



Los requerimientos del marketing interno

Ana García-Bernal Piñeiro,

Socia Directora de AGB Consultor y profesora y consejera del Diploma de Postgrado de Marketing Interno del IDEC de la Universidad Pompeu Fabra.

El marketing interno es una actividad de síntesis. El marketing interno no se está “inventando” desde cero. Además, su aplicación se realiza en empresas que cuentan, habitualmente, con una amplia historia de implantación de sistemas de perfeccionamiento organizacional.

Asimismo, las herramientas que utiliza para su desarrollo son comunes a otras áreas de actividad en la empresa. En la figura 1 se recoge una relación de referentes organizacionales y de herramientas que tiene que tener en cuenta el marketing interno. Ninguna de las dos relaciones pretende ser exhaustiva. Tanto los referentes a tener en cuenta como las herramientas más eficaces dependerán de la realidad de cada empresa concreta.

Lo que se plantea en la figura 1 es que ningún responsable de integrar a los clientes internos de una organización en su quehacer puede lograrlo sin tener en cuenta:

- Los procesos organizativos a los que haya estado y esté sujeta la organización.
- Las mejoras que dichos procesos hayan introducido.
- Las eventuales disfunciones que dichos procesos puedan haber creado.
- Los hábitos de trabajo que se hayan introducido.
- Las mejoras que se pueden haber incorporado.
- La percepción que de todos estos procesos tenga el cliente interno.

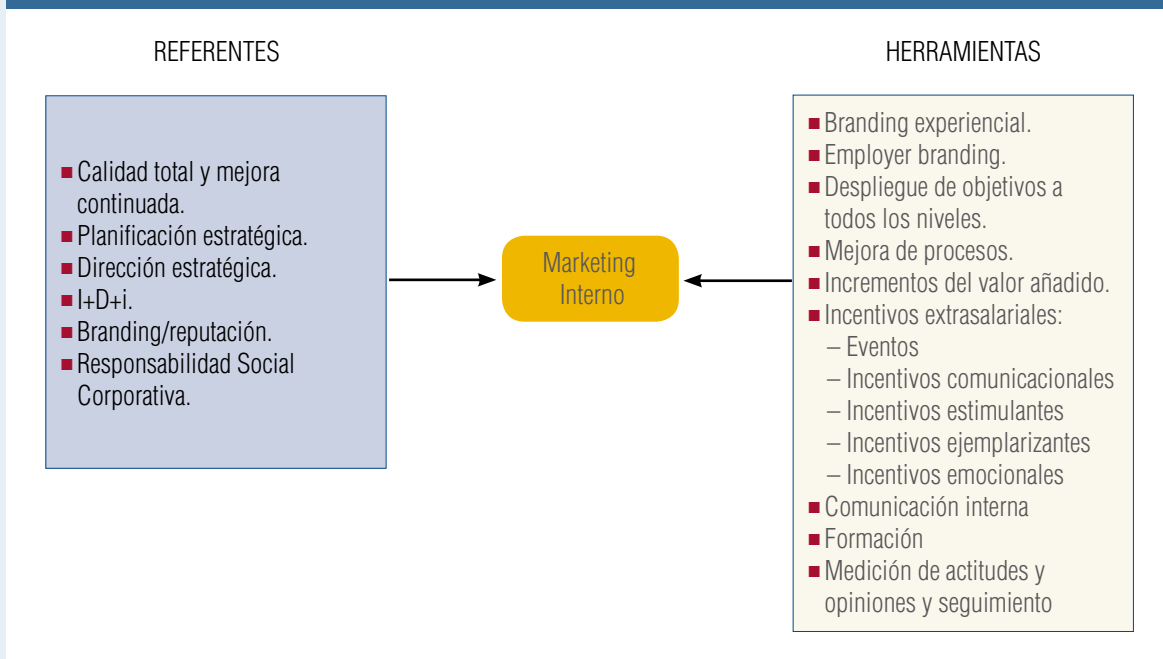
La tarea del responsable de marketing interno tendrá que partir del conocimiento de la realidad organizativa y de la percepción de la misma por parte de su público objetivo.

Todos los referentes que se mencionan tienen como finalidad la orientación de la organización hacia el cliente final. Para poder “vender” al cliente interno esta óptica de mercado es necesario que:

- El marketing interno coincida con la visión, misión y valores de la empresa.
- La empresa tenga una posición asertiva de relación con su posicionamiento en el mercado.
- La experiencia diaria del cliente interno no contradiga el discurso de marketing interno.
- La cadena de mando refrende la posición de la empresa.
- Los objetivos generales de la empresa se desarrollen a través de objetivos particulares para cada empleado, que sean coherentes con el posicionamiento deseado para la empresa.
- Se valore y reconozca la cumplimentación de los objetivos.

El marketing interno refuerza y pone en valor todas las mejoras organizativas, haciendo que éstas completen su proceso de aplicación y repuesta)

FIGURA 1. REFERENTES Y HERRAMIENTAS DE MARKETING INTERNO



Fuente: IDEC, 2006

En definitiva, que haya consistencia a todos los niveles de la organización. Esta consistencia es fundamental porque, de acuerdo con la Harris Interactive Survey, el 80 por ciento de los clientes abandonan al proveedor que no responde a sus expectativas de calidad de servicio.

Si se vuelve a la afirmación inicial de que el marketing interno es una actividad de síntesis, habría que decir que el marketing interno refuerza y pone en valor todas las mejoras organizativas, haciendo que éstas completen su proceso de aplicación y repuesta, incorporando a todos los integrantes de la empresa en la aplicación de dichas mejoras.

LAS HERRAMIENTAS DE MARKETING INTERNO

La relación de la figura 1 es puramente indicativa y está abierta al enriquecimiento constante que incorpora en su actividad el marketing externo.

Es necesario puntualizar que no existen herramientas que no tengan un potencial suficiente de efectividad; el problema suele ser que no se aplican de una manera eficaz y completa que asegure la cumplimentación de los objetivos que se establezcan. Para cada herramienta, se da a continuación una sintética definición de su contenido y de su forma de medición:

Branding experiencial: La marca como experiencia personal

Lo mismo que se diseña la experiencia del cliente externo en todos los puntos de contacto para que experimente personalmente las dimensiones y beneficios de la marca, es necesario transmitir al cliente interno todos los atributos de la brand/marca de forma que los experimente personalmente y se convierta en un canal de transmisión de los mismos.

Seguimiento:

- Estudios internos de opiniones, actitudes y valores.
- Estudios de percepción del cliente externo.

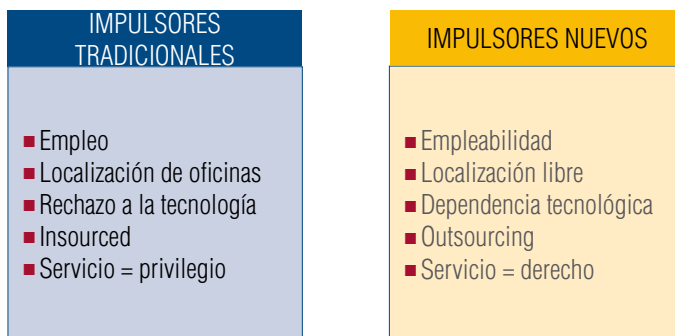
Employer Branding: La marca como empleadora

La creación de una imagen de marca fuerte como empleador facilita y abarata la captación, propicia la integración y da lugar a la fidelización. La marca tiene que tener claro lo que aporta como empleadora en relación con la competencia. Pero no basta con esto, tiene que venderlo a su público interno. Cualquier beneficio que se concede sin explicitarlo, se “fagocita” como algo “debido”.

Seguimiento:

- Estudios internos de opinión, actitudes y valores.

FIGURA 2. IMPULSORES FUTUROS DEL EMPLEO



Fuente: IDEC, 2006

- Estudios externos de imagen de marca

Despliegue de objetivos a todos los niveles

Es difícil identificarse con aquellos objetivos en los que no se tiene participación. El desarrollo de los objetivos, a todos los niveles, será responsabilidad de cada línea operativa. El marketing interno deberá difundir los logros y cumplimentación de objetivos conseguidos a través de sus canales de comunicación interna.

Seguimiento:

- Contraste de difusión interna de la comunicación interna.

Mejora de procesos

La identificación y realización de la mejora de procesos debe ser, además de incentivada, difundida y reconocida. Debe transformarse en parte de la cultura de la compañía. Al marketing interno le corresponde su difusión y la creación de un clima laboral propicio a la mejora continua.

Seguimiento:

- Identificación de mejoras mediante indicadores o hitos convenidos.
- Repercusión en la calidad percibida por el público interno y el público externo.

Incrementos del valor añadido

La identificación de oportunidades de añadir valor al proceso de poner a disposición del cliente final un producto/servicio es la base de la permanencia en el mercado. El marketing interno, como en los dos casos anteriores, debe reforzar estas acciones a través de la comunicación interna y el reconocimiento interno de los logros.

Seguimiento:

- Identificación de logros a través de los indicadores o hitos convenidos.
- Contraste de su oferta en el proceso de llegada al público final.

Incentivos extrasalariales

En un mercado laboral como el español, en el que las posibilidades de incentivación salarial suelen estar condicionadas por el convenio colectivo, los incentivos extrasalariales adquieren una dimensión especial. Los incentivos extrasalariales pueden asumir numerosas formas. En esta relación se recoge una serie de ejemplos:

- Denominamos **eventos** a aquellos acontecimientos que crea la empresa, en los que participan de forma activa sus miembros, y que dan posibilidad a éstos de intervenir y hacer propuestas de forma paralela a la cadena de mando.
- Los incentivos **comunicacionales** son aquellos que difunden en el conjunto de la empresa los logros de una persona o equipo. Su tratamiento se presta a formulaciones muy creativas y atractivas.
- Denominamos incentivos **estimulantes** a aquellos que ofrecen al incentivado un "premio" material del tipo que sea (viaje, beca, visita a centros extranjeros, etc.)
- Se denominan incentivos **ejemplarizantes** a aquellos que están destinados a reforzar una línea determinada de conducta.
- Se consideran incentivos **emocionales** aquellos que tienen como finalidad un acercamiento afectivo entre la empresa y el empleado. Este tipo de incentivos requiere un conocimiento profundo de las motivaciones del público interno y una atención permanente a su evolución. En la figura 2 se recoge un sumario de Unisys sobre el cambio de valores previsible en la consideración de opciones laborales. Como puede verse, el perfil de intereses y valores sufre un cambio radical.

De acuerdo con la MarketFare Survey of American Workers, el 50 por ciento de los empleados se sienten suficientemente motivados; pero el 80 por ciento cree que sus compañías



podrían ofrecer sistemas de incentivación más estimulantes.

El problema de los sistemas de incentivación tiene su origen en que la empresa no hace un seguimiento sistemático del proceso. La University of Southern California ha hecho un estudio que indica que un programa de incentivación estructurado adecuadamente produce unos incrementos en el rendimiento que oscilan entre el 25 y el 44 por ciento.

Seguimiento:

- Contraste de los índices o hitos alcanzados.
- Estudio de las opiniones, actitudes y valores del público interno.

Comunicación Interna

Esta herramienta es fundamental, aunque no siempre se utiliza de manera adecuada. Si nos limitamos a unos principios fundamentales, se tiene que tener en cuenta que:

- Se compite por una cuota de percepción en una realidad hipercomunicada. La notoriedad es fundamental.
- No siempre la comunicación interna es coherente:

– A todos los niveles de la empresa.

– Con la comunicación externa de la compañía.

- Los canales de comunicación tienen que ser percibidos, aceptados y valorados favorablemente para que no incidan de forma negativa en la recepción de los contenidos.
- La comunicación interna tiene que tener unos objetivos claros vinculados a su público objetivo. Tiene que ser una herramienta de gestión de la dirección.
- La credibilidad es un bien que se logra con dificultad, pero que se pierde con facilidad.
- Todos los seguimientos a los que da lugar el marketing interno son materia de comunicación interna y deben convertir la relación con el público objetivo en un diálogo.

Seguimiento:

- Contraste de contenidos transmitidos al público interno.

Formación

Desde el punto de vista del marketing interno, la formación, además de cumplir sus

Lo mismo que se diseña la experiencia del cliente externo para que experimente personalmente los beneficios de la marca, es necesario transmitir al cliente interno todos los atributos de ésta para que se convierta en un canal de transmisión de los mismos)



objetivos de transmisión de conocimientos funcionales, de competencias y de gestión, debe ser un canal de comunicación privilegiado, con objetivos propios.

Seguimiento:

- Cuestionario de contraste de llegada de la comunicación al final del proceso formativo.

Seguimiento general

Todos los sistemas de seguimiento indicados deben constituirse en el canal de comunicación ascendente que asegure la eficiencia del marketing interno.

LA ACTIVIDAD DEL MARKETING

Se ha dicho que el marketing interno es una actividad de síntesis, es la respuesta íntegra de la empresa asertiva a su público interno. Además, hay que decir que el marketing interno no es una novedad; en el mercado hay empresas que lo están realizando, formal o informalmente, desde hace décadas.

RENFE es un ejemplo en el mercado español. La empresa ferroviaria lleva más de 15 años realizando una serie de actividades destinadas a integrar a su plantilla en las profundas transformaciones que ha ido experimentando. Ha utilizado, con acierto y eficacia, herramientas de marketing interno que le han permitido pasar de los 78.000 empleados de los años 80 a los más o menos 15.000 que tiene en la actualidad RENFE Operadora. También ha conseguido institucionalizar canales de comunicación que han alcanzado una credibilidad asombrosa entre el público interno, y se ha ido adaptando, a lo largo de los últimos 15 años, a un mercado cambiante, al tiempo que se prepara, en estos momentos, para competir con operadores privados.)

Información elaborada en colaboración con:

