por una estra-

tegia de liderazgo en costes cuando el producto o servicio ofertado no es diferenciado, es decir, está comoditizado.

Sin duda, la primera de estas dos opciones estratégicas mencionadas más arriba es la que garantiza mayores oportunidades de crecimiento, de relevancia en el mercado y entre los clientes y los consumidores, más altos márgenes, más beneficios y más posibilidades de hacer sostenible en el largo plazo el modelo de negocio en cuestión.



Extendiendo al mundo de los productos la tipología de la innovación desarrollada para el mundo de los servicios profesionales por I. Alam (2006) – “*Service innovation strategy and process: a cross-national comparative analysis*”, *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 3 – y por G.J. Avlonities, P.G. Papastathopoulou y S.P. Gonaris (2001) – “*An empirical-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios*”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18 -, y recogida y estructurada por A. Schilling y A. Werr (2009), del Stockholm School of Economics, en el Vinnova Report, tiene todo el sentido el plantear la innovación no solo como

un esfuerzo dirigido a “dar con la gran idea” u obtener un gran descubrimiento, sino, más bien, como un proceso continuo con un gradiente de intensidad que daría tanto para la identificación de productos o servicios nuevos, en un extremo, como para desarrollar extensiones de línea, en el otro, como se representa en el gráfico anterior.

La innovación también tiene una dimensión geoestratégica.

Observemos, por un momento, cómo se manifiesta ese esfuerzo e inversión en innovación en la ventaja competitiva de las naciones. El Índice Global de Innovación 2013, elaborado conjuntamente por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual de Naciones Unidas (OMPI), la escuela de negocios INSEAD y la Johnson Cornell University, ha clasificado a 142 países según su capacidad de innovación o habilidad para inventar nuevos productos.

En las primeras posiciones de dicha clasificación se encuentran países como Suiza, Suecia, Inglaterra, Holanda o EE.UU., que, no por casualidad, suelen liderar, además, otras clasificaciones mundiales sobre bienestar social, prosperidad, niveles de vida, inversión en educación, etc.

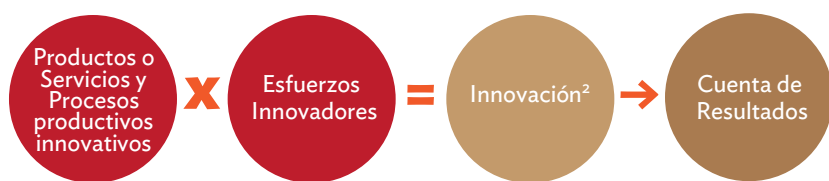
En dicha clasificación, España se encuentra en el puesto 26, que, aunque todavía modesto en comparación con los países con los que nos comparamos y a los que aspiramos emular, ha experimentado un ligero crecimiento desde el Índice del 2012, que nos posicionaba en el puesto 29.

La innovación, también, está en la raíz del liderazgo económico y social de los países.

Aceptado intelectualmente el argumento sobre la importancia crítica que la innovación tiene en el sustento e impulso de la capacidad de competir en los mercados de compañías y países, habría que preguntarse cuál es el mejor entorno, desde el punto de vista organizacional, que coadyuve al desarrollo de ideas, procesos, procedimientos y, por supuesto, productos y servicios innovadores dentro de las empresas.

En primer lugar, y por encima de cualquier otro criterio, las organizaciones que más éxito han demostrado en el terreno de la innovación son aquellas que han conseguido crear una cultura y unos valores corporativos que han hecho de la innovación parte de su identidad organizacional.

Esta cultura y estos valores tienen que estar caracterizados por el direccionamiento de la estrategia de la compañía hacia la generación de nuevos ingresos a través de la diferenciación y el desarrollo de nuevos productos y, posteriormente, una parte de dichos ingresos marginales han de estar reinvertidos, de nuevo, en el esfuerzo de innovación.



Además, una organización innovadora lo es porque tiene su centro de gravedad en sus clientes y consumidores.

Las experiencias innovativas que tienen su origen en una estrecha relación con el mercado, es decir, con las ne-

cesidades de clientes y consumidores, suelen generar un mayor éxito inmediato, construyen lazos más sólidos de lealtad y satisfacción de estos y, en definitiva, una mayor diferenciación en el mercado frente a los competidores.

Esa ambición innovadora debe permear, por tanto, la cultura general de la empresa y debe contemplar, a su vez -porque si no, no sería viable-, el compromiso con la innovación desde los accionistas de la compañía, pasando por la dirección de la misma y llegando hasta sus propios empleados y ha de formar parte indisoluble de la formulación estratégica de su modelo de negocio.

Para conseguir empotrar perfectamente y de forma armónica el esfuerzo innovador con el modelo de negocio de las organizaciones, éstas han de ser conscientes que el gran reto de la innovación no reside solo en el compromiso estratégico, directivo o financiero que hay detrás de ésta sino, en el reto atemporal y sin límite que la innovación supone.

La visión del esfuerzo innovador debe ser sin límites, sin fin, infinito en el tiempo.

Por ello, es importante asumir que la dedicación a la innovación, más que cualquier otro recurso necesario, que, también, va a exigir fortaleza de carácter, resistencia, vigor intelectual para no caer en la comodidad o en la desmotivación ya que, a menudo, los procesos innovadores pueden volverse densos y muy largos.

Las organizaciones, por este motivo, han de construir una cultura ligada a la compensación para aumentar la motivación de los empleados en el esfuerzo innovador y han de gestionar los mismos para que estos no pierdan el foco y cumplan las tareas relacionadas en los plazos prefijados.

Para este esfuerzo sostenido y continuado en el tiempo, al margen de otras herramientas directivas imprescindibles, la comunicación, especialmente, hacia dentro de la organización, pero, también, hacia afuera, es decisiva para mantener la constante motivación de las personas en ese ejercicio nunca concluido de constante inserción de procesos, procedimientos, productos y servicios innovadores en la forma de actuar, en el día a día, de las empresas.

Annika Schilling y Andreas Werr, del Stockholm School of Economics, realizaron en 2009 un esfuerzo ejemplar –el más arriba mencionado Vinnova Report- de revisar y compendiar la literatura y la bibliografía existentes sobre la gestión de la innovación dentro de las firmas de servicios para tratar de identificar cuáles eran los aspectos más recurrentemente destacados por aquellas pero, al final, el estudio de Schilling y Werr dan indicación de cuáles son los ocho elementos de criticidad en la gestión de la innovación - de una forma que se podría calificar como de un auténtico *círculo virtuoso de la gestión de la innovación* - por parte de las organizaciones que podrían no solo ser tenidos en cuenta por aquellas dedicadas a los servicios profesionales sino, en general, por cualquier tipo de organización empresarial.

En primer lugar, existe un reconocimiento universal, hasta el punto de correr el riesgo de caer en el tópico, de que el conocimiento y su gestión son los pilares de todo proceso innovador.

El reto para las organizaciones consiste precisamente en la identificación del conocimiento y las ideas de valor ya existente dentro de ellas, el animar a que éstas sean compartidas y que no se conviertan en un elemento más

de las luchas por el poder, los recursos y las recompensas propias a toda organización humana y el crear un entorno amistoso que facilite, y no, penalice, ese conocimiento y esos procesos creativos.

Además, las organizaciones deben estar perfectamente imbricadas en sus relaciones con sus consumidores, clientes, proveedores y otras fuentes de información y conocimiento externos para poder aprender de dichas relaciones, que deben estar basadas en los principios del *partenariado* y la *coopetición*, es decir, de la suma de las necesarias competencia y cooperación, al mismo tiempo, entre todos los agentes del mercado.

En cualquier caso, la innovación no ha dejarse en manos de la improvisación, o en brazos de aquellos supuestos momentos espontáneos e inesperados de la genialidad.

Las organizaciones deben hacer parte de su Visión, Misión y Valores Corporativos la innovación de tal forma que exija a todos sus departamentos la inclusión de la misma –su búsqueda, su incorporación, su utilización, su desarrollo, su explotación y su monetización– en sus planes estratégicos, de unidades de negocio, de mercados y de departamentos y en sus presupuestos operativos correspondientes.

El conseguir que toda la organización adquiriera un estado mental favorecedor de la innovación comienza, como en otras dimensiones de la gestión empresarial, por el compromiso de sus accionistas, representados en el Consejo, y por el liderazgo del equipo directivo residenciado en el Comité de Dirección o Ejecutivo.

Además, debe existir un sistema de asignación de responsabilidades y objetivos de tal forma que, por un

lado, existan las figuras de aquellos que tienen la responsabilidad primera, y, probablemente, única, de animar el proceso innovador dentro de la organización pero, sobre todo, por otro lado, de aquellos que son responsables de las distintas áreas del negocio y que han de tener entre sus responsabilidades directas la de buscar fórmulas y maneras para hacer de los procesos, procedimientos y entregables de los que son responsables directos elementos que, constantemente, representen un avance innovador sobre lo hecho anteriormente.

Para ello, la creación de un clima interno adecuado y propicio para impulsar la generación de la creatividad, el surgimiento de nuevas ideas y el compartir el conocimiento es decisivo.

Por supuesto, se debe establecer un buen equilibrio entre la satisfacción de las demandas prácticas de los consumidores y los clientes y el pensamiento divergente, la improvisación y la creatividad, de tal forma que las organizaciones no se conviertan ni en centros académicos, ni en maquinarias despersonalizadas que repiten procesos y procedimientos ya interiorizados sin ningún cuestionamiento inteligente porque “las cosas siempre se hicieron así”.

Como en todos los órdenes de la vida, las personas son las que marcan la diferencia, las que pueden hacer que, en la práctica, una organización sea innovadora o no lo sea.

Y, para ello, es imprescindible que, más allá de las agendas personales inevitables y consustanciales al egoísmo práctico y positivo que acompaña al quehacer del ser humano, se cree y exista un espacio para compartir y circular ideas e información en diferentes direccio-

nes dentro de las organizaciones y no, por razones solo culturales, sino, también, por los beneficios tangibles y medibles que este ejercicio puede traer a los miembros de la organización y, por lo tanto, a ésta en su conjunto.

Suele suceder que las organizaciones que se destacan por su esfuerzo innovador tienen un reconocimiento por el mercado no solo en lo que tiene que ver con su rendimiento económico y financiero.

Las compañías innovadoras tienden a atraer y retener más fácilmente talento, es decir, buenos profesionales que busquen desarrollarse en organizaciones donde tengan la expectativa de que puedan desarrollarse profesionalmente sin límites, ni cortapisas.

Existe unanimidad en la literatura sobre la Reputación, el concepto que resume el santo grial al que aspiran encontrar las empresas del siglo XXI, que la innovación está en el corazón de la creación, el desarrollo y la protección de la reputación de las empresas ya que aquella es un concepto que perfectamente compendia los atributos que distinguen a las organizaciones con un alto nivel de reconocimiento reputacional por sus grupos de interés: la diferenciación, el dinamismo, el crecimiento sostenible, el liderazgo, la búsqueda de la excelencia, la creación de valor compartido, el entorno laboral, etc.

La innovación no es, por tanto, desde este punto de vista holístico, solo el territorio para la mera investigación primaria, que, también, y de forma muy decisiva, y para todo el desarrollo científico, tecnológico, académico o médico de las sociedades que aspiran a mejorar constantemente los niveles de vida de sus ciudadanos.

La innovación es una disciplina de amplio espectro que, también, abarca una variedad de ámbitos como son

la propia aplicación de la investigación primaria, la creación de ideas y conceptos, la implantación de procesos de gestión de las empresas e, incluso, la acción social.

Tanto es así, por mencionar este campo de la acción social, que instituciones prestigiosas, como la Fundación de la Innovación de Bankinter, definen a la innovación social “como el presente y el futuro de la acción social”, y, citando a los expertos del *Future Trends Forum*, definen que la acción social solo tendrá sentido en el futuro si innova y se renueva por la vía múltiple del establecimiento de canales de comunicación efectivos entre los distintos agentes sociales, de la profesionalización de los emprendedores sociales, del desarrollo de un currículum educativo específico, de la creación de un redes o plataformas para la innovación social para unir a los activistas sociales que tengan iniciativas pendientes y poder desarrollarlas con los emprendedores sociales que las materialicen de manera efectiva.

Por lo dicho hasta ahora, queda claro que no hay ámbito de la actividad humana y, por lo tanto, de la actividad empresarial que pueda estar al margen del necesario proceso de mejora permanente y de búsqueda de la excelencia que representa la innovación.

Está pendiente por abordar, todavía, en estas líneas, dentro de este modelo totalizador de la innovación, el papel de la educación, que está en el sustrato de todos los logros de aquellos países que han sabido colocarse a la vanguardia del esfuerzo innovador y que han creado un entorno competitivo, regulador, operativo, cultural y social favorecedor del surgimiento, de forma aparente y, engañosamente, casi espontánea, de la innovación en todos los ámbitos de actuación de sus empresas.

Aunque no es el ámbito de este libro, merecería la pena dejar señalada la ausencia peligrosa de una educación de la innovación y un sistema educativo que no esté virado hacia la innovación en los conocimientos como en la concienciación de la comunidad escolar y universitaria.

Los expertos líderes en sistemas educativos suelen coincidir en la tesis de que las carencias del sistema educativo actual no son de alcance nacional o local sino, universal.

Suelen sostener algunos de estos expertos que es necesario acabar con el modelo totalizador y universal de la educación y que se han de implantar programas adaptados a las necesidades, deseos y aptitudes de cada alumno ya que los procesos de aprendizaje deberían estar delimitados por los marcos psicológicos, culturales y sociales de desarrollo profesional futuro de cada individuo dentro de cada comunidad.

Así, de acuerdo con esta escuela de pensamiento, debería terminarse con la estandarización universal de la educación como si hubiera una obligación de cumplir con unos requerimientos formativos o académicos independientemente del lugar, el país o los individuos e, idealmente, llegar a conseguir, cogimos por extensión de sus argumentos, una adaptación personalizada a las necesidades de los individuos y, por qué no, también, de los países, de las empresas y de las organizaciones sociales.

A lo largo de este libro se pretende mostrar tres realidades de tres ejemplos de éxito en los que la innovación ha sido el eje central para el desarrollo de modelos satisfactorios en cada una de las organizaciones aquí destacadas.

Tres ejemplos bien diferentes de cómo la innovación, en primer lugar, está también detrás del desarrollo y conceptualización de nuevas ideas que ayudan a cambiar paradigmas de décadas de cómo se gestionan las empresas; de cómo la innovación, a continuación, está en el sustrato de la utilización de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) hasta el punto que lo que comenzó siendo un mero desarrollo de un soporte tecnológico para conseguir una comunicación más eficiente dentro de una empresa acaba convirtiéndose en el motor de todo un cambio cultural de esta misma; y, por último, como se ha señalado más arriba, de cómo en ámbitos como es el de la acción social de las empresas, la innovación puede y debe estar detrás de proyectos e iniciativas que transforman el cómo las empresas abordan su relacionamiento con la comunidad en la que operan aumentando, así, los beneficios para que aquellos que están al final de la cadena de valor de esta actividad cada vez más necesaria e inexcusable.

En el primer caso, Ángel Alloza, Chief Executive Officer (CEO) del Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (CE-CRL), nos relata el proceso a través del cual una idea, la gestión de la Reputación de las organizaciones, surgida en entornos académicos, cataliza al pasar a manos de un laboratorio de ideas como el que él dirige y ayuda a convertir la profesionalización de su gestión en la herramienta crítica de la actividad directiva del siglo XXI.

Todo ello como resultado del proceso de innovación constante y de acumulación de la experiencia adquirida desde hace una década por otras organizaciones anteriores al surgimiento del CE-CRL, y de las que éste se siente

deudor hacia ellas, como es el caso del Foro de Reputación Corporativa, fundado en 2002, y el Instituto de Análisis de Intangibles, fundado en 2004.

En este capítulo inicial, **Ángel Alloza** desarrolla el esfuerzo innovador detrás del concepto “Reputación” y las actividades realizadas y que están en marcha para transmitirlo e inculcarlo en el panorama empresarial de España y del resto del mundo en coordinación con otras organizaciones similares a la que él dirige.

A continuación, **Juan Llovet**, Director de Marketing y Comunicación de Gestamp Renewables - Gonvarri Steel Industries, nos presenta, el esfuerzo innovador que subyace a una gran iniciativa de transformación cultural y organizativa como es “*Leading the Change*” y el papel que las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han desempeñado en ese proceso.

De este modo, en ese segundo capítulo, se detallarán los pasos que llevaron a la consecución de que dicho caso fuera de éxito gracias a la frescura y apertura mental de aquellos que lo diseñaron y lo pilotaron porque no se conformaron. Lo que comenzó siendo, con la ayuda de las TICs, un programa de comunicación interna y de movilización de los empleados acabó convirtiéndose, a través del denominado proyecto “*Leadingthechange*”, en un proceso de transformación cultural interno.

El capítulo siguiente lo firma **Miguel García Lami-gueiro**, Director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de DKV, quien presenta la iniciativa Fundación DKV Integralia como ejemplo de innovación social.

A lo largo del capítulo describirá la concepción innovadora con la que se ha interiorizado dentro de su organización un concepto, ya de por sí, relativamente nuevo e

innovador dentro de las disciplinas de gestión directivas tradicionales, como es el de la innovación social, a través de su integración y puesta en marcha dentro del modelo empresarial que DKV, compañía líder en el terreno de la responsabilidad corporativa, tiene instaurado en toda su organización.

Así, en este capítulo, Miguel García Lamigueiro describe los criterios y principales fundamentos de la organización que deben estar desarrollados para, no solo, obtener una correcta y eficiente implantación de un modelo de Acción Social dentro de organización empresarial, sino para, a través del apoyo de la innovación, dar sentido a los esfuerzos encaminados hacia la Sostenibilidad y a la Creación de Valor Compartido con la Sociedad.

García Lamigueiro describe, por tanto, técnicas y criterios básicos, muy innovadores, para mantener a una empresa u organización como socialmente sostenible lo que, en sí mismo, se ha convertido, hoy en día, en un requisito totalmente necesario para ser en una empresa competitiva y ser capaz de sostener esa ventaja competitiva en el largo plazo.

Como colofón, **Adolfo Corujo**, Socio y Director General para Iberia en LLORENTE & CUENCA, presenta las conclusiones del libro a través de un decálogo de principios básicos que sitúan a la innovación como la ventaja competitiva, adaptativa y evolutiva por excelencia del ser humano a lo largo de su historia en el planeta.

CAPÍTULO 1

La Innovación Conceptual

ÁNGEL ALLOZA

CEO

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Los retos de las organizaciones en la innovación conceptual

La globalización financiera e informativa ha introducido una creciente complejidad en las relaciones de las empresas con los mercados y sus públicos estratégicos: clientes, inversores, empleados, reguladores y opinión pública.

En este contexto, la prioridad para las empresas y las instituciones consiste en transformarse de forma permanente y de innovar tanto en la forma de gestionar sus asuntos corporativos (reputación, comunicación, marca, asuntos públicos, relaciones con los inversores, etc.), como en la manera de actuar y de comunicar para poder presentarse ante los grupos de interés con discursos coherentes y consistentes, que generen la credibilidad y confianza necesarias para cumplir con sus objetivos de estrategia y de negocio (Alloza, 2012).

La reputación es innovación

La reputación aparece en este nuevo entorno como un concepto que es doblemente innovador.

En primer lugar es una innovación en la historia de la gestión empresarial que es incorporado en la agenda de la empresa hace tan solo 10 años.

Es a principios de los años 90 cuando la revista *Fortune* publica los primeros *rankings* de las empresas más admiradas de Norteamérica, el impacto de esta publicación anual hizo que la reputación empezara a adquirir la relevancia que hoy en día se le reconoce.

A mediados de la década de los noventa, se publicaron 62 artículos científicos y en la década siguiente 96 textos, con un prolífico desarrollo teórico (Walker 2010) y metodológico en el que ya aparecen descritas las principales métricas vigentes hoy de reputación (Fombrun et al. 2000; Newell y Goldsmith 2001; Davis et al. 2003; MacMillan et al. 2005).

En segundo lugar, la incorporación de la reputación como concepto psicosocial a la práctica empresarial y a la institucional produce también innovación en la medida en que genera una transformación permanente en las organizaciones que se comprometen con su gestión.

En este sentido la gestión de la reputación establece una dinámica mediante la cual la organización se dota de herramientas de investigación y de escucha para conocer las percepciones, opiniones y las evaluaciones que los *stakeholders* hacen de ella.

Este mecanismo le permite identificar los “gaps” entre la realidad de la organización, la realidad comunicada y la realidad finalmente percibida y valorada por estos *stakeholders*.

La gestión permanente de la reputación incorpora al hacer y al comunicar de la empresa este diagnóstico que es en esencia un mecanismo generador de innovación que suscita una transformación permanente de la empresa como respuesta a las expectativas y demandas, cada vez más exigentes, de sus grupos de interés.

La reputación es fuente de innovación creadora de valor puesto que como bien dice Joan Costa (2009) sólo crea valor la innovación social, la que es capaz de hacer que se fortalezcan las relaciones de confianza y afinidad de las organizaciones con los grupos de interés y como consecuen-

cia la innovación que permite conseguir y mantener las licencias para operar de cualquier organización.

La reputación, así entendida, puede considerarse como una moneda de dos caras: puede ser una fuente de creación de valor pero también existen riesgos reputacionales que pueden deteriorar de forma acelerada la propia existencia de la organización y convertirse así en una fuente de destrucción de valor.

Esto sucede cuando se rompe el equilibrio adecuado de respuesta satisfactoria a las demandas de los *stakeholders* que son quienes hoy detienen realmente el poder (Abril, 2011).

Una organización que gestiona su reputación puede reaccionar de forma rápida y efectiva tanto para proteger el valor, identificando y mitigando el riesgo reputacional como para incrementar el valor, gracias a las oportunidades de fortalecimiento de la reputación.

A medida que la reputación se fortalece genera para la organización una diferenciación sostenible en el tiempo y como consecuencia desencadena los comportamientos favorables de sus grupos de interés que aseguran la creación de riqueza.

Las empresas que más rápido se adaptan a los cambios, es decir, las que más capacidad de escucha y reacción han creado, son las que obtendrán mayores flujos de caja futuros (The Copenhagen Charter, 1999).

El valor que encierra la reputación

La reputación es un concepto multidisciplinar que ha abierto, en estos últimos diez años, múltiples y promete-

doras líneas de trabajo, de investigación académica, entre los cuales podemos citar algunos de los más relevantes para la gestión organizativa:

- La perspectiva económica considera a la reputación como el conjunto de rasgos o señales de una empresa, “lo que es, lo que hace o lo que representa” y que es capaz de orientar la conducta de agentes económicos con información limitada (Weighlt y Camerer 1988).
- La perspectiva estratégica de la reputación, que la entiende como una fuente de diferenciación duradera, difícil de imitar porque deriva de la identidad de la compañía (Hall 1992; Mahon 2002; Roberts y Dowlings 2002; Hoopes et al 2003). Esta diferenciación produce ventajas competitivas gracias a los comportamientos favorables que suscita en los *stakeholders*. Los productos y servicios tienden a ser cada vez más parecidos y su calidad es una condición necesaria pero no suficiente. La verdadera diferenciación para conseguir una ventaja competitiva sostenible está en la marca (Oroval, 2012 y Alloza, 2001).
- La perspectiva *multi-stakeholder* y la visión de largo plazo. Las empresas y las organizaciones necesitan escapar de la trampa del corto plazo impuesto por los indicadores financieros. Se trata de adoptar un marco de actuación de largo plazo y una visión *multi-stakeholder*. Gestionar la marca país y la reputación significa hablar de creación de valor a largo plazo, implica asumir un nuevo rol de la empresa al servicio de los grupos de interés, donde sólo la creación de valor compartido y equilibrado permite un crecimiento sostenible, capaz de generar cohesión social (Kotler et al., 2011M; Barton, 2011 y Alloza, 2011).

- La perspectiva del marketing, que intenta construir una “marca de valor” (“*Brand Equity*”) con identificadores como el nombre y los logos, capaces de despertar asociaciones positivas en clientes para facilitar las acciones de marketing y venta (Keller 1993; Goldsmith et al. 2000; Shultz y Hatch. 2010).
- La perspectiva de la globalización en la que las empresas ya no pueden competir de manera sostenible únicamente por precio y, a largo plazo, ni tan siquiera por la calidad de la oferta (Anhold, 2002, p. 230). La vinculación de las empresas y las marcas a sus países de origen puede explicar una parte significativa de su fortaleza o debilidad.

La marca país actúa como respaldo de confianza para las marcas de producto o servicio provenientes del mismo. Se produce un trasvase de atributos entre los que se asignan al país y los que se vinculan a las marcas de producto y a las empresas (Anholt, S., 2002). Las marcas y empresas exitosas y con buena reputación contribuyen a mejorar la percepción y reputación de la marca país. Esto funciona en especial con las grandes corporaciones que tienen gran visibilidad, este efecto de las grandes empresas, a su vez, ayuda a mejorar la reputación de otras marcas y empresas más pequeñas con el mismo origen (Corporate Excellence, 2012).

- La perspectiva organizacional, que examina la cultura e identidad corporativas que dan sentido a las conductas de los empleados y directivos. Estas conductas forman la base de la identidad de los colectivos internos y son clave para conseguir la alineación de todos los *stakeholders* con los objetivos estratégicos

de las organizaciones (Fombrun y Van Riel 1997; Riel C.B.M,van, 2012).

- Los sociólogos han estudiado la reputación como fuente de legitimación social de las empresas. La reputación sería una construcción social compartida por los colectivos implicados que sería la responsable del apoyo o rechazo social que genera (Schumann 1995).
- La perspectiva contable toma como referencia la medida, gestión de estos nuevos activos intangibles derivados de las percepciones colectivas y su incorporación al plan contable de la empresa, con referencia a las partidas de gastos e inversiones en tareas de construcción de la reputación (Fombrun y Van Riel 1997; Rindova y Fombrun 1999).
- La perspectiva integral, todavía incipiente, que puede dar lugar a futuros programas de investigación más concretos y que se podrían definir como “valoraciones colectivas de los diferentes grupos implicados sobre la confianza y fiabilidad de las empresas” (Fombrun y Van Riel 1997).

Limitaciones y retos

Conseguir poner en valor toda la potencialidad que encierra la reputación requiere dedicar todos los esfuerzos necesarios para garantizar su excelente gestión. Se trata de otorgar a los activos y recursos intangibles el mismo nivel de importancia, medios y rigor profesional que el que las organizaciones vienen dedicando a sus activos financieros y a sus recursos tangibles (Alloza, 2012).

Esta importancia de la reputación y de los demás intangibles contrasta con algunas limitaciones y retos aún no conseguidos.

La función de comunicación y gestión de intangibles en las organizaciones

Desde el punto de vista de la gestión, han sido las Direcciones de Comunicación las que vienen asumiendo estas funciones con un esfuerzo de transformación continuo desde hace dos décadas.

Estas áreas de gestión, herederas de los departamentos de prensa, evolucionan, redefinen el rol de la comunicación y de los intangibles estratégicos, y crecen en tamaño e importancia (Arthur Page Society, 2012).

Así la Dirección de Comunicación asume progresivamente nuevas funciones; son cuatro las áreas clave que determinaran su éxito futuro: la reputación, la marca corporativa, los asuntos públicos y las métricas (European Communication Monitor, 2012).

Estas son las funciones que mayor impacto tendrán en la transformación necesaria de las organizaciones para afrontar con éxito el nuevo entorno competitivo (Alloza, et al. 2007).

Sin embargo, la posición todavía dominante hoy en día supone que el máximo órgano directivo de una organización decide la estrategia empresarial y que ésta, a su vez y como en cascada, inspira la estrategia de las áreas de especialidad entre las que puede figurar la función de comunicación.

La práctica empresarial ratifica esta posición. La existencia del director de comunicación y su presencia en los comités de dirección se da solamente en algunas grandes corporaciones.

El enfoque conceptual que aquí se propone intenta superar esta relación lineal y unidireccional entre estrategia empresarial y estrategia de comunicación para considerar el sistema de comunicación y la gestión de los intangibles estratégicos (reputación y marca) como un instrumento clave tanto para la formación como para la ejecución de la estrategia corporativa (Van Riel y Fombrun 2007, p 9).

El director de comunicación como responsable de la comunicación con todos los *stakeholders* (Cornelissen 2008; van Riel y Fombrun 2007) conoce sus aspiraciones, demandas y expectativas y puede contribuir eficazmente a la elaboración e implantación de la estrategia corporativa.

Este enfoque supone la necesidad de fortalecer la figura del director de comunicación, dotarle de los conocimientos, las herramientas de gestión y las funciones que requiere liderar y coordinar para que pueda participar activamente en la toma de decisiones del máximo órgano de gestión de las empresas y que informe de las repercusiones que las decisiones de este órgano pueden tener en los *stakeholders*.

Las métricas de reputación en este contexto se configuran como un requisito indispensable para demostrar el retorno económico y financiero de la buena gestión del director de comunicación.

Las métricas de reputación deben formar parte del cuadro de mando del más alto nivel, un cuadro de mando

en el que se complementan los indicadores financieros convencionales con nuevos indicadores no financieros, como la reputación, la marca, la satisfacción de los clientes, el compromiso de los empleados y el nivel de prescripción.

Estos indicadores no financieros permitirán a las empresas y a las instituciones superar la visión de corto plazo que ofrecen los indicadores financieros para incorporar una visión de largo plazo y un enfoque *multi-stakeholder* que permita establecer cambios profundos en la estrategia empresarial.

Cambios orientados a consolidar un nuevo modelo de empresa sostenible, generador de diferenciación duradera, capaz de alinear a sus *stakeholders* internos y externos en torno a su estrategia de negocio.

El futuro de la reputación

Queda mucho por hacer para reforzar la importancia organizativa de la función y el vínculo necesario con la estrategia del negocio.

Es necesario avanzar tanto en la clarificación conceptual como en las métricas que se derivan de una rigurosa conceptualización, sólo así se podrá dar respuesta a la demanda creciente de las empresas y las instituciones que desean disponer de una mejor tecnología de gestión de sus intangibles.

Las líneas de trabajo que se han puesto en marcha en los últimos años para cumplir con estos retos y tratar de obtener todo el potencial que encierra la reputación han consistido esencialmente en dos tipos de actuaciones:

- Líneas de actuación basadas en la investigación y los trabajos académicos.
- Líneas de actuación empíricas y basadas en las prácticas empresariales.

La primera línea ha generado investigaciones y avances en el concepto de comunicación, de reputación corporativa, sus métricas correspondientes y las implicaciones organizativas que conlleva.

La segunda línea ha originado la creación de asociaciones, fundaciones, laboratorios de ideas o “*think tanks*” y otros órganos de la sociedad civil que han congregado a distintas empresas para unir fuerzas.

Algunas de las experiencias más innovadoras han nacido en España hace diez años, con la creación de grupos empresariales que trabajan bajo el marco de modelos de “*coopetencia*”, colaboración público-privada y alianzas con los mejores referentes académicos y científicos (Alloza, 2011).

Los casos más relevantes en este campo han sido protagonizados por algunas de las mayores empresas que cotizan en el IBEX 35 y por algunas grandes empresas públicas.

Han sido tres las iniciativas empresariales que han tenido mayor impacto en este campo:

- El Foro de Reputación Corporativa (2002).
- El Instituto de Análisis de los Intangibles (2004).
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2011).

Este esfuerzo de algunas empresas se ha complementado con el que realiza la asociación de profesionales más activa en este campo DIRCOM (Asociación de Directivos de la Comunicación).

La iniciativa empresarial más reciente, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (CE), ha integrado en su creación en 2011, a todas las actividades y a la gran mayoría de las empresas que fundaron el Foro de Reputación Corporativa (fRC) y el Instituto de Análisis de los Intangibles (IAI), junto con sus redes y alianzas con expertos e instituciones académicas, el fRC y el IAI se han disuelto formalmente y han pasado a formar parte de CE.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership es un laboratorio de ideas sin ánimo de lucro que tiene forma jurídica de Fundación.

Ha sido creado por BBVA, CaixaBank, Iberdrola, Repsol, Santander y Telefónica (como Patronos Natos) y cuenta con la asociación de pleno derecho de algunas de las empresas públicas y privadas españolas más relevantes, como ADIF, Agbar Grupo, Bankinter, Correos, Danone, El Corte Inglés, Gas Natural Fenosa, Mapfre, Meliá Hotels International y Renfe.

Este conjunto de empresas emplean a más de 750.000 empleados, están presentes en 80 países, suman una capitalización bursátil que representa aproximadamente, el 65% del IBEX35).

El nombre de este laboratorio de ideas expresa la idea de innovación que encierra la gestión de la reputación. Es un centro de liderazgo reputacional (“Centre for Reputation Leadership”), que, mediante la gestión de la reputación, consigue transformar a las empresas en organizaciones excelentes (“Corporate Excellence”).

Fieles a esta visión las empresas que conforman esta organización afirman su posicionamiento al emplear un lema corporativo “Leading by Reputation” que responde a los retos de competencia del nuevo ciclo económico de

“economía de los intangibles y de la reputación” en el que las empresas y las organizaciones competirán por ganarse la confianza y el favor de sus *stakeholders*.

La economía de los intangibles y de la reputación

Estamos entrando en un nuevo ciclo económico al que podríamos llamar “economía de los intangibles y de la reputación corporativa”. El detonante de este cambio de paradigma ha sido la crisis iniciada en 2007, (Alloza, 2012).

Como consecuencia de la crisis, la pérdida de confianza se ha generalizado, y afecta tanto a las empresas como a los gobiernos (Edelman 2012). La recuperación de la confianza es una tarea prioritaria para la superación de la crisis y para avanzar en un nuevo modelo más sostenible.

La “economía de la reputación” cambia el rol de la empresa, y la relación de poderes tradicional; implica entender que hoy el poder real pertenece a los grupos de interés (opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc.) (Montañés, et al, 2011).

El nuevo rol de las empresas y de las instituciones consiste en estar a su servicio. Por tanto, el éxito empresarial debe medirse como la capacidad de identificar y fortalecer la relación con esos grupos y servirles antes y mejor que los competidores.

Hoy son las empresas, que asumen este nuevo rol, quienes están mejor posicionadas en términos relativos, frente a otros actores políticos y sociales, para actuar como impulsores de la recuperación de la confianza (Alloza, 2011).

La marca corporativa y la reputación las palancas de gestión para el nuevo ciclo económico.

La marca y la reputación son las herramienta para gestionar la recuperación de la confianza. Las bases de la construcción de la confianza suponen asumir compromisos público-privados en los asuntos que son más relevantes para los ciudadanos (CE, 2012).

La comunicación desempeña un rol indispensable en el proceso, su papel consiste en poner en valor los esfuerzos y las iniciativas realizadas por las organizaciones. La comunicación per se no produce mejoras duraderas en las percepciones y en la reputación de las organizaciones, es el buen hacer que se comunica lo que realmente tiene ese poder. Esto es aplicable tanto a personas, profesionales, empresas, instituciones o países (Bourdieu, P., 2000).

La marca corporativa es la palanca de acción para expresar y comunicar esos compromisos o promesas que después la organización deberá cumplir (Alloza, A. y Oliver, X. 2009).

Una marca es fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación para la empresa que la posee, en la medida en que consiga eliminar la disonancia entre las percepciones o expectativas que genera y las experiencias o realidades que entrega, es decir, “dice lo que hace y hace lo que dice” (Alloza, 2010).

La buena reputación es el resultado final de este proceso desarrollado por la marca corporativa cuando se mantiene a lo largo del tiempo.

La reputación tiene un componente emocional básico, es un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: admiración, buena es-

tima y confianza. Se trata de un sentimiento de enorme relevancia puesto que es el detonante de las actitudes y comportamientos favorables hacia una empresa, una institución o un país (Alloza, A. y Noya, J. 2004; Ponzi, Fombrun et al. 2011).

Una propuesta para una nueva definición de la reputación

La definición que proponemos y presentamos en el gráfico siguiente apunta la naturaleza actitudinal del “*stakeholder*”. Se presenta como una reacción al comportamiento corporativo, objeto de la actitud, y se trata de evaluaciones o concepto que refleja una actitud.

Ahora bien, aunque cita explícitamente la evaluación no hace mención de su contenido porque recientemente se está considerando que la reputación pueda tener un contenido sumario. Global, con escasa información (Schwaiger et al. 2009; Highhouse et al. 2009; Ponzi et al. 2011).

Por último se hace referencia explícita al requerimiento de ser fuente de valor para la empresa (Deephouse 2000; Flanagan y O’Shausghnessy 2005; Rao 1994; Roberts and Dowling 2002).

“La Reputación Corporativa es el conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por la Corporación, en el *stakeholder*, que motivan conductas capaces de generar valor corporativo”.

Esta es la definición adoptada en 2012 por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.

Algunas aportaciones a la medición y gestión de la reputación desde Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

La búsqueda de modelos eficaces de medida de la reputación ha sido objetivo prioritario tanto para académicos como para gestores especialistas en la materia. El motivo parece claro: para gestionar es preciso poder medir previamente.

Uno de los retos prioritarios de las empresas que constituyen hoy Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership fue la creación de un método de medición de la reputación fiable y orientado a la gestión, que solucionara diversas necesidades: entender las prioridades de los grupos de interés, diagnosticar problemas, fijar metas, medir evoluciones, y establecer comparaciones con otras empresas, tanto nacionales como internacionales (Alloza y Martínez, 2007).

La medición de la reputación y la identificación de las dimensiones que la fortalecen son la pieza clave para crear un sistema de gestión reputacional transversal y capaz de romper los silos departamentales con la consiguiente mejora del comportamiento de todas las áreas de la empresa que son las que contribuyen a fortalecer su reputación (Aaker, 2008).

El proyecto de investigación en métricas de reputación de CE

En 2004 este conjunto de empresas españolas pusieron en marcha un programa de investigación en métricas de reputación con el profesor Charles Fombrun y su equipo

del Reputation Institute. Este programa abarcó los años 2004 a 2006.

Fruto de esta colaboración, se desarrolló conjuntamente un método de investigación cuantitativa, basado en encuestas continuas (Alloza et al, 2000).

Esta metodología recibió el nombre de *RepTrak* por parte del Reputation Institute (consultora fundada por el profesor Fombrun que comercializa este método de medición).

El método fue presentado por primera vez en Madrid en noviembre de 2005 por parte del equipo del fRC (hoy integrado en CE) y en mayo de 2006 en Nueva York, en la sesión plenaria del 10º Congreso Internacional de Identity, Reputation and Competitiveness, organizado por el Reputation Institute.

Hoy en día, más de un centenar de grandes empresas y organizaciones utilizan este método y aplican los mismos indicadores para medir y gestionar su reputación.

De esta forma, esta iniciativa que nace en España sigue evolucionando rápidamente y expandiéndose geográficamente para conseguir la credibilidad y consenso necesarios para que los indicadores no financieros consigan el mismo estatus que tienen los indicadores financieros en las organizaciones.

Los objetivos básicos de las empresas que participaron en el diseño del método se han cumplido en gran medida:

- Entender cuáles son las expectativas y prioridades reales de sus grupos de interés.
- Diagnosticar riesgos y oportunidades.
- Fijar objetivos y medir evoluciones a lo largo del tiempo.
- Establecer comparaciones homogéneas con cualquier empresa del mundo, utilizando los mismos indicadores de reputación.

- Construir un único indicador global de reputación (emocional), aplicable a múltiples *stakeholders* y a múltiples países y culturas.
- Identificar un conjunto de 7 indicadores o dimensiones racionales para diseñar modelos de gestión transversales, rompedores de los silos departamentales (Alloza y Martínez, 2007).
- Incorporar al cuadro de mando de las organizaciones los 5 indicadores no financieros más relevantes: reputación, marca, compromiso de los empleados, satisfacción de los clientes y propensión a la recomendación positiva.
- Utilizar la gestión de la reputación como una herramienta de impulso a la innovación y a la transformación continua de la empresa para responder mejor a las expectativas de sus grupos de interés y asegurar así la creación de valor recurrente.

Un modelo de gestión desarrollado a partir de las métricas

El objetivo de medir es gestionar. Los resultados de la investigación continua sirven para tomar decisiones, para transformar y mejorar la empresa, así como para comprobar en qué medida la comunicación de esas mejoras está impactando eficazmente a los *stakeholders*.

Para obtener el máximo rendimiento de la medición tenemos que empezar por definir un buen mapa de los grupos de interés que son clave para nuestra empresa (estos grupos de interés serán distintos para cada sector

de actividad y también para cada empresa) (Freeman, E., 1984).

No podemos aspirar simplemente a tener una “buena reputación” en general. Las empresas se gestionan sobre la base de su visión, su cultura y sus valores corporativos.

Esto significa que no se debe buscar una buena reputación en general, lo que perseguimos es una reputación que nos diferencie de los demás, que esté alineada con la visión de la empresa y con el posicionamiento deseado para la marca corporativa (Alloza, 2008).

En este sentido, cada empresa debe otorgar mayor importancia a algunas de las dimensiones de su reputación de acuerdo con su visión y con el posicionamiento de su marca corporativa, es decir, según los rasgos y atributos por los que quiere ser recocida y admirada por sus *stakeholders*.

Si pensamos, por ejemplo, en una empresa cuya visión y cultura están centradas en la idea de la innovación, esta dimensión adquiere un relieve singular que la convierte en área prioritaria de la gestión, en la que centrará el grueso de su comunicación con el fin de conseguir el reconocimiento y la valoración de “empresa innovadora” entre los grupos de interés que haya definido como claves para su estrategia.

La gestión proactiva de la reputación produce una profunda transformación en las empresas al introducir de forma irreversible una visión “*multistakeholder*” que orienta a la empresa a generar valor no sólo para el accionista sino para todos los grupos de interés y, como consecuencia de ello, a asegurar el valor para el accionista en el medio y en el largo plazo (Barton 2011, Alloza 2011).



Para transformar será preciso identificar cuáles son los procesos, las actividades de la empresa que impactan en las percepciones de los grupos de interés. El objetivo es actuar sobre ellos, priorizando los planes de actuación, ubicando los recursos en las expectativas más relevantes para cada *stakeholder*.

Evaluación por dimensión				
	Público general	Trabajadores	Periodistas	Inversores
Oferta	EN MEDIA	EN MEDIA	EN MEDIA	DEBILIDAD
Trabajo	EN MEDIA	EN MEDIA	EN MEDIA	DEBILIDAD
Innovación	EN MEDIA	EN MEDIA	EN MEDIA	DEBILIDAD
Liderazgo	EN MEDIA	EN MEDIA	EN MEDIA	DEBILIDAD
Ciudadanía	EN MEDIA	EN MEDIA	EN MEDIA	DEBILIDAD
Gobierno	EN MEDIA	EN MEDIA	EN MEDIA	DEBILIDAD
Finanzas	EN MEDIA	EN MEDIA	EN MEDIA	DEBILIDAD
Dimensión sectorial	EN MEDIA	EN MEDIA	EN MEDIA	DEBILIDAD

DEBILIDAD
EN MEDIA
FORTALEZA

El sistema de medición permite tener una “foto” para cada una de las dimensiones, mercados y grupos de interés, lo que facilita la toma de decisiones y la identificación de acciones específicas concentradas en problemas concretos y relevantes.

Líneas de avance de Corporate Excellence en la investigación conceptual, de métricas y modelos de gestión para la reputación

Esta fundación, creada en junio de 2011, tiene como misión el avance y la divulgación de investigaciones académicas y modelos de gestión empresariales para mejorar la gestión de los intangibles estratégicos para el tejido empresarial y para las instituciones.

Las áreas abiertas de investigación abarcan la reputación, la marca corporativa, la comunicación, los asuntos públicos, las métricas y la formación de los gestores de estos activos y recursos intangibles.

Los 10 programas de actuación prioritarios

Las líneas de avance para el futuro abarcan, entre otros, los siguientes programas de actuación:

1. Los asuntos organizativos, es decir, el análisis de la situación actual y futura de la función del responsable de reputación corporativa en las empresas y organizaciones en el marco de los departamentos de comunicación corporativa liderados por los Directo-

res de Comunicación o “*Chief Communications Officer*” (Costa, J., 2009; Riel C.B.M. van, 2012).

2. Los avances en las métricas con valor causal y predictivo, los cuadros de mando y modelos matemáticos para la reputación y su vinculación con el negocio y la creación de valor.
3. La identificación y mitigación de los riesgos reputacionales.
4. Los modelos de medición de las conversaciones y expresiones que se producen en el mundo online y su impacto en la reputación (consolidación del modelo de Balance de Expresiones Online, 2012).
5. El diagnóstico y recomendaciones derivadas de la medición de la reputación de España.
6. Avances en los indicadores clave de la fortaleza de la marca corporativa.
7. “*Brand engagement*” o alineamiento de los empleados con el proyecto empresarial.
8. Nuevas tendencias en comunicación y gestión de la influencia.
9. Identificación y priorización de los asuntos públicos que la ciudadanía valora como más relevantes (Ranking de *Global Issues*).
10. Programas de formación para los futuros *Chief Communications Officers* y para los gestores de los intangibles que reportan a esta función directiva.

La actividad investigadora y de divulgación de la Fundación es un territorio de investigación aplicada disponible para los académicos, las empresas y para cualquier persona interesada en la buena gestión de los intangibles en su web: www.corporateexcellence.org

Referencias

- Aaker David (2008) *Spanning Silos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Abril, I, (2011). El precio de la fama. *Actualidad Económica*, 1 de Septiembre de 2011.
- Alloza, A. (2012) “Reflexiones sobre la reputación necesaria”. *Adcomunica, Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 2012, nº3.
- Alloza, A. (2001) “La gestión estratégica de las marcas”, en “El estado de la publicidad y el corporate en España y América Latina”, Justo Villafañe. Editorial Pirámide.
- Alloza, A., García-Perrote, J.M., Panadero, G. (2007). “Hacia una nueva dirección de comunicación: de la orquesta a la banda de jazz”. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall.
- Alloza, A; Noya, J. (2004). “Capital disonante: la imagen de las inversiones españolas en América Latina”. Real Instituto Elcano.
- Alloza; A., Booth, C. y Benito, M., (2000) “Marco general: ¿cómo funciona la publicidad en televisión?”, en manual de la investigación en marketing, editado por AEDEMO (asociación española de estudios de mercado, marketing y opinión).
- Alloza, A., Oliver, X (2009). *Atrapados por el consumo*. Lid Editorial colección acción empresarial.
- Alloza, A. (2011) “La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*, Diciembre 2011, 44 – 53.
- Alloza, A; Martínez, L.C. (2007) *La medición y el fortalecimiento de la reputación corporativa*. Estrate-

- gia y conducta social de la organización / coord. por Miguel Ángel Hernández Robledo, Vázquez, Agustín, págs. 113-128.
- Alloza, A. (2011). “La emergencia de la economía de la reputación corporativa”. Una publicación de Llorente y Cuenca, 2011, vol. 6. 13- 16.
- Alloza, A. (2010). “De Maquiavelo a la neurociencia: las marcas que queremos” Paper en La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica”, p.131-171. Dirección Prof. Villafaña. Editorial Pearson Educación.
- Anholt, S. (2002): Nation branding: a continuing theme, in: JOURNAL OF BRAND MANAGEMENT, 10(1) September: 59-60.
- Arthur Page Society (2012), “Building belief: a new model for activating corporate character & authentic advocacy”.
- Barton, D. Capitalism for the long term (2011, March). Harvard Business Review.
- Bourdieu, P. (2000). “La dominación masculina”. EDITORIAL ANAGRAMA, S.A
- Cornelissen, Joep (2008), “Corporate Communications: A Guide to Theory and Practice, SAGE.
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2012), “La reputación de España”, working paper.
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, ESADE Business School, Georgetown University, Columbia University (2012), “The Global Chief Communications Officer”. Programa ejecutivo de formación.
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y Escuela de Organización Industrial (2012), “Pro-

- grama Ejecutivo en Análisis y Gestión de Intangibles para la Marca y la Reputación Corporativa”.
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2012), “Asuntos Públicos: Marco conceptual y modelo de gestión. Ranking Glosal Issues 2012”. Disponible en www.corporateexcellence.org
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2013), “BEO Balance de Expresiones Online”. Investigación realizada con el área de Innovación e Investigación de LLORENTE & CUENCA (d+i LLORENTE & CUENCA). Disponible en www.corporateexcellence.org y en www.dmasillorenteycuenca.com
- Costa, J. (2009). “El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía”. Coeditado por la Universidad del Valle de México y patrocinado por la Universidad de Las Américas, UDLA la Universidad de Palermo y el Master Internacional DirCom on-line.
- Davis, G., Chun R., Da Silva R.V. y Roper S. (2003): Corporate Reputation and Competiveness London. Routledge.
- Deephouse, David L. (2000): “Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories”. En Journal of Management. Vol. 26 (6): 1090-1112.
- Edelman (2012), “Trust Barometer”. Disponible en www.edelman.com
- European Communication Monitor (2012), “Challenges and competencies for strategic communication, results of an empirical survey in 42 countries”. A study conducted by the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), the

- European Association of Communication Directors (EACD) and Communication Director Magazine.
- Flanagan, David J. y K. C. O'Shaughnessy (2005): "The Effect of Layoffs on Firm Reputation". En *Journal of Management*. Vol. 31 (3): 445-463.
- Fombrun, Charles and Mark Shanley (1990): "What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy". En *Academy of Management Journal*. Vol. 33 (2): 233-58.
- Fombrun, Charles J. (1996): *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun, Charles y Van Riel, Cees (1997): "The Reputational Landscape". En *Corporate Reputation Review* Vol. 1 (2): 5-13.
- Fombrun, Charles J., Naomi A. Gardberg, and Joiy M. Sever (2000): "A Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation". En *The Journal of Brand Management* Vol. 7 (4): 241 -255.
- Fombrun Charles J. (2001): "Corporate Reputations as Economic Asset". En Hitt, Michael A., R. Edward Freeman, and Jeffrey S. Harrison: *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishers, Oxford. UK.
- Freeman, Edward (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Goldsmith, Ronald E., Barbara A. Lafferty y Stephen J. Newell (2000): "The Influence of Corporate Credibility on Consumer Attitudes and Purchase Intent". En *Corporate Reputation Review*, Vol. 3 (4): 304-318.

- Hall, Richard (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources". En *Strategic Management Journal*. Vol 13: 135-144.
- Highhouse, S, Broadfoot, A, Yago, JE., Devendorf, SA.,(2009), "Examining Corporate Reputation Judgements with generalizability theory". *Journal Appl. Psychology*, 94 (3): 782-789.
- Hoopes, David G., Tammy L. Madsen y Gordon Walkers (2003): "Gest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is there a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity". En *Strategic Management Journal*. Vol. 24: 889-902.
- Keller Kevin Lane, "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Jan 1993, pp. 1-22.
- Kotler, Philip, Kartajava, Setiawan (2011), "Marketing 3.0". Lid Editorial, Colección Acción Empresarial.
- MacMillan, Keith, Kevin Money, Steve Dowing, Carola Hillenbrand (2005): "Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors". En *Corporate Reputation Review*. Vol. 8 (3): 214-232.
- Mahon, John F. (2002): "Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and *Stakeholder* Literature". En *Business & Society*, Vol. 41 (4): 415-445.
- McGuire, (1991) T. M. Newcomb, M. J. Rosenberg, & P. H. Tannenbaum (Eds.), *Theories of cognitive consistency: A sourcebook* (pp. 810-818). Chicago: Rand McNally.
- Montañés, P. (2011) "¿Aquí quién manda?". Prentice Hall.
- Newell S.J., Goldsmith R.E. (2001), The development of a scale to measure perceived corporate credibility, *Journal of Business Research*, vol. 52, n.3.

- Oroval, J.M. (2012). “Retos en la internacionalización de las marcas españolas”. Working Paper.
- Ponzi, L., Fombrun, Ch., Gardberg, N.,(2011) ,”Reptrak Pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of Corporate Reputation”. *Corporate Reputation Review*, 14, 15-35.
- Rao, Hayagreeva (1994): “Social Construction of Reputation: Certification Contest, Legitimation and Survival of Organizations in the American automobile Industry”. En *Strategic management Journal*, Vol nº 15: 29-44.
- Riel, C.B.M. van (2012), “Alinear para ganar”. Editorial Lid. Biblioteca Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.
- Riel, C.B.M. van y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2012), “Investigación sobre mejores prácticas del Chief Communications Officer en las mejores empresas del mundo”, working paper.
- Rindova, Violina P. y Charles Fombrun (1999): “Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-constituents interactions”. En *Strategic management Journal*. Vol. 20 (8): 691-710.
- Roberts, Peter W. y Grahame R. Dowling (2002): “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance”. En *Strategic Management Journal*. Vol. 23: 1077-1093.
- Schultz, M., Hatch, M.J. (2010). “Esencia de Marca”. Lid Editorial colección acción empresarial.
- Suchman, Mark C. (1995). “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,” *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp.571-610.

- Schwaiger, Manfred, Sascha Raithel and Matthias Schloederer (2009): “Recognition or rejection – How a company’s reputation influences *stakeholder* behaviour”. En Joachim Klewes y Robert Wreschniok (Eds.): Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century. Springer Hedelberg Dordrecht. London, New York.
- The Copenhagen Charter (1999) “A management guide to *stakeholder* reporting”. Published by the House of Mandag Morgen. Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, House of Mandag Morgen.
- Walker, Kent (2010): “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”. En Corporate Reputation Review. Vol. 12 (4): 357-387.
- Weigl, Keith y Colin Camerer (1988): “Reputation and corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications”. En Strategic Management Journal. Vol. 9 (443-454).

CAPÍTULO 2

Innovación Organizacional: *Leadingthechange*, un ejercicio de autoestima corporativa

JUAN LLOVET

Director de Marketing y Comunicación
Gonvarri Steel Industries y Gestamp Renewables

Desde niño he sentido una especial fascinación por el impacto del fuego en el desarrollo de la humanidad. Me parece el gran punto de inflexión que inaugura la era tecnológica en la que estamos embarcados. Algo que, cuando uno trabaja como Director de Marketing y Comunicación de una empresa vinculada al acero, cobra una especial relevancia. La edad de los metales no hubiera tenido lugar sin el fuego.

Hace un millón de años la tierra vivía un período glacial especialmente intenso. Tanto que el nivel del mar llegó a descender 90 metros dejando al descubierto los fondos de los mares más profundos. Esto abrió pasos entre los continentes que nuestros antepasados aprovecharon. Desde África el “Homo Erectus” llegó hasta Insulindia.

Parece ser que aquellos antepasados se parecían ya bastante a nosotros. Habían llegado a alcanzar hasta el 1,80 m. de altura, pesar 70 kg y su cerebro venía a ocupar un 70% de la masa del que tiene nuestra especie hoy en día. Eso les llevó a revolucionar sus avances desarrollando la potente diferencia adaptativa que tenían frente a otras especies.

Como uno de sus mayores enemigos era el frío, centraron parte de sus esfuerzos en mitigarlo. En los yacimientos arqueológicos se perciben algunos de sus resultados: uso mayoritario de cuevas para guarecerse, pequeños muros de piedra para sellar zonas de abrigo, vestigios que confirman el uso de pieles de animales para cubrirse y, entre otros, el “descubrimiento” del fuego.

Entrecomillo “descubrimiento” porque nuestra línea de evolución había convivido con el fuego al igual que el resto de la naturaleza desde tiempos inmemoriales. Fenómenos como el de las tormentas cargadas de componente

eléctrico habrían desencadenado incendios por la caída de rayos que, sin duda, habrían afectado a las zonas en las que habitaba el Homo Erectus. Parece que por asombro y por necesidad, éste aprendió a recoger ramas ardiendo para conservarlas encendidas en sus lugares de acampada.

Se las ingenieron para domesticarlo y comenzaron a aplicarlo a actividades paralelas: cocina, caza y, finalmente, fabricación de distintos útiles. Esto sucedía al mismo tiempo que aprendieron a provocarlo poniendo en juego sus herramientas del día a día, los palos y las piedras.

Aprendiendo de la mayor innovación de la humanidad

El caso del fuego es el mayor ejemplo de innovación en nuestra historia. En él concurren algunas características que definen este proceso de adaptación que desde el darwinismo del siglo XIX ha marcado además las corrientes filosóficas de nuestro tiempo.

Necesidad

El frío amenazaba la existencia de la especie y provocaba una búsqueda constante de sistemas que atenuaran su riesgo y resolvieran sus consecuencias. Quizás una de las diferencias más interesantes entre innovar e inventar radique en el complemento directo de ambos verbos. El objeto del primero es “mudar o alterar algo” (pre-existente), mientras que el del segundo es “hallar o descubrir algo nuevo o no conocido”. En tanto en cuanto la innovación

está ligada a modificar lo que ya ocurre o se tiene, connota utilidad inmediata: la mejora de eso que se altera en respuesta a una necesidad real. La invención puede ser original, extraordinaria, inesperada pero también estéril por no responder a una necesidad real en el momento en el que se produce.

Por eso a lo largo de la historia de la humanidad, la innovación se ha nutrido de miles de inventos (uno extraordinario fue la rueda) pero también tantos o más han terminado por ignorarse.

Proceso

El fuego no se descubre, lo que se descubre es su utilidad y cómo manejarlo. Como demuestran los yacimientos, forma parte de una cadena de innovaciones que procuraron esperanza y calidad de vida al Homo Erectus. Tanto su uso y control hasta ser capaces de producirlo como la proliferación de su aplicación para revolucionar decenas de actividades se fue dando de manera paulatina.

Es un fenómeno típico encuadrado en lo que conocemos por proceso y que a pesar de presentarse como un hecho disruptivo no acaeció un día y se extendió de forma vertiginosa. Protagoniza y al mismo tiempo se engloba en un período de la historia que abarca 500.000 años.

La innovación no suele darse por casualidad. Responde al esfuerzo por mejorar aspectos que nos rodean y que pueden funcionar mejor. Eso exige trabajar no sólo la idea creativa sino también las fases de observación, análisis, propuesta de alternativas, pruebas, prototipado, extracción de conclusiones (y de nuevo observación, análisis, pruebas, etc). Los profesionales comprometidos con

nuestra labor estamos ligados al proceso de la innovación aunque seamos ajenos a él. A diario introducimos pequeños o grandes cambios destinados a conseguir nuestros objetivos de manera eficiente y competitiva.

Oportunidad

Lo que parece evidente es que algún individuo en un momento concreto asoció lo que sentía cuando estaba cerca de un incendio con mitigar el frío. Comprendió que si llegaba a hacerse con una rama encendida en determinadas condiciones percibiría calor. Asoció un fenómeno externo que no entendía con una situación de necesidad que experimentaba y con una aplicación directa de los beneficios de aquel fenómeno.

Alrededor nuestro suceden a diario miles de hechos disruptivos. Una parte del éxito en la innovación radica en saber aprovecharlos en el lugar y momentos adecuados.

Aprendizaje

A lo largo de aquellos 500.000 años intentando manejar el fuego se debieron de dar millones de experiencias positivas y negativas. No resulta difícil imaginarse situaciones embarazosas y también muy peligrosas: refugios llenos de humo, quemaduras, incendios inesperados o conflictos por determinar de quién fue la culpa de que se apagase la valiosa hoguera.

La innovación y el aprendizaje van de la mano. Son dos caras distintas del mismo proceso. Extraer las conclusiones adecuadas, ser capaz de evitar los errores come-

tidos en el pasado y sistematizar lo ejecutado sirve para que la mejora produzca un beneficio asequible.

Control

Hoy tenemos placas de inducción en nuestras casas que nos permiten cocinar nuestros alimentos aplicando la temperatura que queremos en cada momento. El Homo Erectus tuvo que lidiar con las distintas variables que intervienen en la efectividad del fuego como solución para no tener frío pero también para asar la carne o fundir el metal. Cada combinación producía un resultado diferente. Su análisis condujo a establecer baremos con el tiempo.

La medición es una de las expresiones del control. Los gestores de hoy vivimos quizás en una etapa en la que su ejercicio llega a ser obsesivo. No obstante, resulta evidente que cuando uno pretende modificar una rutina para mejorar debe tener indicadores y escalas que le permitan comparar los resultados anteriores y posteriores a la experiencia.

Expansión

El fuego funcionaba. Nuestros antepasados sobrevivieron a un ecosistema excepcionalmente adverso. No es exagerado decir que el fuego fue decisivo. En aquella batalla, aportó lo necesario para que las condiciones de vida no fueran insuficientes: por ejemplo, calor, un método para suprimir bacterias y parásitos de la carne o el pescado o la evolución en sus útiles de caza. El método fue exten-

diéndose a lo largo y ancho de las comunidades que por aquel entonces poblaban ya amplias zonas geográficas.

La Innovación con mayúsculas tiene la capacidad de infectar el universo que la rodea. Necesita de nuestras capacidades de comunicación pero también de nuestra solidaridad para hacerlo.

Aprovechemos la oportunidad

A veces, hablamos de la innovación como si de un departamento se tratase. Convertimos el concepto en una estructura estancada con mucho significado pero impermeable. Parece ese área de investigaciones especiales dirigida por el personaje al que da vida Morgan Freeman en la saga de Batman de Chris Nolan. En un lugar lejano del que se toman las decisiones, preferiblemente en un sótano (ya le ocurría al célebre Q de James Bond), convenientemente aislado y muchas veces olvidado, se llevan a cabo experimentos y prototipos que normalmente no llegan a ser conocidos ni utilizados por las organizaciones que los financian y apoyan.

Es una paradoja en la que a veces me he visto atrapado: la innovación cobra tanta importancia (algo positivo) que se convierte en un fin (ahí es donde está el problema) y termina por generar su propio micro-sistema. Supongo que, siguiendo con el ejemplo del fuego, esa negligencia terminó por matar a los miembros de más de una tribu.

Aun así, todos somos conscientes de que nuestro desempeño diario conlleva una considerable carga de innovación. Es cierto que en muchos casos es producto de nuestra necesaria adaptación al entorno cambiante

que nos rodea y es verdad que en muy pocos responde a una anticipación proactiva que después de determinar el objetivo de la mejora que queremos poner en marcha, analiza las distintas alternativas para conseguirlo, ensaya los escenarios y, por último, se inclina por implementar y estudiar el resultado de una de ellas. Ambas dos formas se pueden entender bajo el paraguas de la estrategia global de la compañía. Las primeras son las adaptaciones y responden a la implantación de ésta. Las segundas podemos decir que son el corazón de la innovación y lo que consiguen es alimentarla y forjarla.

Por eso, cada día que me levanto de la cama, sé que intentaré algo nuevo. Mi equipo está formado por profesionales jóvenes y muy inquietos. Estoy convencido de que debo adelantarme a ellos para orientar su capacidad de proyectar una mirada nueva sobre cada activo y proceso. Debo estar a su altura para poder aprovecharlo. Por eso, sé que tengo que intentar algo nuevo de forma constante.

Esa rutina nos ha ayudado a interiorizar algo que, en este mundo en zozobra por el cambio continuo, caracteriza a los supervivientes: **es preciso retar cada rutina y minarla para que nuestro Departamento de Marketing y Comunicación pueda dar la talla en el grupo empresarial que componen Gonvarri Steel Industries y Gestamp Renewables.** El grado de dinamismo de la corporación es muy elevado. Las áreas productivas practican una potente capacidad de renovación y su planteamiento de nuevas soluciones para nuestros clientes, nuevos mercados para la distribución o inversión, nuevos sistemas más ágiles de gestión o nuevos procesos que facilitan las mejoras en eficiencia para un menor consumo de recursos es habitual y permanente. Si queremos darles servicio debemos

imitar su creatividad, consistencia y profesionalidad. No nos queda otra.

Es importante darse cuenta de que la innovación no es un departamento o proceso ajeno a ti. Es una tarea diaria que bien ejecutada renueva el organismo en el que se produce, no sólo en la mesa del ejecutivo o en el día a día de la unidad de trabajo en cuestión, sino en el conjunto de la empresa, del ecosistema que le rodea. Existen oportunidades para experimentar esa forma de afrontar las cosas cada semana. Algunas de ellas son de pequeño calado.

Por ejemplo, al saber que ya tenemos cobertura Wifi en la planta me doy cuenta de que estoy llevando una libreta para apuntar los compromisos que adquiero en cada reunión y que luego en mi puesto de trabajo traslado a mi lista de pendientes. Un día, decido llevar directamente el portátil a las sesiones y escribo las tareas en directo. Ahora tiene sentido para mí porque la conectividad me permite sincronizarlas en todos mis dispositivos. Luego en el puesto de trabajo, las reviso ágilmente y ya no pierdo el tiempo en transcribirlas. Se trata de un fenómeno que puede tener impacto en cuantos me rodean. Alguien me pregunta por qué llevo el computador y al explicarle el motivo, trata de adoptar la medida. En poco tiempo es frecuente que se generalice su uso en los encuentros de carácter ejecutivo en la empresa. Se trata de un pequeño movimiento con un plus en mi productividad poco significativo. No obstante, la suma de las pequeñas eficiencias puede desembocar en sinergias que al final producen un impacto mucho mayor para la compañía.

También se dan oportunidades de mayor calado. Ocurren con menor frecuencia. A veces, incluso, las ves venir y no te sientes en el momento adecuado para aprovecharlas. Sin embargo, cuando hablé en septiembre de 2010 con el Director de Recursos Humanos de nuestra organización y, al comentarle que estábamos lanzando un proyecto para mejorar los sitios web de la casa, me dijo que él percibía fundamental hacer lo mismo con la Intranet y que sentía claramente que Marketing y Comunicación debía tomar un papel de liderazgo para hacerlo, **sentí que aquella era una de esas.**

En el ambiente de la organización se había gestado una inquietud alrededor de los “temas web”. Por el lado más operativo nos hacíamos preguntas acerca de qué debíamos hacer con las redes sociales, por el lado más estratégico si realmente el salto tecnológico incidía en nuestra competitividad y, por tanto, en nuestro desarrollo corporativo.

Y la conversación se enmarcaba en el escenario de una compañía que estaba en pleno proceso de expansión en términos geográficos y de diversificación de negocios y productos. **Gonvarri Steel Services y Gestamp Renewables junto a Gestamp Automoción conforman la Corporación Gestamp que cuenta con 30.000 profesionales y presencia en cuatro continentes con más de 100 plantas industriales en 25 países.** Nuestra función en Marketing y Comunicación se desarrolla en la división integrada por las dos primeras. Somos 5.000 miembros de un equipo con proyectos e inversiones desde la India hasta los Estados Unidos pasando por Sur África, Brasil, Turquía o Rusia. Al mismo tiempo, hemos evolucionado desde la siderurgia a la fabricación de componentes di-

rigidos a la generación de energías renovables hasta la puesta en marcha y explotación de instalaciones solares, eólicas o de biomasa.

Un proyecto, diversas formas de afrontarlo

Rápidamente entendimos que existía complementariedad entre su problema y el mío. Las áreas de RRHH y Comunicación son dos staffs dentro de un holding que bajo una capa corporativa muy ligera se desglosa en cinco compañías diferentes que desarrollan su actividad en mercados relativamente ajenos entre sí, pero con sinergias, y con un grado de expansión territorial cada vez mayor: Gonvarri Steel Services, Gestamp Renewable Industries, Gestamp Solar, Gestamp Wind y Gestamp Biomass.

Nuestra misión consiste en ofrecerles a todos ayuda en su gestión estratégica y operativa. ¿Por qué no aprovechábamos nuestra necesidad puntual de resolver las partes más ejecutivas de Internet e Intranet para liderar la reflexión sobre la Web y su relevancia en nuestros negocios a corto, medio y largo plazo? Coincidimos en que había que hacerlo. Todos nuestros clientes internos lo agradecerían.

El primer paso fue contratar a dos empresas externas para que valorasen nuestra situación online interna y externamente. Queríamos saber si ambas necesidades podían ser abordadas con un planteamiento común. Además, nos interesaba conocer quién había trabajado con este enfoque aunque fuera en industrias que no tuviesen que ver con la nuestra. Necesitábamos estudiar los mejores casos para comprender si ofrecían los resultados que

esperábamos y cuáles habían sido los factores que habían conducido al éxito en cada caso. Por último, les pedimos a las dos consultorías que nos propusieran cómo abordarían el reto. Éramos conscientes de que necesitaríamos buenos compañeros de viaje en caso de emprenderlo.

Dedicamos un mes y medio a aquella tarea. Cualquiera que piense que no fue necesaria se equivoca. A la postre, resultó decisiva. Los entregables finales establecieron que **existía un importante “gap” entre lo que éramos y lo que nuestra identidad digital mostraba de nosotros** tanto al mundo en general como a nuestros propios colegas. Cuando un grupo de empresas se encuentra en pleno proceso de expansión internacional y sectorial, ese “gap” puede incrementar los costes de entrada mercado por mercado de forma tan dramática que puede llevarlas a perder oportunidades únicas.

Presentamos los mimbres del análisis y sus conclusiones al Presidente, los CEO y los Directores Generales en noviembre de 2010. Discutimos con ellos los detalles de las posibles medidas que podríamos poner en marcha y salimos de la sesión de trabajo con un paradigma aprobado, un plan a 18 meses de ejecución y un programa de pasos inmediatos. El principal objetivo era poner la filosofía y las aplicaciones de la Web al servicio de la estrategia de la compañía. Para afrontarlo se decidió incluirlo en nuestra agenda de gestión a través de un proyecto que seguiría la alta dirección de la compañía. Se encargaría de renovar nuestros activos, desarrollar algunos nuevos y estimular el uso de redes sociales y plataformas de conocimiento entre nuestros profesionales.

De la identidad online al cambio cultural

Una concepción clásica de la innovación para alguien en mi posición habría sido tratar de crear la Intranet y los sitios web más novedosos en términos de tecnología y diseño. Probablemente el cliente interno (léase presidencia, Recursos Humanos, calidad, etc.) se habrían sentido satisfechos porque el encargo se habría resuelto con el menor impacto en la vida de la organización y con una dosis correcta de creatividad y renovación tecnológica.

En ese enfoque, para convencer a la organización y a la dirección, habría bastado con aportar una buena argumentación basada en un benchmark de las compañías referentes del sector, además de algunos diseños suficientemente creativos del look&feel propuesto para las herramientas.

En términos de ejecución, esta concepción habría obligado a buscar un proveedor con un buen equipo de diseñadores y programadores y empezar rápido en el cumplimiento de los dos objetivos clásicos: que todo funcione y que abunde entre los usuarios la expresión “me gustan las nuevas Intranet y webs, son muy modernas y atractivas...”.

Sin embargo, ya teníamos la firme convicción de que la organización en su conjunto (y el negocio en sus números) se habrían visto poco o nada beneficiados en este cambio, que prefiero denominar solamente “rediseño”. En experiencias similares, se ha comprobado que a los pocos meses, no hay ninguna sensación de novedad, se olvida cuánto hace que se produjo el cambio, o incluso surgen críticas basadas en lugares comunes, como “a mí

la anterior me gustaba más” o “realmente no entiendo por qué nos gastamos el dinero en estas cosas”...

Por esta razón, y por estar trabajando en una compañía que ha crecido sobre la base de pensar y repensar cada uno de sus procesos para cambiar todo aquello que sea susceptible de ser mejorado, nos sentimos obligados a pensar como nuestros compañeros de los departamentos más operativos y replantear la dimensión del problema y el significado de la palabra “renovación” en un proyecto que realmente estaba tocando un asunto que es, desde mi punto de vista, el centro neurálgico de cualquier compañía: la forma en que la gente trabaja en su día a día. Pensando así, era imposible enfocar la tarea desde una óptica conservadora y optamos por plantearla de la forma en que el propio proyecto pedía ser considerado: **como un cambio organizacional necesario para avanzar hacia los objetivos marcados en el Plan Estratégico 2011-2014.**

Este enfoque, que vino a convertir un proyecto técnico-estético en un cambio general de la forma de trabajar y relacionarse entre las personas que forman esta compañía, tiene claras ventajas y evidentes riesgos.

Entre las primeras, destaca el hecho de que los proyectos grandes y ambiciosos contienen en su interior más energía para movilizar y aunar voluntades que las tareas pequeñas o de efecto limitado. El reto de afrontar algo relevante para todos facilita la conexión con otros departamentos que, a diferencia de su papel en otras versiones alternativas del proyecto, en este caso sí sentirían que una parte importante les corresponde y el éxito será de toda la organización, porque la materia no es algo de “otro departamento” sino que trasciende a toda la organización. Esta ventaja no es, en prácticamente ningún caso,

de carácter automático y espontáneo, sino que debe ser igualmente abordada con espíritu innovador, porque de nuevo es un cambio para el equilibrio de poderes entre departamentos.

En mi caso, creo que la innovación más relevante fue decidir que **la carrera por el éxito de este proyecto era una carrera anónima**, y con el simple hecho de renunciar a la tradicional ambición de los departamentos que llevan el nombre del mío y apostar por un enfoque más generoso y menos preocupado por el reconocimiento público, el reto de aunar voluntades y trabajar codo con codo con otras áreas de la casa fue realmente asequible.

En el apartado de los riesgos, la conclusión es clara: optar por la versión corregida y aumentada en este proyecto suponía una especie de “todo o nada” para mi departamento, en comparación con la opción conservadora de “renovación técnico-estética” pero, ¿quién dijo miedo? En mi enfoque de la tarea profesional, suelo entender como un riesgo mayor el de fallar haciendo algo limitado, estándar y pasajero, que un eventual fracaso en una tarea de suficiente calado como para convertirse en factor clave para conseguir los objetivos que una compañía se marca a medio plazo. Por esta razón, cambiamos el enfoque y empezamos a gestionar el proyecto como un cambio en la cultura de trabajo.

Antes de entrar en los efectos que tuvo este enfoque para el desarrollo del trabajo que teníamos por delante, tocó reflexionar sobre este concepto que durante muchos años se ha llamado “cambio cultural” y que desde hace tiempo parece que lucha por tener otras denominaciones para darle más actualidad o importancia. Como mi obje-

tivo no es pasar a la historia por modificar ese concepto, me abstendré de proponer nuevos vocablos.

Lo que sí tengo claro, y lo tenía al enfocar este proyecto, es que **hay compañías cuyo ADN soporta y convive mejor con el cambio que otras**, simplemente porque han convivido con él muchas veces en poco tiempo o porque, y esto es lo más importante, sus primeros ejecutivos entienden la innovación como una forma de gestionar el negocio en todas sus derivadas y no sólo en la tecnológica, estética o investigadora.

En este sentido, las personas que han hecho de Gonvarri Steel Industries y Gestamp Renewables lo que son hoy, y que siguen construyendo lo que será mañana, han dejado en la compañía la idea de que la innovación se debe aplicar a todas y cada una de las tareas que cada uno realiza en su puesto de trabajo.

Esta forma de pensar de los primeros ejecutivos no evita que, como sucede en todas las organizaciones formadas por personas, existan miedos, frenos y dificultades para implantar cualquier cambio, especialmente si es de aquellos que vienen a modificar la forma en que cada uno se relaciona con el que tiene al lado (o a miles de kilómetros) para cumplir los encargos de su trabajo diario.

Siempre he pensado que las personas no tendemos por naturaleza a buscar cambios en la forma de enfocar y ejecutar las tareas diarias, sino que sentimos que somos más eficientes cuando nos sentimos seguros, sabemos bien qué tenemos que hacer y cómo se hace, y nos movemos en lo que los expertos llaman nuestro “círculo de confort”, básicamente repitiendo el pasado una y otra vez. Este freno sería el principal escollo a salvar por el proyecto, incluso en una empresa que, tanto en la teoría

como en la práctica, ha demostrado una gran capacidad de adaptación y de crecimiento basado en la innovación durante sus más de cincuenta y cinco años de existencia.

Pero la materia que tocaba este proyecto ofrecía una luz para la esperanza. Recordemos que habíamos conceptualizado el proyecto como **“una nueva forma de relación de las personas con la empresa y con otras personas para el ejercicio de su tarea diaria”**, porque íbamos a cambiar simplemente lo que hasta la fecha era la herramienta básica de trabajo para prácticamente la mitad de la plantilla. En este ámbito, la corriente jugaba a nuestro favor si sabíamos leer las señales de cambio en el exterior, en términos de tecnología y comunicación social.

En este punto, quisiera hacer un alto antes de que el lector me juzgue rápidamente por incluir una frase arquetípica como “Internet es el mayor cambio...” y acogerme a la clasificación que propone Adam Gopnik sobre los “Never-Betters”, los “Better-Nevers” y los “Ever-Wasers” en cuanto a que hay suficientes libros en cada una de estas tres categorías, que opinan acerca del impacto de la tecnología en uno de los siguientes tres términos respectivamente.

Como dice el autor en su artículo publicado en *The New Yorker* (*The Information. How the Internet gets inside us. Feb. 4th, 2011*):

“los Never-Betters opinan que estamos ante la eclosión de una nueva utopía en la que toda la información es gratuita y democrática, las noticias surgen de los individuos, el amor reina en el mundo y los bizcochos se hornean por sí mismos. Los Better-Nevers creen, por el contrario, que estaríamos mucho mejor si todo esto

nunca hubiera pasado, porque el mundo que estamos dejando atrás es mucho mejor que el que estamos empezando a vivir y que, como mínimo, los libros y las revistas logran crear espacios personales de pensamiento que los fogonazos de información en 20 segundos nunca conseguirán. Los Ever-Wasers por su parte insisten en que, de forma continua, en la sociedad moderna se producen cambios como este, y que la existencia de nuevas formas de comunicación y conexión entre personas es siempre apasionante para unas personas y frío para otras, y que el hecho de que algo así esté pasando es lo que caracteriza al momento actual como “moderno”.

Liberado gracias al autor de la necesidad de calificar el efecto de Internet en el mundo actual, y volviendo al proyecto que nos ocupa, lo único que personalmente creo difícil de rechazar es que los avances en la forma en que las personas pueden compartir información gracias a la tecnología han producido un cambio muy relevante en la relación de cualquier empleado con su empresa y de ésta con el exterior, al menos en términos de comunicación.

Este nuevo paradigma en comunicación, que permite que cualquiera de nosotros pueda acceder a una comunicación interna de casi cualquier compañía, o pueda explicar al mundo en unos pocos segundos las claves del discurso que el primer ejecutivo está dando a su audiencia “interna” incluso antes de que esta termine, está claramente rompiendo algunas tradiciones que parecían inmutables. En este sentido, recomiendo a todas las personas que tengan empresas, departamentos o simplemente equipos de personas a su cargo que lean el libro

“The Cluetrain Manifesto”, con especial atención al capítulo “Inside Fort Business”, donde se explica con claridad cómo la Red está derribando los muros que separaban tradicionalmente a las empresas de su mundo exterior, aunque todavía se intenten poner limitaciones. Los muros ya no sirven para ocultar lo que hay dentro y las compañías que triunfan son las que han salido a hablar con las personas interesadas en sus productos, servicios, forma de organización, etc.

Por su aplicación a este proyecto y por la relevancia que están teniendo en su actual estado de desarrollo, quiero destacar **tres grandes cambios** que las organizaciones modernas ya están gestionando: la horizontalización de las jerarquías, la universalidad del conocimiento y la conversión de los empleados en portavoces permanentes de sus empresas.

En primer lugar, las jerarquías formales que responden a organizaciones de corte militar y que han tenido una gran utilidad en el pasado, están dando paso a equipos “planos” en los que todos los miembros tienen (y así lo sienten) el mismo nivel jerárquico, porque la aportación individual de cada uno de ellos es igual de relevante para el éxito de la tarea y le otorga una autoridad natural que no está relacionada con su ubicación en el poder formal de la organización.

Por otra parte, la posibilidad de acceso (casi) universal al conocimiento está terminando con las corrientes de pensamiento del tipo “la información es poder” y demuestra que ya no funcionan los compartimentos estancos de información que impedían al equipo hasta hace no muchos años avanzar al siguiente paso “hasta que llegue el jefe”.

Por último, la tecnología ha otorgado una capacidad de propagación, tanto en extensión como en velocidad, a las palabras de cualquier empleado, que supera a muchos de los mejores portavoces de grandes corporaciones en el pasado. Cualquiera de los colaboradores de una empresa puede tener una audiencia propia (para la que es relevante lo que cuenta) y exponer lo que sucede durante su jornada laboral con naturalidad, valorar lo que su empresa hace bien o mal, o simplemente hacer público el último mensaje de su responsable directo o de su primer ejecutivo. En este sentido, no podíamos imaginarnos un sitio web para cada una de las unidades de negocio cuyo mensaje no fuera el que cualquiera de nuestros colegas traslada a diario a las distintas personas con las que trata, entre ellos proveedores, compañeros o clientes.

Estas circunstancias conforman un escenario real, práctico y no teórico, en el que cobraba sentido plantear como una “profunda transformación cultural y organizativa” lo que en un principio era el “encargo de actualizar nuestros activos digitales”.

Las claves de un proyecto ilusionante

No obstante, el hecho de que este planteamiento pareciera razonable, no aseguraba en absoluto el éxito en su ejecución. Además de contar con el convencimiento pleno de que este proyecto podía cambiar nuestra organización a mejor, teníamos por delante el reto de comprobar si, en este viaje, ese ADN de compañía innovadora que decíamos tener entre nuestros muros servía para este fin.

Tras más de 18 meses, el proyecto vio la luz en su primera fase, gracias al buen funcionamiento de muchas variables. Después de este tiempo me permito analizar cuáles habían sido los cuatro factores clave que, en perfecta conjunción, lo hicieron posible y que desarrollo a continuación.

Clave 1: una organización con la innovación en su ADN

Antes de entrar en el detalle de algunas claves de este caso, quiero recordar que lo principal es contar con un escenario de fondo adecuado. En mi caso, no hay ningún nombre de departamento que así lo indique, pero se nota de forma permanente que las empresas que integran el grupo bajo el paraguas de Gonvarri Steel Industries y Gestamp Renewables son compañías que han nacido y crecido con la innovación como combustible interno. No es un departamento o una circular interna con normativas sobre cómo hay que innovar, sino que es una sensación presente en cada persona y en cada reunión de trabajo. Probablemente es a esta sensación a la que se refiere Gary Hamel en su libro “Lo que ahora importa”, cuando dice que *“el primer paso, y el más importante, para cualquier organización que esté decidida a crear una capacidad destinada a una innovación continua y que cambie el juego, consiste en enseñar a su gente a observar el mundo que le rodea con una mirada fresca”*.

Como no puede ser de otra forma, debo reiterar que la primera clave del éxito fue plantear este proyecto en esta organización. No digo que otras no puedan replicar perfectamente un proyecto similar, pero mi experiencia durante este tiempo ha sido comprobar

que todo lo que este grupo había conseguido hasta la fecha en términos de negocio, estaba ligado a su capacidad de adaptación y que en cada paso que dábamos aparecía un enfoque abierto a la innovación organizativa mucho más evidente que en otras organizaciones en las que he trabajado.

Clave 2: el pacto interdepartamental

Esta cultura interna se sentía en todos los vectores de relación, tanto en la predisposición de los CEO y del Presidente como en las personas de mi propio equipo, pero en mayor medida y con mayor importancia para el buen fin del proyecto, lo detecté en el otro departamento tocado de lleno por este proceso: la dirección de Recursos Humanos.

Sin extenderme sobre el detalle de las muchas y productivas reuniones, desarrollos de ideas y documentos que hemos compartido hasta el lanzamiento del proyecto, creo que es justo, como mínimo, relatar aquí dos grandes claves de esta fructífera cooperación con Pablo González de Suso, Director de RRHH, y su equipo: la sensación de *partnership* y la flexibilidad intelectual.

La sensación de contar con Recursos Humanos como un verdadero *partner*, de que alguien está “compartiendo” y no sólo “participando” es claramente diferencial. Además del efecto positivo que tiene sobre la forma en que se van superando los escollos que siempre aparecen en proyectos como éste, debido a que tocan a muchas áreas de la organización, la creatividad que aporta un equipo cuando siente un proyecto como suyo se manifestó como clave en muchos momentos del trabajo. La tranquilidad que ofrece tener la sensación de que la solución a los eventuales

“atascos” en el proceso pueda venir de otro, como diría una conocida marca del sector financiero: “no tiene precio...”

Clave 3: la innovación requiere una inversión adecuada

Como tercer factor clave, quiero destacar un aspecto que en ocasiones se deja a un lado por obvio, ya que normalmente no parece vital mientras está solucionado, pero que la precipitación puede convertirlo en el escollo más importante para seguir avanzando: la identificación de los recursos necesarios. No pretendo traer aquí una disertación sobre la importancia de ajustar los proyectos a las dimensiones realistas que marcan las permanentes restricciones presupuestarias de cualquier departamento, pero sí creo oportuno incidir sobre cómo influye este aspecto en la posibilidad real de afrontar el proyecto que realmente necesita la compañía y no el que “mi presupuesto me permite afrontar”.

Como decía al principio, esta es una cuestión que aparece ya desde el primer minuto y tiene capacidad para influir decisivamente en la dimensión y el carácter que se decida imprimir al proyecto, pero me reafirmo en la tesis inicial de este caso: la innovación está también en la forma de afrontar el consumo de recursos, económicos y humanos, para poner en marcha la tarea con garantías.

La primera decisión tiene que ver con escrutar la capacidad interna de la compañía para decidir cuántos y qué aliados externos serán necesarios para el proyecto. Un buen mapeo de las habilidades internas ayuda a decidir cuántas personas (y con qué dedicación) será necesario integrar en cada uno de los departamentos involucrados (marketing y comunicación, sistemas, Recursos

Humanos, etc.) y con ellos completar el epígrafe de “recursos internos”.

La segunda viene marcada por la dimensión que hemos decidido otorgar a lo que tenemos entre manos. Si realmente hemos decidido cambiar el paso, apostar por un proyecto ambicioso y contribuir a una transformación cultural y organizativa real, mi principal “aviso a navegantes” es que hay que contar con los mejores profesionales especializados en la materia y, al igual que hemos hecho con otros departamentos, hacer que asuman el reto como verdaderos *socios* y nunca con un enfoque clásico de “prestadores de servicios”.

No voy a ocultar que este enfoque obliga a la organización a hacer un esfuerzo económico mayor, pero si de verdad se pretende conseguir una transformación cultural, sería incoherente tratar de hacerlo ahorrando en esta partida. Como dice un gran amigo, “en este tipo de proyectos, si al final no sale bien, a nadie le importará cuánto dinero puedas decir que te has ahorrado...”.

Clave 4: la implicación de la “Alta Dirección”

Como cuarto factor, en orden de exposición y no de importancia, ya que pienso que es lo que más ha marcado el discurrir del proyecto, ha sido la implicación de la alta dirección, que en nuestro caso está compuesta por los 5 CEO, cada uno de las cinco empresas que comparten el Plan y por el Presidente del grupo. Utilizo a propósito la palabra “implicación” y no otras que podrían parecer sinónimos, como “aprobación” o “información”, porque realmente han formado parte del proceso de manera activa.

Desde aquella primera vez que escucharon nuestro enfoque del proyecto como algo mucho más ambicioso que una renovación de la Intranet, hasta su papel (18 meses más tarde) en el evento de lanzamiento del proyecto como presentadores activos en el escenario de *Leading-thechange*, mi labor principal ha sido lograr que fueran impulsores del proyecto y nunca meros espectadores. Esto vuelve a tener relación con el enfoque que habíamos decidido; no podíamos pretender lograr un cambio organizacional que contribuyera a los objetivos de negocio si aquellos que tienen el plan estratégico como hoja de ruta diaria no estaban implicados en la medida de lo posible en este proyecto. Conseguido.

Clave 5: la comunicación sirve para relacionarse y comprometer

Por último, una clave que ha sido transversal a todas las anteriores ha sido la comunicación interna del proyecto, para la que adoptamos una estrategia de “círculos concéntricos” y que se ha convertido en el elemento clave para mover a la organización en este cambio. Empezando por los propios miembros del equipo (entendido este como la fusión de Marketing y Comunicación con Recursos Humanos como ya se ha expuesto), pasando por la alta dirección, siguiendo con los promotores y terminando con el resto de la compañía, hemos logrado vertebrar un discurso que calara en cada uno de ellos (en el momento justo de madurez) para lograr su compromiso con el proyecto.

La comunicación interna del proyecto es un asunto que en ocasiones se deja para última hora, con la inten-

ción de presentar algo muy “redondo”, pero que en los casos en que el cambio es tan relevante, se convierte en uno de los motores de avance si se gestiona bien, dejando de ser un elemento finalista y convirtiéndose en parte del esquema de ejecución. Si hubiera que extraer una enseñanza en este sentido, apuntaría que cada grupo dentro de la compañía necesita que se le presente al menos una parte ya avanzada, pero también ver que hay suficiente “tela que cortar” para sentir que también puede desempeñar un papel en el proyecto desde ese momento, auténtico objetivo de una verdadera transformación cultural.

Un proyecto con la palabra “cambio” en el nombre

Leadingthechange. Si hubiera que definir este proyecto diríamos que es una estrategia de comunicación desde el centro de la organización hacia afuera dirigida a fomentar la integración de los empleados, su sentido de pertenencia, generar plataformas de colaboración en línea para profesionales localizados en diferentes lugares del mundo y, al mismo tiempo, dotar a la empresa de la estructura, activos y canales adecuados para facilitar que trasladen su visión al resto de comunidades con las que conviven.

Las personas en el centro: la red social

El proyecto *Leadingthechange* tiene un eje articulador principal: una red social sobre la que se desarrolla un en-

torno de blogs temáticos, una plataforma de microblogging y un espacio para grupos virtuales de trabajo.

La arquitectura diseñada para *Leadingthechange* se basa en el desarrollo en paralelo de todos los canales de comunicación 2.0 y un lanzamiento general de los mismos bajo el entorno en el que convergen, una nueva Intranet estructurada alrededor de las personas en vez de hacerlo en torno a los documentos o a los procesos.

De esta forma, el hito más importante de planificación ha sido la creación de la propia red social de *Leadingthechange*: “My Leading the Change”. En paralelo, procuramos crear los perfiles sociales de la compañía tanto en redes externas a modo de apoyo documental tipo Youtube, Slideshare o Scribd e identitario como Twitter o LinkedIn.

Con una estructura y funcionamiento similar a Facebook (se buscaba una herramienta que fuera de uso “familiar” para los empleados), la nueva Intranet permite al empleado crear su propio perfil y “estar en contacto” con otros colegas (así como editar sus datos personales y profesionales, lo que facilitó el trabajo de gestión de Recursos Humanos).

La visión general de la Intranet permite al usuario tener una perspectiva de todos los contenidos y la actividad de la empresa y los empleados de una forma amigable y similar a su experiencia en sus redes sociales personales.

En términos de servicios, además, se integró en ella:

- Un servicio de Chat que permite el diálogo entre empleados (reduciendo el uso de herramientas externas, teléfonos, etc).

- Otro que denominamos “Click to Call” que nos facilita llamar por teléfono en un solo click desde el perfil de cualquiera de nuestros compañeros.
- Una plataforma de microblogging (un “Twitter” interno) que permite a los empleados hacer un update de su status sobre proyectos en los que están trabajando o reuniones a la que están asistiendo, por ejemplo.
- Todo el servicio de noticias internas de la compañía, agenda de eventos y directorios de usuarios con sus correspondientes espacios para comentar.
- Una wiki de procesos internos, aligerando el intercambio de archivos vía email y fomentando el conocimiento compartido.
- Un motor de búsqueda que facilita el acceso a la información sobre personas y proyectos de toda la compañía de manera sencilla y eficaz.
- Selector de idioma: portugués, inglés y español.

La unidad de organización: los grupos (auténticas comunidades)

De forma destacada, la Intranet desarrollada incluyó una funcionalidad básica: crear grupos virtuales, de manera que los empleados alrededor del mundo pudieran tener un espacio de contacto privado en la Intranet, reforzando su sentido de pertenencia a la compañía y fomentando la actividad colaborativa tanto profesional como de temas más lúdicos (grupo de fotografía, seguidores de equipos de fútbol, participantes en un evento solidario, etc.).

Asimismo, la Intranet integró una red de Blogs por áreas y departamentos que facilita el intercambio de información, pero al mismo tiempo dar visibilidad a los diferentes proyectos que se desarrollan en toda la empresa.

En su etapa piloto, los blogs internos creados se han centrado en la difusión de las actividades de *Leadingthechange* en el marco del Plan Estratégico de Gonvarri Steel Industries y Gestamp Renewables; los proyectos en marcha y otras acciones de la compañía, reforzando la transparencia del proceso y la mejor integración de los empleados al ser partícipes de todas las etapas de su desarrollo.

Tus colegas te lo cuentan: los promotores

Con miras al lanzamiento oficial de la Intranet que tuvo lugar en junio de 2012, desde noviembre de 2011 desarrollamos el programa *100 Promotores* dirigido a identificar dentro de la compañía al primer grupo de “evangelizadores” que se vinculara en la promoción y uso de las diferentes herramientas de forma que se pudiera contar también con una potente línea de ideación y pruebas vinculadas lo más posible al día a día de la organización.

100 Promotores contó con un grupo coordinador integrado por representantes de diferentes áreas en: Brasil, España, India y Estados Unidos. Bajo este grupo coordinador se identificaron 100 perfiles en la compañía que se integraron al proyecto como “early adopters” (probando la herramienta en su fase piloto e identificando posibles fallos y mejoras) y promotores durante la etapa del lanzamiento.

En este punto, el mayor desafío para lograr un equipo comprometido fue involucrar a empleados en una actividad que no tenía ninguna compensación y podía ser percibida, asimismo, como una sobrecarga adicional de trabajo para los empleados.

Para ello, el proyecto incluyó diferentes medidas dirigidas a hacerles partícipes del proyecto, informarles adecuadamente de los avances que se iban produciendo y a facilitar su labor de pruebas y reporte. Por ejemplo, de cara a lanzar el equipo se pusieron en marcha dos pequeñas iniciativas que tuvieron una repercusión muy positiva:

- Se creó el “kit del promotor” que junto a manuales y documentos de trabajo contenía algunos regalos que se dieron a cada uno de los participantes con el fin de fidelizarlos y reconocer su vinculación en el proyecto.
- Se celebró un desayuno que les reunió por grupos de 25 -durante noviembre y diciembre de 2011- con los principales directivos de la compañía. Esta acción buscaba transmitir un mensaje simbólico de “reconocimiento” a su colaboración al mismo tiempo que se les trasladaba la importancia del proyecto.

A partir de enero de 2012, a este grupo de personas se le propuso que hiciera un uso intensivo de los servicios que tenían a su disposición, de forma exclusiva y adelantada, a modo de prueba y que reportaran tanto incidencias como posibles mejoras. A lo largo de un mes se introdujeron en el sistema alrededor de trescientas entradas que pasaron a resolverse encolándose en el gestor de tareas que servía de planificador del equipo técnico. En paralelo, comenzaron a recibir información

periódica acerca de las novedades y de las funcionalidades optimizadas para que pudieran comprobar de nuevo su estabilidad y para conocer su opinión. El compromiso por ambas partes redundó en mejores interfaces y en la incorporación de detalles sin los cuales hoy estaríamos muy lejos de contar con herramientas tan adaptadas a nuestra operativa y procesos de negocio.

Una adopción paulatina: ¡cien, trescientos, dos mil!

En marzo de 2012, con el mecanismo de reporte a pleno rendimiento, se les propuso comenzar la labor de invitación progresiva de sus compañeros de trabajo. En los tres meses que siguieron pasamos de contar con cien usuarios a hacerlo con trescientos cincuenta de los cuales entre setenta y noventa accedían a diario para introducir contenido, intercambiar información o consultar los blogs que ya comenzaban a estar operativos.

De esta forma cuando comenzaba el mes de junio de 2012, el seleccionado para poner en producción la plataforma, la inercia de uso nos ofrecía estadísticas interesantes que, junto a las opiniones que nos llegaban a diario, nos permitían intuir las aplicaciones que serían un éxito o los principales patrones de uso.

Estos ensayos no sirvieron para despejar por completo la ansiedad que sentíamos en el equipo que había hecho posible el proyecto días antes de lanzarlo al conjunto de una organización formada por cinco mil profesionales. A la incertidumbre sobre el grado de su utilización o el tipo de acogida se sumaba la preocupación por la estabilidad de la tecnología.

¿Hitos intermedios? La dirección informada y comprometida

En esa circunstancia, la necesidad de presentar la situación del proyecto y la previsión de lanzamiento al comité de estrategia (compuesto por el Presidente y los cinco CEO) hizo que todas las personas (de nuevo, las personas y no otra cosa) involucradas dieran lo mejor de sí mismas y lograsen que, el día 5 de diciembre de 2011, presentáramos todas las herramientas desarrolladas hasta el momento y su integración en lo que habíamos propuesto como base de *Leadingthechange*: una nueva forma de trabajar y de relacionar a la compañía con sus personas y a las personas entre ellas, tanto dentro como fuera del grupo, con una plataforma interna y un posicionamiento en Internet que estaban a la vanguardia de lo que las compañías de similares dimensiones y del sector tienen en esos ámbitos.

Esa reunión, al igual que otras que se sucedieron en 2012, nos obligaron a fijar con claridad las metas intermedias y, sin perder de vista nunca el gran objetivo, presionarnos introduciendo ese concepto de la “urgencia” puesto en valor por Philip Kotter, autor del libro “Leading the Change” (tan inspirador que nos dio pie para adoptarlo como nombre del proyecto) entre otros.

El lanzamiento: Ahora Tú, Ahora Yo

Y llegó el momento de lanzar. Era necesario proponer al equipo un último esfuerzo, para que la implantación y presentación a toda la compañía no fuera simplemente

un día más o un anuncio perdido en el buzón de correo electrónico.

Con la idea inicial de que éste no fuera un proyecto de comunicación y/o RRHH, sino de todos los que formamos el Grupo, llegamos a la conclusión de que necesitábamos “desvirtualizar” la Intranet y presentarla “en vivo y en directo”, y nos planteamos reunir a más de trescientas personas, para “vivir” la experiencia *Leadingthechange*.

El título del evento “Ahora Tú, Ahora Yo” fue escogido por un motivo y una coincidencia afortunada. El día 22 de junio se celebraba el evento “Ahora Tú” en el pabellón VI de IFEMA en Madrid. Nos pareció interesante aprovecharlo para sumarnos a su mensaje y convocatoria: los individuos podemos tomar la iniciativa y transformar cuanto nos rodea. Esa fue la coincidencia. El motivo era dotar a nuestra presentación de un propósito claro: hasta la puesta en funcionamiento de My Leading The Change, habían trabajado un grupo nutrido de profesionales; ahora había llegado el momento de que el resto de los integrantes de Gonvarri Steel Industries y Gestamp Renewables tomasen la iniciativa y le dieran todo el sentido al proyecto.

Gracias a la participación de representantes de toda la organización, al papel protagonista de los 5 CEO y a la creación de cuatro escenarios diferentes de experiencias, el evento fue un éxito y nos permitió llegar a más de 1.000 visitantes únicos en la puesta de largo de la Intranet. De nuevo, habíamos conseguido hacer algo mejor y más innovador que nunca, y de nuevo se debió a que las personas encargadas creyeron que podían conseguirlo, poniendo toda su energía en arrimar el hombro y no en analizar las posibilidades de que algo fallara.

A modo de resumen

Tras vivir este proyecto, resulta muy sencillo extraer cuáles son las conclusiones y las claves de éxito de una tarea como ésta. Mi experiencia en este caso me ha dejado cuatro claras enseñanzas:

- **El éxito del proyecto depende única y exclusivamente de las personas.** En este sentido tienen tanta importancia las personas que forman un departamento, como los responsables de diferentes áreas, como los CEO o el Presidente. Las personas son las que consiguen (o no) que los recursos se alineen, que las dificultades se superen y que los proyectos sean tan grandes como uno se proponga, si tienen sentido de negocio y si se desarrollan en un entorno que favorezca la innovación. Esto último, qué duda cabe, también depende de las personas que forman las empresas.
- **Hay que aprovechar las oportunidades.** Aunque es cierto que podemos innovar cada día en nuestras tareas y procesos, sólo en unas pocas ocasiones se producen oportunidades para innovar en cuestiones de gran calado para una organización. Y hay que aprovecharlas. El planteamiento de este proyecto fue grande porque este Grupo piensa a lo grande, pero siempre hay un componente clave antes de empezar: debemos pensar si nuestro trabajo puede realmente contribuir a mejorar las cosas, porque con un poco más de esfuerzo lograremos cambios relevantes y no sólo mejoras transitorias.
- **La “resistencia” al cambio se puede vencer.** Sé que se ha escrito mucho sobre lo difícil que es lograr el

cambio en las organizaciones, pero la experiencia de este proyecto me ha demostrado que esa resistencia se puede vencer. Incluso, creo que no hay tanta resistencia si se pone siempre como centro del cambio a las personas, porque nadie se resiste a que mejore su situación personal y profesional (si esto es realmente lo que logramos cambiar), aunque le cueste algún pequeño esfuerzo.

- **No se trata de tener grandes ideas, se trata de hacerlas realidad.** El día 22 de junio de 2012, cuando celebramos la puesta de largo de *My Leading The Change*, algo permaneció en el ambiente: habíamos sido capaces de materializar ideas que se repiten en la literatura de gestión cuyo virtuosismo solo se puede demostrar andando. Superamos infinidad de problemas desde que diseñamos el proyecto hasta que éste se hizo realidad. Hacerlo con ilusión, tesón y compromiso possibilitó este pequeño hito dentro de la exitosa iniciativa empresarial que es la Corporación Gestamp.

Cuando me propusieron escribir este capítulo sobre *Leadingthechange* y resumir la importancia del mismo en nuestra organización, rápidamente me decanté por destacar la capacidad de motivar a un gran colectivo y contribuir al negocio desde la alianza estratégica de los departamentos de nuestra estructura corporativa.

Las grandes organizaciones globales como la nuestra, suelen contar con potentes departamentos corporativos centralizados que disponen de grandes presupuestos y amplios equipos para llevar a cabo su tarea. No es éste nuestro caso; tanto el Departamento de Comunicación que dirijo, como el de RRHH, nuestro aliado en la tarea,

contamos con medios ajustados y equipos limitados. Estamos acostumbrados a gestionar eficazmente recursos escasos y tenemos vocación de servicio hacia el negocio. Son estas dos características: austeridad y vocación de servicio, las que nos llevan a cuestionarnos permanentemente cómo podemos contribuir generosamente desde el “staff” al éxito de “la línea”, contribuyendo al negocio y elevando la autoestima y motivación de nuestros efectivos.

Dicen que hay tres tipos de autoestima: la del país al que pertenecemos, la de la empresa en la que trabajamos y la del entorno personal y familiar en el que vivimos. *Leadingthechange* es **precisamente eso, un ejercicio de autoestima corporativa**: crecerse y sentirse orgulloso de pertenecer a Gonvarri Steel Industries y Gestamp Renewables, es la participación de cada uno de nosotros en el éxito colectivo del gran proyecto en el que trabajamos.

Bibliografía

- Alonso, M. (2011), “Ahora Yo”, Plataforma.
- Bossidy, L., Charn, R., Burck, C. (2002), “Execution: The Discipline of Getting Things Done”, Crown Business.
- Burke, R. J., Martin, G., Cooper, C. L. (2011), “Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats”, Ashgate Publishing .
- Christensen, C. M. (1997), “The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail”, Harper Paperbacks.
- Gopnik, A. (2011, febrero), “The Information, How The Internet Gets Inside Us”, New Yorker.

- Hamel, G. (2009, febrero), “Moon Shots For Management”, Harvard Business Review.
- Hamel, G. (2012), “Lo Que Ahora Importa”, Deusto S.A. Ediciones.
- Kotter, J. P. (1995, marzo-abril), “Leading The Change, Why Transformation Efforts Fail”, Harvard Business Review.
- Lillo, J. (2004), “Francisco Riberas Contra Su Destino”, Ediciones Nobel.
- McAfee, A. (2009), “Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization’s Toughest Challenges”, Harvard Business School Press.
- Peters, T. (1997), “The Circle of Innovation”, Random House.
- V.V.A.A. (2011), “Innovación y Reputación”, d+i LLORENTE & CUENCA.
- Watson, P. (2002), “The Modern Mind”, Harper Perennial.

CAPÍTULO 3

Fundación DKV Integralia.
Un caso de Innovación Social

MIGUEL GARCÍA LAMIGUEIRO

Director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial
Fundación DKV

“**T**odo ser humano nace en este mundo plenamente preparado no sólo para cuidar de sí mismo, sino también para contribuir al bienestar del mundo en su conjunto”, dijo el Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus. Cientos de agrupaciones, asociaciones y fundaciones alrededor del mundo centran su actividad en la promoción de la inserción social y laboral de personas con discapacidad. Este es el caso de la Fundación DKV Integralia, que ha desarrollado una experiencia única para dar la oportunidad de acceder al mundo laboral a personas con discapacidad prestándoles asistencia y formación.

El tándem perfecto que plantea esta iniciativa ha dado resultados excelentes. No solo porque da trabajo a personas con discapacidad sino porque procura su bienestar y su salud a través del empleo, la formación, las actividades lúdicas, artísticas y de ocio y la sensibilización del mundo empresarial y la sociedad en su conjunto sobre de la necesidad de actuar a favor de la integración.

Integralia presenta en cada uno de sus planteamientos una visión innovadora, detallista e integral de las necesidades de las personas con discapacidad, utilizando la integración laboral como palanca de su bienestar gracias a dos líneas básicas su actuación: la incorporación a la plantilla de los centros especiales de empleo de Integralia (*contact centers*) y la incorporación al mercado laboral ordinario.

Decimos que se trata de un proyecto integral porque proporciona información sobre ayudas, subvenciones y procesos de implantación, evalúa las posibilidades reales de la incorporación, realiza un plan de adaptación, hace una selección a través de la colaboración con diversas instituciones, ofrece una formación global o específica y

realiza un acompañamiento durante los primeros meses de la inserción en el mercado laboral.

Antes de nada, un poco de historia. En 1999 directivos, empleados y colaboradores ponen en marcha esta iniciativa pionera que supone una nueva manera de afrontar la acción social estratégica de la empresa y la gestión de la discapacidad.

Fruto de la combinación de dos iniciativas presentes en el Plan Estratégico de DKV Seguros nace Integralia: por una parte, existía la necesidad de mejorar la atención telefónica al cliente con la creación, entre otras medidas, de un *call center*. Por otra parte, la Dirección de la empresa aseguradora había mostrado siempre un creciente interés por afianzar su compromiso con los colectivos con especiales dificultades para la inserción, los colectivos en situación o en riesgo de exclusión social, por lo que esta iniciativa encajaba perfectamente con sus proyectos.

En 2000, después de meses de trabajo, se pone en marcha un *call center* en el Prat de Llobregat, el primero de Europa atendido exclusivamente por personas con discapacidad: la Fundación DKV Integralia.

Las razones por las que se apostó por un *contact center* como modelo de negocio para un Centro Especial de Empleo es porque se trata de un sector en crecimiento, con posibilidades de desarrollo profesional, porque presenta escasa necesidad de movimientos o desplazamientos físicos costosos y ofrece la posibilidad de crear entornos de trabajo mixtos. Además, su actividad permite mantener el contacto directo con personas, es intelectualmente interesante y requiere asunción de responsabilidades y toma de decisiones.

Objetivos sostenibles

La Fundación proporciona a las personas con discapacidad grave el apoyo, la asistencia y la formación necesarios para integrarse en el mundo laboral. La contribución de este objetivo general al compromiso de DKV con la salud de la sociedad es claro y directo: como señala la OMS, una de las formas más efectivas para la recuperación de la autoestima y de la salud en estos casos de discapacidad grave es, precisamente, la integración laboral.

Los objetivos de Integralia se encuadran en dos pilares: el estratégico y de negocio y el social. Hablamos de un objetivo estratégico porque la creación del *call center* supone una mejora en la atención y relación con los clientes. No obstante existe también un propósito social, ya que la Fundación pretende una integración laboral de personas con discapacidad o enfermedades degenerativas que tienen especiales dificultades para conseguir su incorporación en el mercado de trabajo.

La Fundación nace con la finalidad de contribuir en la inserción laboral y social de los discapacitados, potenciar la protección de las personas discapacitadas y su salud en general, proporcionar la mejor formación a los empleados para facilitar su desarrollo profesional, investigar nuevas fórmulas dentro del ámbito sanitario que permitan mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad.

Otros de los fines son impulsar una mejor utilización de los recursos sanitarios y de gestión por parte de los profesionales de la sanidad relacionados con la discapacidad, propagar una cultura orientada a la discapacidad

entre la población general y promocionar actividades de orientación profesional para personas con discapacidad.

Integralia es, a fin de cuentas, un proyecto 100% sostenible, que ha convertido a DKV en la empresa española con una mayor cuota de personas empleadas con discapacidad, un 23% de la plantilla. Una iniciativa que comenzó su actividad en febrero de 2000 con 9 personas y que en la actualidad cuenta con una plantilla de más de 250 empleados.

Una de las claves para el éxito de este proyecto es el conocimiento profundo del colectivo con el que se trabaja. En este sentido es destacable la labor que han hecho las instituciones para con el proyecto, aportando sus estudios y experiencia diaria para preparar un proyecto global y multidisciplinar.

Innovación, formación y actitud de los empleados, clave para la satisfacción de los clientes

La forma de lograr la excelencia en la Fundación es, por tanto, diferenciarse a través de la calidad del servicio. Pero dicha calidad, y más aún si se pretende aportar un valor diferencial, depende en gran medida y de forma directa de los empleados. El producto de esta actividad es el propio servicio, la atención de la llamada y, por tanto, la profesionalidad del empleado al *elaborar* el producto es determinante. El valor añadido está en la actitud: como ha señalado de un modo muy gráfico Mariona Buxadé, *no se trata de horas, sino de atender al cliente*.

La Fundación aplica la innovación a diferentes ámbitos de su actividad. Por una parte, trabaja de manera

constante en la búsqueda de soluciones que aumenten la eficiencia y la competitividad a través de la calidad. Para ello, y en el ámbito concreto de los *contact centers*, es necesario utilizar soluciones pioneras de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), por ser éste uno de los factores críticos de competitividad del sector. En los centros de la Fundación se ofrece a las empresas clientes una plataforma multicanal de última generación que permite la gestión en tiempo real mediante conexión directa con los sistemas de información del cliente y flexibilidad para adaptar los recursos a las necesidades de cada servicio. Por ejemplo, el centro del Prat de Llobregat, con una plantilla de más de 150 personas, dispone de la tecnología más avanzada para gestionar el contacto con los usuarios a través de Internet, email, fax o teléfono.

La aplicación de la innovación tecnológica en sus *contact centers* permite a la Fundación DKV Integralia registrar unos altos índices de calidad y eficiencia y, por tanto, obtener un impacto económico positivo, además del impacto social. La reducción de los tiempos de espera (24 segundos, en media), un porcentaje medio de llamadas atendidas (efectividad) del 91% y una media de 8.850 llamadas diarias atendidas en sus centros son las cifras más relevantes que avalan la competitividad de estos *contact center* y son posibles gracias a la innovación. Estas cifras, por otra parte, constituyen la base de la satisfacción de los clientes.

Además de la innovación tecnológica, la Fundación utiliza también la innovación en productos y servicios para mejorar constantemente su actividad. Un buen ejemplo de ello es la oferta de un servicio diseñado específicamente para los Ayuntamientos: la Oficina de Aten-

ción al Vecino. Se trata de un servicio desarrollado para servir como herramienta que potencie la comunicación entre los Ayuntamientos y los ciudadanos: la OAV informa sobre las consultas o dudas de los vecinos y comunica las campañas puntuales del Ayuntamiento. Pero además, esta iniciativa es un motor para la sensibilización de las Administraciones Públicas hacia la inserción laboral de las personas con discapacidad. Este servicio, por otra parte, se realiza a través del teletrabajo, otra de las áreas de aplicación de la innovación para la Fundación DKV Integralia.

En efecto, el teletrabajo supone una aplicación de la innovación tanto tecnológica como de gestión a la inserción laboral de las personas que, a causa de sus circunstancias, encuentran importantes obstáculos para acceder a un puesto de trabajo presencial, aún reuniendo todos los requisitos profesionales y de capacitación para desarrollar su actividad. Es el caso, por ejemplo, de grandes ciudades, en las que los desplazamientos pueden resultar un problema, o los núcleos rurales.

Nuevamente, las TIC se convierten en el aliado imprescindible para convertir en realidad el deseo y la necesidad de integración laboral de este colectivo. La Fundación participa en el proyecto Discatel, una iniciativa que pretende promover el teletrabajo en la actividad de los *contact centers*. La entidad ha formado un contrato con el Real Patronato sobre Discapacidad del Ministerio de Trabajo e Inmigración y con la Asociación Española de centros de Contacto con Clientes (AECCC) para desarrollar medidas dirigidas a demostrar los beneficios sociales y económicos de esta modalidad de empleo.

Respecto a la formación, en Integralia se aborda desde diferentes ámbitos. Desde el ámbito de la formación ocupacional con compromiso de contratación se ha habilitado un aula dotada con la tecnología y todos los recursos necesarios para impartir formación en telemarketing. La formación ocupacional forma parte de la actividad empresarial del centro. Por otro lado, en todos los centros se realiza formación que podríamos denominar *adaptada al puesto de trabajo*. Esta formación se realiza en dos fases: En una fase inicial, se imparten dos semanas de formación colectiva y genérica, para los empleados que se incorporan a un centro. Durante el desarrollo de esta fase, una de las funciones más importantes del formador, además de impartir la formación, consiste en detectar cuál será el mejor destino para cada uno de los nuevos empleados. Tras estas dos semanas de formación inicial, y a partir del análisis del formador, el nuevo empleado es asignado a un puesto.

Una vez en su puesto, el empleado recibe formación específica para el desempeño de las funciones específicas requeridas.

Y por último, la actitud. Para comprender cómo se genera una actitud concreta en una plantilla integrada exclusivamente por personas con discapacidad es necesario saber algo más sobre cómo es dicha plantilla. La plantilla de Integralia tiene en común que en su gran mayoría está formada por jóvenes con grandes discapacidades, lesiones medulares y enfermedades degenerativas, además que para casi todos los empleados en la Fundación, el trabajo de teleoperador es la primera ocasión de integrarse laboralmente después de la lesión o accidente, que la mayoría de ellos no se habían planteado volver a trabajar,

que en muchos de los casos su formación se había interrumpido y que suelen ser familiarmente dependientes y no se planteaban la posibilidad de independizarse, al menos antes de incorporarse al mundo laboral.

El hecho de tener una discapacidad no produce de forma directa el entusiasmo, la vocación de servicio, el afán de superación o el compromiso. Para evitar la tentación de caer en este enfoque idílico y naif, resulta conveniente recordar que hablamos de personas que pueden padecer enfermedades degenerativas generalmente dolorosas. O de personas con una discapacidad grave sobrevenida tras un accidente de tráfico que ha truncado planes de vida a veces en plena juventud. Algunos de ellos habrán tenido, con toda probabilidad, malas experiencias en procesos de inserción mal diseñados.

Estas circunstancias, unidas a las limitaciones impuestas por la propia discapacidad, a la dependencia y a las barreras psicológicas de la sociedad son causa más bien de problemas psicológicos y de comportamiento antes que impulso directo de la actitud referida. Por tanto, no se debe obviar la labor de los profesionales de la Fundación (directivos, formadores, supervisores y coordinadores) a la hora de facilitar y promover un entorno de trabajo que tanto física como psicológicamente busque la verdadera integración de la persona.

El proceso de integración

En la misma línea podemos decir que el colectivo de personas con discapacidad tiene un elevado riesgo de exclusión social. Una de las razones es la exclusión del

mercado laboral, que conlleva la incapacidad para poder desarrollar una vida económicamente autónoma y digna. Las carencias en formación en este grupo son importantes, debido a un conjunto de razones y circunstancias que se refieren tanto al ámbito personal como al social. Por una parte, y a pesar de los logros alcanzados en los últimos años, las barreras físicas y psicológicas en los centros educativos en todos sus niveles siguen existiendo y empujan a las personas con discapacidad y a sus familias a abandonar de forma prematura el ciclo educativo.

En los ciclos formativos superiores, la capacitación de las personas con discapacidad sigue siendo un reto. Entre los factores que actúan en contra aparecen también presiones procedentes del propio entorno del individuo, especialmente la familia, que tiende a sobreproteger a la persona con discapacidad, creando así entornos de dependencia que no contribuyen ni a la salud ni al bienestar de este colectivo. Por estas razones, la formación es un motor de la inserción, no sólo por su impacto directo en la capacitación y la empleabilidad de la persona sino también por el efecto que tiene sobre la *normalización* de su vida.

En este proceso de selección en el que la empresa decide contratar a personas discapacitadas es cuando intervienen las instituciones y las ONG's. Se trata de un momento clave tanto para la empresa como para el trabajador ya que la experiencia que tienen estas instituciones refuerza el papel de proveedor de talento para la Fundación.

Integralia potencia la cooperación con asociaciones e instituciones que agrupan y representan a las personas

con discapacidad, así como el asesoramiento y el apoyo de expertos en integración.

El proceso de selección

Como ya se ha comentado anteriormente el apoyo de las instituciones en el proceso de selección juega un papel esencial en la perfecta integración de la persona discapacitada en la empresa, es por eso que este proceso se hace con la colaboración de diversas instituciones como ONG's, empresas y la misma compañía de seguros, que ha implicado a todos sus departamentos en la iniciativa.

Esta unión interna por el proyecto constituye el principal factor de éxito de la iniciativa: el impulso de la Dirección General es muy importante, pero también lo es el esfuerzo y la vinculación de todos los departamentos, vinculación que se dio desde el primer momento.

Este apoyo es esencial para la sostenibilidad de la Fundación Integralia. Las personas de los departamentos de Servicios Generales, Financiero, IT, Recursos Humanos, etc. brindan horas y esfuerzo a Integralia: incluso los departamentos técnicos, de producto, han querido estar presentes en la iniciativa, dando formación a los empleados de Integralia. DKV dona tiempo a la Fundación, cediendo horas de los diferentes departamentos. Este apoyo es fundamental para la Fundación, que cada vez es más autónoma económicamente.

El proceso de selección tiene además otras particularidades distintas a la gestión en cualquier empresa. En concreto, se han de tener en cuenta ciertos factores diferenciales al tratar con el colectivo de personas con disca-

pacidad. El planteamiento de la empresa ante un proceso de selección de una persona con discapacidad debe ser “¿Qué puedo hacer yo, como empresa, por esta persona?”. Sólo en segunda instancia tendrá sentido preguntarse por la aportación de la persona a la empresa.

Una actitud de este tipo, presente ya en el momento de la selección, sólo se da cuando en la empresa existe un importante grado de sensibilización, fruto de la implicación y el convencimiento de la dirección. Si el personal responsable de los procesos de selección no está convencido e implicado, la persona con discapacidad se enfrentará a una dura barrera. Desde Integralia, en los procesos de integración en el mercado ordinario, se puede formar y sensibilizar a los seleccionadores pero, en definitiva, si no creen en ello, nada puede hacerse.

La selección es siempre un proceso importante dentro de la gestión de los Recursos Humanos de una empresa pero, en este caso, debe ser analizado como palanca de la profesionalidad, entendida en su doble vertiente de aptitud y actitud. Un proceso de selección inadecuado puede dar lugar a fallos en la adaptación de la persona, fallos cuyo resultado suele ser el malestar y la frustración de la persona. Todo ello origina situaciones que suelen resultar costosas para la empresa: rotación, absentismo, despido, mal clima laboral, etc.

En el caso de la contratación de personas con discapacidad, uno de los errores más frecuentes suele ser fijarse más en la discapacidad que en la persona. Es decir, el contratador *desea* ciertos tipos de discapacidad –o, dicho de otro modo, no desea ciertos tipos de discapacidad- y sólo después de aplicar este criterio presta atención a lo que esa persona puede hacer, y si su perfil se adapta o no

a las necesidades de la empresa. Estos casos, procedentes en innumerables ocasiones de una buena voluntad no exenta de sentimentalismo o paternalismo, el contratador crea un puesto *ad hoc* para ser ocupado por una persona con discapacidad. Tal proceso de selección tiene muchas probabilidades de terminar en fracaso.

El proceso debe ser más bien el contrario. Ante una determinada necesidad de personal, el contratador analiza diferentes perfiles profesionales, atendiendo a su capacitación y al potencial de la persona. La discapacidad como criterio sólo interviene en el momento de, una vez seleccionada la persona, adaptar el puesto a sus necesidades específicas. O bien, realiza un diagnóstico de los puestos de trabajo de su organización, estudiando cuáles de ellos podrían ser ocupados por personas con discapacidad y, cuando surge una vacante, tiene en cuenta este criterio.

El puesto

La figura clave de este proceso es el responsable de ajustes. Su función principal es asegurar la adaptación persona-puesto, en el doble sentido (del puesto a la persona y de ésta al puesto). Para conseguirlo, el responsable de ajustes realiza un análisis de los perfiles de cada candidato para saber qué recursos físicos o de cualquier otro tipo son necesarios. Las instrucciones y recomendaciones del responsable de ajustes son implantadas por el supervisor.

El objetivo principal de la evaluación del desempeño en la Fundación DKV Integralia no es tanto el control sino la búsqueda de la excelencia a través de la mejora

continua de la capacitación y la actitud de sus empleados, es decir, de su profesionalidad. Por esta razón aparece como Factor Crítico de Éxito (FCE) en este apartado. Selección, formación y evaluación determinan el logro de los elevados estándares de profesionalidad que la Fundación requiere de sus empleados. Esta exigencia es una clara muestra del afán de la Fundación por *normalizar* la integración laboral de las personas con discapacidad: las adaptaciones de los puestos y del entorno físico son necesarias pero, más allá, los empleados deben ser gestionados (seleccionados, evaluados y formados) sin sobreprotección, exigiendo calidad en el desempeño y una actitud adecuada para cumplir con las expectativas de los clientes.

En este sentido, la formación es un FCE no sólo para la satisfacción de los clientes sino para la sostenibilidad de los centros de la Fundación, porque la calidad en el servicio y el uso de la tecnología más avanzada son dos de sus competencias distintivas y ambas están necesariamente ligadas a la formación.

La clave está en la motivación

La motivación ocupa un lugar central en la interrelación entre los diferentes factores críticos y canaliza su impacto sobre la actitud de los empleados. La evaluación, por ejemplo, tiene influencia directa sobre la profesionalidad pero, al ser una fuente de motivación intrínseca, tiene impacto también, indirecto, sobre la actitud y, por tanto, contribuye a la satisfacción de los clientes, por ser la actitud uno de los FCE de dicha Área Clave. De modo si-

milar, el entorno laboral, tanto físico como psicológico, proporciona motivación extrínseca, los empleados están a gusto en el lugar de trabajo y ello, además de contribuir a la propia satisfacción de los empleados, tiene impacto sobre la satisfacción de los clientes, a través de la actitud.

Como puede verse, la motivación por motivos intrínsecos tiene más motores que el resto, respondiendo así a las necesidades de los empleados: en ese sentido podemos afirmar que los empleados de la Fundación están muy motivados, es decir, que sus fuertes necesidades y deseos de aprendizaje y desarrollo están siendo satisfechos por la organización. A su vez, esta motivación es la principal razón de la actitud, ese componente de la profesionalidad especialmente valorado por los clientes y que constituye, como se ha visto, el valor diferencial de los servicios ofrecidos por la Fundación. La selección, como puerta de entrada al sistema laboral, aparece como factor transversal, dando a entender que si se producen fallos en este proceso (básicamente, seleccionando a una persona para un puesto que no es el adecuado), los efectos repercutirán en todos los demás factores.

La motivación por motivos intrínsecos, ligada al afán de superación y a la satisfacción por el propio desarrollo y aprendizaje, siendo muy positiva, encierra un cierto riesgo: en el momento en que la persona -el empleado- deje de encontrar retos en su trabajo o perciba que está dejando de aprender, puede comenzar a sentir cierta frustración. El excesivo peso de la motivación intrínseca debe equilibrarse con la potenciación de otro tipo de motivación mencionada: la motivación por motivos trascendentes, ligada a la satisfacción de prestar un servicio de calidad, resolviendo lo mejor posible las necesidades

del usuario, no sólo por lo que uno pueda aprender de tal ejercicio de la profesión, sino también por mejorar la situación y resolver el problema del cliente.

Algunos de los premios recibidos por Fundación DKV Integralia

2001 Premio Trabajo Sin Barreras, concedido por el *Dossier Económico de Catalunya*.

2002 Premio Balance Social a la mejor *Iniciativa Social en Dirección de Recursos Humanos*, convocado por Actualidad Económica, Adecco e IESE.

2003 Premio a la Calidad de la Generalitat de Catalunya

2007 Premio CERMI en la categoría de *Inclusión Laboral*.

2008 Premio Fundación Empresa y Sociedad en la categoría de *Empleo*

2010 Premio Fundación SERES a la Innovación y el Compromiso Social de la Empresa

Los Centros de DKV Integralia

El Prat (Barcelona)

Madrid

Dènia (Alicante)

Jerez de la Frontera (Cádiz)

Bilbao

CONCLUSIONES

Decálogo para hacer de la innovación nuestra
ventaja evolutiva

ADOLFO CORUJO

Socio y Director General para Iberia
LLORENTE & CUENCA

Innovas o te innovan, parece la máxima de una visita a cualquier estantería que reúna a los clásicos de la gestión. No es extraño. La disciplina entró en la era en la que nos encontramos a raíz del desplome de la bolsa de Nueva York en 1907. Entonces cobró forma la Harvard Business School que aglutinó por primera vez el corpus básico de asignaturas de los MBA. Del evolucionismo biológico de finales del siglo XIX, la idea de la adaptación por la supervivencia se extendió como la pólvora renovando todas las disciplinas de las ciencias: la sociología, la antropología, la arqueología... y la economía. Anticipación y agilidad se convirtieron en las recetas para directivos de empresas al margen de sectores o mercados. La primera tratando de evitar situaciones sin retorno que podían terminar con las compañías sometidas a un entorno en constante cambio (sí, entonces también experimentaban el enorme vértigo de la incertidumbre motivada por el dinamismo de unos sistemas que se demostraban tan vivos como en nuestros días). La segunda debía caracterizar a la reacción ante los acontecimientos que se sucedían: si no los habías visto venir la clave pasaba a ser la velocidad con la que interpretarlos, ser capaz de tomar decisiones y luego ejecutarlas.

La innovación se ha convertido en sinónimo de competitividad y ha sido profusamente estudiada como uno de los factores esenciales para alcanzar el éxito. Partiendo de esta tesis, los tres capítulos de este libro se aproximan a la innovación desde la perspectiva del momento que estamos viviendo. Tras un siglo dedicado a la eficiencia en los ámbitos operativos de los negocios (la producción, la distribución, la comercialización y el control de los recursos), la crisis desencadenada en 2008, como bien indica

Ángel Alloza, ha provocado una pérdida de la confianza en las organizaciones y en sus proyectos.

Esta situación requiere afrontar el futuro replanteando lo aprendido en un terreno poco explorado por las ciencias empresariales y económicas, el de las relaciones humanas.

No hacerlo puede significar, y de hecho lo está haciendo, la muerte de empresas centenarias incapaces de adaptarse a una sociedad cada vez más dotada para informarse, comprender y juzgar si éstas cumplen los compromisos adquiridos. También supone una enorme oportunidad para aquellas que comprenden que en su recuperación estriba la ventaja evolutiva, esa que es posible mantener a lo largo del tiempo.

Proponemos un decálogo para innovar atendiendo a los nuevos retos que se desprende de los ejemplos y propuestas recogidos en estas páginas:

Cambiar exige comprometer a cuantos protagonizan tu proyecto

Todas las empresas tienen en marcha proyectos que implican cambiar para adaptarse a lo que sucede de manera vertiginosa a su alrededor. Para poder llevarlos a cabo es preciso comprometer a personas que tienen nombre y apellidos. A veces los lugares comunes que denominan a los *stakeholders* (clientes, proveedores, periodistas, etc.) no nos permiten darnos cuenta de que detrás de esos términos genéricos se encuentran los auténticos protagonistas de nuestros planes estratégicos. Apple no hubiera resurgido de su crisis a finales de los noventa si no hu-

biera logrado comprometer con su visión a inversores, empleados, proveedores, clientes, autoridades y distribuidores, entre otros. Ese es el auténtico reto de la innovación: lograr que los demás te ayuden a transformarte. Si lo consigues habrán comprendido la transformación. Su percepción se convertirá en tu mejor aliado.

Pequeña Idea Innovadora: Hoy están a nuestra disposición un gran número de herramientas que nos permiten identificar quién es quién en nuestro entorno (p. e. los mapas de poder a partir de sistemas de inteligencia aplicados a Internet). Además, cada día se multiplican las plataformas que nos permiten estar en contacto con todos ellos y obtener de una manera directa sus opiniones. Utilizarlas (con sentido común) mejorará tu gestión de las relaciones y optimizará los esfuerzos que dedicas a crearlas y mantenerlas.

Tu reputación es una palanca poderosa para vencer y comprometer

La forma en la que has manejado las expectativas que has creado en el pasado, si las has satisfecho o, incluso, superado ha cimentado tu reputación. Ese activo te confiere credibilidad, un aspecto fundamental en la gestión de las relaciones humanas. Cuando propones tu proyecto de cambio a cada comunidad que necesitas involucrar, no solo valorarán el contenido de tu mensaje, el beneficio que les planteas e, incluso, los términos del acuerdo que les ofreces, también tendrán en cuenta cuán creíble les resultas. Existen costes asociados a la falta de fiabilidad.

Si suponemos que alguien nos puede fallar exigiremos más a cambio de aceptar su llamada a la acción.

Pequeña Idea Innovadora: tienes a tu disposición innumerables mecanismos para ser transparente y trasladarlo. El mundo multimedia nos permite aportar todo tipo de pruebas que confirmen los hechos y que demuestren nuestro relato. Cuando es el plan estratégico de tu compañía el que está en juego, no gastes ni un minuto en tratar de esconder tus vulnerabilidades. En la sociedad que vivimos éstas aflorarán tarde o temprano. Esa táctica tuvo alguna virtud en el siglo pasado. En vez de gastar en ese esfuerzo, invierte tus recursos en el desarrollo de contenidos que redunden en beneficio de tu credibilidad. Probablemente el hecho de que tus puntos débiles se conozcan aporte un extra de credibilidad que puede resultar decisivo en tu competición.

Convencer a lo largo del tiempo pasa por la generación de la confianza

El hecho de que tu empleado o cliente compre la visión que le transmites no quiere decir que te extienda un cheque en blanco. Los participantes en el programa de 100 Promotores de Gonvarri Steel Services y Gestamp Renewables creyeron de inicio en la propuesta que el equipo de *Leadingthechange* les hizo. Fue posible por la reputación de la compañía que se relaciona con la forma en la que abordan los proyectos prioritarios. A partir de ese primer momento permanecieron vigilantes para saber si su ilusión y compromiso era correspondido por parte de los gestores con las dosis de transparencia, consideración

y reconocimientos adecuados. A lo largo de los 9 meses que este programa existió se fue creando una relación de confianza basada en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por ambas partes y por la complicidad de participación como iguales en el mismo proyecto.

Pequeña Idea Innovadora: acostumbra a reunirte periódicamente con pequeños grupos de tus *stakeholders*. No lo plantees como encuentros para hablar de producto si se trata de clientes, para hablar del mercado bursátil si son inversores o para hacer lo propio con tus medidas de conservación del medio ambiente con ecologistas. Trata de hacerlos alrededor de temas que interesen a ambos y que puedan estar en la línea de evolución de tu proyecto. En este sentido, procura que no se conviertan en foros para la queja y el desánimo. Aprovecha esas ocasiones para trasladar los resultados que el cambio produce ya sean los esperados o no. La compartición de esas informaciones incrementará el sentimiento de complicidad mutuo.

Dota de un propósito social a tu empresa

DKV -nos cuenta Miguel García Lamigueiro- entendió hace más de trece años que para que se estableciera una relación de mutua confianza con sus *stakeholders* necesitaba crear un nuevo marco de convivencia con ellos. Este marco debía superar el esquema transaccional basado en “yo te doy, tú me das” para evolucionar hacia un “juntos hacemos algo posible”. Tuvo que reflexionar acerca de su ideología como organización y seleccionar aquellos aspectos de cuanto les rodeaba que querían modificar. En

ese marco el beneficiario era la sociedad en general a través de casos particulares en los que mostrar el compromiso de DKV con el ecosistema en el que operaba.

Es precisamente la crisis que estamos padeciendo la que nos ha llevado a todos como ciudadanos a exigir que los actores que operan en nuestra gran comunidad sean corresponsables. Hemos elevado hace mucho tiempo el nivel de nuestra exigencia y nos fijamos en la dimensión ética de las compañías.

Pequeña Idea Innovadora: revisa los últimos comunicados de tu organización con vuestros *stakeholders*. Intenta averiguar cuál sería el beneficio final, más allá de la creación de valor para el accionista, de la actividad de tu empresa. Analiza si en esos contactos se ha expresado con claridad: una persona que forma parte de la sociedad desde su rol, por ejemplo, como voluntario, gestor o afectado debería poder comprender ese beneficio tangible. En caso contrario, trata de grabarte mientras lo cuentas en cinco minutos a un colega. El ejercicio os permitirá condensar esos mensajes para que calen en cada una de las comunicaciones con las personas que pueden hacer tu proyecto posible.

Se trata de relaciones humanas: formamos comunidades, no “clusters”

A veces la sofisticación en términos y taxonomías nos aleja de lo que hay detrás de conceptos como el de *stakeholder*. En términos generales, un *stakeholder* es aquella persona o grupo de personas sin los cuales tu negocio no sería viable. Podemos clasificar a éstos en diferentes gru-

pos pero el criterio que debe imperar es que los agrupemos para luego relacionarnos mejor con ellos. Los seres humanos nos organizamos en comunidades desde los inicios de nuestra existencia. Formamos grupos de personas que comparten intereses y creencias y que tienen sentido de pertenencia a esa comunidad. Los proyectos de las empresas convergen y divergen con los de comunidades pre-existentes o, incluso, las congregan. Difícilmente estas comunidades se autodenominarían bajo nombres tan genéricos como los de “clientes”, “accionistas” o “ciudadanos”. Nosotros les llamamos así porque ese es el rol que les conferimos en su relación primaria con nosotros. Debemos ir más allá porque esta clasificación, aunque puede ser útil para medir y adoptar decisiones, no nos ayuda a actuar para comprometer. Para lograr involucrarles necesitaremos comprender su forma de organizarse en función no de nuestra empresa sino de la vinculación de sus intereses con los de nuestro proyecto.

Pequeña Idea Innovadora: revisa el mapa de *stakeholders* de tu organización. Pregúntate si su denominación se corresponde con la tradicional vinculada al concepto “públicos”. Si es así, plantéate si las personas que se agrupan bajo esos “clusters” comparten realmente intereses y creencias y si se definirían a sí mismos apasionados miembros de ese “cluster”. Trata de pensar en ellos poniéndoles las caras de los que conoces personalmente. ¿Qué les apasiona? En definitiva ¿a qué comunidad pertenecen? ¿Tiene que ver realmente con tu proyecto? En caso de no serlo, prueba a pensar qué hechos implica ese proyecto que podrían estimular la creación de una nueva comunidad en la que cada una de esas personas se integraría. Aunque solo surja un grupo de esa reflexión prue-

ba a desarrollar un plan de relaciones con ellos de manera específica. Te servirá para testar el modelo y para encontrar, seguramente, un nuevo modelo de entablar relaciones en la gestión de tu reputación.

No dejes que el éxito se convierta en uno de tus mayores enemigos

El cambio genera muchas resistencias. Autores como Kotter, Hamel, Drucker, Peters o Christensen nos lo han explicado y nos han planteado las recetas para superar esta barrera. Uno de los aspectos que destaca en la generación de esa resistencia es el éxito previo. Si un departamento de relaciones con el inversor ha protagonizado una buena etapa, es complejo comprometerles para que modifiquen su forma de trabajar en aras de lograr una relación más directa con sus “clientes”. Para evitar que el éxito nos debilite, es preciso que toda la organización asuma que detrás de un logro debe venir un análisis para entender si necesitamos replantearnos las cosas. Esto es especialmente necesario en la gestión de las relaciones humanas. Las comunidades evolucionan, maduran, se transforman a una gran velocidad. Lo que es atractivo para ellas hoy lo deja de ser en un plazo de tiempo muy corto. Ese dinamismo obliga a que cuestionemos cada una de nuestras rutinas aunque nos han funcionado en el pasado.

Pequeña Idea Innovadora: organiza talleres con pequeños grupos de empleados de la compañía para ayudarles a identificar la metodología que utilizan en su relación diaria con las personas con las que mantienen contacto. Esos talleres facilitarán que dibujen las rutinas que consi-

deran positivas y negativas. También permitirán estudiar cómo se ha transformado el día a día de las personas con las que operamos. Comparar las rutinas con los hábitos de los *stakeholders* establecerá claros espacios de mejora que podremos aprovechar.

La ejecución precisa tanta o más atención que la planificación

Si esta sentencia pone encima de la mesa un elemento clave de cualquier proceso de adaptación, sea cual sea su ámbito de aplicación en la empresa, cuando hablamos de las relaciones con personas se vuelve crucial. Independientemente del plan que hayamos diseñado, todos los días generaremos nuevas expectativas en las personas que nos rodean y nos veremos comprometidos a satisfacerlas. La simple conversación con un proveedor establece un protocolo que si nos saltamos resultará dañino para su percepción. No atender al teléfono cuando habíamos acordado hacerlo, no responder a una de sus ofertas en el plazo que le indicamos o no explicarle el porqué de no contar con él en una determinada compra es posible que conlleve incrementos en los próximos precios que nos presente, mayor lentitud en la reacción ante nuevas peticiones o trasladar su promesa de valor a uno de nuestros principales competidores.

Pequeña Idea Innovadora: valora los recursos que tienen el contacto directo con los *stakeholders*. Analiza si son suficientes. Piensa, por ejemplo, en los que hacen el trabajo de hablar de manera permanente con gente que se interesa por contactar con la compañía. ¿Tienen la infor-

mación del gran proyecto en el que trabajamos? ¿Sabrían trasladarlo en pocos minutos? A veces un pequeño blog o foro interno que anime el debate acerca del proyecto y al que invitamos a nuestros colegas que, por su nivel jerárquico, no suelen estar dentro de las conversaciones que asientan los conceptos importantes, es suficiente para que se sientan parte e interioricen el relato.

¡La clave está en la motivación!

Son las palabras de Miguel García Lamigueiro. Quizás por eso es necesario que las empresas lleven adelante proyectos que, como resume Juan Llovet hablando de *Leading-thechange*, se conviertan en auténticos ejercicios de autoestima corporativa. Alrededor de un proyecto que intenta mejorar la manera en la que nos relacionamos con el resto interviene un amplio abanico de profesionales. Lograr que de manera paulatina, y no a impulsos a base de hitos muy marcados, se extienda la motivación por participar y aportar es en sí un fenómeno muy rico para las organizaciones. Es el principal sustento de procesos de cambio que se extienden a lo largo de años. La Fundación DKV ha conseguido imprimir esa huella en quienes trabajan, colaboran y comparten los servicios que lanzan. Sólo la profunda creencia en su visión y beneficios de quienes pusieron en marcha el proyecto puede trasladar semejante entusiasmo.

Pequeña Idea Innovadora: resulta efectivo mostrar cada poco tiempo la evolución de lo que se está desarrollando y destacar el papel desempeñado por los artífices. Las nuevas tecnologías facilitan además que en la prepa-

ración de esos contenidos se cuente con las ideas y los datos de todos. Las herramientas colaborativas cada vez son más fáciles de utilizar y trasladan la sensación de que el resultado es fruto de la aportación de cada uno de los individuos. ¿Tienes alguna en la empresa? ¿Existe algún espacio en ellas destinado a que entre sus usuarios se construya algo beneficioso para todos? ¿Muestra los avances del proyecto? ¿Permite la aportación de contenido desde diferentes puntos de vista? En caso de no disponer de esto, ponlo en marcha de manera experimental en un recorrido corto para comprobar su interés. A veces, solo la introducción en una compañía del microblogging entre sus comunidades relevantes (como la de los directivos) produce un efecto renovador que posibilita que nuestros colegas se sientan permanentemente “enchufados” a la tarea común que tenemos entre manos.

Entrenar, entrenar, entrenar...

La innovación conlleva más innovación. Sus logros nunca son perfectos pero encadenados construyen organizaciones más competitivas. Si se alcanza, se trata de una propiedad realmente difícil de imitar que a la larga nos diferencia de manera radical. Es necesario que nos tomemos cada introducción de una mejora en cómo nos relacionamos con los demás en términos de aprendizaje. Nos ayudará a compartir la experiencia con el resto de colegas y a medir los resultados de forma relativa. Ese proceso es el que hace que una compañía vaya empapándose de una filosofía adaptativa potente.

Pequeña Idea Innovadora: en los procesos que abordemos para perfeccionar nuestro día a día, establezcamos con claridad cuáles son las metas formativas que perseguimos. Completemos el lógico cuadro de objetivos e indicadores con aquellos necesarios para sacar el mayor partido a la experiencia. El siguiente paso es consolidar siempre las conclusiones y compartirlas con el resto de la organización. De nuevo, si al hacerlo, pretendemos comunicar solo las fortalezas de lo que hemos hecho sin contar también las vulnerabilidades, menoscabaremos nuestra credibilidad. Adoptar una posición defensiva no sólo no contribuye al cambio sino que nos encierra en la rutina.

Aprovecha las oportunidades

Juan Llovet y Miguel García Lamigueiro coinciden en un aspecto fundamental al hablarnos de su visión y experiencia: aprovecharon su oportunidad. El cambio disruptivo se había producido en la tecnología y en las estructuras; sin embargo no abordaron ningún proyecto hasta que vieron con claridad que ese cambio podía contribuir al proyecto de sus organizaciones. Ángel Alloza nos anima a aprovechar la situación en la que vivimos para apoyarnos en la gestión de la reputación. Es una disciplina que eleva el perfil de las organizaciones para que éstas se esfuercen en construir una ventaja evolutiva que es clave hoy: la innovación en la gestión de las relaciones de las organizaciones con las personas sobre las que pivotan los planes estratégicos. Constituye una gran oportunidad.

Pequeña Idea Innovadora: no retrases la introducción de una mejora tecnológica porque no estés familiarizado con ella. La única forma de sacarle partido a lo que te puede aportar es experimentar con ella. Fuéstrate a comprobar esas aplicaciones que te resultan incómodas. Saca el tiempo necesario para descubrir su utilidad. Tendrás perspectivas nuevas que rápidamente relacionarás con los grandes retos que afrontas. Es prioritario. Estarás preparado para identificar la oportunidad en la que convergerán necesidad, solución y compromiso. Esa conjunción suele contribuir al avance de cualquier gran proyecto. Es lo que esperan hoy de nosotros las comunidades sin las cuales, es bueno recordarlo, nuestro negocio no sería viable.

La crisis de 1907 puso en marcha toda una forma de afrontar los retos organizacionales a partir de la mezcla de especialidades del conocimiento que hasta ese momento no se relacionaban: la economía, la psicología, la ingeniería, etc. La crisis de 2008 inauguró una nueva era que requiere otro esfuerzo similar. En la gestión de la reputación estriba recuperar la confianza perdida. Para que nuestras organizaciones mejoren la forma en la que lo vienen resolviendo hasta ahora debemos introducir la innovación en el ADN de los equipos que se relacionan a diario con nuestros *stakeholders*. Del acierto que tengamos dependerá nuestro posicionamiento en el mercado pero también, y este es el auténtico reto en el S XXI, en la sociedad.

Edición no venal

Licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

d+i LLORENTE & CUENCA, marzo 2014

Lagasca, 88 - planta 3

28001 Madrid (España)

Diseño y maquetación: Anatomía de Red