

CAP. 12. MARKETING INTERNO



**Objetivos del capítulo:**

Los objetivos fundamentales de este capítulo son los siguientes:

- Descripción del concepto de marketing interno
- Analizar las diferentes características del marketing interno
- Cuáles son las principales estrategias y tácticas que están llevando a cabo dentro del marketing interno
- Analizar los principales retos y tendencias del marketing interno
- Presentación de casos prácticos de marketing interno

## El deporte: una estrategia de marketing interno

Es claro que el marketing interno en las empresas busca satisfacer algunas necesidades personales en los empleados, para que a su vez éstos puedan satisfacer a nuestros clientes externos. Por esta razón es cada día más habitual el desarrollo de servicios y herramientas dirigidas al empleado.

Las largas jornadas de trabajo, el estrés, la deficiente comunicación, hacen que las personas tiendan al individualismo dentro de la empresa. Por esta razón los departamentos de RR.HH. en las empresas se han visto en la tarea de fomentar actividades que fortalezcan las relaciones sociales dentro de la misma. Toda empresa va adquiriendo una personalidad, que está definida por la forma de trabajo de sus colaboradores. Por esta razón no hay nada más sano que los mismos estén contentos de trabajar en la empresa, y eso lo logramos mimando y cuidándolos. Esto genera una serie de situaciones que se verán reflejadas en el servicio ofrecido a los clientes.

El deporte brinda una serie de beneficios incalculables en la búsqueda de las empresas por tener contentos a sus colaboradores: fomenta el trabajo en equipo, mejora la comunicación, el liderazgo, ayuda a establecer metas, mejorar las relaciones personales, bienestar físico, concentración etc. Son casi innumerables los beneficios.

Implementar torneos y campeonatos internos, para que los empleados tengan la oportunidad de disfrutar de diferentes deportes y actividades, genera una imagen hacia los empleados y hacia los clientes, de una empresa moderna que sabe cuidar el interior de su empresa, y como tal, el producto y el servicio que se ofrecen. Por eso las empresas están casi que implementando un departamento deportivo dentro de RRHH encargado de aplicar estas estrategias.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING INTERNO
2. DEFINICIÓN DE MARKETING INTERNO
3. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL MARKETING INTERNO
4. ESTRATEGIAS Y TACTICAS DEL MARKETING INTERNO
5. PRINCIPALES RETOS DEL MARKETING INTERNO
6. PRINCIPALES TENDENCIAS DEL MARKETING INTERNO
7. APLICACIONES DEL MARKETING INTERNO
8. BIBLIOGRAFÍA

## 1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING INTERNO

La empresa debe enfrentarse a los cambios que se producen en el entorno en el que está ubicada. No sólo debe prestar atención a los productos o servicios que quedan obsoletos con el paso del tiempo o a las técnicas que utiliza para posicionarse en el mercado. También es importante que oriente su labor hacia los trabajadores, ya que éstos van cambiando, evolucionando y necesitan continuar formándose. Por tanto, la empresa ha de establecer una estrategia social planificada y concreta que se adapte a la misma y a su entorno; esta estrategia es el marketing interno.



El marketing interno promueve la imagen y la marca de una compañía entre sus empleados, para que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios que ofrece la empresa, con su filosofía y sus valores de marca. Todo ello con la finalidad de que mejore la motivación de los empleados y su fidelidad a la compañía.

El objetivo del marketing interno es potenciar la productividad de la empresa fomentando la motivación de sus empleados y la alineación de éstos con los fines de la organización.

Para incrementar la satisfacción de los clientes es necesaria la participación activa, decidida y voluntaria de todo el personal. No se pueden aplicar las técnicas tradicionales de gestión y motivación del personal, porque éstas actúan en una sola dirección (desde el personal hacia la empresa), porque sobrevaloran la importancia de la empresa y porque muchas veces son impuestas.

Por el contrario, es necesario fomentar la orientación del personal hacia el cliente, alinear a los empleados con los objetivos de la empresa y de los clientes, y lograr todo ello mediante el convencimiento. Esto es lo que intenta conseguir el marketing interno.

El marketing interno también se conoce como teoría de los “clientes internos”, pues se basa en tratar a los subordinados y colaboradores como si fueran los propios clientes.

Cabe precisar que en la literatura académica se recogen diversos conceptos para denominar la aplicación del marketing en el seno de la propia organización: el término anglosajón es *internal marketing*, el término castellano es la traducción literal de éste último, *marketing interno*, mientras que en Latinoamérica se utiliza el término de *endomarketing*.

## 2. DEFINICION DE MARKETING INTERNO

El marketing interno es un concepto bastante reciente, ya que dicha técnica surgió en el segundo tercio del siglo XX y ha ido evolucionando progresivamente a lo largo de todo el período. De hecho, en la actualidad sigue siendo un concepto en evolución y no hay en la literatura académica un concepto unitario sobre ésta disciplina del marketing.

No obstante, son varios los profesores y teóricos de la empresa que han dado una definición o distintas aproximaciones al marketing interno en las últimas décadas. A continuación, exponemos varias de ellas.

El primer concepto de marketing interno fue dado por Leonard Berry en 1981: *“considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”*.

En 1991, justo diez años después, Berry y Parasuraman perfeccionaron dicha definición: *“el marketing interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleados-productos con la satisfacción de las necesidades humanas.”*

Sin embargo, Rafiq y Ahmed señalan en 1993 y 2002 algunos problemas en estas definiciones por varios motivos. En primer lugar, el producto que se vende a los empleados puede no ser deseado por los mismos, ya que les viene dado y no disponen de varias opciones o productos entre los que elegir (al contrario que en el marketing externo) e incluso pueden ser obligados a aceptar el producto si no quieren. Además, no se puede olvidar que para el marketing la prioridad es el cliente externo y que no puede darse primacía al cliente interno.

Christian Grönroos también da un concepto de marketing interno, al que considera *“un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa”*. En este caso, no considera el marketing interno como un método de motivación de los empleados sino que enfatiza la necesidad de desarrollar en los empleados una mentalidad de mercado y de atención al cliente.

Las interacciones entre el vendedor-empleado y el consumidor-cliente son una oportunidad para la organización, que sólo podrá aprovechar si los empleados están orientados al cliente y a la satisfacción de sus necesidades.

En realidad éstos autores han teorizado sobre dos enfoques del marketing interno, que no son contrarios, pues en ambas se contempla la necesidad de motivar al empleado; pero sí son diversos, dado que en el segundo enfoque ya no se considera al empleado como cliente sino que se intenta orientar a los empleados hacia el mercado a través de un adoctrinamiento.

Winter es otro autor que en 1985 aporta un concepto sencillo a la disciplina tratada, pues lo considera “*la técnica para dirigir a los empleados hacia la consecución de los objetivos organizativos*”.

En la actualidad, el marketing interno es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes en un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

Los académicos la han configurado como filosofía de gestión, es decir, como el instrumento general para la puesta en funcionamiento de cualquier estrategia organizativa interna o externa.

En definitiva, no es más que la extensión del marketing general a la propia organización, aunque cada vez con más identidad propia. La evolución del marketing interno y la consolidación de su identidad son claras, pues cada vez están mejor definidas y planificadas sus fases, su dimensión estratégica, los elementos del marketing mix interno, etc.

### 3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING INTERNO

Las características principales del marketing interno son los siguientes:

- Motivación y satisfacción del empleado
- Orientación al cliente
- Coordinación e integración interfuncional
- Enfoque de marketing
- Implementación de estrategias funcionales o corporativas

Por otro lado, se pueden determinar las características del marketing interno a partir de la comparación con el marketing general, dado que el marketing interno ha sido definido como una filosofía de gestión de los recursos humanos basada en el marketing.



Se han establecido paralelismos entre los conceptos y técnicas aplicados al marketing externo y su correspondencia con el marketing interno:

- El producto que se vende al empleado es el trabajo y su remuneración.
- El precio pagado por el empleado es el coste psicológico de aceptar tareas que no atractivas o desagradables, y también el coste de adoptar nuevos métodos de trabajo o nuevas tareas.
- La distribución es la ubicación geográfica del puesto de trabajo.
- Respecto a la comunicación, los planteamientos son los mismos para ambos tipos de marketing, aunque en el interno es importante la comunicación interactiva y los distintos soportes de comunicación utilizados (presentaciones orales, circulares, videos corporativos, revistas internas, intranet, etc.). En algunos casos, como las campañas publicitarias en medios masivos, la comunicación sirve a la vez para los dos ámbitos, interno y externo.
- Las técnicas de marketing, como la investigación y segmentación de mercados, pueden aplicarse al marketing interno con la finalidad de conocer las necesidades y preferencias de los distintos tipos de empleados actuales o potenciales.

El marketing interno tiene como objetivo atraer, incentivar y retener a unos clientes internos (empleados) cualificados por medio de unos productos (trabajo), destinados a satisfacer sus necesidades y preferencias.

La idea es que la mejor forma de atraer, motivar y conservar a los mejores empleados es ofrecerles unos productos (puestos de trabajo) que merezca la pena “comprar” (a los que dedicar tiempo y esfuerzo).

Es imprescindible la colaboración de la dirección para que la implementación del plan de marketing interno sea eficiente. Otro elemento que también es indispensable es la comunicación interna, que se puede desarrollar mediante reuniones, grupos de resolución de problemas, áreas de comunicación, entrevistas, cartas a la dirección, sistemas de aportación de ideas, etc.

Cabe destacar dos aspectos claves del marketing interno, considerado como la aplicación del marketing dentro de la propia organización:

- Cada persona que trabaja en una organización es al mismo tiempo proveedor y cliente. Por ello, todos los departamentos deberán cuestionarse qué hacer para mejorar los niveles de calidad y servicio ofrecidos.
- Todos los empleados tienen que trabajar de tal manera que sus contribuciones sean coherentes con la misión, los objetivos y la estrategia de la compañía.

Del concepto de marketing interno se deducen dos características:

- Es un instrumento para motivar y satisfacer a los empleados.
- Es un instrumento para desarrollar la orientación al cliente.

Por último, una característica a tener en cuenta es que el coste financiero de tener satisfechos a los empleados puede ser alto. No obstante, también debe valorarse que se pueden obtener beneficios que hagan rentable este coste, es decir, que no importe asumirlo porque las ventajas que se obtienen si se aplican estrategias de marketing interno pueden mejorar considerablemente la actividad y rentabilidad de la organización.

#### 4. ESTRATEGIAS Y TACTICAS DEL MARKETING INTERNO

Existen distintas técnicas de marketing interno. A continuación, exponemos las principales:

##### **La investigación del mercado interno**

Cualquier estrategia de marketing interno tiene como base el conocimiento profundo del trabajador. En los archivos de personal hay información disponible sobre la plantilla, pero las empresas deben detectar continuamente las necesidades, preferencias, motivaciones o miedos de sus trabajadores.

Para ello, la dirección de Recursos Humanos utiliza diversos métodos de investigación social de tipo cualitativo y cuantitativo y realiza los denominados estudios de psicología laboral o estudios de personal.

También es importante que las empresas conozcan el ambiente de trabajo. Para ello realizan los estudios de clima laboral, en los que miden el grado de autonomía que tienen los empleados, la capacidad de los directivos para relacionarse con sus colaboradores, las expectativas de formación, las condiciones físicas del lugar de trabajo, el grado de motivación, etc.

No obstante, debe asegurarse la absoluta confidencialidad de estos estudios para asegurar respuestas sinceras y adaptadas a la realidad. Además, se deben comunicar los resultados a los empleados y tomar las medidas correctoras necesarias.

##### **La segmentación del mercado interno**

Los empleados pueden ser agrupados en función de sus necesidades o de otras características (puesto de trabajo, edad, cualificaciones, etc.)

La segmentación de los empleados permite identificar los grupos que comparten los mismos valores, ideas o necesidades y, de ese modo, adoptar medidas acordes con las preferencias de cada grupo, en lugar de tomar medidas



globales para todos los trabajadores, que son más difíciles de implantar y menos eficaces.

Las necesidades, los gustos, los miedos o la resistencia al cambio de cada grupo homogéneo se detectan mediante técnicas de análisis multivariante, como el análisis clusters o el análisis factorial.

Una vez determinado el grupo, se definen las acciones estratégicas particulares en cada caso.



### **El posicionamiento interno**

Es un complementario a la segmentación del mercado interno. Implica generar unos beneficios diferenciados para cada segmento específico de empleados, de tal manera que se pueden esperar efectos positivos en su motivación y contribución a la consecución de los objetivos concretos del marketing interno, y por ende, a otras estrategias corporativas.

### **El marketing-mix interno**

Al igual que en el marketing general, existe un marketing-mix interno. M<sup>a</sup> Isabel Sánchez indica en su libro Aplicaciones de Marketing que la idea del marketing-mix interno es que hay un número de elementos de la organización que están bajo el control de la dirección de la empresa y que pueden ser combinados y gestionados para producir la respuesta deseada en un determinado mercado objetivo interno.

En el modelo de McCarthy (1975) se distinguen para el marketing-mix las 4ps; pero Booms y Bitner amplían el modelo en 1981 para el marketing mix interno y distinguen 7Ps.

Al exponer las características del marketing interno, hemos hecho referencia a las principales 7Ps.

### **Estrategia para la puesta en funcionamiento de un plan de marketing interno.**

La investigación del mercado interno, la segmentación y el posicionamiento conectan los niveles estratégicos de dirección, decisión y acción, y destacan la importancia de la estrategia en la implantación y la puesta en funcionamiento de un programa de marketing interno.

- El primer nivel de la estrategia es el de dirección, que es el que determina la gestión del cambio.
- El segundo nivel de la estrategia es el de decisión, en el que se especifican los caminos a seguir y se examinan las alternativas para identificar las barreras que puedan surgir y los mecanismos para salvarlas.
- El tercer nivel de la estrategia es el de acción, en el que se especifican con precisión las acciones dirigidas a cada elemento identificado en el segundo nivel.
- La puesta en acción se concreta al determinar los elementos del marketing mix interno.

## 5. PRINCIPALES RETOS DEL MARKETING INTERNO

En el marketing externo se escucha al cliente para conocer sus requerimientos, pues de igual manera, debemos escuchar al cliente interno para darle lo que realmente necesita, siempre que no vaya en contra de los objetivos de la empresa. Si no logramos la satisfacción del cliente interno, tampoco conseguiremos satisfacer plenamente a los clientes externos y esto sólo será posible mediante el proceso de marketing interno. Por ello, la **satisfacción del cliente** interno será el reto principal a conseguir en los planes de marketing interno.

El elemento básico de la calidad son las personas. Sin empleados satisfechos no es posible tener clientes satisfechos. Se considera que para vender un proyecto a los clientes, es necesario, en primer lugar, vender la idea a los empleados.

La autoestima del empleado crece cuando se ve integrado y como parte fundamental de la estrategia de la organización. Un exitoso programa de marketing interno forma a los empleados en sus comportamientos y actitudes y les ayuda a comprender sus responsabilidades y roles para representar activamente a la organización y generar valor.

El Marketing Interno está integrado con las demás acciones de Recursos Humanos permitiendo un apoyo mutuo, porque por ejemplo, cuando una organización quiere implementar una nueva estrategia o modificar algún programa, requiere necesariamente que esté alineada con las actitudes y comportamientos de los empleados para que se pueda corresponder con la visión de la organización. La correcta motivación de nuestra fuerza de trabajo será un requisito fundamental para cualquier organización que desee obtener una ventaja competitiva. El reto de toda empresa es crear un estrategia de Marketing Interno eficaz, que esta posee el potencial de mejorar realmente la contribución de los empleados alineando lo que realizan, cómo lo realizan y sus valores, con los objetivos de la organización.

En conclusión, **el reto principal** del marketing interno es generar el ambiente y el entorno adecuado de modo que los trabajadores se sientan lo suficientemente motivados para no sólo orientarse al cliente, sino conseguir entusiasmarlo y motivarlo en las tareas que debe realizar.

A continuación vamos a plantear una serie de **medidas que puede llevar** a cabo el departamento de RRHH con el fin de alcanzar este reto del marketing.

Lo que se ha intentado desde el mundo de los RR.HH. en los últimos años ha sido el tratar de dotar a este campo de un mayor peso dentro de la organización. En un mercado empresarial en el que las compañías cada vez se parecen más, las campañas de marketing de las diferentes marcas son dirigidas por las mismas empresas especializadas y los productos son más parecidos; los RR.HH. han intentado dar su toque de distinción para diferenciarse de la competencia. En un mercado en igualdad de condiciones, sólo el tener a los mejores profesionales da el toque de distinción y la plusvalía que puede ponerte a la cabeza del ranking empresarial. Existen diferentes formas o tendencias de gestionar el marketing interno, no obstante, para que la implantación del mismo se lleve a cabo con éxito, vamos a comentar los factores claves que afectan a las principales tendencias del marketing interno.

El marketing moderno, tal y como hemos comentado, diferencia claramente entre dos tipos de clientes en una organización: el cliente externo y el interno. Medir al cliente externo no es difícil, ya que son datos cuantificables en función del número de ventas pedidos, facturación, rotación del stock o plazos de cobro a clientes con respecto a pago a proveedores. Sin embargo, el concepto de cliente interno se puede difuminar.

Entendemos por cliente interno de una organización, aquel que se ubica dentro de la organización de la empresa, cuyo proveedor también está dentro de la empresa y al que reclama su servicio de calidad, que sea competitivo en el mercado, eficiente y que cubra sus necesidades. Atendiendo a esta definición, debemos determinar que todos los departamentos de una organización son clientes internos los unos de los otros y, que el departamento de RR.HH. tiene como clientes a todos los departamentos de la organización.

En el mundo del marketing en general, y en el de los RR.HH de igual manera, se necesita poseer una serie de conocimientos exhaustivos a cerca del campo en el que trabajamos. Por ello hay que tener un **conocimiento amplio y preciso de nuestros clientes**; para lo cual hay que poseer datos relevantes, verídicos, actuales y completos. En este caso, los clientes son los propios trabajadores de la empresa y hemos de saber cómo son estas personas, sus ritmos de trabajo, sus plazos de entrega, cuáles son sus objetivos, etc. Así mismo, debemos conocer qué necesitan de nosotros, para cuándo, dónde, por cuánto tiempo y para qué.

El segundo área que debemos conocer, es el **producto** que comercializamos. En este campo, dominar una amplia gama de productos dará prestigio y profesionalidad. Los productos que se comercializan en los RR.HH referidos al marketing interno son los planes de carrera, cursos de **formación**, políticas retributivas, planes de acogida, beneficios sociales, acuerdos sindicales, entrevistas, etc.

Otro campo a dominar es el de la **competencia**. Hay que informarse sobre qué están haciendo en el ámbito de marketing interno otros Departamentos RR.HH. Debemos saber cómo desarrollan los productos anteriormente citados y de qué manera podemos mejorar los nuestros para estar a un nivel superior. Conocer a la competencia es fundamental para saber donde estamos posicionados salarialmente, a nivel de beneficios sociales, de imagen corporativa, de desarrollo de políticas de conciliación o de planes de carrera.

El último aspecto que hay que tener bajo control es el del **mercado**. Es decir, hay que estar actualizado en **las últimas tendencias**, saber qué pasa en nuestro ámbito, que se oye qué va a pasar, qué se está haciendo. Un conocimiento de mercado nos puede ayudar a prevenir fugas de talentos, desvinculaciones, tener previstas subidas salariales en el sector de nuestra empresa.

## 6. PRINCIPALES TENDENCIAS DEL MARKETING INTERNO

En un principio, el marketing interno fue pensado para su aplicación en el sector servicios, pero actualmente, se aplica a cualquier otro sector en el que la organización requiera una especial orientación hacia el mercado interno y se puedan aplicar las técnicas e instrumentos del marketing,

El concepto que dan los teóricos actualmente de marketing interno es “el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente”.

La principal tendencia del marketing interno está relacionada con su **dimensión estratégica**.

Los consumidores adquieren los bienes o servicios para satisfacer sus necesidades. Si la empresa logra conseguirlo, los clientes serán fieles a la compañía y continuarán adquiriendo sus productos. Y con ello, la empresa realizará su labor y obtendrá beneficios. Es por esto por lo que la empresa busca satisfacer las necesidades de los consumidores y orienta sus estrategias hacia el cliente.

Con el marketing interno las empresas logran dar un paso más, pues buscan la satisfacción del cliente mediante la motivación y coordinación de los empleados.

Ahmed y Rafiq elaboran un modelo basado en este enfoque. Las principales características de dicho modelo son:

- Se relaciona la orientación al cliente, la satisfacción y lealtad de los consumidores con la satisfacción de los empleados.
- Es fundamental la implicación de la dirección de la empresa, porque así, los empleados toman conciencia de la importancia del marketing interno y porque así se coordinan mejor las diversas áreas de la empresa.
- Las estrategias de marketing interno deben comunicarse a los empleados, de tal manera que entiendan la importancia de su labor en la consecución de los objetivos.
- Se debe lograr la satisfacción de los empleados mediante la definición de puestos de trabajo con valor, el diseño del proceso de reclutamiento, formación para el puesto de trabajo, cierto grado de libertad frente al cliente, etc.

En otro orden de cosas, un estudio realizado por Yamkenovich e Innerwahr señala **los diez valores** que tienen más importancia para los trabajadores en la organización, y que por tanto, son los que más tendría que cuidar la empresa:

- Trabajar con gente respetuosa
- Trabajo interesante
- Reconocimiento del trabajo bien hecho
- Posibilidad de desarrollar facultades, capacidades y creatividad
- Trabajar con gente que escuche nuevas ideas para mejorar la actividad
- Posibilidad de pensar por sí mismo y no seguir rutinariamente instrucciones dadas
- Ver resultados finales de los esfuerzos del trabajo
- Trabajar con personas eficientes
- Que la dificultad del trabajo no sea demasiado alta
- Sentirse informado

Es decir, lo que el trabajador desea es la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de su autoestima.

**Tendencia actual:**

## Nuevo concepto y plan de marketing interno

En relación a la gestión de recursos humanos es necesario implantar un nuevo modelo basado en que el factor humano es la clave de la organización. Este nuevo modelo está fundamentado sobre dos pilares:

- La mejora de la calidad del trabajador
- Mayor consideración hacia los trabajadores, independientemente de su categoría laboral o del nivel jerárquico.

El objetivo último es la motivación e integración del empleado, responsabilizándole de su propia función.

El tipo de organización de las empresas ha cambiado, posicionándose actualmente en una organización “participativa” o “sostenible” en la que los objetivos son a largo plazo y de tipo económico, social y medioambiental.

En el nuevo concepto de organización toma una posición muy relevante el trabajador, uno de los stakeholders de la empresa que va a participar en su gestión de manera activa a través de su inteligencia, esfuerzo y motivación.

Es esencial que los directivos deleguen autoridad en sus subordinados y que confíen en ellos para realizar conjuntamente la misión de la empresa. También se requieren nuevos métodos de gestión de recursos humanos orientados a incrementar la productividad colectiva mediante la motivación, la participación y la integración de los trabajadores en la empresa. Todo ello se consigue gracias al marketing interno.

La aplicación del marketing interno requiere una planificación, materializada a través del Plan de Marketing Interno con cuatro etapas perfectamente definidas:

- Análisis del entorno: detectar aquellos aspectos externos que pueden influir en la empresa a través de diferentes técnicas que recojan información sobre el tamaño de la organización, las características del personal, las retribuciones económicas y beneficios sociales, la formación, el proceso de selección y las incorporaciones a la plantilla, la comunicación interna, la negociación colectiva, la Responsabilidad Social Corporativa, etc.
- Estudio del mercado interno, aplicando técnicas de investigación psicosociolaboral: reuniones de grupo, entrevistas en profundidad, encuestas, paneles de trabajadores, etc. que permiten detectar las expectativas, problemas y opiniones de los trabajadores.
- Proceso de adaptación de los recursos y sistemas a la formación, comunicación, políticas de promoción, etc. Es importante contar con el apoyo expreso de la Dirección y de los Sindicatos.

- Control y evaluación del plan, para comprobar su desarrollo, analizar su eficacia y corregir las desviaciones que se hayan podido producir.

## 7. APLICACIONES MARKETING INTERNO

### 7.1 DISNEY



El primer ejemplo, es el de una empresa conocida por todos, **Walt Disney**. He aquí lo que hace la empresa Disney para crear una actitud positiva en sus empleados<sup>1</sup>:

El personal de Disney da una bienvenida especial a sus nuevos empleados. Aquellos a quienes se contrata reciben instrucciones escritas sobre lo que se espera de ellos, respecto a dónde informar, cómo vestir y cuánto durará cada fase de entrenamiento. El primer día, los nuevos empleados acuden a la Universidad Disney para una sesión orientadora. Se sientan cuatro en una mesa, se presentan entre sí y disfrutan de café, pastas, zumos; durante este tiempo de conocimiento mutuo se gana confianza. El resultado es que inmediatamente cada nuevo empleado conoce a otros tres y se siente parte de un grupo.

Se presenta la filosofía de Disney a los nuevos empleados a través de las últimas técnicas en medios audiovisuales. Aprenden que están en un negocio de "ocio". Son "artistas", cuyo trabajo consiste en entusiasmar, ser amable y profesional en

---

<sup>1</sup> Ejemplo extraído de la Revista Actualidad Económica, 1999.



el servicio con los invitados de Disney. Se describe cada una de las divisiones y los nuevos empleados aprenden el papel que cada uno juega en la producción del "show" total. Después se les lleva a comer, se les da una vuelta por el parque y se les enseña el área recreativa exclusiva para empleados. Este área tiene un lago, juegos, área de picnic, muelles de embarque y pesca y una gran biblioteca.

Al día siguiente los nuevos empleados dan informes a las personas con las que coordinarán en sus empleos, sean de seguridad de visitantes (policía), transporte (conductores), alimentación y bebidas (trabajadores de restaurante). Reciben algunos días más de entrenamiento adicional antes de subir "a las tablas". Una vez aprendida su función, "recibirán sus trajes" y estarán preparados para la representación.

Los nuevos empleados reciben entrenamiento adicional sobre cómo responder a las distintas preguntas más frecuentes hecha en el parque. Cuando desconozcan la pregunta pueden telefonar a operadoras centrales que tienen libros con respuestas a cualquier pregunta.

Los empleados reciben un periódico Disney llamado "Eyes and Ears", en el que aparecen noticias de actividades, oportunidades de empleo, beneficios especiales, aspectos educativos, etc. Cada tema contiene un gran número de fotografías de empleados sonrientes.

Cada ejecutivo de Disney pasa una semana al año en "utilización cruzada", es decir, dejando su despacho y prestando servicios directos tales como venta de tickets, venta de alimentos o carga y descarga. De esta forma, el ejecutivo se pone en contacto directo con la gestión y mantenimiento de la calidad y servicios que satisfacen a millones de visitantes. Todos los ejecutivos y empleados llevan en el traje un tarjetín con su nombre, con independencia del rango.

Todos los empleados responden a un cuestionario sobre su nivel de satisfacción en el trabajo en Disney, señalando cualquier insatisfacción existente. De esta

forma, la dirección de Disney puede medir su éxito en conseguir la satisfacción de los empleados y, en último término, la satisfacción de los clientes.

No hay duda de que la gente de Disney tiene éxito en satisfacer a sus "invitados". La atención de sus directores hacia los empleados ayuda a estos últimos a sentirse importantes y personalmente responsables del "show". El sentimiento de los empleados de "poseer esta organización" se expande hacia los millones de visitantes con los cuales se ponen en contacto.

## 7.2. HOSPITAL RADFORD COMMUNITY

El segundo ejemplo, hace referencia a una estrategia llevada a cabo en **el hospital "Radford Community"**:

Actualmente, los hospitales desarrollan programas de atención a los invitados tratando de formar y motivar a médicos, enfermeras y otros empleados en la hospitalidad. El Radford Community Hospital se encuentra entre los últimos hospitales que ha añadido una nueva idea, un programa de "servicios garantizados". Radford ha establecido un fondo de 10.000 dólares con el cuál paga a los pacientes que tienen una queja justificada, desde que la comida está fría hasta esperas excesivamente prolongadas en la sala de urgencias. El "gancho" está en que la cantidad que sobra al final de cada año se divide entre los empleados del hospital. Este plan ha añadido un importante incentivo al personal para atender bien a los pacientes. Si son 100 los empleados y ningún paciente ha presentado reclamaciones, cada empleado obtiene un bono de 100 dólares. En los primeros seis meses el hospital sólo ha tenido que pagar 300 dólares a los pacientes.

## 7.3. ERICSSON



Sony Ericsson

Otro de los casos exitosos de implementación del marketing interno fue el de Ericsson, proveedor global de sistemas y equipos de telecomunicación. Este caso trata sobre el área de negocio, que producía componentes electrónicos para teléfonos de Ericsson. Para asegurar el abastecimiento de componentes estratégicos había una necesidad de crear diseños propios y la fabricación propia para proteger y desarrollar la competencia principal de esa área de negocio. Después de mucho tiempo, basado sólo en envíos internos sin ninguna competición, a esta área de negocio le fue requerido probar su habilidad para igualar la competición de otros fabricantes, entre los cuales se encontraba la exitosa Motorola.

Era necesaria una transición a una cultura más de negocio y orientada al mercado; y el marketing interno era una de las contribuciones para gradualmente establecer esta nueva cultura. Solamente en contadas situaciones el marketing interno puede conseguir esto, pero puede ser de todos modos, de gran ayuda.

Después de barajar varias posibilidades, se desarrolló una publicación inspirada en una de Scandinavian Airlines (SAS). Pero en el marketing interno el compromiso de la dirección es crucial y para el director de esta área de negocios y los directores de las divisiones era importante enseñar que ellos estaban de acuerdo y apoyaban este mensaje. Entonces, aunque una publicación es barata y llega a todo el mundo, no es efectiva en el sentido de que el mensaje persuadirá a poca gente. Por esto, no era suficiente con que el 25 o 50% del personal se comportara de acuerdo con la nueva misión, sino que el objetivo era el 100%.

Así que se escogió una relación de marketing basada en la interactividad y en la presencia física. Lo que implica aparecer en persona, sin importar que eso suponga una pérdida de tiempo. En nuestro ejemplo, se planteó la duda de cómo conseguir esto con 2000 personas trabajando en tres ciudades separadas por

largas distancias. Se consiguió con 56 apariciones del director de esa área de negocio; éste se encontró con todos los jefes de áreas de departamentos y con todos los trabajadores, algunos eran incluso la primera vez que le veían. Eran grupos de cómo máximo 40 trabajadores, que participaban en programas que duraban medio día y acababan con una comida o cena con la dirección. Se hacían presentaciones, seguidas de comentarios de los participantes que trabajaban en grupos y se fomentaban las discusiones entre los grupos que se formaban en estas reuniones. La publicación que se había hecho se entregaba a los participantes al final de la reunión.

Por esto, Ericsson es un ejemplo del marketing interno tradicional, esto es, el basado en las personas y en la interactividad. En este caso, el marketing interno era interactivo, estaba concentrado en el individuo y su fin era explicar una nueva win-win situación, esto es, una situación en la que las dos partes intervinientes ganan.

#### 7.4. VODAFONE



Otro emblemático caso de marketing interno fue el ocurrido en España, por una compañía bien conocida por todos: Vodafone. En mayo de 2007 Vodafone España alcanzó la cifra de 15.000.000 de clientes en España. De manera habitual Vodafone informa trimestral y anualmente a todos sus empleados de los principales indicadores de negocio, no obstante esta noticia era muy especial, por lo que querían que obtuviese un protagonismo especial, haciendo sentir a los empleados parte imprescindible de la noticia, agradeciéndoles su involucración y contribución, bajo la idea de que “gente normal trabajando en equipo consigue resultados extraordinarios”.

En líneas generales Vodafone tiene muy en cuenta la misión de Comunicación Interna, ya que los empleados son parte del negocio. Por ello hay pretenden

conseguir cada día que sus empleados se sientan orgullosos de trabajar en Vodafone, comprometidos con el proyecto Vodafone y embajadores de Vodafone.

En base a estas ideas generales sobre comunicación y marketing interno en las que se basa principalmente Vodafone, voy a pasar a exponer lo acontecido el día 29 y 30 de mayo de 2007, cuando la empresa consiguió alcanzar los 15 millones de clientes.

El Martes 29 de mayo 2007 a las 09:00 horas, Vodafone realiza una rueda de prensa para presentar sus resultados anuales a los medios. A las 12:00 los medios digitales comienzan a dar cobertura a los resultados y la noticia empieza a ser publicada. Una hora más tarde, los empleados reciben el tradicional e-mail de resultados. La novedad comienza cuando a las 16:00 horas los empleados reciben también un e-mail con título sugerente y link a un medio digital, "Cinco Días on-line" comunicándoles que salen en la prensa. Al acceder al medio, los empleados descubren que como titular se recoge la noticia de que Vodafone ha logrado 15 millones de clientes y sus nombres salen en la portada. Las sorpresas se suceden, de tal manera que a las 17:00 horas sobre sus mesas aparece un marco de fotos con un curioso mensaje: "hay noticias para imprimir y enmarcar".

Al día siguiente, 30 de mayo el edificio entero se hace eco de la noticia de muy diversas maneras:

- En cada sede: al llegar, descubrían que en la fachada de cada edificio se había instalado una lona gigante de 180 metros cuadrados con los nombres de los 4.177 empleados de Vodafone acompañados de un titular: "gracias a ti ya somos 15 millones de clientes".
- En las lonas: Cada nombre, los reales de todos los empleados, escritos en el orden en que forman equipos, departamentos, áreas y sedes.
- En los buses: Los empleados que utilizan "lanzadera" para desplazarse, descubrieron que los microbuses también se hacían eco de la noticia. Los nombres de los 4117 empleados decoraban el autobús.

Así se pretendía conseguir que cada empleado, fuera responsable, protagonista y orgulloso del logro de todos.

Además, el centro de Documentación Vodafone envía a todos los empleados, cada mañana, las noticias de Vodafone y del sector publicadas ese día. Ese día también en el “Informe de Prensa” aparecía la portada periódico papel, con tirada real de 4.500 ejemplares con un titular: “Gracias a sus empleados, Vodafone supera los 15 millones de clientes”. En base a esto, el equipo de Vodafone decidió que cada empleado recibiese ejemplar de este periódico al entrar en la oficina; y a doble página, los nombres de los 4.177 empleados y el titular de agradecimiento. Los empleados llevaron el periódico a sus casas para enseñarlo y lo conservan en sus lugares de trabajo e imprimieron la portada histórica y la conservaron en el marco que recibieron.

Con ello consiguieron motivar a los trabajadores, hacerles partícipes de los logros de la empresa, involucrarlos en los objetivos de la misma. Y de otro lado, innovaron en los canales de comunicación a través de todos los medios que acabo de mencionar. De esta forma Vodafone plasmó su idea principal de marketing interno “pasarlos bien mientras trabajas, imprescindible para el éxito”.

## 8. BIBLIOGRAFIA

Revista Auditoría interna. Año junio 2005 N° 73. pags 15 -18. Artículo “ Marketing interno y mi experiencia en cuanto a su aplicación” por Muriel Uzan gerente de división de auditoría Interna del grupo VIPS.

Revista del Capital Humano. Año Mayo 2007, N° 210. Pag 44- 45. Entrevista con José Mª Traver, presidente de Aedipe Valenciana “Los profesionales de RR.HH. debemos mejorar la capacidad de cuantificar nuestra aportación y marketing interno”. Por José Antonio Carazo.

Revista del Capital Humano. Año Mayo 2008. Nº 221. Pags. 58 – 63. “El marketing interno de los RRHH: cómo vendernos” por Altin Martín Molina, teórico de RR.HH.

Revista Alta Dirección. Año 2008, Nº 44. Páginas 32 a 46. “Marketing interno del conocimiento: modelo MK-KM” por Noemí Rabassa, Mirela Valverde, Matilde Villarroya y Dolores Setó.

Planificación estratégica de RR.HH: del marketing interno a la aplicación. Francisco Javier Barranco. Editorial Pirámide.

Marketing interno y gestión de RR.HH. Michel Levionnois. Ediciones Díaz de Santos.

Manual dirección de marketing, fundamentos y aplicaciones.

Internal Marketing. Directions for Managment. Año 2000. Por Richard J. Varey and Barbara R. Lewis.

Cuadernos Aragoneses de Economía. Nº 2, Vol. 12, año 2002. Coordinador José Alberto Molina.

Marketing Interno para innovar en servicios.  
Capítulo 5: Marketing interno. Páginas 92 – 105.  
Autora: M<sup>a</sup> Isabel Sánchez Hernández.

Marketing en sectores específicos.  
Capítulo 3: Marketing de servicios. Páginas 124 – 128.  
Autora: María Soledad Aguirre García.  
Ediciones Pirámide 2000.

Artículo: Marketing interno: una función transversal para la gestión de personas en las organizaciones.

Autor: Antonio Ruíz, director del Programa de Postgrado de Marketing Interno del IDEC de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona.

Artículo: Marketing Interno, el empleado como primer cliente.

Autor: Antonio Ruiz

Fecha de la publicación: 2006

Artículo “El trabajador como cliente”

Autor: Berry, L.

Publicación: Journal of Retail Banking, 1981.

Artículo: El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno (endomarketing).

Autores: Valentín A. Martínez Fernández, M<sup>a</sup> Isabel Sánchez Hernández y Lorena Rodríguez Campo.

Internet:

[www.monografias.es](http://www.monografias.es)

[www.wikipedia.es](http://www.wikipedia.es)

[www.marketingdeservicios.com](http://www.marketingdeservicios.com)

[www.navactiva.com](http://www.navactiva.com)