

Comunicación interna, conducta organizacional y reputación corporativa

Ana María Aceituno Alcalá

España

Lic. en Cs. de la Información y Máster en Dirección de Marketing. Coach ejecutiva, conferenciante y docente con amplia experiencia nacional e internacional. Ha desempeñado cargos directivos en marketing corporativo y protocolo en empresas como Ferrovial, Carat, Broadnet y Sacyr Vallehermoso. Actualmente es Directora de Anathenea, -formación, coaching y consultoría para la inteligencia-.

En muchas empresas es frecuente encontrar que la comunicación corporativa se orienta fundamentalmente a los públicos externos, especialmente hacia los clientes. Se buscan oportunidades y beneficios de ventas, además de la fidelización para conseguir la repetición de compras de servicios y/o productos. Sabemos que las herramientas y canales de comunicación son diversos, dependiendo de la dimensión y la actividad económica de la empresa. Podríamos mencionar los folletos comerciales, las visitas de la red de ventas, los novedosos centros de atención al cliente, las zonas de acceso privado en las páginas webs... y mucho más. Todo ello acompañado de presentaciones corporativas sobre la organización, el equipo, la presencia en determinados mercados geográficos, la calidad del trabajo respaldada por certificados de prestigiosos organismos independientes y las acciones de responsabilidad social. En definitiva, la comunicación encaminada a construir y mantener una buena reputación corporativa de la organización para sus públicos de interés. Sin embargo, creo que algunas empresas olvidan que la principal base de la reputación corporativa no es sólo la comunicación, sino el trabajo y la forma en que es realizado -día a día- por sus empleados, mandos medios y directivos. Lo que daríamos en llamar conducta organizacional. Todos ellos son comunicadores de la marca, de la empresa. Consciente o inconscientemente, construyen la reputación corporativa. Pero, desde la perspectiva de RRHH y de Comunicación ¿realmente el “cliente” interno es considerado esencial para la construcción de la reputación? ¿son suficientes las intranets, los buzones de sugerencias, los desayunos con los directivos, las revistas internas y demás

herramientas de comunicación para transmitirle verdaderamente los valores y la cultura de la empresa? ¿son adecuados para fidelizar al empleado?

Para los clientes se realizan encuestas de satisfacción. En paralelo, para los empleados es común medir su nivel de satisfacción por medio de las encuestas de clima laboral.

Detengámonos un poco en este concepto...

Satisfacción no significa necesariamente compromiso del empleado hacia la empresa en la obtención de resultados. Según Eugenio de Andrés, socio director de Tatum, es una emoción fluctuante que depende de factores internos y externos a la organización.

El compromiso va más allá de una generosa compensación o concesiones laborales. El compromiso-que no es sólo motivación- supone involucrarse en los resultados, vencer dificultades para conseguir los objetivos y hacerlo con convicción personal.

Algunas empresas olvidan que la principal base de la reputación corporativa no es sólo la comunicación, sino el trabajo y la forma en que es realizado -día a día- por sus empleados, mandos medios y directivos. Lo que daríamos en llamar conducta organizacional.

Según el modelo “Experiential Management” que propone Tatum, es importante conocer, entre otras variables de análisis, la experiencia perceptiva del empleado respecto a los valores, al jefe, la estrategia, los equipos, el espacio, las políticas de formación, remuneración y conciliación de la empresa. Lo llamativo de este modelo experiencial de gestión y de las conclusiones que sus creadores extraen, es que la comunicación interna no desempeña un papel relevante en sí misma, sino que es el medio para transmitir las ideas, la cultura, los valores.

Inculcar estos valores no es sólo responsabilidad de las áreas de RRHH ni de Comunicación. Lo es prioritariamente de la máxima dirección. Su objetivo: construir una experiencia emocional en

los empleados que genere compromiso.

De la simbiosis de esas experiencias –la perceptiva y la emocional- podrá alcanzarse el compromiso. Y del compromiso derivarán las acciones que, enmarcadas en la conducta organizacional, contribuirán a lograr una valiosa reputación de la organización.

En estos momentos de crisis económica en el mundo occidental, recibimos diversidad de mensajes “políticamente correctos” no sólo de empresas, sino de todas las organizaciones en general. Tomo el ejemplo de España y, al analizarlos podemos ver, en bastantes ocasiones, una desviación entre la comunicación y la actuación de las entidades en el día a día. Un desvío en los mensajes que transmiten los empleados y sus directivos a través de su actuación profesional....todo ello repercute y mucho en la percepción que, como públicos

externos, tenemos de esas organizaciones y de su imagen externa.

En relación con los comportamientos, rescato la idea de Enrique Sueiro, director general de TopTen Management, que dice “ser ejemplar impacta más que poner ejemplos”.

Creo que la conducta organizacional mantenida en el tiempo –basada en la ética y en los valores- es la base esencial de la reputación corporativa. A ella contribuye, sin duda, la comunicación como medio que nos relaciona en las organizaciones, independientemente de las herramientas y los canales que utilizemos.

Pero si no hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, más allá de una buena comunicación interna, la reputación corporativa se verá dañada considerablemente. **DIRCOM**

Si ve pasar el tren es porque no recibe **Reporte DIRCOM.**

Cada semana, toda la información sobre el mercado de la comunicación institución está en **Reporte DIRCOM.**

Suscríbase Gratis en
www.revistadircom.com
y, en lugar de ver pasar el tren
véalo venir.

DIRCOM

Pasión por la
gestión y la
comunicación
en Iberoamérica
desde 1999