

La sociedad occidental ha pasado de una época en la que el sentido de la identidad de los individuos y grupos que la componen (la conciencia de quiénes son y cómo los ven los demás) estaba claro, era estable y coherente, a otra en la que esa identidad es cuestionada y, a la vez, está más valorada que nunca a todos los niveles. Las empresas no han sido inmunes a este cambio y las cuestiones identitarias adquieren para sus empleados, clientes y accionistas una importancia creciente. Más que nunca, esa identidad puede repercutir en los resultados que las empresas aspiran a alcanzar.

Los autores de este libro llaman la atención sobre este nuevo fenómeno y muestran cómo controlarlo y sacar provecho de él. Parten de la convicción de que la identidad de una empresa (lo que ésta es, lo que quiere ser y lo que puede ser), según se gestione adecuadamente o no, se convertirá en su activo más valioso o, por el contrario, en un considerable obstáculo para su desarrollo y prosperidad.

Para ejercer hoy en día un liderazgo eficaz hay que determinar si la identidad de una organización está relacionada con su cultura corporativa, su posicionamiento de marca y reputación o, en cambio, permanece alejada de todo ello.

Bibliografía

Hamid Bouchikhi y John R. Kimberly

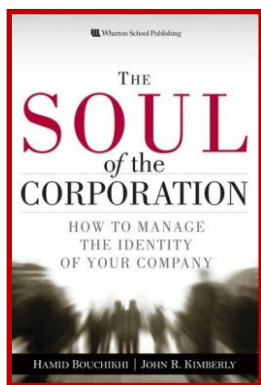
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



El alma de la corporación

Cómo gestionar la identidad corporativa para convertirla en una ventaja competitiva

Hamid Bouchikhi y John R. Kimberly

INTRODUCCIÓN

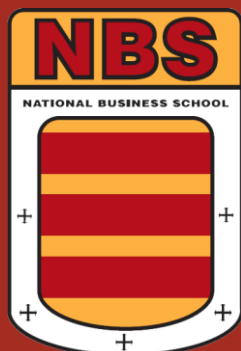
Son muy numerosos los elementos que, en mayor o menor medida, están ligados a la identidad de las empresas: los desafíos que presentan la globalización, las fusiones y adquisiciones, las escisiones corporativas, la innovación disruptiva, la desregulación, la reputación y la responsabilidad corporativa, unos consumidores más exigentes y la omnipresencia de las marcas. En ese sentido, es imprescindible disponer de los conocimientos suficientes para gestionar dicha identidad, de manera que nos asegure disponer de una ventaja competitiva, eliminar las tensiones que produce, superar sus aspectos disfuncionales y mantener aquellos que merecen preservarse.

La dimensión identitaria de la empresa

De la misma manera que la identidad de los individuos se fundamenta en el género, la nacionalidad, el grupo social, la educación recibida o las habilidades adquiridas, la identidad de una organización está anclada en su negocio principal, su base de conocimientos, nacionalidad, filosofía corporativa o en un fundador legendario.

Cualquier aspecto de una empresa considerado como principal, distintivo y duradero por sus empleados, propietarios, proveedores o accionistas, es parte de su identidad. La importancia de cada uno de estos aspectos puede variar de una organización a otra. Así, tenemos que la innovación tecnológica define más la identidad de Apple que de la McDonald's, y la nacionalidad tiene más peso en Toyota que en Google. También varía con el tiempo: hasta que no aparecieron los rumores sobre la posible adquisición de Danone por Pepsi Co., la identidad nacional de la primera pasaba desapercibida. La reacción de los sindicatos y los políticos franceses demostró que Danone era un icono galo cuyo carácter nacional había que preservar a toda costa. Tal y como demuestran estos casos, la identidad de una organización se encuentra arraigada profundamente en un subconsciente colectivo, se da por sentada y no se discute hasta que algún acontecimiento o circunstancia extraordinarios empujan a alguna de las partes interesadas a preguntarse: "¿Quiénes somos?".

Equilibrar la percepción que una empresa tiene de sí misma con la que tiene la gente es uno de los retos clave de cualquier gestión empresarial, pues es imposible un buen funcionamiento si no se da una convergencia entre cómo la ven sus propietarios, empleados o directivos y los consumidores, accionistas potenciales o la sociedad en general. En ese sentido, es instructivo recordar las reacciones provocadas por la adquisición hostil de Arcelor por parte de Mittal Steel. La compra fue rechazada en aquellos países europeos donde Arcelor tenía una presencia significativa, con el argumento de que Mittal Steel era una agresiva compañía india que quería absorber una de las mejores empresas europeas, cerrar sus fábricas y llevarse los puestos de trabajo a países con bajos costes laborales.



En sus intentos por mejorar la imagen pública de su compañía, Lakshmi Mittal, el director-fundador y propietario, trató de destacar su identidad europea: recordó que su empresa se gestionaba desde Londres, tenía filiales en Holanda y poseía varias plantas en Europa del Este, además de carecer de cualquier vínculo comercial con la India. Incluso se comprometió a preservar los puestos de trabajo en Europa, dejar sitio a la alta dirección y a los principales accionistas de Arcelor en la nueva estructura de gestión y a ubicar su nueva sede en Luxemburgo, donde Arcelor tenía su oficina central.

Sin embargo, y a pesar de todos estos esfuerzos, Lakshmi no consiguió dissociar su ciudadanía india de la identidad de una empresa, líder mundial del acero, que llevaba ya tres décadas desarrollándose fuera de aquel país. Si hubiera sido más sensible a la dimensión identitaria de su empresa, Lakshmi Mittal hubiera diseñado una campaña publicitaria centrada en reforzar la identidad europea de Mittal Steel ante los ojos de los ciudadanos y los gobiernos de la Unión, antes de iniciar la OPA sobre Arcelor. En este caso, y aun sin que hubiese desaparecido toda oposición por parte de los sindicatos, el público en general y los políticos europeos en particular se hubieran mostrado menos reticentes. Además, para Mittal Steel hubiera sido mucho más fácil seducir a los accionistas individuales e institucionales (entre ellos, el gobierno de Luxemburgo, que poseía el 5% de las acciones de Arcelor) para que aceptasen la oferta y se concentraran más en el acuerdo, en lugar de tratar de dilucidar la "verdadera" identidad de Mittal Steel.

La identidad no sólo transmite el carácter único de una empresa, sino que también sirve para clasificarla, a la vez que se destaca su carácter singular. Existen numerosos ejemplos de empresas fácilmente reconocibles como pertenecientes a una categoría y que, a la vez, poseen un carácter único dentro de la misma. Así, Toyota es un fabricante de coches muy diferente del resto. Otro tanto se puede decir de la consultora McKinsey o de la cadena de supermercados Wegmans. Ello se debe a que las

identidades de estas organizaciones son una combinación de características que los hacen iguales a otros miembros de su sector (fabricación de automóviles, consultoría y venta minorista), pero, al mismo tiempo, las diferencian: el compromiso con un sistema de fabricación de coches único de Toyota, la labor de consultoría sólo para grandes cuentas de McKinsey y una filosofía de gestión distintiva de Wegmans.

Como se ve, la identidad de una empresa cumple a la vez funciones de integración y diferenciación, que son igualmente relevantes para su buen posicionamiento en el mercado. Cuando se intenta favorecer una a costa de la otra, el resultado puede ser la confusión y un daño irreparable para la imagen corporativa. La dirección de British Royal Mail pagó caro este error. En su afán de posicionarla cuanto antes como un actor principal en el mercado de la logística y la distribución, los directivos de la organización le dieron un nuevo nombre, Consignia, y proclamaron lo siguiente en la declaración de la misión de la compañía: "Confiamos en conectar a cada persona, negocio o comunidad en el Reino Unido mediante un servicio personal sobresaliente, basado en las habilidades, orgullo y compromiso de todos los que trabajamos en Consignia". Este mensaje pretendía transmitir a la opinión pública que la sociedad de correos estatal ya no era lo que ellos conocían como Royal Mail, olvidando así que la organización (que todavía se dedicaba a los envíos postales mientras diversificaba sus nuevos negocios) no podía dejarse confundir con un servicio de mensajería urgente como el de UPS, FedEx o DHL. Finalmente, y para terminar con la confusión, la dirección de la empresa tuvo que renunciar al cambio de nombre y volver a adoptar su antigua identidad.

Tal y como demuestran los ejemplos anteriores, la identidad de una empresa puede verse sujeta a múltiples tensiones. Estas son inevitables, porque la identidad es una característica propensa al cambio. En vez de intentar eliminar por completo las tensiones identitarias contradictorias, los empresarios deben tratar de

equilibrarlas y evitar que alguna de ellas se imponga por mucho tiempo o resulte demasiado pronunciada. Así, demasiada originalidad puede perjudicar el perfil de una compañía, ya que sus clientes potenciales no sabrán dónde ubicarla, mientras que la falta de esa misma originalidad puede hacerle perder su carácter propio. Una compañía con una identidad aislada del mundo exterior puede acabar en el autismo y otra cuya identidad se defina desde el exterior, nunca llegará a destacar lo suficiente.

Aspectos positivos y negativos de la dimensión identitaria

Aspectos positivos. Compañías tan diferentes entre sí como IKEA, The Body Shop, Bang & Olufsen, Southwest Airlines, Toyota o Harley Davidson operan todas en mercados muy competitivos, vendiendo productos o servicios cada vez más estandarizados; sin embargo, todas ellas permanecen como líderes de sus respectivas industrias. Su éxito ha sido atribuido a una gama muy amplia de factores, como la innovación estratégica, una ejecución superior, una gestión eficiente del conocimiento, una creación de marcas inteligente, un liderazgo carismático, una cultura corporativa cohesionada y muchos otros.

Sin embargo, aunque cada uno de estos factores sea de una importancia innegable, a la hora de convertirse en el líder del mercado no es ninguno de ellos, tomado aisladamente, el último responsable del éxito alcanzado, sino una combinación de todos ellos. Este éxito es de carácter estructural y profundo, lo cual explica por qué los rivales de las empresas mencionadas no han podido superarlas, aunque fuera fácil imitarlas en muchas de sus actividades y políticas concretas. Esta combinación única de los factores del éxito es lo que conforma su identidad inimitable.

Muchos fabricantes de automóviles occidentales han tratado de emular sin éxito el modelo de producción optimizada de Toyota. Este modelo va más allá de la mera producción y es dependiente del estatus especial del que goza la compañía

entre sus empleados, clientes, proveedores, distribuidores e inversores. En la medida en que las tecnologías y las industrias maduran y los productos y servicios se vuelven parecidos, una ventaja competitiva duradera dependerá cada vez más de aquellos atributos inimitables de una empresa que son parte de su identidad.

Las identidades bien visibles y coherentes aportan una serie de beneficios internos y externos para las empresas. Entre los primeros están la identificación de sus miembros con la organización, su lealtad y compromiso con la misma, el espíritu de colaboración, un marco para la solución de problemas y la toma de decisiones y la legitimidad para su liderazgo. La identificación es uno de los beneficios más importantes, en cuanto que los empleados satisfechos de una empresa se convierten en sus embajadores; así, ésta necesita menos ayuda de los expertos en relaciones públicas para proyectar su imagen positiva a la sociedad. En algunos casos, como el de la compañía W. L. Gore, inventora del tejido GoreTex, se llega incluso a prescindir del gasto en publicidad o en imagen corporativa, gracias a su presencia constante en los primeros puestos de las listas de mejores empresas para trabajar en Europa y EEUU.

Por su parte, los beneficios externos como el reconocimiento, el atractivo y lealtad, la confianza y previsibilidad, no se diferencian sustancialmente de los beneficios anteriores, sino que los complementan y refuerzan. En una economía como la actual, donde muchos competidores ofrecen productos y servicios equiparables, un fácil reconocimiento por parte de los consumidores, inversores y creadores de opinión es tan necesario para la prosperidad de una empresa como la identificación de sus empleados, y tampoco necesitará recurrir a una promoción especial. El gran reconocimiento del que gozan compañías como Starbucks, IKEA o The Body Shop se debe a una combinación única de su imagen física (el diseño de los puntos de venta, la identidad visual), la selección de

productos, las estrategias de marketing y los valores corporativos.

Aspectos negativos. La compañía DEC (Digital Equipment Corporation) pudo en los años 70 desafiar la supremacía de IBM con miniordenadores que ocupaban menos espacio, eran más asequibles y más fáciles de usar que los ordenadores centrales de IBM. Muchos creían entonces que, gracias a su espíritu de innovación, DEC se impondría sobre IBM y se convertiría en el futuro líder de la industria. Sin embargo, estas expectativas no se cumplieron, pues en 1998 DEC fue absorbida por Compaq, perdió unos 15.000 puestos de trabajo y en 2007 dejó de existir, como organización y como marca. Su identidad distintiva, coherente y duradera, que tanto le sirvió en los años 70, se convirtió en una trampa de la que no logró escapar.

Y es que uno de los perjuicios más comunes derivados de la identidad, tanto en los individuos como en las organizaciones, es el narcisismo. Las empresas incurren en él cuando sus accionistas, empleados o directivos valoran por encima de todo su identidad y muestran hacia ella una fidelidad ciega, a pesar de ciertas señales de que esa identidad no sea ya la más adecuada o viable. Cuando una organización se percibe como exitosa, sus accionistas, directivos y empleados empiezan a atribuirlo a los propios méritos del modelo de negocio. Cuanto más éxito siga cosechándose, más peligro existe de caer en el narcisismo y menos receptivo se es a la información procedente del exterior. A diferencia de la dirección de la DEC, Lou Gerstner, director general de IBM, supo obligar a su compañía a admitir que ya no era el único "mago" de la industria informática y a expandirse más allá de la fabricación de ordenadores centrales. DEC no entendió estos cambios, se negó a avanzar y sucumbió ante un éxito caduco.

Otro perjuicio es consecuencia de un conflicto identitario, donde las personas que conforman una organización mantienen ideas claras y mutuamente excluyentes sobre lo que debe ser el "alma" de una empresa. En esta situación,

la organización se encuentra dividida en lo que respecta a sus objetivos, estrategias de negocio y principios operativos.

La batalla entre la dirección del conglomerado alimentario suizo Nestlé y los empleados de la marca Perrier ilustra hasta qué punto puede endurecerse un conflicto identitario. Los directivos de Nestlé promovieron la idea de que Perrier (propiedad de Nestlé) debía ser una marca no necesariamente vinculada con la localidad de Vergèze, donde se encuentra el manantial del agua embotellada. Temerosos de que esta visión de la marca implicaría la pérdida de puestos de trabajo y de inversiones en la región, los sindicatos y políticos locales presionaron a la Comisión Europea para promulgar una ley sobre denominaciones de origen que prohibiera a Nestlé embotellar el agua en cualquier otro lugar que no fuera Vergèze. Este conflicto llegó hasta el Ministerio de Industria francés, cuyo titular llegó a afirmar en el Senado que "si Nestlé decidiera vender agua embotellada en otras fuentes que no fuesen de Vergèze, bajo la marca Perrier, los consumidores no se dejarían engañar", provocando con ello un daño considerable a la imagen de la compañía.

Igualmente, puede darse el caso de que una organización, con una identidad bien perfilada, se encuentre a la deriva como resultado de una pérdida progresiva del sentido de sí misma. Esto ocurre normalmente cuando su dirección empieza a desarrollar nuevas actividades, a entrar en nuevos mercados, a adquirir otras empresas y así, de una manera involuntaria, diluye su identidad. La cadena Kmart es un buen ejemplo de ello.

En su intento por derrotar a su rival, Wal-Mart, y vender todo tipo de mercancías en sus tiendas, Kmart acabó exhibiendo una identidad indefinida y se convirtió en sinónimo de una empresa con mal funcionamiento. Tal y como declaró el nuevo director general, James B. Adamson, en una entrevista a Business Week: "Uno de los principales asuntos sobre el que tenemos que tomar una decisión es si debemos vender un poco de todo a todos o si, de verdad, debemos

tratar de dominar aquellas categorías de productos para las que los clientes se dirigen a nosotros. Y esto debemos decidirlo rápidamente... La cuestión es: ¿qué es Kmart?"

Por último, está el peligro de la fragmentación de la identidad. Este riesgo se hace patente cuando individuos y grupos llegan a identificarse más con las unidades de una organización que con la organización misma. Cuando esto ocurre, los vínculos entre los empleados y la empresa en su conjunto se debilitan, el sentido de un propósito común se diluye, el apoyo mutuo entre las distintas unidades disminuye y la propia organización acaba siendo irreconocible para su entorno.

En algunos casos, la fragmentación puede acabar en un cisma cuando las unidades locales entran en un conflicto abierto o tácito con la identidad establecida de una organización. Las circunstancias que llevaron a la creación de una de las agencias publicitarias británicas más prestigiosas, St Luke's, ilustran bien a lo que puede llevar una fragmentación de este tipo. Esta empresa se fundó en 1995, después de que Andy Law, un ejecutivo de la filial londinense de la agencia de publicidad Chiat/Day, y algunos de sus compañeros se rebelaran contra la venta de la empresa matriz a Omnicom, que a su vez iba a fusionarse con TBWA. El equipo londinense se sentía traicionado y no podía identificarse con la nueva organización a la que se les obligaba a unirse. En vez de eso, decidieron crear una agencia que reflejara mejor su búsqueda de independencia e igualdad. Tras agrias discusiones con la sede central, lograron comprar la oficina londinense y fundar St Luke's. Actualmente es una empresa propiedad de sus empleados, gestionada por ellos según el principio de "un hombre, un voto" y la inspira una permanente búsqueda de independencia, creatividad y diversión.

Es necesario que los directivos traten de equilibrar la fragmentación con la agregación, promuevan y protejan identidades locales cuando sea necesario y refuercen la identidad común para

mantener el sentido de pertenencia a un mismo proyecto. Deben reconocer que sus organizaciones, igual que los individuos, experimentan tensiones en su identidad y que estas tensiones son inevitables. Una organización sana no es aquella que no las padece, sino aquella que sabe equilibrarlas.

La gestión de la dimensión identitaria y la creación de marcas

Los consumidores a veces compran productos sin saber qué compañía los fabrica. En otras ocasiones, las identidades de las organizaciones les son conocidas y revisten para ellos una gran importancia. Conscientes de este fenómeno, las empresas optan por dos estrategias de gestión opuestas. Algunas de ellas, como Harley-Davidson, Bang & Olufsen, The Body Shop o Sony, buscan intencionadamente que los clientes potenciales perciban el nexo de unión entre la marca y algunos de los atributos únicos de la organización que la sustenta. En el lado opuesto se sitúan empresas como Procter & Gamble, Unilever, LVMH, Nestlé o TCL, que no insisten en esta relación ni se preocupan en demostrarla.

Para que los ejecutivos tomen decisiones a este respecto, deben tener en cuenta la existencia de algunas situaciones en las cuales la unión entre la identidad de la marca y la identidad de la organización desemboca en una gran pérdida de valor.

La historia de los negocios está llena de ejemplos de grandes marcas que fueron severamente dañadas por la incapacidad de su empresa matriz para reinventarse a sí misma. Un caso reciente es el del desaparecido fabricante francés de pequeños electrodomésticos Moulinex. Esta marca estuvo durante décadas fuertemente apoyada por una organización de identidad única y sólida. Sin embargo, esa identidad se convirtió en un gran estorbo para la marca y acabó por destruirla. La incapacidad de Moulinex para verse a sí misma de una manera diferente a una compañía industrial francesa provocó un declive constante en

ventas y beneficios, a pesar de las simpatías y el reconocimiento de los que gozaba entre los consumidores. Se dio la paradoja de que cuando, en 1997, Moulinex fue declarada la "Marca del Siglo" por los consumidores franceses, la compañía se encontraba al borde de la bancarrota como consecuencia de la saturación del mercado y la aparición de la competencia de los fabricantes asiáticos. En su caso, la marca sólo pudo salvarse tras la muerte formal de su empresa matriz. Tras varios intentos, entre 1986 y 2001, de tres equipos directivos sucesivos para salvarla como empresa industrial de capital francés, Moulinex tuvo que entrar en proceso de liquidación y su marca, en la actualidad, sobrevive como parte de su gran rival, SEB.

Las lecciones del caso Moulinex y otros similares deben servir para que los directivos sensibles a la dimensión identitaria de una empresa sopesen con cuidado el grado adecuado de unión entre la identidad de la marca y la identidad de la empresa. Al hacerlo, lo primero que deben saber es en qué contextos resulta importante para sus clientes potenciales la identidad de la empresa, la identidad de la marca o ambas. Cuando a los consumidores les interesa sólo la marca, no tiene mucho sentido invertir en la promoción de la identidad de la empresa. Por el otro lado, cuando los consumidores quieren saber quién está detrás de una marca concreta, los intentos de la empresa que la posee por ocultarse pueden resultar contraproducentes, especialmente si algunos de sus productos poseen connotaciones negativas sanitarias, éticas o medioambientales.

En algunos casos, sin embargo, el intento de ocultación es beneficioso, como, por ejemplo, cuando, tras la adquisición de Grundig por la compañía turca Beko, ésta última, en palabras de su vicepresidente de marketing, "no estaba por la labor de airear que la empresa que adquiría Grundig era de origen turco, ya que las marcas tienen el sabor del país donde se originaron. Y Beko no quiso que Grundig dejara de ser percibida como una marca alemana: sólida, de larga tradición y algo

conservadora". Demasiada asociación de una marca con su empresa puede llevar a su pérdida de valor y, en ese contexto, una separación clara de las dos identidades resulta más oportuna.

En el otro extremo, también se dan casos de una estrecha asociación entre identidades organizacionales y marcas, en los que la relación es mutuamente beneficiosa. Así, al subrayar las raíces escandinavas y la filosofía holística de su compañía, los directivos de Bang & Olufsen han conseguido crear un "efecto halo" alrededor de su marca. La buena reputación de la marca favorece a la organización y consigue crear un círculo virtuoso de aumento de ventas y rentabilidad.

Tal y como demuestran los ejemplos anteriores, las implicaciones para la gestión de la relación entre las identidades de las marcas y las identidades corporativas varían en función del contexto. Enfrentados a los problemas que pueden surgir en distintas situaciones, los ejecutivos deben saber diagnosticar el carácter beneficioso o perjudicial de esta unión y tomar medidas para corregirlo. Así, una estrecha relación entre la identidad de la marca y la identidad de la empresa será provechosa si ambas identidades gozan de buena salud y mantienen sus atributos únicos; será nociva si la identidad de la marca se asocia exclusivamente con una empresa en declive o esta empresa depende en exceso de una marca en particular. De una manera parecida, cuando las identidades de la marca y la empresa están disociadas, su relación resultará ventajosa si las marcas consiguen mantener su vida propia, sin referencia a la empresa, y perniciosa si la empresa no añade valor a la marca o una cartera de marcas demasiado amplia difumina la identidad de la empresa.

El liderazgo, la dimensión identitaria de la empresa y sus cambios

En todas las esferas de la actividad económica, los líderes empresariales que

son conscientes de la importancia de la identidad para su organización, sea de manera instintiva o como resultado de una investigación meditada, poseen una ventaja considerable sobre aquellos que carecen de esa conciencia. Imaginemos el caso de dos líderes con idénticas dotes de estrategas, igual de hábiles en la gestión de operaciones e igualmente sensibles hacia las necesidades y prioridades de los clientes. Sin embargo, uno de ellos es consciente de la dimensión identitaria de su empresa, mientras que el otro no lo es. El primer líder tendrá más posibilidades de triunfar en su gestión que el segundo, y éstas irán aumentando progresivamente en el futuro.

En la medida en que los temas relacionados con la identidad cobran cada vez más importancia en la sociedad contemporánea, la necesidad de unos líderes que sepan cómo gestionarla crecerá. Estos líderes pueden utilizar su conciencia de la identidad para reforzar la de su empresa cuando las condiciones lo requieran o, por el contrario, modificarla cuando afecte negativamente al funcionamiento o a la capacidad de adaptación de sus empresas.

Cuando los ejecutivos creen que la identidad actual de su organización es su activo principal, pueden tratar de reforzarla tanto mediante acciones simbólicas como reales. Un refuerzo simbólico de la identidad se alcanza a través de la adopción de un discurso positivo sobre lo que confiere un carácter único a la empresa, la participación en los eventos colectivos destinados a tal fin y la implicación de la sociedad mediante el patrocinio de iniciativas de gran proyección, que transmitan el sentido que de sí misma tiene la entidad y de cómo es vista por el resto. Sin embargo, lo más importante en estos casos es evitar que el refuerzo de la dimensión identitaria de una organización coincida con un momento en el que lo que se necesita es una transformación en la misma y no su continuidad.

Las acciones simbólicas no son, por supuesto, suficientes para recordar a las partes interesadas internas y externas el

carácter único de una organización, sino que deben ir acompañadas de decisiones y acciones concretas. A falta de estas, solamente una promoción simbólica de la identidad organizacional puede entenderse como hipocresía, dañar la efectividad de un liderazgo y tener un coste personal. Los casos de Carly Fiona de HP y John Sculley de Apple están ahí para demostrarlo. Ambos líderes honraban en sus declaraciones a las empresas que lideraban y el legado de sus fundadores, pero sus decisiones y acciones demostraban lo contrario y fueron percibidas como contradictorias con su discurso. No es que se deba aceptar siempre una identidad heredada, sino que los líderes deben ser coherentes en lo que dicen y hacen.

Reforzar una identidad no siempre significa mantener el statu quo. Carlos Ghosn de Nissan, Steve Jobs de Apple y Peter Saunders de The Body Shop han sabido demostrar cómo el reconocimiento y el respeto por la identidad de una empresa puede ayudar a su líder a recabar apoyo interno y externo para los grandes cambios en su estrategia y operaciones. Al expresar su respeto por la identidad de Nissan, a Carlos Ghosn se le concedió el beneficio de la duda y le fue posible conducir a su empresa a través de un cambio estratégico y operacional de largo alcance. Steve Jobs sacudió Apple en profundidad y explicó que lo hacía para reconciliar la empresa con sus raíces innovadoras. Peter Saunders, por su parte, introdujo cambios significativos en The Body Shop, a la vez que respetaba la identidad única de la que dotaron a la organización sus fundadores.

El devenir de las organizaciones puede requerir cambios en la identidad corporativa o de la marca. Ambos procesos no deben confundirse, puesto que son de naturaleza diferente: el primero es mucho más profundo que el segundo y, aunque a veces se apoyan mutuamente, es importante que los encargados de liderar estos cambios no obvien sus diferencias, ni utilicen uno para tratar de obtener los resultados que sólo puede dar el otro.

En algunos contextos se dan casos de empresas cuyos responsables han cambiado la denominación de una empresa sin tratar de modificar su esencia. La compañía Philip Morris, por ejemplo, decidió en 2001, tras varios años de discusiones internas sobre los efectos negativos de su estrecha asociación al tabaco, cambiar su nombre corporativo por el de Altria. A pesar del nuevo nombre, la organización mantuvo su negocio de tabaco, con la esperanza voluntarista de que la nueva denominación ayudara a disociarla de él en la mente del público.

Otras empresas optan por cambiar su identidad corporativa preservando el nombre. Un ejemplo muy ilustrativo es el de Nokia. Esta compañía pasó de fabricar botas de goma y electrónica a convertirse en una de las mayores empresas del sector de las telecomunicaciones. Durante todo el proceso, Nokia se sometió a sucesivas fusiones, adquisiciones y desinversiones, sin que por ello se sintiera obligada a sustituir su denominación de siempre.

También se da el caso más extremo de un cambio de nombre que coincide con el cambio de identidad. La decisión de la dirección de la compañía francesa BSN de adoptar en 1994 el nombre de su marca estrella, Danone, señaló el fin de un proceso por el cual el fabricante de vidrio francés pasaba a ser una corporación agroalimentaria de alcance internacional.

Por último, existen empresas con identidades y apariencia externa profundamente arraigadas que experimentan una extraordinaria continuidad a través del tiempo. IKEA y Bang & Olufsen parecen haber encontrado la fórmula de la eterna juventud. Aunque tuvieron que enfrentarse a serios desafíos a su existencia (IKEA en los EE.UU. y Bang & Olufsen en los años 80), ambas organizaciones han conseguido vencerlos valiéndose de su identidad y reforzándola aún más.

Cuando es inexcusable alterar la identidad de una empresa, los directivos tienen dos vías propuestas para hacerlo: evolucionando

o de forma revolucionaria. La primera es la más frecuente e implica un desarrollo gradual, a través de una larga serie de movimientos estratégicos y cambios organizacionales. Antes de darse a conocer como Danone, la compañía de vidrio francesa BSN era el resultado de la fusión de dos negocios familiares, Boussois y Souchon Neuvessele. Su transformación en Danone requirió dos décadas hasta completarse. El fundador de BSN, Antoine Riboud, tenía en un principio la idea de convertir su empresa familiar en un fabricante mundial de vidrio. Tras un intento de OPA hostil por su rival Saint Gobain, los altos costes energéticos y la recesión de los años 70, Riboud decidió abandonar la fabricación de vidrio y embarcarse en nuevas adquisiciones de marcas de alimentación, en un intento de proteger el negocio principal del vidrio para botellas. Ello le llevó a sus primeras adquisiciones de marcas de agua mineral (Evian), de cerveza (Kronenbourg) o de alimentos infantiles (Gervais Danone), pues los nuevos envases desechables representaban una amenaza para el vidrio. La nueva visión de la BSN como compañía agroalimentaria surgió tan sólo después del éxito de sus primeros pasos hacia la diversificación.

La manera revolucionaria de cambiar una identidad implica un alto riesgo y por ello es menos frecuente en el mundo empresarial. Este proceso supone la eliminación de la identidad anterior y su reemplazo por la nueva, es rápido y en él, la articulación de la nueva identidad precede a su realización material. Sus riesgos pueden minimizarse si, en la fusión de dos empresas, la nueva dirección trabaja con rapidez en definir cuanto antes la nueva identidad para sus operaciones combinadas.

La fusión entre Rhone-Poulenc y (RP) Hoechst, dos compañías farmacéuticas, francesa y alemana respectivamente, demostró cómo los ejecutivos pueden ayudar a una empresa de reciente creación a olvidarse de la identidad anterior y forjar su nuevo carácter. Para facilitar la creación de la nueva entidad, sus líderes tomaron una serie de

decisiones tanto simbólicas como concretas. Se adoptó un nuevo nombre, Aventis, más neutral que los anteriores, y la nueva sede se estableció en Estrasburgo, en la frontera franco-alemana, para permitir que tanto franceses como alemanes se sintieran como en casa. El inglés, como idioma neutral, se proclamó oficial en la compañía. Se contrató una consultora para revisar las calificaciones de unos 800 ejecutivos franceses y alemanes y recomendar la permanencia de los mejores. Al mismo tiempo, se procedió a desinvertir en actividades subsidiarias como nutrición animal o agroquímicos, para centrarse en los productos farmacéuticos. La recepción positiva por parte de la comunidad financiera, más el buen rendimiento económico, hacen que los años venideros resulten prometedores para Aventis y avalan la estrategia del cambio rápido de identidad promovido por su dirección.

Conclusión

El paradigma dominante actual en los negocios se fundamenta en la visión de la empresa como un agente racional económico que debe aprovechar toda oportunidad que encuentre y abandonar aquellas actividades que dejan de ser rentables. Este punto de vista pone el acento en el cálculo económico, implica la idea de que una empresa como entidad racional puede romper con su pasado cuando este impide la creación del valor económico y que la empresa es un bien de consumo, que se puede y debe comprar, vender, fusionar y escindir según lo dicten los intereses de sus accionistas. Sin embargo, los partidarios de este paradigma olvidan el hecho de que las empresas son organizaciones humanas con identidades que perduran, y que dichas identidades afectan a sus múltiples niveles organizativos, provocando momentos de crisis y abriendo nuevas posibilidades de desarrollo.

Los líderes actuales deben estar dispuestos a ir más allá de sus cálculos habituales relacionados con la estrategia, las operaciones y las finanzas a la hora de definir prioridades y tomar decisiones: han

de tener en cuenta la influencia que ejerce la dimensión identitaria en el funcionamiento de sus empresas. Incluso los mejores y más talentosos de ellos pueden encontrarse con serios problemas si se apoyan tan sólo en sus herramientas tradicionales de gestión e ignoran esta dimensión.

La identidad de una empresa puede adaptarse o transformarse pero, para ello, no basta una nueva declaración de misión, un nuevo nombre o una nueva identidad visual. El cambio de identidad será completo sólo cuando una masa crítica de accionistas, empleados, ejecutivos y clientes lo reconozca y lo valide como tal. Este resultado requiere que los líderes empresariales se conviertan en auténticos vendedores de sus propuestas, capaces de modificar percepciones y de recabar los apoyos necesarios para poder llevarlas a la práctica.