

M.^a CRISTINA CAMALEÑO SIMÓN

*Licenciada en Ciencias Empresariales.
Profesora de la Escuela de Estudios Empresariales. Universidad
de Valladolid.*

Extracto:

LA autora hace una breve introducción al concepto de márketing interno, y al determinante papel que la comunicación interna juega en su desarrollo.

Sumario:

- I. Comunicación interna. Condición *sine qua non* de la gestión.
 - 1. Márketing comunicacional, la clave del éxito.
 - II. Entrenamiento en comunicación interna.
 - III. Márketing integrado en aras del desarrollo interno de la organización.
- Bibliografía.

I. COMUNICACIÓN INTERNA. CONDICIÓN *SINE QUA NON* DE LA GESTIÓN

La gestión de recursos humanos y la implantación de sistemas de calidad han supuesto el definitivo despegue de la comunicación interna en la empresa moderna. Además, los recientes conatos de implantar organigramas más horizontales, los programas de cultura empresarial y la comunicación se convierten en inexorable disciplina para una correcta gestión de las empresas.

Concretamente, va a poderse constatar cómo la comunicación interna actuará en varios focos empresariales como herramienta a su servicio: para la gestión interna (recursos humanos, cultura empresarial, sistemas de calidad, etc.) y para solventar o atenuar los efectos de una situación crítica, tanto por condicionantes internos como externos. Por ello, y en general, las áreas de conocimiento y actuación de un gestor de comunicación interna vendrían a ser: la comunicación para la gestión de los recursos humanos; la comunicación para la implantación de sistemas de calidad; la tecnología de la comunicación en la empresa, medios y soportes; la comunicación en tiempo de crisis; investigación en comunicación interna; y la planificación ascendente, descendente y horizontal.

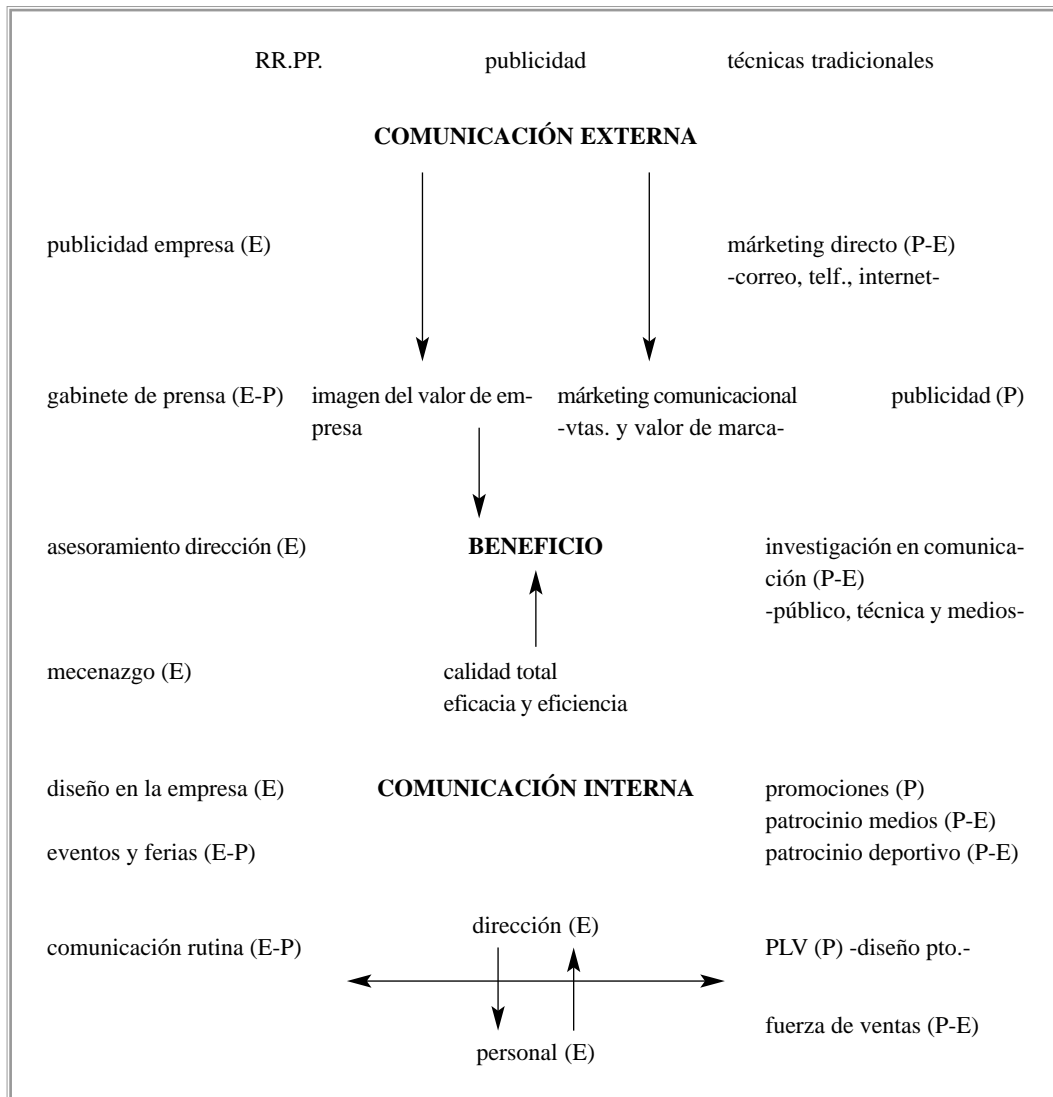
En este sentido, se ponen de relieve dos elementos manifiestamente indispensables para entender la comunicación interna, es decir, la dirección y el personal. Estos dos elementos, interrelacionados mediante los tipos de comunicación existentes en las empresas -ascendente, descendente y horizontal-, además de ser los sujetos fundamentales de la comunicación interna, devendrán en relevantes en la comunicación externa.

Consecuentemente, el reto empresarial radicarán en sistematizar todas las acciones comunicativas, en aras de:

- Identificar, conocer y aplicar adecuadamente las técnicas de comunicación conforme a las características de la empresa, públicos y objetivos de empresa y de marketing.
- Estipular las posibilidades de utilizar conjuntamente dichas técnicas, es decir, optimizar el uso armonioso de técnicas para aprovechar las posibles sinergias.
- Implantar programas y planes de comunicación en la empresa, genéricos y específicos según el ámbito de aplicación (comunicación externa para introducción de un nuevo producto, mejora de imagen de empresa, etc., o bien, comunicación interna para implantar la mejora de procesos, programas divulgativos, mejoras en los tipos de comunicación interna, etc.).

Concretar, asimismo, que la estructuración y sistematización de la actividad comunicativa en las empresas es un hecho que está integrando profesionales de la comunicación en aquéllas e implantando al director de comunicación en los más altos niveles de organigrama.

A continuación, y en aras de ordenar el entramado comunicativo para que a partir de aquél se desarrollen los enfoques que sirvan para sistematizar y estructurar la comunicación, habida cuenta de un enfoque global del proceso, se anexa el siguiente gráfico, para conocer esquemáticamente la comunicación a la que se enfrentan las empresas que deseen gestionar eficazmente la comunicación como estrategia para su éxito.



En función de lo expuesto, la comunicación empresarial deviene en muy compleja, por cuanto presupone conocer técnicas y medios, y capacidad para la implantación, gestión de dichas técnicas y del equipo humano responsable. A la par, la comunicación consiste en una actividad fundamental para la gestión interna de las empresas, de su imagen y comunicación comercial; de ahí que la comunicación haya de vincular aspectos de los recursos humanos, márketing y ventas, informática, etc.

En suma, a colación de la alta dirección, la comunicación influye a nivel general, en tanto la implantación de la comunicación necesita la aceptación, gestión y control desde las instancias más altas de la empresa; y a nivel particular, por cuanto la dirección es elemento comunicador tanto hacia públicos internos como externos. La comunicación, a estos efectos, requiere de profesionales con conocimientos en *management*, en planificación, en técnicas y en medios de comunicación y con una gran visión global de la empresa, porque global es la influencia de la comunicación en las diferentes áreas en que la empresa actúa.

En este sentido, el Departamento de Comunicación habría de ubicarse en la más alta dirección de la empresa, por cuanto además de influir en casi todas las actividades que ésta desarrolla, la actividad comunicativa debe ser asumida por las más altas esferas de mando.

Desde otra perspectiva, y con miras a estipular las variables de la estructuración de la comunicación en la empresa, se desprende que con el fin de discernir los dos ámbitos de actuación de la comunicación, se encuentran la comunicación interna y externa, donde además, esta última puede dividirse en otros dos ámbitos, la comunicación con referente producto/marca y aquella con referente empresa.

La primera vendría a ser la comunicación comercial o márketing comunicacional, es decir, las actividades de promoción de productos y servicios para producir su venta a corto o largo plazo. Y por su parte, la segunda se identificaría con las acciones de implantación y mantenimiento de la imagen de empresa.

Por otro lado, una segunda variable para esquematizar vendrían a ser los referentes utilizados para la comunicación, por tanto, producto, marca y empresa; donde los dos primeros se unirían en un mismo grupo, por cuanto podemos considerar la marca como la representación del producto o grupo de productos a través de un anagrama y/o logo.

ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

DEPARTAMENTO RESPONSABLE	PROTAGONISTAS	REFERENTES	ESPACIOS COMUNICATIVOS	OBJETIVOS	PÚBLICOS	SITUACIONES	TÉCNICAS COMUNICATIVAS EXTERNAS
Departamento de comunicación (nivel 1 de dirección) Departamento por áreas o técnicas (2.º o 3.º nivel de dirección, interrelación con departamentos personal marketing, etc.)	1. Director de comunicación 2. Especialistas en técnicas 3. Especialistas en producción 4. Especialistas en investigación	1. Empresa (E) 2. Producto/ marca (P)	1. Comunicación externa (comunicación E, comunicación P) 2. Comunicación interna (comunicación gestión procesos, comunicación recursos humanos)	1. Ventas y objetivos de comunicación 2. Valor marca Valor E (imagen de E) 3. Calidad de gestión de procesos 4. Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación externa (P): clientes, clientes potenciales, distribuidores y público general Comunicación externa (E): consumidores, medios de comunicación, administración, etc. Comunicación interna (E): personal, proveedores, actas. 	<ol style="list-style-type: none"> Introducción de E o P Implantación (P) Implantar imagen de E Planificación estratégica de acciones de E y/o marketing comunicacional (E-P) Comunicar en tiempo de crisis (E-P) Investigar en comunicación interna y externa 	<ul style="list-style-type: none"> Referente E: publicidad de E, gabinete de prensa, asesorar dirección, mecenazgo, diseño de la E, ferias, comunicación rutina Referente P: marketing directo, publicidad, investigación en comunicación, promociones, patrocinio medios, publicidad en el lugar de venta, fuerza de ventas

1. Márketing comunicacional, la clave del éxito.

Las comunicaciones comerciales dentro del marketing comunicacional con referentes producto y marca, buscan diferentes objetivos encaminados a la consecución de la venta, donde si bien la venta es la meta, las acciones comunicativas comerciales pueden tener como finalidad objetivos intermedios que lleven a la venta a medio o largo plazo. Conocimiento, notoriedad y posicionamiento de producto y marca son objetivos comunicacionales que buscan la venta en fases posteriores. Y generalizando, el que estos objetivos comunicacionales resulten en alguna medida intangibles y de difícil medición, no podrá suponer su omisión.

Digamos, en fin, que las técnicas del marketing comunicacional son, en general, más intensivas que las de imagen de empresa, pretenden efectos a corto y medio plazo, consecuencia del objetivo venta o implantación de marca; y son técnicas surgidas dentro del marketing operacional, con herramientas de aplicación para consecución de objetivos a corto plazo. A tenor de ello, las técnicas de comunicación al servicio de la empresa fluctuarán conforme sea el referente, bien producto y/o marca o empresa.

Entre las técnicas a aplicar con referente producto y/o marca encontramos una técnica comunicativa que ha conseguido gran implantación dentro de las empresas, el marketing directo. La actual tendencia a aprovechar al máximo las capacidades de compra de los clientes, conjuntamente con los intereses de las empresas por mantener buenas relaciones con ellos y las propias prospecciones comerciales, han convertido al marketing directo en una técnica de gran utilidad.

Por otra parte, la empresa se ha convertido en un referente que pretende una imagen de empresa acorde a los objetivos de la misma, y el logro del valor empresa como elemento coadyuvante a la venta de los productos que comercializa. Precisamente, es mediante este último objetivo cómo la empresa puede defender y diferenciar sus productos merced a la imagen que los consumidores perciben de ella como productora o distribuidora. A estos efectos, la empresa necesita de una imagen adecuada a cada público objetivo que, al margen de los clientes y consumidores potenciales, pueden determinar el éxito de cualquier acción que la empresa lleve a cabo como tal; y además, conjuntamente con el producto, de forma que la imagen del productor tome relevancia como un valor más a considerar por el consumidor durante el proceso de compra.

Concluyendo, remarcar que las técnicas descritas, con referente producto y empresa, habrán de concebirse como un todo con diferentes formas de aplicación, de forma que su gestión coordinada busque el máximo rendimiento en todas las acciones comunicativas emprendidas, habida cuenta del conocimiento y aprovechamiento de sinergias existentes entre aquéllas.

En suma, para lo anterior, el Departamento de Comunicación ha de tener personas capaces de interpretar la información, condición *sine qua non* para una correcta gestión de la información y posterior toma de decisiones. Ante esta perspectiva, para seleccionar e interpretar la información se desarrollarán los Sistemas de Tratamiento de la Información, comparables con el SIM (Sistema de Información de Marketing). Asimismo, desde una posición estática la empresa ha de saber seleccionar e interpretar la información recibida, y la empresa ha de desarrollar capacidades para encontrar la información que le interese, dentro y fuera de la misma.

En otro sentido, constatar que inmersos en la comunicación comercial externa con referente producto y/o marca (marketing comunicacional), aparecen tres grupos de público básicos: los clientes, los clientes potenciales y los distribuidores; en cuanto a los públicos de las comunicaciones con referente empresa aparecen los anteriores (clientes, clientes potenciales y distribuidores), merced al auge del valor empresa para diferenciar los productos y las marcas, además de proveedores, administración, medios de comunicación, profesionales y estudiantes, accionistas, consumidores en gene-

ral, mercados bursátiles y financieros, etc., y por último, en la comunicación interna de la empresa aparecen todos los trabajadores de la empresa englobados en el personal, con todas las posibilidades de diferenciación de públicos por departamentos, funciones, categorías, etc., otrora de los públicos vinculados directamente con la empresa, accionistas y proveedores.

Y en todo caso, no obviar que el objetivo de la gestión profesional de la comunicación interna y externa de la empresa radica en la consecución de la colaboración de los diferentes públicos para el éxito de la empresa; no olvidando, además, que los activos más valiosos de las empresas son las personas que, a todos los niveles, con esfuerzo tenaz y callado, los han hecho crecer y triunfar, de forma que estos equipos compactos sean los que, empujando en la misma dirección, desde posiciones y planes diferentes, consigan el milagro de la armonía eficaz.

II. ENTRENAMIENTO EN COMUNICACIÓN INTERNA

Convertir a la línea jerárquica en el soporte básico de la comunicación en nuestras organizaciones deviene en un reto para los Departamentos de Comunicación interna de muchas organizaciones.

Así, en aras de la consecución de la mejora de la comunicación interna a través de la activación y refuerzo de las funciones del mando en el terreno de la comunicación con su equipo, los contenidos informativos y las actuaciones de comunicación interna habrán de colaborar con el mando.

Concretamente, se pretende aproximar los contenidos informativos sobre la organización y el entorno inmediato de trabajo a las necesidades y expectativas de los receptores, las personas que trabajan en el Departamento y reforzar el compromiso de los mandos con sus responsabilidades en el terreno de la comunicación con su equipo, mejorando la calidad de la comunicación jerárquica en las reuniones (mensuales) de los equipos naturales de trabajo, es decir, las Unidades Elementales de Trabajo (UET); y generando un canal de comunicación interpersonal frecuente, en sentido ascendente y descendente, entre los mandos (jefes de unidad) y los miembros de dichas unidades.

Para llevar a cabo este cometido, el Departamento de Comunicación interna en su profundización en el rol de proveedor de nuevos servicios a la organización, habrá de proponer realizar este proyecto como una experiencia piloto. Dicha iniciativa, una vez acogida, en tanto nos consta la sensibilización existente en el área de fabricación sobre la necesidad de reforzar el rol de comunicador de los mandos como elemento fundamental del cambio organizativo experimentado en los últimos años, en el que cada mando y su equipo configuran una unidad casi autónoma de negocio, se llevaría a cabo en las siguientes etapas en las que se estructura el plan de acción, es decir:

1. Diagnóstico de la situación de comunicación existente en el Departamento.

Para ello, previamente se configura un equipo multidisciplinado con personal interno.

Los objetivos de dicho diagnóstico consistirán, por una parte, en conocer las opiniones que distintas personas del Departamento en su conjunto manifiestan de la situación de la comunicación en su entorno de trabajo, las dificultades y debilidades, puntos fuertes, utilidad que observan de la información de que disponían y los actos de comunicación (reuniones, fundamentalmente) que estaban ya institucionalizados; y por otra parte, dar paso a la participación de los verdaderos protagonistas de la comunicación interna en la configuración de un plan de acción que incorporara sus necesidades y sus expectativas y; por último y consecuentemente, crear una sensibilidad hacia la comunicación.

La información, una vez tratada por el Departamento de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos, responsable inicialmente de esta fase del proyecto, evidenciará una situación de partida caracterizada por un buen ambiente en los equipos, frecuentes contactos informales entre mandos y operarios, lo que favorecía la accesibilidad a la información sobre temas profesionales, integración del mando en su equipo, aceptación de las reuniones y la consideración al esfuerzo en medios que la organización realiza para favorecer el buen desarrollo de las reuniones.

2. Diseño de las acciones que configurarán la intervención.

El conjunto de acciones habrán de componer un todo interrelacionado y actuar, en mayor o menor medida, cubriendo las distintas áreas a mejorar.

En este sentido, las características de las acciones propuestas, vendrían a ser:

1. Presuponer la implicación de toda la línea jerárquica del Departamento en su conjunto.
2. Se pretende optimizar los procesos y la situación de comunicación interna, sin romper e innovar en gran medida lo ya existente.
3. Las acciones no se plantearán como algo cerrado y definitivo en su diseño, sino más bien como líneas de acción o caminos que los propios implicados, reunidos en equipos de mejora y monitorizados por los consultores, tendrán que matizar y concretar en medidas más prácticas y asumibles. Así, se propicia una dinámica más participativa que facilite la pertinencia del plan de acción y una mayor asunción de las medidas por parte de todos los empleados del Departamento.
4. En último lugar, considerar que el entrenamiento a los jefes de unidad realizado por consultores externos, era la mejor medida para apoyar a los mandos en la dirección de reuniones y medir las dificultades y progresos.

Habida cuenta de lo anterior, conviene enumerar las principales áreas de mejora, es decir:

- Se incrementa la pertinencia de los contenidos informativos, deviniendo en más comprensibles.
- Se procura la comunicación oral, como algo cotidiano.
- Se refuerzan las reuniones de UET como actos informativos que generan cohesión del equipo.
- Se colabora con el Jefe de Unidad en el desarrollo de su nuevo papel en las reuniones de Unidad, y
- Se mejora la comunicación operativa con contenidos puramente profesionales o de incidencias sobre el trabajo entre turnos.

A colación de lo anterior, las diversas líneas de acción propuestas pueden ser:

A. Poner en marcha un Centro de Información y Comunicación. Hasta el diseño del plan de mejora, algunos empleados del Departamento de Órganos Mecánicos recogían y elaboraban informaciones para tablones y las aportaban a los distintos medios escritos de comunicación interna. El plan de acción plantea la necesidad de convertir a este conjunto de personas en un equipo denominado Centro de Información y Comunicación (CIC), para el que se definen nuevas funciones, como:

- Elaborar productos informativos que aproximen las informaciones de la empresa o el Departamento a los intereses y expectativas de información de los receptores. Los dos productos informativos serían:
 - Un guión que recoja las principales noticias acaecidas semanalmente, y
 - Los soportes de información descendente que, sobre los resultados y objetivos del Departamento y de cada UET se coloquen en el tablón de cada Unidad.
- Asesorar a la línea jerárquica, detectar nuevas necesidades y garantizar la relación y el diálogo con los responsables de comunicación de la factoría y de la empresa.

La cohesión del equipo de personas que componen el Centro de Información y Comunicación en torno a su nueva misión y sus funciones se facilita mediante sesiones de formación y trabajo conjunto con los consultores que aporten su criterio técnico en la definición de las normas de funcionamiento del equipo y de los criterios informativos que deberían orientar la realización de los distintos productos informativos.

Entonces, la dinámica del entrenamiento contemplará:

1. El encuentro inicial, previo al asesoramiento, de cada consultor con el Jefe de Unidad asesorado para conocer las características del trabajo que realiza su equipo y su opinión sobre el desarrollo y eficacia de sus reuniones.
2. Asesoramiento al Jefe de Unidad en la preparación de la reunión y formación en los criterios generales de dirección de reuniones.
3. Observación del consultor de una reunión mensual de UET.
4. Asesoramiento posterior acerca de: los aspectos a reforzar en la preparación de la reunión; aspectos a reforzar en la dirección de la reunión; el tratamiento de objeciones; y las pautas para el eficaz aprovechamiento de la reunión, e
5. Informe mensual del consultor recogiendo las principales dificultades y avances observados.

B. Estructuración de la comunicación jerárquica. El objetivo de esta acción radica en integrar formalmente la comunicación en el desarrollo de los distintos tipos de reuniones llevadas a cabo en el Departamento.

- Reuniones informativas semanales. Estas reuniones se iniciarían a través de toda la línea jerárquica, desde el Jefe de Departamento hasta los Jefes de Unidad con sus respectivos equipos naturales. Su frecuencia sería semanal y su duración breve para evitar alteraciones en el desarrollo del trabajo. Una vez que el Centro de Información y Comunicación realizaba el guión semanal a comienzos de la semana, éste sería contado por el Jefe de Departamento a los Jefes utilizando un guión. Posteriormente, los Jefes transmitirán el guión a los Jefes de Unidad y éstos a los operarios de sus respectivos equipos.

Conviene tener presente que:

1. El guión debe ser contado, aportando cada nivel jerárquico las informaciones que considere oportunas para enriquecer el contenido del guión, reforzando de esta forma la comunicación oral del Jefe natural con su respectivo equipo sobre la empresa y el Departamento, y
2. Que las reuniones contemplan una ocasión de *feed back* frecuente para conocer las inquietudes de los colaboradores y poder responder algunas preguntas planteadas desde la base de la línea jerárquica.

- Reuniones mensuales en cascada. En las reuniones mensuales existentes entre Jefe de Departamento y Jefe de Taller y sus correspondientes Jefes de Unidad, se debaten, junto a los contenidos profesionales o de trabajo, los aspectos problemáticos o de mayor interés sobre la marcha del Departamento, la entidad, el trabajo diario, las incidencias y acciones de mejora, expresadas por los operarios en sus respectivas reuniones mensuales de unidad. De esta forma, no sólo se favorece generar *feed back* a través de la línea jerárquica, sino que se dota de mayor coherencia y significación a los contenidos de las reuniones mantenidas mensualmente entre los Jefes de Unidad y los operarios.

En torno a esta acción ha de originarse otro equipo de mejora compuesto por Jefes de taller y unidad de fabricación y mantenimiento y conducido por la consultora con el objetivo de validar y matizar las acciones propuestas.

C. Transformación del *stand* de la UET. Cada equipo o Unidad Elemental de Trabajo dispone de un conjunto de tabloneros donde se exponen las informaciones relativas a la marcha del trabajo en el mes los objetivos a conseguir, acciones de mejora, etc.

El *stand* debe transformarse en un espacio de expresión de cada UET; un canal de información hacia dentro de la UET, como herramienta de consulta que permita conocer la evolución del propio trabajo, del Departamento y de la empresa y hacia fuera, como canal facilitador de información entre UETs y entre turnos.

Para ello, las informaciones expuestas deben mejorar su calidad y deben ser claras, comprensibles y atractivas para interesar a los operarios en sus contenidos.

Asimismo, esta acción se somete a las aportaciones de un equipo de mejora, constituido básicamente por operarios que, con el apoyo de los consultores, establecen las medidas concretas de mejora de los contenidos de las diferentes informaciones mostradas en sus tabloneros.

3. Comunicar el plan a todos los empleados del Departamento y cuantificar la situación de partida.

Mediante reuniones donde todos los empleados del Departamento, los miembros del Centro de Información y Comunicación cuenten el plan de acción final, sus distintas acciones, cómo se articulan y, teniendo siempre *in mente* la idea de un plan de mejora de todos, con las aportaciones de todos, y que implique a la totalidad.

4. Implantación. Junto a la puesta en marcha del CIC y la generación de sus productos informativos, las reuniones cortas y el cambio de aspecto progresivo de los *stands*, el elemento más novedoso y eficaz del plan de acción es el entrenamiento realizado por los consultores a cada Jefe de

Unidad del Departamento en las reuniones mensuales con su equipo. La diferencia versa en la personalización del asesoramiento en este nivel de la línea jerárquica y en la consideración que el plan hace de su papel como clientes últimos y protagonistas del cambio. Una percepción positiva que contribuye a que asuman la utilidad de los consejos y lleven a la práctica con dedicación las recomendaciones y observaciones que los consultores realicen. Por otra parte, la persistencia y presión ejercida sobre los Jefes de Unidad en su entrenamiento aumenta la percepción de utilidad de su nuevo rol en la organización y favorece la continuidad de la práctica de todas las recomendaciones.

Las dificultades y avances surgidos durante la implantación de todas las acciones serán recogidos en un informe mensual realizado por los consultores que, previo informe a los responsables de Comunicación Interna, será presentado al Jefe del Departamento.

5. Nueva medición de la situación de comunicación, considerando el impacto de las acciones emprendidas.

Habida cuenta que modificar el comportamiento humano en una organización denota un proceso lento, retroalimentado con la práctica de nuevos hábitos y constatación de la mejora que llevan asociados; en este sentido, las herramientas que este plan de acción sobre la Comunicación Interna, fundamentalmente el entrenamiento personalizado y sobre el terreno a los mandos, les proporcionan las pautas que deben guiar su esfuerzo de mejora y les inicia en la práctica de los nuevos comportamientos. Sin duda, la constatación de la mejora es necesaria, no sólo como elemento de seguimiento y control del plan de acción, sino como herramienta de impulso a una práctica continuada de los nuevos hábitos. Para ello se realiza una nueva medición de la situación de comunicación interna mediante la cumplimentación del cuestionario utilizado en la medición inicial. Unos resultados extraordinarios, con mejoras significativas en todos los ámbitos y, en casos, por encima de los mismos objetivos de mejora comprometidos. Sin embargo, el resultado más importante de esta intervención es impulsar una dinámica persistente de mejora de la comunicación interna como herramienta al servicio del progreso y mejora en el trabajo y en el que todas las personas de Departamento participan y se sienten protagonistas.

Subrayar, en último término, que globalmente esta intervención va a procurar:

- Identificar necesidades concretas de mejora de la comunicación interna desde el punto de vista de los objetivos de organización: refuerzo de la línea jerárquica como motor de la comunicación, y desde el punto de vista de los empleados: informaciones más adaptadas a sus expectativas y pautas para hacer de las reuniones de UET el espacio de cohesión del equipo.
- Implicar directamente a los mandos y operarios en la mejora de la comunicación interna, incorporando sus aportaciones en los equipos de mejora, y
- Colaborar con el mando en establecer acciones concretas que permitan un óptimo aprovechamiento de las reuniones de unidad para el desarrollo eficaz del trabajo de su equipo.

III. MÁRketing INTEGRADO EN ARAS DEL DESARROLLO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Paralelamente a la visión amplia e integral del márketing, en tanto demuestra aspiraciones científicas, se fundamenta en los intercambios comerciales y los beneficios sociales y promueve una filosofía organizacional en aras de la eficacia y crecimiento de la empresa y organización; el márketing se vislumbra como un excelente instrumento de investigación social, pudiendo ser utilizado en el ámbito de los recursos humanos. Más concretamente, el márketing interno como herramienta de futuro, procurará al directivo el desarrollo de una política de personal correcta.

Habida cuenta que se ha pasado a organizaciones personalizadas, más maduras, con una gestión organizacional denotada por la flexibilidad estructural, la autonomía e iniciativa personal y una mayor democracia organizacional, deviene ostensible la participación activa, decidida y voluntaria de la totalidad del personal de la empresa, lo cual se conseguirá utilizando un lenguaje propio de márketing, en tanto el fin último de la nueva gestión de recursos humanos versa en captar la atención del personal, el interés y el deseo hacia los valores que la organización quiere establecer, así como provocar la decisión de actuar en función de los objetivos de los clientes que son, en definitiva, los objetivos de la empresa.

En suma, el márketing interno incorporará los conocimientos del márketing a la gestión y desarrollo interno de la organización. Y en este sentido, se entiende como el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores, clientes-internos, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, consecuencia de ello, su productividad. Por ende, el márketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-organización, cuyo propósito se encuentra en que el personal, voluntaria y espontáneamente, se encamine hacia la calidad del servicio necesaria para la consecución de altos, consistentes y estables niveles de calidad, interna y externamente, en todos los servicios de la empresa. Es decir, denota todo el programa, desde su análisis hasta su ejecución y control, dirigido hacia el equipo humano de la organización, desde la alta dirección hasta el personal en contacto con el público, desde el administrativo hasta el comercial externo que pretende alcanzar una cultura organizativa orientada al mercado.

El márketing interno se erige en la noción de que el personal constituye el primer mercado, mercado interno, de la empresa y si los productos, servicios y campañas de márketing externo no se centran en dicho grupo interno, como primer objetivo, el márketing final dirigido a los clientes externos no dará su fruto. La razón argüida resulta fundamental, para vincular el márketing interno con una gestión estratégica de los recursos humanos, en el sentido de que ha de considerarse como parte integral de la estrategia de la dirección que, a su vez, ha de demostrar, continuamente, su apoyo activo a dicho proceso.

Llegados a este punto, baste mencionar que el márketing interno conlleva dos tipos de procesos de gestión interrelacionados, la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación, es decir:

1. Gestión de las actitudes. Fundamental en una política de motivación que pretenda obtener una actitud positiva entre los empleados, actitud orientada al servicio y a los clientes. Radica en un proceso continuo, donde la actitud que más nos interesa, y que más peso tiene, con miras a la motivación y el desempeño de los empleados es la satisfacción en el puesto, y cuyas variables de medida son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, compañeros que muestren apoyo y un ajuste personalidad-puesto. Por ello, existe correlación positiva entre motivación, consecuencia de la satisfacción en el puesto de trabajo, y productividad, mientras que la correlación entre motivación y absentismo y entre motivación y rotación resulta negativa.

En definitiva, se pretende la consistencia entre las actitudes y el comportamiento.

2. Gestión de la comunicación. Cabe contemplar la comunicación interna, por parte de los directivos, en términos de estrategia; razón obvia para investigar acerca de la comprensión del proceso de comunicación. Por otro lado, parece obligado establecer un plan de comunicación adecuado que permita, con medios y soportes complementarios, el logro de los objetivos de una buena comunicación en todos los sentidos.

Por su parte, los fundamentos de la comunicación vendrían a ser:

1. El modelo de comunicación. Engloba la fuente de comunicación (el emisor), la codificación (el proceso por el cual un mensaje se convierte en una forma simbólica), el mensaje (lo que se comunica), el canal (el medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación), la decodificación, el receptor y la retroalimentación.
2. La dirección en la comunicación, en tanto que el flujo de comunicación interna puede ser ascendente, que fluye a un nivel superior en la organización, descendente, la que fluye a un nivel determinado en la empresa u organización a un nivel inferior, y lateral u horizontal.
3. Las redes de comunicación, que definen los canales por donde circula la información.
4. La comunicación no verbal.
5. Las barreras a la comunicación eficaz, véase el filtrado, la percepción selectiva, las emociones y el lenguaje.

Además, establecer un plan de comunicación interna comprende: formación en la comunicación a todos los componentes de la empresa; determinación del contenido de la información; y programa de actuación. La gestión de las actitudes es un proceso continuo, mientras que la gestión de la comunicación puede ser un proceso discreto que engloba actividades de información a intervalos de tiempo apropiados. También es cierto que la información compartida con los empleados tiene efecto directo sobre sus actividades y en este sentido, la gestión de las actividades y la gestión de la comunicación están íntimamente interrelacionadas.

A tenor de lo anterior, y con miras a concretar el Modelo de implantación de márketing interno aplicado a la política de personal, habrán de contemplarse las siguientes etapas:

1. Análisis del entorno.
2. Análisis del mercado social interno.
3. Establecimiento de un plan de márketing interno, adecuando las características de los clientes internos a las exigencias del mercado externo, habida cuenta de las dos etapas anteriores. Han de tenerse en consideración y ordenar las acciones estratégicas más relevantes en aras de promover los cambios necesarios en la organización y dar consistencia al producto interno que se pretende diseminar. A colación de lo anterior, conviene la máxima información disponible. Siendo así, se trata de un plan estratégico cuyo fin último es el crecimiento económico de la empresa, el crecimiento psicológico de los empleados y la mejora de los servicios y/o productos ofrecidos.

Como puede inferirse en el plan de márketing interno, se constatan las siguientes variables operativas:

- Producto-interno. Es decir, el trabajo en sí mismo. Considera como elementos clave: el contenido del trabajo, la valoración de los resultados del trabajo, la relación laboral y el entorno psicosociológico.
- Precio-interno. Esfuerzo que el trabajador está dispuesto a hacer para desarrollar nuevos sistemas de trabajo o un trabajo de mayor calidad.
- Distribución-interna, cuya finalidad radica en desarrollar una estructura dinámica y ágil que incorpore nuevas ideas y sugerencias.
- Comunicación-interna. El producto interno debe promocionarse y comunicarse al máximo, para informar acerca de sus beneficios, cumpliendo, cómo no, las normas de calidad.

4. Control del control del plan de marketing interno. Esta etapa procurará la constatación de la eficiencia del plan ideado, estableciendo las correcciones oportunas ante desviaciones posibles. A estos efectos, ni que decir tiene que un plan de marketing interno habrá de ser tarea de todos y responsabilidad de la alta dirección, y que su principal objetivo pretende la consecución de una cultura organizacional orientada al mercado interno y externo.

En concordancia con lo anterior, explicitar que la dirección comienza a enfocar todas las actividades vinculadas con el marketing interno de forma más sistemática y estratégica, considerándose como un prerequisite esencial para recabar una cultura organizacional orientada al mercado externo y al interno. Obviamente, lo anterior conllevará entender el marketing interno como estrategia de diferenciación, estrategia que además es un proceso que presupone adelantarse a la competencia, optimizando y adecuando los recursos y el potencial humano de la empresa a la consecución de aquella estrategia. Notoriamente, el factor humano de la empresa ha devenido en un recurso estratégico.

A esto hay que añadir las siguientes consideraciones, imprescindibles, ante la implantación eficiente de la estrategia de marketing interno:

- Contar en todo momento con la opinión del trabajador.
- Aprovechar y promover la iniciativa del empleado, con independencia de su nivel jerárquico.
- Otorgar la máxima autonomía al trabajador en su propia actividad, fomentando su participación.
- La dirección desempeña un rol fundamental en la generación de conductas productivas y de una nueva cultura de empresa sobre la base de los valores de los recursos humanos de la compañía.
- Motivar al empleado y al equipo, involucrándoles en los procesos de cambio y, orientándoles hacia la calidad, la excelencia y el espíritu de innovación, de forma que se desempeñe el trabajo correctamente y la empresa asuma riesgos, pero además éxitos.

En definitiva, y a título de conclusión, el marketing externo precisa del marketing interno para su implantación eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- BARRANCO, F. J. (1993): *Planificación estratégica de recursos humanos: del márketing interno a la planificación*. Ed. Pirámide, S.A. Madrid.
- BORRELL, F. (1996): *Comunicar bien para dirigir mejor*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- RONROOS, C. (1994): *Márketing y gestión de servicios*. Ed. Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- QUINTANILLA PARDO, Y. (1992): *Recursos humanos y márketing interno*. Ed. Pirámide, S.A. Madrid.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J. M. (1994): *El factor humano en la empresa*. Ed. Deusto. Bilbao.