

Endomarketing, el camino a seguir

CUANDO DEFINIMOS UNA ORGANIZACION

La vida de los seres humanos está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con diversas organizaciones, ya que por ser eminentemente social, la persona no vive aislada, sino que en un continuo acto de interacción con otros seres vivos. Idalberto Chiavenato, Doctor en Administración de la City University of Los Angeles, California, sostiene que debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. Agrega que una organización existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse; están dispuestas a actuar conjuntamente; y desean obtener un objetivo común.

Hoy en día, conviven una gran variedad de organizaciones (industriales, financieras, de servicios, universitarias, gubernamentales, médicas, religiosas) que pueden estudiarse y analizarse según el modelo de sistema abierto, puesto que importan, transforman y exportan energía durante los ciclos de actividad. Como sistemas abiertos, las organizaciones mantienen un estrecho intercambio con el ambiente, y el intercambio e interdependencia conducen al concepto de eficacia organizacional, que depende del logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno (personas y recursos no humanos) y la adaptación al ambiente externo.

COMUNICACIONES INTERNAS

Las Comunicaciones Internas de una organización son en estos tiempos, la columna vertebral de una organización. Estas deben informar, motivar, educar, generar retorno, abordar las crisis, fidelizar los contenidos, construir comunidad y fortalecer la cultura de la organización. Todo esto se lleva a cabo por medio de la gestión comunicativa (reuniones, comunicación interpersonal, etc.) y por los soportes comunicacionales (afiches, revistas, intranet), productos que refuerzan la instalación de contenidos y nuevos temas en la organización. Con esto, el lenguaje de las Comunicaciones Internas de una empresa se traslada al mundo de los impresos, del audiovisual, de lo digital y de las conductas.

Bajo este paradigma (lenguaje como constructor de realidad) comprendemos la importancia del estilo; la formalidad o informalidad de la comunicación; su verticalidad u/o horizontalidad; la retroalimentación con las diversas audiencias; la optimización de los canales de comunicación; el uso estratégico de la comunicación y la información; la participación y la organización general materializada en un DirCom (Director de Comunicaciones). Edgar Morin confirma el uso del lenguaje planteando que “la cultura, que es lo propio de la sociedad humana, está organizada por el vehículo cognitivo que es el lenguaje”.

De esta forma las comunicaciones de una empresa refuerzan la identidad y la propagación de ésta. Es en este punto donde se suma el marketing interno (Endomarketing), el cual “busca la coherencia entre

los principios rectores de la organización: visión, misión, valores y lo que ésta proyecta hacia el exterior, percibido finalmente por los clientes externos” .

Cada vez más las Comunicaciones Internas logran espacios de mayor relevancia en las organizaciones, éstas han percibido que un buen discurso interno puede generar cambios en campos tan disímiles como son las relaciones internas, los alineamientos en tiempos de crisis o el mejoramiento comercial en las áreas de venta.

Un ejemplo, hoy las fuerzas de venta por medio de comunicaciones internas sistemáticas están renovando todo su sistema de atención al cliente, esto bajo nuevas acciones a desarrollar: “Hacer aceptar los productos nuevos; descubrir nuevos clientes; mantener la fidelidad de los clientes existentes; aportar una asistencia técnica; comunicar las informaciones sobre los productos” .

Comunicaciones internas es no sólo informar sino también comunicar, con esto se persigue ampliar el campo de posibilidades a la hora de generar conocimiento, participación y mejoramientos en la gestión alineada.

UN ICERBERG NO VISUALIZADO

Cuando se habla de comunicación organizacional, y en este caso alineado a lo que es el mundo interno de la organización, por lo general, un manto de desconocimiento nubla la mirada de las gerencias. No son pocos los ejecutivos que creen que comunicar internamente, es editar una revista y actualizar la intranet de la compañía. Esta forma de visualizar la comunicación, está alineada a criterios absolutamente informativos (entrega de información) y no comunicativos (búsqueda de la retroalimentación). De esta forma, esta perspectiva poco estratégica de la comunicación, es decir, su sub utilización en el campo organizacional, concluye con frases como: “El plan estratégico no está instalado para nada, sigue siendo una ilusión, un sueño”, como expuso tiempo atrás, un alto gerente de una empresa líder en educación en Chile.

Asumir una mirada global y eficaz de las comunicaciones al interior de una organización, es comprender que la comunicación es transversal a diversos campos organizacionales, entre estos: la planificación estratégica, la cultura organizacional, el cambio organizacional, las comunicaciones internas, el liderazgo, la gestión administrativa, el capital humano, el uso de las tecnologías de la información y el servicio al cliente (interno y externo). Es decir, comunicar internamente es un reto mayor que no sólo requiere de herramientas (soportes comunicacionales) y conocimientos técnicos (periodismo, RR.PP.), sino también de la voluntad férrea de la alta gerencia por aprovechar las oportunidades que su entorno, humano y organizacional le ofrecen. Sumamos a esta brecha de contenidos y prácticas entre el mundo de la comunicación y las organizaciones, una realidad indudable: los funcionarios que trabajan en una empresa, están diariamente seducidos por altos niveles de comunicación en su entorno. Es así como técnica, creativa y discursivamente la gente todos los días se ve envuelta en procesos comunicativos que hacen, con el tiempo, que sus estándares de recepción hacia los mensajes sean mayores.

COMUNICAR INTERNAMENTE ES:

- Informar: Dar a conocer, socializar, entregar información, difundir discurso, crear conciencia, generar redes de información al interior de la organización.
- Posicionar: Instalar, diferenciar, destacar, sumar valor, agendar una identidad empresa verosímil y nutritiva para el entorno organizacional.
- Persuadir: Generar una acción, vender internamente, educar, lograr el aprendizaje de una conducta, innovación y hábito dentro de la empresa.
- Compartir: Compartir sentimientos y sensibilidades, estados de ánimo, lazos Afectivos, unir a través de las emociones, mantención de afectos entre quienes conforman la organización.
- Construir comunidad: Crear puentes, establecer relaciones de convivencia, resolver conflictos, generar lazos de asociatividad, negociación y búsqueda de acuerdos en base a intereses comunes.

ABC DEL ENDOMARKETING

¿Y qué es el Endomarketing? se preguntarán muchos, en pocas palabras: “es una estrategia que surge de la dirección de la compañía destinada a comercializar a sus clientes internos políticas, estrategias, misión, objetivos, nuevos sistemas y procedimientos, con la finalidad de comprometerlos, motivarlos y educarlos”. El desafío final: aceptar los cambios a implementar y comprender (en forma individual y grupal) el lugar que ocupa cada funcionario dentro de la empresa.

Este rumbo fusionado entre el marketing, el capital humano y la comunicación se ha desarrollado en las últimas dos décadas. Bajo este paradigma se busca fortalecer la identidad organizacional, para así verla materializada en una imagen corporativa compartida tanto por los clientes internos como externos. Este desafío se acuña bajo la premisa que el capital humano es un activo en las organizaciones del nuevo siglo. Sus habilidades, conocimientos y experiencias forman parte de la suma de valor que posee la organización. En este sentido, el Endomarketing basado y apoyado por múltiples soportes comunicacionales (diarios, folletos, videos, memos, afiches, intranet, entre otros) se constituye en un pilar básico para facilitar el avance hacia el cumplimiento del plan estratégico de la organización.

Lo que genera el Endomarketing con el tiempo, es una organización con capacidad de cambio. Esta flexibilidad para intervenir la cultura de las organizaciones y adecuarla a los nuevos desafíos es una fortaleza para Kotler. “Las empresas creen que su única ventaja sostenible descansa en la habilidad de aprender y cambiar más rápido; la clave del éxito competitivo es mantener su marketing cambiando tan rápidamente como el mercado mismo” .

Una comunicación estratégica pensada para el cumplimiento de los objetivos de la organización; un uso adecuado y justificado de los medios escritos, audiovisuales, gráficos y multimediales; mensajes pensados desde la óptica del desarrollo profesional, organizacional y humano; el uso de la creatividad como herramienta de cambio y de seducción temática... todos elementos básicos para pensar en una

comunicación eficaz y atractiva para el consumo al interior de la organización. Por último, el Endomarketing persigue:

- Instalar el Plan estratégico dentro de la organización.
- Mejorar el manejo de la información y motivación en la empresa.
- Sistematizar la gestión y sus procesos dentro de la organización.
- Construir identidad y cultura organizacional.

PARA PLANIFICAR EL ENDOMARKETING

- Ordenar, jerarquizar y sistematizar los contenidos internos (valores, creencias, desafíos, misión, visión).
- Evaluar soportes comunicacionales con los que se cuenta, buscar oportunidades.
- Visualizar con quiénes dialogar, con qué intensidades. Clasificar los diversos espacios de diálogo y clasificar la utilidad de cada uno de éstos.
- Un proyecto comunicacional no sólo debe pensar en fortalecer lazos con quienes siempre se ha tenido. Sino también se debe trabajar en alianzas desgastadas e instancias hasta ese momento desconocidas, pero que dentro de la planificación resulten una oportunidad para nuestros objetivos estratégicos. El desafío es planificar el diálogo interno.
- Frente a un campo de audiencias no abordado las preguntas debiesen ser: ¿qué falta para que se genere una alianza?; ¿qué se ha hecho para lograr este objetivo?; ¿cuáles son las acciones para concretar este objetivo?; ¿cuáles son los plazos de concreción para el logro de estos “históricos” desafíos? Un buen manejo de las comunicaciones da respuesta y resultados a estas preguntas.

CAMPOS DE ACCION DEL ENDOMARKETING

- Comunicación interpersonal: Entrevistas, conversaciones, reuniones, presentaciones, conferencias, asambleas, sesiones grupales, lobby.
- Comunicación medial: Herramientas audiovisuales (canales cerrados), escritas (revistas y diarios), micro medios.
- Comunicación ambiental interna (espacial): Exposiciones, eventos, espacios, diseño, escenarios.
- Comunicación gráfica (impresa): Folletos, mailing directo, memorias, afiches, boletines, avisos y campañas publicitarias internas.
- Comunicación informática (tecnológica): Portal Web interno, CD ROM, mail, boletines electrónicos, pantallas interactivas.
- Estudios de audiencias: Encuestas, estudios cualitativos, etc.

BIBLIOGRAFIA

- Goldhaber, Gerald. "Comunicación organizacional". Editorial Diana Técnico, México, 1984.
- Chiavenato, Adalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw Hill, 2001.
- Chiavenato, Adalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw Hill, Madrid España, 2001.
- Walzlawick, Paul. "El ojo del observador, contribuciones al constructivismo". Editorial Gedisa. Barcelona, España. 1994.
- Jara Muñoz, María José. Tesis: "Modelo integrado de endomarketing". UDP. Santiago, Chile, 2000.
- Lambin, Jean-Jacques. "Marketing estratégico". Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 2002.
- Jara Muñoz, María José. "Modelo integrado de endomarketing: caso de una empresa chilena". Tesis, Universidad Diego Portales. 2000.
- Kotler, Philip. "Management en Marketing, Ediciones de "El Diario", Stgo., Chile 1999.