

Reputación

FedEx: La confianza como valor y puente para conectarse con las personas

El eje de la gestión de la reputación en Federal Express (FedEx) parte de un proceso de transmisión de la cultura corporativa desde dentro hacia fuera.

Federal Express o FedEx es la compañía estadounidense más grande de transporte de paquetería con cobertura a nivel internacional. Su poder logístico se traduce en los casi 300 aviones de reparto con 300.000 empleados que transmiten el espíritu de la marca por EE.UU. y por más de 200 países, con unos ingresos anuales de 36 billones de dólares.

En cuanto a la gestión de su gobierno, FedEx se define a sí misma como una compañía encargada de proporcionar a clientes y negocios de todo el mundo una amplia cartera de transporte, comercio electrónico y servicios de gestión. La compañía, respaldada por Frederick W. Smith, CEO de FedEx, y su equipo directivo, está totalmente convencida de la importancia de la gestión de la reputación para construir valor a largo plazo. Sin embargo, ésta idea no estuvo asentada desde el principio sino que se necesitó de un arduo esfuerzo para demostrar el retorno económico al comité de dirección con el objeto de que éste se diese cuenta de la necesidad de apostar por la reputación. FedEx ha experimentado en los últimos años un

cambio en la dirección de la compañía, un cambio enfocado hacia la gestión de intangibles.

Como ya se ha apuntado previamente, para FedEx la reputación es un retorno a largo plazo. De ahí que William G. Margaritis, vicepresidente senior de Global Communications & Investor Relations, explique que la reputación es como “un niño al que se tiene que cuidar día a día”. El CEO de la compañía lo entiende así y por ello, implementó en su compañía una política de retribución de bonus a sus directivos vinculada a los resultados de la compañía en informes de reputación corporativa como RepTrak y Best Placed to Work. Tal y como explica Margaritis, “competir en cultura es uno de los pocos medios de diferenciarte verdaderamente del resto de empresas. La cultura corporativa es el punto de conexión entre la imagen de marca y los valores que ésta proyecta en el mercado y el legado que se deja a las generaciones futuras. Puesto que la reputación y la cultura corporativa no se pueden comprar o vender, deben ser construidas y ganadas en cada acción de la empresa”.

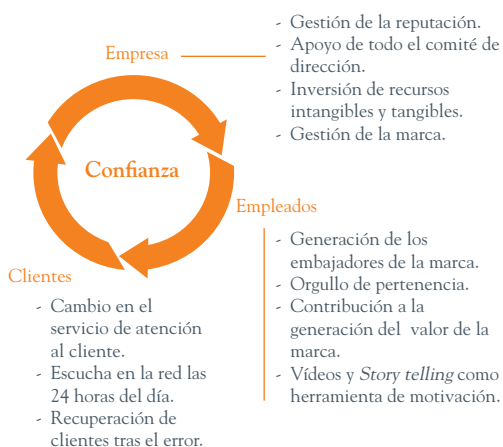
La confianza como cultura corporativa

Películas, series de televisión y otros puntos de contacto hablan de la cultura de FedEx. Sin embargo, todas las apariciones de la marca y de la transmisión del espíritu de la compañía van dirigidas principalmente a sus empleados quienes ven en la compañía una motivación para seguir trabajando en ella. FedEx posee alrededor de 300.000 empleados en todo el mundo y el éxito de su negocio recae en el grado de satisfacción de los mismos. FedEx ha comprendido que los empleados de la compañía son quienes tienen una vinculación directa con los clientes cada día y, por lo tanto, la perspectiva de generar orgullo de pertenencia y vincular a los trabajadores con la empresa, en un sector donde existe una alta rotación, juega un papel clave.

‘Para Federal Express la reputación construye valor a largo plazo, la ven como un niño al que se tiene que cuidar día a día’

La compañía define la confianza como el atractivo emocional que permite a FedEx entrar en la vida cotidiana de sus clientes. Es interesante ver cómo los empleados confían en la compañía y ven en la marca un respaldo que les garantiza que las cosas se están haciendo bien. Las historias de repartidores que, atravesando mil y un problemas, logran cumplir con el cometido de entregar el paquete que se les había asignado, habla mucho de la generación de confianza tanto para los empleados como para los usuarios finales. FedEx aprovecha esta ventaja competitiva para la generación de contenidos de marca corporativa.

La cultura corporativa a través de la confianza



Fuente: FedEx, 2011.

Stakeholders prioritarios

La multinacional estadounidense empezó a interesarse por la reputación a partir de los riesgos reputacionales que se derivan de tener 300.000 empleados, una gran flota de aviones y camiones, y su alcance global que le obliga a conseguir licencias para operar en nuevos entornos y mercados. De ahí que el equipo directivo haya entendido que la gestión de la reputación, para conseguir licencias y mitigar los riesgos reputacionales, sea una palanca de suma importancia de la que se tiene que tomar partida. En el caso de FedEx, el convencimiento de que la reputación lleva a la excelencia partió de la alta dirección lo que facilitó la apuesta de la compañía por la gestión de los intangibles. Contar con el apoyo y compromiso desde el máximo nivel ejecutivo ha permitido romper los silos que dificultan la gestión de una disciplina transversal como es la reputación.

Todo ello supuso un giro de 360° en la gestión de la compañía. De hecho se pasó de un enfoque de marca tradicional centrada en el consumidor a un enfoque centrado en los empleados. La marca se apropió de atributos que permitieron crear un vínculo empresa-empleado. Si bien FedEx se había olvidado de uno de sus grupos de interés clave, fue capaz de reaccionar a tiempo centrandos todos sus esfuerzos a la gestión de sus empleados.

Para FedEx, la reputación se construye desde dentro hacia fuera a partir de una cultura corporativa fuerte y entendiendo que los empleados son los primeros embajadores de la marca. En este sentido, la compañía plantea que la cultura corporativa es el punto de inicio de cualquiera de sus actividades. Una cultura corporativa sólida es aquella que se asienta sobre un vínculo emocional fuerte y que se traduce en un buen servicio y en un impacto positivo hacia el cliente final. El orgullo de pertenencia y lealtad contribuye a la generación de valor de la marca que se materializa en la capacidad de atraer talento y capital.

Cambio de paradigma

Pero gestionar la reputación no solo es importante desde el punto de vista de los empleados sino también de los consumidores, los poderes públicos, los sindicatos, etc. Asistimos a un cambio de paradigma, hoy los que detentan el poder son los stakeholders, y las organizaciones tienen que ser capaces de atender sus expectativas y dar respuestas. Los públicos de interés miran cada vez más allá del nombre de una marca para preguntarse quién está detrás, quién la dirige o qué hace esa empresa como entidad corporativa. Esto implica tener mucho más que un buen producto o un buen servicio.

Según la filosofía de FedEx, la marca es lo que la compañía dice que es; mientras que la reputación es la percepción que otros tienen sobre ti. Para conseguir una buena reputación hay que hacer lo que has dicho que ibas a hacer y además hacerlo

La confianza como valor y puente para conectarse con las personas

bien a lo largo del tiempo. Por tanto, cumplir con tu promesa y además hacerlo de forma consistente y coherente a lo largo del tiempo, son requisitos indispensables para la generación de confianza. En este sentido Margaritis, afirma que “la reputación abarca más dimensiones, es más profunda, es lo interno y no es cómo te vistes o cómo hablas. La reputación es lo que guía nuestro comportamiento.”

Generación de contenidos

FedEx apuesta por los contenidos como vía para llegar a sus grupos de interés. Concretamente, con los medios de comunicación ha establecido una política relacional por la cual desde la compañía le ofrecen contenidos de forma gratuita y de interés evitando las tradicionales notas de prensa y el pago por publicidad. Los directivos de la compañía consideran que en el futuro los vídeos serán el 80% del tráfico de la información y, por lo tanto, desde comunicación se está apostando por contenido multimedia y por la técnica del relato, el “*storytelling*”, con el objeto de cargar de contenido a la marca y llegar de una forma más eficaz, fácil y rápida a los distintos grupos de interés.

‘La reputación se construye de dentro hacia fuera y funciona a través de círculos de confianza’

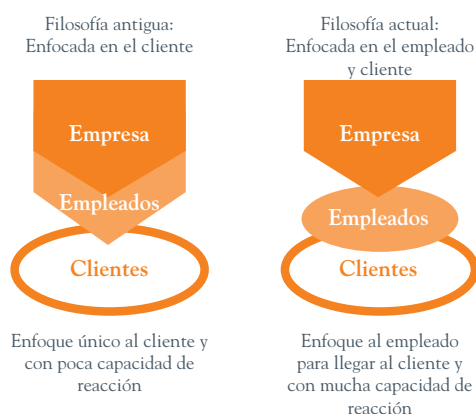
Por otro lado, los nuevos medios sociales han abierto nuevos canales de comunicación y diálogo entre los clientes y las compañías. Éstos han revolucionado el servicio de atención tradicional que las compañías ofrecían a sus clientes. De esta forma, y de cara al cliente, FedEx ha puesto en marcha un equipo de profesionales especializados que ofrecen un servicio de atención permanente durante las 24 horas del día a través de los medios sociales. Este equipo se encarga de bucear en la red y capturar todos los comentarios o mensajes que se estén haciendo a través de Internet con el objeto de dar respuesta

a las demandas, anticiparse a posibles problemas y mitigar riesgos. Sin embargo, esta política no se ha quedado ahí y han dado un paso más asumiendo que todos los empleados son comunicadores y haciéndoles partícipes del posicionamiento de la marca en Internet. Como se ha mencionado, FedEx tiene el convencimiento de que sus empleados son los principales embajadores de la marca, pero a su vez, y tomando como punto de partida los niveles de relación en Internet, son consciente de que sus iguales confiarán más en lo que ellos dicen que en lo que pueda decir la compañía como institución. Este enfoque conlleva riesgos desde el punto de vista de control de mensajes, pero en Federal Express consideran que si bien en la compañía existe un 1% de empleados que no comulgan ni están comprometidos con los ideales y principios de la misma, el 99% sí lo hace, y por tanto no se puede gestionar los RRHH desde la perspectiva de ese 1%. Para ellos, con este enfoque de gestión es mayor el beneficio que el riesgo.

Conclusiones

Para Federal Express su bien máspreciado es su marca, reconocida a nivel mundial gracias al buen desempeño de sus empleados. Este enfoque la ha convertido en la mayor empresa estadounidense en su sector. La multinacional ha comprendido que la reputación se construye desde dentro hacia fuera, empezando por los empleados y pasando al resto de grupos de interés, y ha entendido que el éxito está en gestionar las expectativas de los *stakeholders*, quienes realmente detentan el poder en el siglo XXI. Para FedEx la reputación es como un puente que le permite conectarse con sus grupos de interés.

Filosofía de marca: antigua vs actual



Fuente: FedEx, 2011.

©2011 Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión de los activos intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de la reputación como recurso estratégico que guía y construye valor para las empresas en todo el mundo.

Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación y asuntos públicos.

Este documento se dirige, de modo exclusivo, a su destinatario y contiene información confidencial, sujeta al secreto profesional, cuya divulgación, copia o utilización no autorizada es contraria a la Ley. Si recibe este documento por error, le rogamos nos lo comunique de inmediato y lo elimine sin conservar copia del mismo.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership es titular de los derechos de propiedad intelectual sobre las imágenes, textos, diseños, o cualquier otro contenido o elementos de este producto y dispone de los permisos necesarios para su utilización, y por lo tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin autorización expresa de su titular.