



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2017 / 2018

EL EMPLEADO ES EL PRIMER CLIENTE: IBERIA COMPROMETIDA CON SU
MARKETING INTERNO

THE EMPLOYEE, THE MAIN CUSTOMER: IBERIA COMMITTED TO ITS
INTERNAL MARKETING

Realizado por la alumna Dña. Ángela Castillo Robles

Tutelado por el Profesor D. José Luis Vázquez Burguete

Cotutora D^a. M^a Purificación García Miguélez

León, Diciembre de 2017

ÍNDICE

INDICE DE TABLAS	4
INDICE DE GRÁFICOS	4
INDICE DE FIGURAS.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
OBJETO DEL TRABAJO	8
METODOLOGÍA	9
1. QUÉ ES EL MARKETING INTERNO	10
1.1 ORIGEN DEL MARKETING INTERNO.....	11
1.2 EVOLUCIÓN DEL MARKETING INTERNO	15
1.3 SIMILITUDES CON EL MARKETING EXTERNO.....	17
2. MARKETING INTERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	19
2.1 CONCEPTO DE LA RSC	19
2.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA RSC.....	21
2.3 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA	22
2.3.1 El Marketing Interno como herramienta clave de la RSC.....	24
3. ESTRATEGIA PARA LA PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNO	24
3.1 PLAN DE MARKETING INTERNO	25
4. INSTRUMENTOS DEL MARKETING INTERNO	27
4.1 LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO INTERNO	27
4.2 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	28
4.3 MERCADO OBJETIVO Y DIFERENCIACIÓN	30
4.4 EL MARKETING – MIX INTERNO	30
4.5 GESTIÓN DEL CAMBIO	34

4.6 EL MERCADO LABORAL	34
4.7 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	35
4.8 MARKETING INTERNO E INNOVACIÓN	36
5. ENDOMARKETING Y MARKETING INTERNO	37
5.1 CONCEPTO DE ENDOMARKETING.....	37
5.2 APLICACIÓN DEL ENDOMARKETING	38
6. EJEMPLO DE MARKETING INTERNO: IBERIA.....	43
6.1 IBERIA.....	43
6.2 INSTRUMENTOS DEL MARKETING INTERNO QUE LLEVA A CABO LA COMPAÑÍA.....	45
6.2.1 Investigación del mercado interno de Iberia.....	45
6.2.2 El marketing - mix interno de Iberia.....	48
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	78

INDICE DE TABLAS

Tabla 6.1. Desglose de la plantilla por cualificación y género 2014.....	52
Tabla 6.2. Relación entre los salarios en Iberia (2016).....	55
Tabla 6.3. Presencia de Iberia en las principales RRSS.....	58

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1. Resultados de la Encuesta de Clima Laboral de Iberia en 2014.....	46
Gráfico 6.2. Comparativa del número de empleados por años.....	48
Gráfico 6.3. División de los grupos de interés de Iberia.....	64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Modelo de Ahmed y Rafiq.....	15
Figura 1.2. Relación entre el Marketing Interno y el Marketing Externo.....	18
Figura 2.1. Categorías de la Responsabilidad Social Corporativa de una empresa.....	21
Figura 3.1. Modelo Multinivel de marketing interno.....	25
Figura 6.1. Primeros uniformes de las azafatas de Iberia.....	43
Figura 6.2. Actual imagen de marca de Iberia.....	44
Figura 6.3. Compromiso con el equipo humano.....	47
Figura 6.4. Renovación de la marca Iberia.....	49
Figura 6.5. Acceso a la Intranet de Iberia.....	56
Figura 6.6. Iberia galardonada por su aplicación móvil “Iberia Now”	57
Figura 6.7. Principios Heurísticos evaluados.....	61
Figura 6.8. Iberia, aerolínea más puntal del mundo.....	62
Figura 6.9. Nuevos uniformes en la plantilla de Iberia Express.....	67

RESUMEN

Analizar el proceso de marketing interno que llevan a cabo las empresas para conocer las necesidades y motivaciones de sus empleados es el objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado. Para llegar a él, lo primero es preciso conocer el concepto en sí de marketing interno, su origen y cómo ha ido evolucionando hasta el día de hoy. Como es un proceso muy similar al de marketing externo, se dejan claras las diferencias y semejanzas entre ambos.

Se va a definir lo que es la Responsabilidad Social Corporativa, y cómo el marketing interno está muy relacionado con ella, siendo una herramienta clave para conseguir que los clientes internos, es decir, los empleados empaticen con los valores de la empresa.

En la última parte del trabajo y como estudio del caso, se analizará de forma interna la compañía aérea *Iberia*. Con datos secundarios de una encuesta de clima laboral realizada a sus empleados, se analizarán sus resultados y las medidas de actuación tomadas por la empresa. También se desarrollarán cada una de las variables que forman parte del marketing mix interno de la empresa.

Palabras clave: marketing interno, Responsabilidad Social Corporativa, encuesta de clima laboral, mercado interno, marketing mix interno, cliente interno.

ABSTRACT

Analyzing the internal marketing process carried out by companies to know the needs and motivations of their employees is the main objective of this Project. To get to it, the first thing is to know the concept of internal marketing itself, its origin and how it has evolved to this day. As it is a process very similar to that of external marketing, the differences and similarities between both are made clear.

The concept of corporate social responsibility will be defined, as well as how internal marketing is closely related to it, being a key tool to get internal customers, that is, employees empathizing with the values of the company.

In the last part of the Project and as a case study, the airline *Iberia* will be internally analyzed. With secondary data from a working environment survey carried out to its employees, their results and the measures of action taken by the company will be analyzed. Each of the variables that are part of the internal marketing mix of the company will also be developed.

Keywords: internal marketing, corporate social responsibility, working environment survey, internal market, internal marketing mix, internal customer.

INTRODUCCIÓN

El Marketing es una acción imprescindible que llevan a cabo la mayoría de las empresas, ya que necesitan generar, comunicar y distribuir sus ofertas a los posibles consumidores. Este concepto general es lo que se viene a la mente de todas las personas cuando se les pregunta por este término. Lo que no es tan evidente es que el Marketing puede ir enfocado también hacia el interior de la empresa, es lo que se conoce como marketing interno, herramienta que cada vez son más las empresas que lo tienen en cuenta y lo ponen en práctica con sus clientes internos, es decir, con sus empleados. Tienen la necesidad de conocer más a fondo a su plantilla, sus necesidades, su forma de trabajar, el lugar de trabajo donde desarrollan sus actividades, las posibles inquietudes y quejas que puedan tener y que afectan a su rendimiento. En definitiva, la empresa se compromete de forma interna y pone las medidas necesarias para conseguir una buena calidad laboral que se refleje en la motivación de los trabajadores y, en definitiva, en mejores resultados, en cifras económicas, para la compañía.

A lo largo de este trabajo se va a profundizar en conocer el concepto, origen y evolución del marketing interno. Muy relacionado con ello está la Responsabilidad Social Corporativa, se conocerá cómo las empresas tratan de ser responsables de cara hacia dentro, aportando una mejor impresión a sus empleados, y haciendo que se sientan identificados con los valores de la compañía.

En cuanto a la puesta en práctica del marketing interno, se van a analizar cada uno de los instrumentos que forman parte de la estrategia de un Plan de marketing interno. No se ha podido llevar a cabo este análisis con datos primarios, es decir, analizar una empresa desde dentro, ya que la información que se requiere no siempre es fácil de obtener, por lo que se ha estudiado la compañía aérea *Iberia* con datos secundarios, ya que es una empresa que ha llevado a cabo en los últimos años encuestas de clima laboral. Gracias a los informes de responsabilidad social que desarrollan anualmente, se diferencian cada variable del marketing mix interno que la compañía lleva a cabo y las cuales van mejorando con su plan de cambio cultural.

OBJETO DEL TRABAJO

Cada vez son más las empresas que quieren otorgar a sus empleados la importancia que les corresponde en las distintas áreas donde desarrollan sus tareas, algo que requiere de un conocimiento previo, por ello el objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado es conocer cómo se lleva a cabo ese proceso, denominado marketing interno. Y como objetivos secundarios se distinguen:

- A nivel teórico:
 - ✓ Conocer a nivel general el concepto de marketing interno, su origen y evolución puesto en práctica dentro de las empresas. Aunque tiene muchos puntos en común con el marketing externo, se busca dejar claras las diferencias y similitudes entre uno y otro.
 - ✓ Analizar y comprender la herramienta del marketing interno dentro de la Responsabilidad Social Corporativa.
 - ✓ Estudiar las fases, la implantación y la utilización de un Plan de marketing interno.

- A nivel práctico:
 - ✓ Conocer los diferentes instrumentos y técnicas de marketing interno, destacando la importancia de fases como son la investigación del mercado interno y el marketing mix interno.
 - ✓ Presentar y analizar internamente la compañía aérea *Iberia*. Cómo la empresa elabora una encuesta de clima laboral para conocer a sus empleados, y las medidas que ponen en marcha una vez conocidos los resultados de dicha encuesta.

METODOLOGÍA

En la realización de este trabajo se ha optado principalmente por fuentes secundarias, ya que el recopilar y analizar información primaria para la parte práctica era una opción compleja debido al número escaso de respuestas por parte de empleados y sobre todo a una posible falta de veracidad en ellas.

- Para la parte teórica se recopilaron y revisaron diferentes capítulos de libros relacionados con el tema a estudiar, así como partes concretas de diversas Tesis Doctorales. Se buscó en páginas web que contenían información sobre el marketing interno. También se consultaron apartados de diferentes temarios impartidos durante la carrera, en asignaturas como Sector Público y Estadística Avanzada I.

- En la parte práctica se recopiló información acerca de la empresa y del método del caso de estudio, como se comentó anteriormente se analizará la compañía *Iberia*. Se revisaron diferentes publicaciones y noticias contrastadas, así como su página web y otras relacionadas con la empresa, y se analizaron los diferentes informes habilitados por Iberia en su propia web. Se pudo obtener así la encuesta de clima laboral que realizó a sus empleados, los posteriores resultados de ella y se analizaron las medidas internas tomadas por la empresa.

En la última parte del trabajo se han extraído las conclusiones tanto de la fundamentación teórica como del caso de estudio. Plasmando en esta parte las limitaciones a la hora de llevar a cabo el trabajo fin de grado y las futuras líneas de estudio sobre este tema.

1. QUÉ ES EL MARKETING INTERNO

Antes de definir el concepto de marketing interno, hay que partir de la base de conocer lo que es el Marketing en sentido amplio. Se trata de una actividad que va dirigida tanto al sector público como privado. Con el Marketing lo que hacen las empresas es llevar a cabo procesos para generar, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes o socios. Se señala entonces, que el marketing interno se trata de una actividad similar pero dirigida hacia el interior de la empresa.

En los últimos años se han ido desarrollando muchas acepciones para dar un significado concreto del término *marketing interno*. A continuación se muestran las más utilizadas y las que ayudarán a tener una idea global de su significado.

En relación con el beneficio que pueda ocasionar a la empresa y al propio personal que la integra, Levionnois (1992) define al marketing interno como un “*conjunto de métodos y técnicas que puestos en práctica de forma correcta, permitirán a la empresa ser más eficiente y conseguir que tanto sus clientes como sus empleados estén motivados*”.

Según este autor, *debe integrarse en un plan de acción de tres fases*:

1. El conocimiento y comprensión del mercado interno.
2. La adaptación de éste a las exigencias del mercado externo.
3. La organización del cambio y movilización de los empleados en busca del éxito.

Otros autores como Barranco Saiz (2000) lo definen como “*un conjunto de técnicas recientes, encaminadas a generar un desarrollo lógico de la estrategia social de la empresa, siempre teniendo en cuenta el entorno en el que opera. Cuyo objetivo principal es potenciar la productividad de la empresa. Es un factor muy importante para sacarlas de las malas situaciones generadas por la conflictividad social, la desmotivación y la falta de integración del personal en los fines de la institución*”.

“La aplicación de las técnicas e instrumentos correspondientes a la disciplina del Marketing pero en el interior de las organizaciones, para conseguir la coordinación entre funciones, la satisfacción y la fidelización del capital humano, como condiciones necesarias para conseguir el éxito al emprender cualquier estrategia”, así lo manifiesta Sánchez Hernández (2008).

Explicado de una manera más simple, se puede definir el marketing interno como un conjunto de técnicas que ayudarán a vender la empresa en sí como un producto, con sus objetivos, estrategias y componentes, a unos compradores que serán los propios empleados que desarrollan su actividad en ella, a los que se llaman *clientes internos*¹, y que tiene como fin aumentar la productividad de la empresa a través de la motivación de esos empleados.

Por ello, es aconsejable que todas las organizaciones, ya sean de servicio o no, se conciencien y lleven a cabo de forma participativa las acciones de marketing interno, involucrando a todas las áreas funcionales. El objetivo final es que la organización se adapte con éxito a los cambios del entorno, conseguir un capital humano motivado y orientado al cliente, y con ello generar ventajas competitivas.

1.1 ORIGEN DEL MARKETING INTERNO

Como todo, el marketing interno tuvo un origen, y en este apartado se verán los factores generadores que han propiciado su llegada a los mercados.

Fue en los años setenta cuando se implantó en Europa la *economía de mercado*, la cual hizo crecer al sector servicios. En la siguiente década, esta economía fue cada vez más competitiva y asumiendo mayores riesgos, y pasó a denominarse *economía del entorno*, la cual estaba sometida a muchas presiones del ambiente, lo que hacía que mantenerse constante en el mercado no fuese fácil.

¹ Clientes internos se utiliza como sinónimo de empleados.

Había cuatro factores que provocaban este desequilibrio:

1. *La política.* Hubo fuertes cambios políticos en muchos de los países a nivel mundial, lo que generó incertidumbre legal y adaptaciones de las empresas a los cambios.
2. *La tecnología.* Desde finales del siglo XX han sido muchos los avances electrónicos e informáticos los que han ido cambiando las formas de trabajo, las comunicaciones e incluso el estilo de vida de las personas.
3. *La economía.* Sufrió una modernización debido al desarrollo de la globalización. Los países no solo producían para dentro de sus fronteras, sino que se empezó a desarrollar la importación a nivel internacional.
4. *La psicología.* Clave para el desarrollo de la sociedad. Ayudó a que los ciudadanos estuviesen mejor informados y con conocimiento para hacer frente al mundo que les rodeaba, lo que hizo que tuviesen una visión diferente de la vida laboral.

El autor Barranco Saiz (2000), apunta *varios indicadores que dejan ver el cambio de actitud de la sociedad frente al trabajo:*

- ➔ Desaparición de la confianza en las instituciones.
- ➔ Pérdida de la ambición laboral.
- ➔ Disminución de la lealtad hacia la empresa.
- ➔ Incremento de la importancia otorgada al tiempo libre.
- ➔ Reacción desfavorable ante las estructuras organizativas jerarquizadas.
- ➔ Búsqueda de opciones más flexibles.
- ➔ Reacción desfavorable ante los trabajos donde prima la monotonía y la rutina.
- ➔ Mayor deseo de participar en la actividad de la empresa.

Teniendo en cuenta estos factores, se ve clara la necesidad de cambio y adaptación de las empresas respecto a su funcionamiento interno y a los comportamientos de los mercados. Para que una empresa triunfe en la actualidad tiene que ser diferente, tiene que aportar algo

innovador que otras no lo ofrezcan.

Con esta revolución lo que queda patente es que el trabajador se ha convertido en el “producto” indispensable para la empresa. Se ha pasado de considerarlo como algo solo administrativo a tenerlo en cuenta como un recurso más de la estrategia de la empresa.

Por lo que, el principio fundamental es formar empresas con las herramientas de Marketing, orientadas al mercado interno, motivando a sus empleados para conseguir a su vez, la satisfacción y lealtad de los clientes externos.

A continuación se irán viendo varios enfoques que le dieron al marketing interno algunos autores.

Sasser y Arbeit (1976, pp.61-65) fueron los primeros autores que dieron una referencia de éste término, sin llamarlo como tal y, decían que *“el personal es el mercado más importante de las empresas de servicios”*. Hicieron referencia a que el trabajo debía verse como un producto que se ofrece a los propios trabajadores.

Pero fue Berry (1981, p.272) quien hizo pública la primera definición. Decía que el marketing interno *“es visualizar a los empleados como clientes internos de la empresa, como productos internos que satisfacen sus necesidades y a la vez alcanzan los objetivos de la organización”*.

Así, Berry y Parasuraman (1991, p.151) propusieron la idea de que *“no solo existe una unión entre la satisfacción de los empleados y la de los clientes externos, sino que los empleados son clientes internos de las propias empresas”*.

Kotler (1991) señala que el marketing interno consiste *“en una gestión exitosa de los procesos de contratación, entrenamiento y motivación de los empleados con el objetivo de servir bien a los consumidores”*.

Rafiq y Ahmed (2000, pp.449-462) indicaron que *“la evolución del marketing interno se llevó a cabo en tres fases”*, descritas a continuación:

1. *La primera es la etapa de desarrollo.* La mayoría de autores que escribieron sobre este término lo enfocaban en la mayor parte a la motivación y satisfacción de los empleados. Esto es así porque los orígenes del marketing interno están en encontrar la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos por las empresas. El objetivo era conseguir que los empleados motivados ofrecieran de forma consistente los servicios con una alta calidad.
2. La segunda fase la elaboró principalmente Grönroos (1981, pp.236-238) creando las denominadas *mentes orientas a las ventas*. E indica que *“la efectividad en la oferta de servicios requiere de empleados motivados y que sean conscientes de las necesidades de los clientes externos”*.
3. La tercera fase reconoce al marketing interno como el medio para la implementación de estrategias. Así, Winter (1985, pp.69-77) señaló que *“era una técnica que consistía en el manejo de los empleados con el fin de alcanzar las metas de la organización”*. Rafiq y Ahmed (2000, p.452) decían que *“el ámbito de actuación del marketing interno es mucho más amplio e incluye, no solo la motivación de los empleados que tienen relación directa con los clientes, sino en general de todos los empleados de la organización”*.

Longbottom et al. (2006, pp. 709-732.) afirman que *“el marketing interno se ha desarrollado en cuatro etapas diferentes”*:

1. La primera estaba basada en la orientación al mercado interno.
2. La segunda es una etapa de adopción de prácticas del marketing interno.
3. La tercera es la etapa del desarrollo, basada en el manejo de las relaciones con los empleados.
4. La cuarta es la etapa actual, que consiste en la creación de valor y apoyo a las estrategias y objetivos de la empresa.

“No hay una empresa excelente cuando sus empleados están desmotivados. Los empleados insatisfechos tendrán baja productividad. Los empleados satisfechos y conocedores de las metas de la organización, tendrán un mayor compromiso”, en este sentido se manifiesta Dias (2008). Por ello, conseguir que un servicio fuera de calidad para el cliente era garantizando la motivación y la satisfacción de los propios empleados de la empresa.

Pero esta primera fase presenta algunas limitaciones que recogieron y Ahmed y Rafiq (2002, p.16):

- Los empleados no disponen de varios productos para elegir.
- Debido al contrato que mantienen con la empresa, pueden ser obligados a aceptar el producto sin quererlo.
- El coste financiero de los empleados satisfechos puede ser alto.
- Considerar que los empleados son el mercado más importante para la empresa podría crear una contradicción con uno de los principales principios del Marketing, que es dar mayor importancia al cliente externo.
- *La segunda fase es la orientación al cliente.*

Grönroos (1981, p.237) dio el segundo paso más importante en esta evolución y lo denomina *marketing interactivo*². Las interacciones comprador-vendedor tienen impacto en las decisiones de venta o de repetición de la venta, pero también crean oportunidades de marketing para la empresa. Como conclusión, para aprovechar esas oportunidades se requiere de orientación al cliente, es decir, hacia la venta.

- *Estrategia de implementación y cambio de gestión.*

Winter (1985, p.72) decía que el “*marketing interno es una técnica usada para gestionar a los empleados con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa*”.

² marketing interactivo: aquel que trabaja con técnicas de comunicación basadas en soportes tecnológicos.

Junto con esto, Rafiq y Ahmed (1993, pp.219-232) definieron el marketing interno como “*Plan que busca dominar la resistencia organizacional al cambio y alinear, motivar e integrar a los empleados hacia la efectiva implementación de las Estrategias Corporativa y Funcional*”.

1.3 SIMILITUDES CON EL MARKETING EXTERNO

Los términos marketing interno y marketing externo, solo por el nombre se puede entender que son cosas diferentes, ya que el primero está enfocado hacia dentro, hacia la propia empresa y busca que los trabajadores se identifiquen con las actuaciones y valores de ella y, por el contrario, el segundo está enfocado hacia el mercado en general, hacia los clientes que desean obtener el producto o servicio que ofrece la empresa.

Pero en una visión global de ambos conceptos se puede llegar a la conclusión de que realmente son muy similares y que siguen unos procesos parecidos para alcanzar los objetivos.

Ambas prácticas del Marketing tienen un *destinatario*. En el externo es el cliente, el consumidor que contribuirá con el beneficio de la empresa. Y en el interno es el trabajador, considerado también como un cliente pero al que en vez de venderle un producto en sí, se le vende la propia organización, de ahí la consideración de cliente interno.

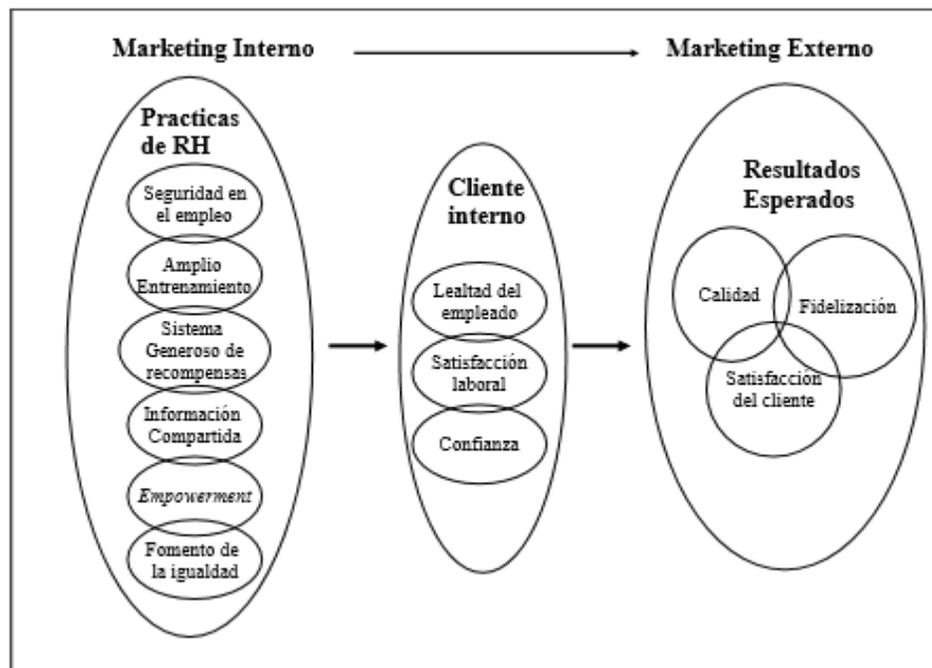
Por otra parte, ambos siguen una *estrategia* para alcanzar sus objetivos de venta. En el marketing externo se llevan a cabo técnicas de venta para lograr que el cliente compre el producto o servicio. Y en el marketing interno se desarrollan planes de comunicación interna y de colaboración entre los trabajadores en la actividad de la empresa, con el objetivo de que se identifiquen con la empresa y la valoren.

Otro aspecto en el que son similares es en lo referente a los *impulsores de la venta*. En el

externo lo lleva a cabo un grupo de comerciales cuyo trabajo es captar a los clientes y lograr venderles los productos o servicios, conocidos como fuerza de ventas. Y en el caso del marketing interno son los propios directivos y mandos intermedios de la empresa, aunque se puede considerar que la fuerza de ventas son todos los trabajadores, ya que ellos han aceptado los valores de la empresa y serán los mejores vendedores de la organización.

Un último aspecto, y el más similar, es el *objetivo principal*. El del marketing externo es vender productos o servicios para obtener el máximo beneficio económico posible y, el del marketing interno es vender la propia organización a sus empleados con el fin de aumentar su motivación, lo que se reflejará en un incremento de la productividad y, en consecuencia, generar mayores beneficios económicos para la empresa.

Figura 1.2. Relación entre el Marketing Interno y el Marketing Externo



Fuente: Adaptado de Bansal et al. (2001, p.61).

En esta Figura 1.2, se reflejan algunas prácticas de Recursos Humanos como la seguridad en el empleo o el fomento de la igualdad entre los empleados, que hacen incrementar la

satisfacción y la retención del cliente interno. El éxito de estos planes de marketing interno se ve reflejado en la satisfacción y fidelización del cliente externo.

2. MARKETING INTERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Desde hace años las empresas otorgan gran importancia a su forma de actuar respecto al entorno y al respeto de la sociedad en la realización de sus actividades.

Todas estas inquietudes están integradas como Factor importante en la fuerza empresarial, y se conoce como Responsabilidad Social Corporativa, desde este momento RSC, también conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

2.1 CONCEPTO DE LA RSC

Lo primero que hay tener claro es en qué consiste la RSC, y actualmente es un concepto con una amplia variedad de definiciones.

Como señalan diferentes autores, como Whitehouse (2006, pp. 279-396) o Trunó (2007), es complicado dar una sola definición aceptada universalmente de la RSC.

Teniendo en cuenta esto, a continuación se nombrarán algunas de las más importantes:

Por un lado está El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europea (CCE, 2001, p.366) que define la RSC como *“la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. De forma amplia es definida como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”*.

Por otro lado, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, en inglés World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2011) dio como concepto

de RSC “*la decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida*”.

Autores como Valor Martínez y De la Cuesta González (2003, pp.7-19) señalan que la RSC es “*el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan del impacto que la actividad y las operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos*”. Estos autores enfocaron la RSC en tres categorías fundamentales:

1. *El planeta, mediante el respeto al medio ambiente*: cada vez son más las personas de todo el mundo las que están concienciadas en colaborar con un ecosistema sostenible, es decir, son conscientes del daño provocado por las actividades del hombre y contribuyen a mejorar sus comportamientos cotidianos para lograr una menor repercusión en el entorno. En este sentido, se observa cada vez más a las empresas y, éstas se han dado cuenta de que es un factor muy importante a tener en cuenta, ya que determina su imagen responsable.

2. *Las personas, mediante el respeto a los empleados, a los clientes, a los proveedores y a toda la sociedad en su conjunto*: El factor clave hoy en día es el ser humano. La fuerza de trabajo corresponde a las personas y el comprar los productos que ofrecen las empresas, por lo que son las que deciden con sus actos si una empresa tiene éxito o si por el contrario fracasa. Se debe respetar tanto a la sociedad en su conjunto como a las costumbres y a la cultura. Que una empresa sea percibida favorablemente y motive a participar a la gente de ella, es decir, que compren sus productos o servicios, es gracias a que esa empresa se ha involucrado con el lugar donde se encuentra, con sus costumbres y con su estilo de vida. Y de puertas para dentro, si la empresa se preocupa por el cliente interno, ofreciendo un ambiente laboral cómodo y participativo, hará que los empleados tengan motivación en su trabajo y generen mayores incrementos.

3. *El beneficio, mediante la rentabilidad y el crecimiento económico:* el comportamiento responsable, hablando económicamente, quiere decir que se garantice el cumplimiento de los intereses de los clientes, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos; de los proveedores, pagándoles a precios justos; y de los empleados, pagando salarios justos y equitativos.

Figura 2.1. Categorías de la Responsabilidad Social Corporativa de una empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a Cuesta y Valor (2003, pp.7-19)

2.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA RSC

Una vez definido el concepto de RSC, hay que entender cómo surgió y cómo ha ido evolucionando en el mundo empresarial.

Para conocer lo que consideraban como RSC históricamente, hay que remontarse al siglo XIX. En aquella época, lo consideraban como un conjunto de actividades destinadas a la

coordinación del Estado de Bienestar de la sociedad. En ese tiempo, esta competencia no era función de la Administración, por lo que fueron los empresarios los que se encargaron de llevar a cabo esta labor para, más adelante, crear fondos de solidaridad. Así fue como se empezó a crear lo que se conoce como *Estado de Bienestar Europeo*.

Pero lo que se conoce actualmente como RSC, nació a mediados del siglo XX en Estados Unidos. A Europa llegó en los años 90, y se llevó a la práctica gracias al trabajo de las Administraciones Públicas, ya que fueron las que impulsaron la implicación moral y política con el desarrollo sostenible en el sector privado empresarial. Esto surgió también, como consecuencia de la preocupación que se vivía por el desempleo de larga duración y la exclusión social.

En la actualidad, las ideas de la RSC se han ido asentando y extendiendo como una formación de valores e ideales que llevan a cabo las empresas responsables. Es una herramienta para obtener valor añadido de cara a la economía de mercado y a potenciar su imagen. Se pasa de tener solo en cuenta a los accionistas que invierten en la empresa, conocidos como *shareholders*, a contar con todos los grupos de interés de la empresa, los *multistakeholders*. Este cambio es lo que hace que la empresa se comprometa con la comunidad a la que pertenece y en la que lleva a cabo sus actividades.

2.3 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA

Cuando se habla de RSC siempre se entiende como una preocupación de puertas hacia fuera de la empresa. Pero en los últimos años eso ha ido cambiando por el creciente interés de la gestión interna, lo que ha dado paso a una perspectiva interna de la RSC, la cual busca el desarrollo y el beneficio de los empleados.

Tuvo sus inicios cuando desaparecieron las ideas tayloristas de las empresas, las cuales consideraban a los empleados como simples máquinas. Tras esto surgió *“el movimiento de las relaciones humanas”*, el cual puso mayor importancia al factor humano en el trabajo, teniendo en cuenta sus sentimientos, sus actitudes y sus complejidades para motivar a los empleados.

Esto dio paso a los *“modelos humanistas”*, los cuales consideraban que unos sistemas más productivos eran los que estaban fuertemente coordinados y, en los que gracias a la motivación conjunta se conseguían los objetivos de la organización. Es a partir de esta última corriente donde se empieza a formar el concepto de RSC interna, considerando al empleado como una persona consciente y capaz de tomar decisiones de forma autónoma.

Dentro de la RSC interna se tiene que tener muy en cuenta la idea de *“cultura organizativa”*, la cual hace referencia a unificar todo el conjunto de voluntades y actividades que forman la RSC propia de cada empresa, con un cierto orden y lógica. Aunque crear esta cultura es un proceso lento y complicado, cuando se logra, hace que los trabajadores se comprometan realmente con la empresa.

A su vez, la empresa debe seguir el mismo camino, tanto en su actuación a nivel externo como a nivel interno. Tiene que haber una equidad entre las actividades de puertas para dentro como lo que se hace de puertas hacia fuera. Esta idea es fundamental para crear la RSC interna, ya que si una empresa trata de manera correcta a sus empleados pero no cuida de sus clientes perderá el sentido de la forma de actuar, y eso lo percibirán sus empleados.

Cuando se va a elaborar una estrategia de RSC interna *“es fundamental observar antes de nada la estrategia empresarial, la cual marca los objetivos macro económicos y por consiguiente la forma de actuar de la empresa; incluir la visión de los grupos de interés internos, para crear una estrategia eficaz; analizar el entorno para crear un enfoque competitivo; y crear una imagen saludable y responsable de la empresa con los principios de actuación éticos”*, así lo manifiestan Moreno et al. (2010).

2.3.1 El Marketing interno como herramienta clave de la RSC

En la actualidad, son muchos los analistas y expertos empresariales los que afirman que para conseguir integrar la RSC dentro de una organización el instrumento fundamental es el marketing interno.

La relación que existe se basa en trasladar el potencial que tiene la RSC en el mercado externo, al mercado interno.

La empresa pone en práctica una serie de medidas responsables en su propia organización, que hace que su imagen mejore para sus empleados. Esto se ve reflejado en un aumento de la motivación y, como consecuencia en un crecimiento de su rendimiento, consiguiendo mejores resultados económicos para la empresa.

La puesta en marcha de estas medidas se consigue mediante las acciones de marketing interno.

3. ESTRATEGIA PARA LA PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNO

La investigación del mercado interno, la segmentación y el posicionamiento interno son instrumentos del marketing interno, que se explicarán en el siguiente apartado, y que están directamente relacionados con los *tres niveles estratégicos* que desarrollan Ahmed y Rafiq (2002) para la puesta en marcha de la estrategia de implantación y funcionamiento del programa de marketing interno.

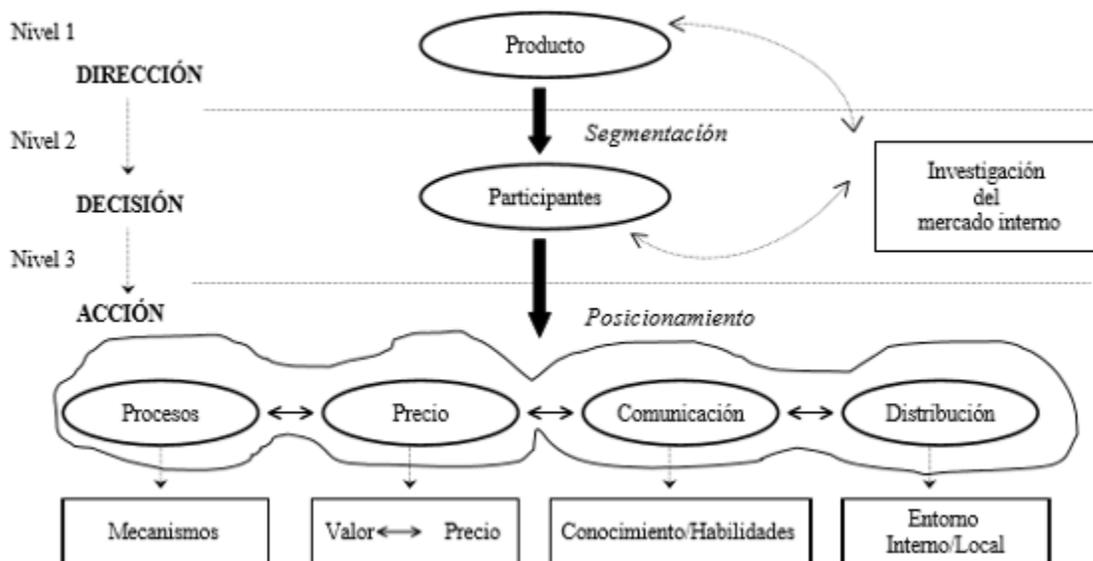
- El primer nivel de la estrategia al que hacen referencia, como se puede ver en la Figura 3.1, es el *nivel de dirección*: se determina la agenda general de la gestión del cambio que va a desarrollar la empresa.

- El segundo es el *nivel de decisión*: se determinan los pasos y caminos a seguir, y se examinan las alternativas y los mecanismos necesarios para hacer frente en el caso de

que surgiera algún impedimento. Es el momento de realizar la segmentación interna.

- El tercero es el *nivel de la acción*: se especifican las acciones dirigidas a cada segmento definido en el segundo nivel, es decir, el posicionamiento interno. Y el último paso para la puesta en acción es definir los elementos del marketing mix interno, los cuales se verán a continuación.

Figura 3.1. Modelo Multinivel de marketing interno



Fuente: Ahmed y Rafiq (2002)

3.1 PLAN DE MARKETING INTERNO

En el caso del marketing interno se sigue un plan similar al del marketing externo, en cuanto a fases, implantación y utilización.

Se compone de tres etapas, las cuales se van a desarrollar a continuación.

1ª Etapa estratégica o de análisis, la cual se subdivide a su vez en dos fases:

- Fase del análisis del entorno: se trata de recopilar toda la información que se pueda sobre las empresas del entorno, para comparar o ver las similitudes en cuanto a la práctica de Recursos Humanos. Este análisis se suele hacer mediante entrevistas con cuestionarios a los empleados de las empresas. La información que se busca está relacionada con el tamaño de la empresa, datos personales de los empleados como puede ser la edad o el sexo, las políticas salariales y retributivas, el número de trabajadores que se contratan y los que se despiden, la calidad y utilización de la comunicación interna, los convenios colectivos que utilizan, entre otros.

- Fase del análisis del mercado interno: una vez estudiado el entorno externo hay que pasar a observar el interno, es decir, analizar a los propios clientes internos de la empresa, los trabajadores que forman el mercado interno. Hay que otorgar cierta importancia a esta fase ya que proporciona las características, las necesidades, debilidades o fortalezas del capital humano de la empresa.

2ª Etapa operativa o de actuación: debe haber conexión entre las características de los clientes internos con lo que exige el mercado externo. Se determinará la estructura de la empresa y se observarán si es válida, es decir, si está bien organizada y distribuida y con una buena comunicación para su correcto funcionamiento. A continuación, se procederá a implantar los cambios para mejorar los posibles defectos que puedan surgir. Esta etapa corresponde principalmente al departamento de Recursos Humanos.

3ª Etapa de control o auditora: en esta fase se hace un seguimiento de los resultados y se comprueba si el plan que se está llevando a cabo es eficaz o no. En el caso de que haya algún fallo, se realizarán las correspondientes correcciones. Hay que controlar

que el plan esté dando beneficios en términos económicos, pero también es muy importante tener un control del estado de ánimo que hay en la empresa, ya que si es alto entre la plantilla se obtendrán mayores beneficios a largo plazo. Esto se controla con el estudio del clima de vida laboral que se explicará más adelante.

4. INSTRUMENTOS DEL MARKETING INTERNO

Según el enfoque estratégico, los instrumentos y las técnicas de Marketing se pueden usar internamente generando un compromiso y funcionamiento efectivo. A continuación se verán los principales.

4.1 LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO INTERNO

Toda la información que las empresas tienen de su plantilla se encuentra en los archivos de personal. Existen diferentes metodologías de investigación social para realizar estudios de psicología laboral o estudios de personal, tanto de tipo cuantitativo como cualitativo, realizadas por la Dirección de Recursos Humanos. Estos estudios se llevan a cabo para conocer la opinión que tienen los clientes internos sobre los distintos aspectos de la empresa donde trabajan, sus necesidades y aspiraciones. El conocimiento en profundidad del trabajador es la acción primordial dentro de una estrategia de marketing interno.

La técnica más completa y que están llevando a cabo cada vez más las organizaciones para conocer las motivaciones reales de los empleados, sus miedos o cómo se adaptan a los cambios es el *Estudio de Clima Laboral*. Esta encuesta mide el ambiente de trabajo en el que se lleva a cabo las actividades de la organización.

Las variables que se pueden medir a través de esta encuesta del clima son muy diversas, analizan el grado de autonomía que tienen los empleados, las expectativas de formación, la

capacidad de relación que muestran los directivos con ellos, las condiciones físicas del lugar, o el grado de motivación.

Pero según un estudio de la consultora P.G.P Innovación Empresarial³ (Sánchez, 2003), de las 400 empresas encuestadas solo el 31% realizan estas mediciones del clima laboral, lo que deja entrever la falta de concienciación que hay sobre la necesidad de conocer la opinión de los trabajadores.

Las investigaciones del mercado interno deben ser muy cautelosas para evitar el miedo de los empleados a las represalias. Por ello, las encuestas deben ser transparentes, los trabajadores deben conocer quién las realiza, el grado de neutralidad de los evaluadores y hasta dónde pueden ser sinceros en sus respuestas. Es primordial garantizar la confidencialidad del trabajador para que las respuestas se ajusten a la realidad.

Estos estudios no deben realizarse solo por cuestión de dar una buena imagen de la empresa o por cuestiones formales, ya que si fuese así generaría malestar y descontento entre los empleados. Además, la motivación e implicación de ellos se conseguirá cuando se les comuniquen los resultados del estudio y se tomen las medidas correctoras efectivas.

4.2 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Segmentar a los empleados es una acción necesaria en las empresas para identificar a los grupos que comparten las mismas características. Se puede hacer distinciones por edad, por el puesto de trabajo que ocupan, por los mismos valores compartidos, puntos de vista o necesidades. Así, se tienen en cuenta y se toman de forma más eficiente y directa las medidas necesarias respecto a sus preferencias e inquietudes.

Para realizar esta segmentación se usan técnicas de análisis multivariante, como el Análisis Cluster o de conglomerados, *“técnica multidimensional de clasificación que puede*

³ www.consultorias-pgp.cl/consultorias/

aplicarse sobre los datos originales, la matriz de correlaciones, varianzas, distancias, y en ocasiones utiliza como input los factores (puntuaciones factoriales) obtenidos a partir de los resultados de un análisis factorial, de componentes principales o de correspondencias” (Álvarez, 2013, p.238). Este análisis reorganiza la información disponible acerca de una serie de variables, como son las necesidades, las adaptaciones al cambio, las preferencias o los miedos, en grupos lo más homogéneos posible dentro de ellos y lo más heterogéneos posible entre ellos, y así crear las estrategias más eficientes en cada caso.

Una acción complementaria a la segmentación es el **posicionamiento interno**. Consiste en generar beneficios diferentes para cada segmento de empleados. Ries y Trout (1982) y Aaker (1996) lo definieron como “*la imagen de la empresa que se proyecta en la mente de los clientes internos*”. Con ello, se esperan efectos positivos en su motivación y aportación a los objetivos tanto del marketing interno como a otras estrategias corporativas.

Para lograr un adecuado posicionamiento de la empresa entre los trabajadores, Aaker (1996) considera que hay que realizar estos pasos:

- ➔ Crear una identidad que sea clara para la empresa como marca.
- ➔ Dar valor a esa proposición de marca.
- ➔ Definir el posicionamiento con el fin de ofrecer una guía real para la implementación de un programa de comunicación interna.
- ➔ Llevar a cabo ese programa de comunicación interna.
- ➔ Tener en cuenta el tiempo para lograr posicionar la identidad.
- ➔ Evaluar la marca de la empresa.
- ➔ Invertir para llegar a posicionar a la empresa en la mente de sus empleados.

4.3 MERCADO OBJETIVO Y DIFERENCIACIÓN

Antes de estudiar el marketing mix interno de las empresas, hay que determinar el *mercado objetivo* de candidatos que la empresa desea captar y retener. “*Los trabajadores identificados con su empresa toman decisiones consistentes con los objetivos de la misma*”, así lo manifiesta Simon (1997).

La empresa debe tener claras las características que deben cumplir los candidatos a clientes internos, para que las posibilidades de que logren identificarse con la organización sean mayores. Hay que hacer referencia a lo explicado en el punto anterior, la necesidad de segmentar las características para cada tipo de empleado, así como para las diferentes áreas o retos que afronta la organización.

Al igual que en el modelo tradicional propuesto por Kotler (2000), el siguiente paso es definir la *estrategia de diferenciación*. Consiste en establecer una serie de elementos que sean importantes para el mercado objetivo de clientes internos, que permitan diferenciar a la empresa de sus posibles competidores.

Esos elementos serán imprescindibles, ya que son por los que los empleados elegirán trabajar en esa organización y no en otra. La empresa debe trabajar en lograr que esos elementos se integren de manera consciente con sus estrategias y, hacerlo de manera rentable.

4.4 EL MARKETING – MIX INTERNO

Una vez definido el mercado, la segmentación y el posicionamiento se van a analizar las variables que están bajo el control de la empresa, es decir, las variables de marketing mix interno. Para ello se utilizan las 7Ps de Booms y Bitner (1981) en lugar de las 4Ps del modelo tradicional de McCarthy (1975).

El Producto interno: es la empresa en sí, el puesto de trabajo que se ofrece al cliente interno. Debe tener bien definida su estructura organizativa, los recursos, unos objetivos concretos y sus políticas para garantizar la supervivencia y el crecimiento del empleado.

Consta de varios elementos como son la identidad y la imagen de la empresa, sus valores corporativos, los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado externo, sus éxitos o su historia, entre otros.

Todos estos aspectos deben ofrecer calidad en el trabajo, es decir, lo que se conoce como “*calidad de vida laboral*” (CVL). Algunos de los elementos que definen ésta calidad son:

- El gusto y la vocación en el trabajo.
- La estabilidad laboral.
- El ambiente de trabajo.
- La formación.
- El ser partícipe en la toma de decisiones.
- La satisfacción por la empresa y por el trabajo que se realiza.

Ahmed y Rafiq (1995, pp.32-51) incluyen como elementos de la calidad de vida laboral la posibilidad de promocionar profesionalmente o los incrementos salariales. Y generan mayor interés por un elemento adicional: el horario de trabajo, factor cada vez más importante para lograr compatibilizar la vida en el trabajo con la vida personal.

Un producto interno que sea atractivo y que cuente con una calidad de vida alta, ofrecerá un trabajo motivador al empleado.

Todas las características y elementos que se ofrecen del producto interno deben ir acordes con la estrategia de diferenciación y posicionamiento del marketing interno de la empresa.

El Precio interno: se trata del coste que tiene que “pagar” el empleado por realizar su trabajo. Desempeñar las funciones en una empresa supone, para el trabajador, un coste que se define en diferentes elementos como son: el esfuerzo, las exigencias, la creatividad, la implicación y el tiempo que le dedique a la empresa. Ahmed y Rafiq (2002) añaden también los “*costes psicológicos*” de tener que adaptarse a nuevos métodos de trabajo y proyectos.

Este coste se ve recompensado en forma de remuneración. Se presupone que para un puesto de trabajo en el que se recibe un nivel de remuneración mayor, se producirá un mayor esfuerzo por parte del trabajador. Esta remuneración se puede definir, según Dolan et al, (2007), como “*el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe un trabajador por sus prestaciones a la empresa*”.

El Canal interno: son los medios que utiliza la empresa para ofrecer a sus empleados las estrategias de marketing interno. Según Ahmed y Rafiq (2002) “*está formado por la estructura, las políticas y los procedimientos de la empresa*”.

Existen diferentes herramientas de la comunicación interna que se utilizan en el marketing interno, como son las presentaciones orales, los vídeos corporativos, las revistas internas, las circulares, etc. Aunque hoy en día, debido al avance de las Tecnologías de la Información, el instrumento que más ponen en práctica las empresas son las intranets.⁴

La Promoción interna: el marketing interno utiliza esta variable para incentivar los buenos comportamientos o logros de los objetivos de los empleados. Hay diferentes herramientas promocionales como pueden ser el pago de bonos, reconocimientos públicos, regalos o viajes.

⁴ Intranet: sitio web interno que se utiliza dentro de los límites de una compañía.

La evidencia física: se considera que los elementos físicos transmiten información importante de los servicios. Se puede considerar en el marketing interno que ésta evidencia física está compuesta por elementos tangibles con los que el trabajador entra en contacto al realizar sus funciones, como son el área de trabajo, el mobiliario, el diseño, los manuales, los teléfonos, los ordenadores, etc.

Para la empresa el tener un entorno físico agradable es importante en su estrategia, ya que hará que se logre alcanzar un trabajo de calidad. Si el entorno de trabajo está desordenado y con una mala presentación afectará de forma negativa a la percepción que los clientes internos puedan tener de su trabajo.

Otra de las variables adicionales son **los Procesos**. Ahmed y Rafiq (1995 y 2002) señalan lo importante que son para el marketing interno los mecanismos que usan los trabajadores para llevar a cabo sus tareas.

Como procesos del marketing interno podemos hablar del:

- Flujo de trabajo y su diseño.
- La eficacia y eficiencia.
- La calidad y el estado de las herramientas con las que trabajan los empleados, como pueden ser los sistemas de información.

Si estos procesos no son eficientes o se producen respuestas lentas con otros departamentos de la empresa, conllevará a una mala imagen asociada a los puestos de trabajo. Por el contrario, si los procesos son buenos y conllevan a una mejora del trabajo, como consecuencia se puede afirmar que también mejoran la calidad de vida laboral (CVL) que se ofrece al cliente interno.

El Personal es la última variable del marketing mix interno. Se considera personal a todos los trabajadores que tienen contacto con el puesto de trabajo específico, el cual se va a ofrecer a los candidatos a clientes internos. Esto incluye a supervisores del puesto, a los compañeros de trabajo, y también al personal de Recursos Humanos, ya que tienen atención directa con los trabajadores.

Factores como la calidad de la atención, la responsabilidad, la comprensión, o el interés del personal de la empresa por el cliente interno, condicionarán a la empresa y a la calidad de vida laboral de sus empleados.

4.5 GESTIÓN DEL CAMBIO

En la actualidad son muchas las empresas que están pasando por diversos cambios internos. Esto es debido a fusiones con otras compañías, por adquisición de otros negocios, entre otras causas.

Todos estos cambios generan la necesidad de reorganizar a la empresa, y eso conlleva mantener una comunicación creciente y desarrollar su propia cultura empresarial.

Por todos estos cambios y la manera en la que afectan a las empresas, es imprescindible el planteamiento y puesta en marcha de programas de marketing interno.

4.6 EL MERCADO LABORAL

En el mercado laboral de hoy en día se observa que el porcentaje de empleados fijos a tiempo completo es inferior al de contratados a tiempo parcial o eventuales. Además esta fuerza de cambio en el mercado se ve incrementada por la tendencia de las empresas a la externalización⁵ de los procesos que tienen menos valor añadido para ellas.

⁵ Del inglés “outsourcing”: entrega de actividades propias de una empresa a otra especializada en el tema.

Por todo esto, se está viendo afectada la confianza entre los empleados y las empresas contratantes, lo que hace que la dirección tenga que aumentar sus esfuerzos para comunicarse y motivar al personal en los proyectos de la organización.

Para hacer frente a estos cambios se ponen en marcha las acciones del marketing interno, las cuales determinan, desarrollan y se esfuerzan en mantener las relaciones de intercambio entre la empresa y los empleados, haciendo mayor hincapié en la confianza, el compromiso y el entendimiento entre ambas partes.

Los programas de marketing interno tienen, en este caso, una función importante de estabilización. Actúan creando relaciones estables entre las dos partes, empresa y empleado, activando el desarrollo de valores y compartiendo los objetivos.

4.7 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Con los continuos cambios que se producen en el entorno, las empresas cada vez tienen que esforzarse más para ser competitivas. Para ello deben estar en constantes procesos de aprendizaje y deben gestionar el conocimiento de una manera eficiente. Conseguir estos objetivos es posible gracias a la contribución del marketing interno.

Nonaka (1994, pp.14-37) definía el término de conocimiento como *“una creencia personal bien fundamentada, que potencia la capacidad de un individuo para llevar a cabo su acción de manera eficiente”*.

Alavi y Leidner (2002) consideran que los sistemas de gestión del conocimiento se dan en dos circunstancias. La primera de ellas dice que, como el conocimiento reside en las personas, la comunicación debe ser necesaria para que los individuos se puedan entender y sean capaces de interpretar lo que se quiere decir. La segunda señala que se debe llevar a cabo un proceso sistemático y específico entre toda la empresa para adquirir, organizar y comunicar el conocimiento tácito y el explícito de los empleados.

A través de esta acepción, afirmaron que *“la información se convierte en conocimiento cuando se procesa en la mente del individuo”*, es decir, se estaría hablando del conocimiento tácito anteriormente nombrado, y éste se transforma de nuevo en información o conocimiento explícito cuando es articulado, integrado y comunicado a otras personas a través de un medio. Es en esta última idea, donde entra en juego el papel del marketing interno. Deberá hacer llegar la información a todos los niveles de la organización, facilitando que el receptor procese esa información y cree un nuevo conocimiento tácito. Todo este proceso es importante que vaya acompañado de una correcta política de comunicación.

4.8 MARKETING INTERNO E INNOVACIÓN

Otro punto importante que tienen que tener en cuenta las empresas competitivas es la innovación. En muchos casos este proceso no es fácil de implantar, ya que pueden surgir problemas o limitaciones que dificultan su práctica de forma eficiente. Algunos de los problemas a los que tienen que hacer frente las empresas son los que citan Ahmed y Rafiq (2002): *“la capacidad de tiempo, la escasez de recursos económicos, la falta de apoyo de la dirección, el no conocer las necesidades y gustos de los consumidores, entre otros”*.

Gupta y Rogers (1991, pp.55-68) analizaron estos problemas y llegaron a la conclusión de que la herramienta del marketing interno era eficaz para reducir estas limitaciones.

Lo que hace el marketing interno frente a la innovación es reducir la incertidumbre entre los empleados, sobre las funciones que van a tener que desempeñar de cara al nuevo cambio. Y logra que los especialistas de cada área de la organización cooperen, es decir, que aporten más información, que haya más diálogo e interacción entre ambas partes, y de esta forma lograr que el proceso de innovación tenga éxito.

5. ENDOMARKETING Y MARKETING INTERNO

5.1 CONCEPTO DE ENDOMARKETING

Endo es un elemento prefijo proveniente del griego, cuyo significado es acción interior o movimiento hacia dentro. Aplicado a la palabra Marketing quiere decir “Marketing hacia dentro”, es decir, endomarketing es cualquier acción de Marketing orientada a la satisfacción y unión de los clientes internos con el fin de atender mejor al público externo.

Es una estrategia de marketing interno, que tiene como objetivo lograr que el personal esté vinculado con la imagen que la empresa quiere transmitir hacia el exterior.

Es una herramienta importante para valorar, integrar y calificar al empleado y para convertirlo en un aliado de la empresa.

El endomarketing forma parte de una de las fases que son necesarias para la evolución del marketing interno: *Estrategia de Implementación y Gestión del Cambio* en la organización.

Varios autores han ido dando, a lo largo del tiempo, diversas acepciones sobre este término. A continuación se verán algunas de ellas.

Brum (2003) señala que *“el endomarketing es dar valor y visibilidad a la información, en todos los niveles de la empresa, para que los empleados tengan y compartan su visión, sus objetivos, los procesos y los resultados”*. Y resalta que *“un programa de endomarketing solo tendrá éxito si los directivos de la organización se implican en compartir información”*.

Para Brum (2010), *“es una de las principales estrategias de gestión que utilizan las empresas que buscan éxito de mercado”*. Esta autora asegura que *“no solo hay que conocer al cliente interno sino que la empresa debe reconocer sus características básicas y esenciales”*. En este sentido, se supone que toda persona necesita sentirse valorada y que es necesaria. El endomarketing considera a los clientes internos como prioritarios, y sino están convencidos de los productos y servicios de la empresa nunca estarán dispuestos a

venderlos al público externo.

La definición que da Bekin (2004) indica que *“se trata de acciones administradas de Marketing, dirigidas al cliente interno de las organizaciones lucrativas, no lucrativas, gubernamentales y del sector servicios, en las que se observa conductas de responsabilidad comunitaria y medioambiental”*.

Kotler (2006) dice que *“es una tarea de contratar, entrenar y motivar a los empleados con el deseo de atender bien a los consumidores”*. Hace hincapié en la relación entre el marketing interno, el entrenamiento y la motivación de los clientes internos, que se verá reflejada en su atención al exterior.

Según éstas acepciones de los diferentes autores, se llega a la conclusión de que lo principal que se busca con el endomarketing es la construcción y fortalecimiento de relaciones y el reparto de los objetivos de la empresa. Surge como elemento de unión entre el cliente interno, el producto o servicio y el consumidor final. Por lo tanto, actualmente lo que hacen las organizaciones es asumir responsabilidades para satisfacer a su empleado y, a la vez, satisfacer al cliente externo.

5.2 APLICACIÓN DEL ENDOMARKETING

Como se ha comentado en el apartado anterior, el endomarketing proporciona a los clientes internos de las empresas los beneficios necesarios para que se sientan valorados. Esto se consigue a través de diferentes acciones como son: la motivación, el ambiente en el trabajo, la comunicación y la publicidad interna, todas ellas acciones que se explicarán a continuación.

Los beneficios que se consiguen a través de estas acciones pueden ser: tangibles, intangibles, financieros o no financieros, relacionados con el desarrollo y reputación de la empresa o con las funciones a desempeñar.

Costa (2010) señala que, “*además de promover estos beneficios, es importante el renovarlos continuamente*”.

A continuación se explicarán una a una las acciones citadas anteriormente.

- **Acciones de motivación.**

Se distingue entre *beneficios financieros* como el salario fijo o los bonos; y los *no financieros* como el sistema de reconocimiento.

Otros aspectos de motivación son la posibilidad de crecimiento con oportunidades de formación y progresión, la reputación, el prestigio, el liderazgo y la inversión en responsabilidad social de la empresa.

También se puede hacer distinción entre los *factores emocionales tangibles* como puede ser la remuneración, el plan de beneficios y los recursos materiales; y los *factores emocionales no tangibles* como es el estatus, el ingenio de crecimiento, la seguridad, el aprendizaje, la imagen de mercado de la empresa o la responsabilidad social.

- **Un ambiente favorable.**

Según Costa (2010), “*tener unas buenas instalaciones, decoración y otros factores que componen el ambiente de la empresa, todo ellos factores de motivación importantes, hacen que los resultados de los empleados se potencien*”, esta parte sería la dimensión tangible. En cuanto a la dimensión intangible, esta sería algo más compleja de definir ya que depende de la percepción de cada persona.

Si una empresa tiene un programa de incentivos muy bueno pero no llega a percibirse como tal por los empleados, está siendo ineficaz. Por ello, es importante tener una visión del trabajador, ponerse en su lugar y conocer su día a día en la práctica.

- **Comunicación Interna.**

Es una parte del endomarketing, no un sinónimo de éste como se puede llegar a pensar.

Es la herramienta que las empresas utilizan, a través de diferentes medios, para comunicarse con los clientes internos.

Tiene el objetivo de transmitir información sobre la propia empresa, sobre las estrategias de diferenciación y posicionamiento que lleva a cabo, sobre las características del producto interno, los planes de promoción, entre otra información que pueda servir para motivar a los empleados y hacer que valoren su trabajo, que se vea reflejado en su esfuerzo y en la obtención de los objetivos de la empresa.

De Chernatony (2002, pp.114-132) indica que *“la comunicación interna se debe realizar en dos vías. Hay que buscar una comunicación exitosa de la marca corporativa y debe ser además, un mecanismo que comprometa a los trabajadores con los valores de la empresa para lograr una visión compartida”*. A esto, Bennis (1997, pp.150-163) añadió que *“las organizaciones deben comprometerse con los empleados a través del diálogo, para que formen parte de la visión y los valores”*.

Esta comunicación que reciben los clientes internos debe contener información actualizada sobre todo lo que ocurra o afecte a la empresa, siendo presentada de forma positiva. Algunos de los medios de comunicación que se pueden utilizar para dar esta información, propuestos por Costa (2010), son:

- *El periódico y la revista*, ésta última con una periodicidad más espaciada y una vida útil más larga, en la que los contenidos hacen referencia a los enfoques estratégicos y de servicio de las empresas.

- *El informativo*, con un lenguaje también periodístico pero con una periodicidad menos regular que la revista.

- Para difundir un tema específico, un proyecto por ejemplo, se utiliza *el boletín*. Es un

informe con formato periódico y con una duración determinada. Puede ser impreso o electrónico.

- Otro formato con el que cuentan algunas empresas para llevar a cabo su comunicación interna es *la TV Corporativa o Institucional*. Cuenta con varios canales que proyectan fuerza e impacto, con lo que se consigue una buena retención del mensaje. Si solo hubiese un único programa estaríamos hablando de un Editorial de vídeo, como un telediario o una videoconferencia.

- *La intranet*, ya comentada en otro punto del trabajo, es un formato con una amplia capacidad de comunicación, ya que posee un gran almacenamiento de datos. Es un sitio cerrado de Internet, al que solo tienen acceso los empleados que forman parte de la plataforma. Se debe actualizar a diario y debe poseer atractivas herramientas e información para que atraiga a los clientes internos.

- Por último, hablar del *mural digital*, en el cual se muestra información de forma dinámica, no se necesita actualizarlo físicamente, solo mediante monitores donde se pueda retransmitir la información en un entorno profesional.

- **Publicidad Interna.**

Su uso en el endomarketing es muy eficaz, ya que se trata de un público conocido, del que se tiene mucha información: lo que necesita, lo que prefiere y sus expectativas; y permite a la empresa evaluar los resultados de su campaña a corto plazo.

La publicidad interna tiene una gran ventaja sobre la externa, y es que no cuenta con disputas frente a la competencia, sino que ésta es única. Lo único importante es crear buenas campañas que lleguen a los empleados.

Algunos de los formatos que utilizan son:

- *Los banners* en los pasillos y comedores. Tienen un gran tamaño por lo que llama

más la atención, que por ejemplo *los folletos*, aunque éstos pueden tener mayor cantidad de información y ser portátiles.

- *La publicidad en las TV institucionales*, ubicadas por ejemplo en los ascensores. Es una forma atractiva y dinámica de dar información con efectos y sonidos.

Todas estas opciones deben ser estudiadas por la empresa para ver cuál es la más eficaz para llegar a su público objetivo.

6. EJEMPLO DE MARKETING INTERNO: IBERIA

6.1 IBERIA

Se trata de una compañía aérea de transporte de pasajeros y mercancías española, constituida en el año 1927. Fue el 14 de diciembre de ese mismo año cuando se inauguró con el primer vuelo comercial, el cual realizó la ruta Madrid – Barcelona.

En los inicios de su actividad solo se contaba con tres aviones con capacidad para diez pasajeros y tan solo dos tripulantes. En esa época, estos vuelos eran considerados un lujo al que solo unos pocos privilegiados tenían acceso.

Sería en el año 1939 cuando Iberia inaugura sus viajes hacia y desde Europa, siendo la primera ruta Madrid – Lisboa (Portugal), seguido de Londres, París y Roma.

En 1945 se convirtió en la primera aerolínea española en dar servicio aéreo entre Europa y América, después de la guerra. Y fue un año después, cuando se contrataron las primeras azafatas con uniformes de inspiración militar, los cuales fueron cambiando con el tiempo como se verá más adelante.

Figura 6.1 Primeros uniformes de las azafatas de Iberia



Fuente: Iberia.com

En la década de los setenta, Iberia potencia la atención al cliente. Se inauguraron servicios pioneros en Europa. En 1974 se crearon los *Chaquetas Rojas*, un grupo de empleados que realizaban la misión de informar y atender a los clientes con problemas o necesidades especiales, o a niños que viajaban solos. Se creó el puente aéreo Madrid - Barcelona, vuelos sin necesidad de reserva previa, que permiten ir y volver entre dos ciudades en el mismo día. Un año más tarde, en 1975 se crea un nuevo servicio de atención telefónica *Inforiberia*, denominado *Serviberia* en la actualidad. De este modo, los viajeros pueden consultar los horarios, tarifas y comprar billetes las 24 horas del día.

La primera mujer piloto en Iberia se puso a los mandos de un avión en 1985. En la actualidad, la plantilla de pilotos cuenta con 61 mujeres, ochos de las cuales son comandantes.

La década de los noventa fue clave en la aviación comercial. Se puso en marcha el primer programa internacional de fidelización de clientes en Europa: *Iberia Plus*, con el que se premia a los clientes con puntos por cada viaje, que luego pueden canjear por billetes. Y fue una de las primeras aerolíneas en disponer de página web: *Iberia.com*, web líder en ventas en España en la actualidad.

En el año 2000 se consolidó como una de las empresas más rentables de Europa, con proyectos de solidaridad y cuidado del medio ambiente.

En la década actual, se ha llevado a cabo el cambio de su imagen de marca (2013), con el objetivo de crear una nueva Iberia, con una imagen más moderna, eficiente y dinámica.

Figura 6.2 Actual imagen de marca de Iberia



Fuente: Iberia.com

6.2 INSTRUMENTOS DEL MARKETING INTERNO QUE LLEVA A CABO LA COMPAÑÍA

6.2.1 Investigación del mercado interno de Iberia

En el año 2014 con el nuevo *Plan de Futuro de la Compañía* se implementó, por primera vez, la realización de una encuesta de clima y compromiso, dentro del programa de *Cambio Cultural*.

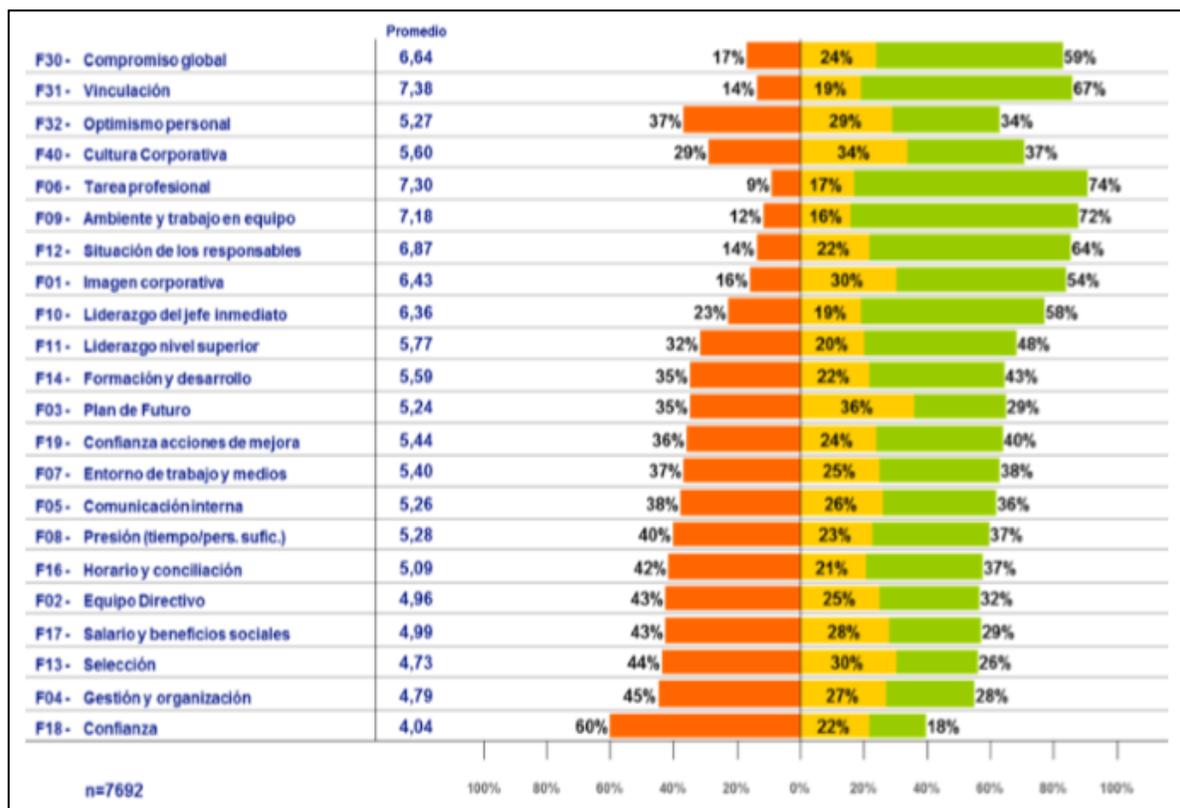
Lo primero que hizo Iberia fue enviar un comunicado informando de que se iba a pasar a toda la plantilla fija una encuesta de clima laboral⁶, la cual se llevaría a cabo anualmente para comparar los resultados, tras tomar nota y poner en marcha acciones de mejora. En este comunicado se especificaron también las normas de elaboración: era voluntaria, confidencial y anónima. Se realizó por una empresa externa. El tiempo de realización lo estipularon en unos 15 minutos. E informaron de los tipos de preguntas que se pueden encontrar: desde las que se contestan de forma cuantitativa (de 0 a 10) como otras preguntas más abiertas con respuestas de texto. También se aclaró que no todas las preguntas eran generales para toda la compañía, sino que había algunas específicas por áreas de trabajo.

El objetivo de esta encuesta para Iberia fue poder medir y valorar la satisfacción general, la integración en el proyecto de la plantilla, conocer aspectos de gestión, organización, cultura, liderazgo y desarrollo de personas, y que todo el mundo pudiese expresar su opinión en temas relevantes tanto de su trabajo como de la compañía en general. De esta forma era más fácil identificar acciones de mejora a partir de esta visión realista y contrastada de la situación, ya que la participación global fue de un 44%, lo que permitió a Iberia tener una visión realista y contrastada de la situación.

Los resultados de esta acción estratégica vienen reflejados en el siguiente Gráfico 6.1.

⁶ Ver Anexo I: ejemplo de las preguntas de una encuesta de clima laboral.

Gráfico 6.1. Resultados de la Encuesta de Clima Laboral de Iberia en 2014



Fuente: Informe de Responsabilidad Corporativa de Iberia (2014)

En el primer cuatrimestre del 2015, analizando los resultados de la encuesta, se diseñó un *Plan de Acción Global*, del cual se destacan las principales iniciativas, citadas a continuación según el Informe de Responsabilidad Corporativa de Iberia (2015, pp.92-93):

- *“Definición de la estructura organizativa (organización horizonte). Se ha comunicado la nueva organización de Desarrollo de Red y Alianzas, Dirección Técnica, Dirección Técnica del Operador y Negocio Digital, y se han creado la Dirección de Personas y la de Clientes.*
- *Comunicación del equipo directivo “sobre el terreno”. Destacan los desayunos con el presidente, que han tenido una excelente acogida y fueron calificados por los*

asistentes como “una gran oportunidad”. Asimismo, el equipo directivo tuvo una implicación personal y directa en la comunicación de los resultados, llegando a participar en reuniones con el 85% de los empleados.

Figura 6.3. Compromiso con el equipo humano



Fuente: Informe de Responsabilidad Corporativa de Iberia (2015)

- *Mejora del proceso de job posting (oferta de trabajo). Las convocatorias incluyen de manera más específica las funciones, los requisitos del puesto y las competencias requeridas, con el fin de dar mayor claridad al perfil. Además se ha decidido que el área o negocio de la posición ofrezca feedback a cada uno de los finalistas no seleccionados y que desde Selección y Talento, se dé la posibilidad a todas las personas que fueron parte del proceso de preselección de contactar con ellos para recibir más información. También se han implantado acciones para optimizar los tiempos medios de duración de los procesos.*
- *Definición del perfil del empleado. Se han recogido todos los inputs de los trabajadores que han participado en los talleres. El nuevo perfil formará parte integrada de todos los procesos de gestión de personas (selección, evaluación, formación, promoción, rotación...).*

- *Creación de una política de reconocimiento. Se ha creado un sistema para dar visibilidad a personas y equipos con actuaciones destacadas, tanto extraordinarias como del día a día, en el impulso de las prioridades estratégicas de la compañía. Los managers serán los encargados de destacar el valor diferencial aportado a la compañía, siguiendo las recomendaciones de la Guía de Reconocimiento”.*

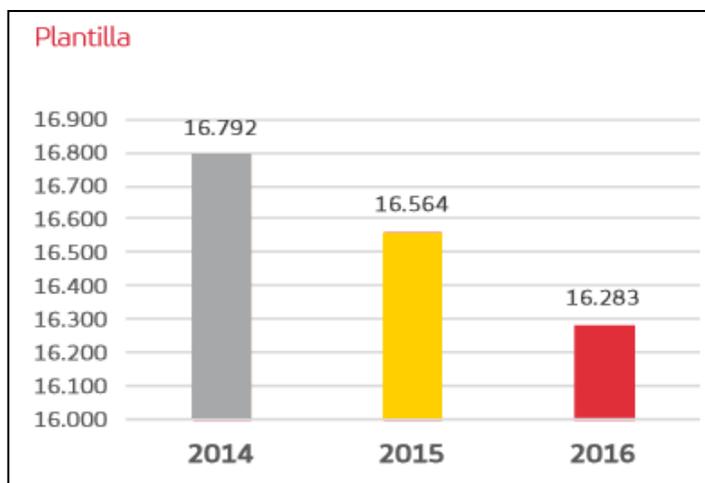
6.2.2 El marketing - mix interno de Iberia

El producto interno

Como ya se explicó anteriormente, se trata de la empresa en sí, donde va a desarrollar las tareas el empleado.

Iberia, en el ejercicio de 2016 contaba con una plantilla formada por 16.283 empleados. Debido a expedientes de regulación, en su mayoría por prejubilaciones y bajas, ha llevado una tendencia decreciente en los últimos años, como se aprecia en el Gráfico 6.2.

Gráfico 6.2. Comparativa del número de empleados por años



Fuente: Informe de Responsabilidad Corporativa de Iberia (2016)

Como se recoge en su página web, en el apartado de Estrategia de Sostenibilidad, los valores de Iberia⁷ son: *el enfoque al cliente, la creación de valor, la búsqueda de la excelencia en la gestión, el compromiso social, la importancia de las personas, el liderazgo, el trabajo en equipo, la mejora continua, la adaptación al cambio, la innovación y la protección del medio ambiente.*

Otro de los elementos donde se refleja la calidad de vida laboral en la compañía es su identidad e imagen. A finales de 2013 se llevó a cabo una renovación de la marca: *“Iberia está cambiando para que volar con nosotros sea una experiencia única”.*

Figura 6.4. Renovación de la marca Iberia



Fuente: El País⁸

⁷ Disponible en:

<http://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menuitem.9f6f76b37fbac6bd5c3bd55cf34e51ca>

⁸ Disponible en: https://elpais.com/economia/2013/10/15/actualidad/1381838882_564873.html

En cuanto a los éxitos conseguidos en los últimos años, destacan los *resultados económicos* con beneficios desde el 2014, frente a las pérdidas de años anteriores. Resultados positivos gracias a la reestructuración que ha llevado a cabo la compañía en todas sus áreas de gestión. Se ha *logrado implantar un Plan de Futuro (2014)* con treinta iniciativas, las cuales buscan continuar con la transformación de Iberia. Los acuerdos laborales han logrado un nuevo clima de trabajo en la compañía, hecho que ha logrado unos *excelentes niveles de puntualidad* y por ende, se han disparado los índices de calidad y recomendación. Para ofrecer el mejor servicio, ha reforzado su compromiso con *la innovación de sus equipos* y en 2015 hubo un nuevo pedido de flota, y se aumentó en más de veinte las rutas nuevas.

Todos estos aspectos, entre otros, ofrecen calidad de vida laboral, la cual se define por varios elementos entre los que se destaca:

➤ La calidad del empleo

Iberia se caracteriza por su compromiso con el empleo indefinido y de calidad. Aún así, el 4,2% de los contratos son eventuales, debido a que tiene que ajustarse en determinadas fechas a la carga de trabajo. Esos empleados eventuales disfrutan de los mismos beneficios que los indefinidos: cuentan con asistencia médica, acceso a becas, premios, nóminas especiales y billetes de avión gratuitos, entre otros. Hay que destacar que anualmente muchos de esos contratos se transforman en fijos, en el último año (2016) fueron 389.

➤ Formación

Para Iberia la formación de toda su plantilla es esencial. Su objetivo es el de mantenerles cualificados para dar respuesta a las exigencias, a la alta calidad y seguridad del sector. Así, cada año destina una gran inversión en materia de formación y desarrollo, de la mano de la dirección de Recursos Humanos.

Existe una *escuela de formadores internos*. En el 2016 se llevaron a cabo tres procesos de *trainer career*, en los cuales 85 nuevos formadores fueron preparados durante 1.360 horas.

Iberia cuenta con una serie de becas y prácticas gracias a acuerdos con universidades y escuelas de formación, tanto a nivel nacional como internacional.

Para asegurar la competitividad de la empresa, está en continua búsqueda del talento, tanto interna como externamente. Dentro de Iberia hay establecidos diferentes protocolos de selección y perfiles de competencia que son capaces de detectar a profesionales con mayor potencial. Estos, reciben formación a través de *Programas de Formación Individualizados*, *Evaluaciones Continuas* y *Planes de desarrollo Profesional y Sucesión*, en donde se especializan y son capaces de aplicar sus capacidades en las circunstancias que requieran los negocios, en cada momento.

➤ Promocionar

Desde la compañía se tiene muy en cuenta los méritos, la capacidad y eficacia en el desempeño de las funciones de los profesionales para llevar a cabo los procesos de progresión y promoción dentro de la empresa.

Cuenta con una política de *Job Posting*, la cual apoya la movilidad y la igualdad de oportunidades en la cobertura interna de puestos vacantes dentro de la empresa.

➤ Satisfacción por la empresa

En el año 2014 Iberia fue elegida como una de las empresas más atractivas del sector aeronáutico y del transporte para trabajar. El estudio fue realizado por la empresa Randstad, líder en soluciones globales de Recursos Humanos. Para ello se analizaron más de 4.300 empresas y se encuestó a más de 200.000 personas. Se trata del mayor estudio independiente del mundo en atractivo laboral.

➤ Rendimiento de la plantilla

En 2015 se llevó a cabo por primera vez una *Evaluación del Rendimiento*, dirigida a los gestores de equipo de Iberia. A partir de ella se establecen sus retribuciones variables

correspondientes según resultados, y se miden anualmente aspectos como la comunicación al personal y su desarrollo profesional.

➤ Diversidad e Igualdad de oportunidades

En cuanto a la diversidad, tiene su política de contratar personal local, salvo en algunos puestos en determinadas delegaciones, la mayoría de empleados son originarios de los países en los que operan como multinacional.

En la siguiente Tabla 6.1. se puede observar el desglose de la plantilla por cualificación y género en el año 2014.

Tabla 6.1. Desglose de la plantilla por cualificación y género 2014

DESGLOSE DE LA PLANTILLA POR CUALIFICACION Y GÉNERO 2014						
GRUPO LABORAL	MUJERES		HOMBRES		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Grupo superior de gestores y técnicos	403	43,3%	528	56,7%	931	5,5%
Técnicos de mantenimiento de aeronaves	34	1,4%	2.373	98,6%	2.407	14,3%
Técnicos de mantenimiento de equipos tierra	0	0,0%	5	100,0%	5	0,0%
Técnicos de mantenimiento de instalaciones	0	0,0%	5	100,0%	5	0,0%
Técnicos de explotación y mantenimiento de sistemas de información y comunicaciones	8	19,0%	34	81,0%	42	0,3%
Técnicos de proceso de datos	4	16,0%	21	84,0%	25	0,1%
Administrativos	3.032	69,8%	1.314	30,2%	4.346	25,9%
Servicios auxiliares	365	9,3%	3.539	90,7%	3.904	23,2%
Personal vuelo tierra	24	37,5%	40	62,5%	64	0,4%
Auxiliar mantenimiento aeronaves	7	5,2%	127	94,8%	134	0,8%
Subtotal tierra (a)	3.877	32,7%	7.986	67,3%	11.863	70,6%
L.extertierra	242	45,9%	285	54,1%	527	3,1%
Subtotal tierra (b)	242	45,9%	285	54,1%	527	3,1%
Pilotos	58	4,9%	1.126	95,1%	1.184	7,1%
Tripulantes de cabina de pasajeros	2.297	71,4%	921	28,6%	3.218	19,2%
Subtotal vuelo (c)	2.355	53,5%	2.047	46,5%	4.402	26,2%
TOTAL (A + B + C)	6.474	38,6%	10.318	61,4%	16.792	100,0%

Fuente: Informe de Responsabilidad Corporativa de Iberia (2014)

Hay que destacar que este año (2017), Iberia fue multada por discriminación de género por

realizar pruebas de embarazo a las mujeres que buscan empleo en su empresa. A lo que la compañía alegó que si lo hacían era para protegerlas de los posibles riesgos dependiendo del puesto de trabajo que fueran a tener, como se explica en el siguiente punto, y que nunca han rechazado a una candidata por ese motivo. Debido a esta polémica, la empresa ha decidido no incluir una prueba de embarazo en el examen médico para las nuevas contrataciones.

➤ Conciliación de la vida laboral y familiar

En el tema de la natalidad y protección a la maternidad, paternidad y cuidado de mayores, Iberia cuenta con su política de reducción de jornada por guarda legal. Tiene especial atención y consideración a los colectivos de vuelo por los riesgos para el embarazo y la lactancia natural.

Precio interno

Desde ATCA, la Asociación de Técnicos y Cuadro de Aviación, se creó para Iberia un comunicado⁹ para los empleados sobre el exceso de jornada. En él se puede leer: *“El trabajo nunca debería sustituir a la vida personal del trabajador ni obligar a posponerla. La realidad es otra, y son muchos los casos en que las exigencias laborales están alterando los horarios de trabajo, lo que en definitiva resulta contraproducente y lleva a un menor rendimiento.*

Encontrar el equilibrio necesario para que una persona sea sana en lo psicológico, emocional e intelectual sólo puede conseguirse dedicando tanto tiempo a las relaciones personales como a las relaciones laborales.

El exceso de jornada debiera ser un indicador de que algo no funciona bien: el trabajador no es eficiente en el trabajo asignado, se dedica a otras cosas, no se organiza ni controla su tiempo de trabajo y no debería interesar a la empresa, o bien la empresa y sus mandos

⁹ Disponible en: <http://www.atcaiberia.com/descargas/20120310193015.pdf>

son ineficientes asignando un trabajo inadecuado o más del que debiera tener ese puesto. Una organización debiera ser capaz de dar valor a sus empleados y pedir a cambio unos resultados claros. Los resultados se deben traducir directamente en la satisfacción del cliente y esta a su vez en beneficios más altos.

El valor se basa en el grado de libertad de que disfruta el empleado, la valoración de los resultados logrados, un ambiente de trabajo abierto y franco, un clima laboral motivador y en un buen equilibrio entre el trabajo y la vida privada”.

En Iberia, no se consideran las horas extraordinarias como tales, ni se contabilizan, ni se crean compensaciones acordes. En cierto momento y en determinadas áreas, se requiere de más horas de dedicación, pero el problema viene cuando esas circunstancias se hicieron crónicas en muchas áreas y se crearon presiones indirectas.

Desde esta Asociación se buscó soluciones al problema y se denunció la situación ante la Inspección de Trabajo. A continuación se cita la resolución, la cual expone que *”se consideran las horas de presencia por encima de la jornada anual como extraordinarias, independientemente del acuerdo o tipo de jornada que exista en cada centro, ratifica que son aplicables los topes máximos anuales de horas extraordinarias establecidos en la normativa, y considera responsable a la empresa de no exigir la realización de jornadas que excedan los topes legales y controlar que la jornada efectiva no suponga infracción de la legislación vigente”.*

Centrándose en el coste que le corresponde hacer al trabajador en su jornada, éste se ve recompensado en forma de remuneración. En Iberia el salario medio es cinco veces superior al salario mínimo interprofesional. En la Tabla 6.2 se observa la relación entre ambos salarios del último año (2016).

Tabla 6.2. Relación entre los salarios en Iberia (2016)

Salario mínimo Interprofesional	9.172,8
Salario mínimo Iberia:	14.457,5
SALARIO MEDIO IBERIA:	45.867,3

Fuente: Informe de Responsabilidad Corporativa de Iberia (2016)

En cuanto a los fondos sociales, los empleados, solo los fijos, cuentan con:

- Un *fondo solidario*, el cual se destina a atender las necesidades sociales: ayuda a estudios, a hijos minusválidos, enfermos crónicos, préstamos sociales, entre otras. La forma de financiación es al 50% entre la compañía y el trabajador.
- Unos *fondos sociales de tierra y de vuelo*, en los que Iberia y el trabajador al 50% realizan aportaciones mensuales a través de sus nóminas para el plan de pensiones. Se destina para cubrir prestaciones por incapacidad y jubilación. En el caso del personal de vuelo de largas distancias también cubriría el fallecimiento.
- Un *concierto colectivo de vida*, un seguro que indemniza por fallecimiento o invalide permanente.

El canal interno.

La comunicación interna de Iberia está marcada desde el año 2014 por la “*Communication Strategy*”, una iniciativa transversal dentro del Plan de Futuro. Uno de los esfuerzos que tiene en cuenta es el *Plan de Comunicación interna*, el cual quiere adoptar una nueva forma de comunicar sin papel, que sea cercana y bidireccional. Se incluyen como medidas la programación y planificación de comunicaciones internas a empleados, como los resultados de la compañía o encuentros internos. Y también el lanzamiento de nuevos canales digitales como *On Air*, el canal de televisión interna; *Hola Iberia*, la newsletter; e *Iberia Pod*, la podcast.

En 2015 esta comunicación interna fue fundamental para impulsar la transformación de Iberia desde dentro hacia fuera, fomentando el orgullo de pertenencia entre sus empleados y motivando a ser los mejores embajadores de la marca Iberia.

Un aspecto que se detectó al realizar la encuesta de clima laboral del año anterior fue que los empleados solicitaban tener una comunicación más directa y accesible. Por lo que, en el 2015 las líneas estratégicas de trabajo se centraron en potenciar esa comunicación interna en el terreno, creando una comunicación en cascada, es decir, que todos los trabajadores recibiesen la misma información de primera mano de sus responsables.

También se crearon herramientas para que llegase la información de forma más directa a empleados cuyas funciones hacen que la comunicación interna sea más compleja de lograr, como tripulaciones, personal de mantenimiento, entre otros.

Por ello, a principios de 2016 se implantó una aplicación corporativa móvil, que los empleados podían voluntariamente descargarse: *Iberia Now*. Con ella lo que se quiso conseguir es que tuviesen a su alcance las funciones más demandadas y útiles de la Intranet de la compañía, como es el acceso a sus nóminas, el correo, la agenda o la emisión de billetes.

Figura 6.5. Acceso a la Intranet de Iberia



Fuente: Iberia¹⁰

Ha sido todo un éxito, ya que a los pocos meses de su lanzamiento 14.500 empleados ya la

¹⁰ Disponible en: : <http://ibproxima.iberia.es/>

tenían instalada en sus dispositivos móviles particulares. Y en diciembre de ese año, el *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa* galardonó a Iberia, entre otros, como *Mejor Estrategia y Plataforma Online para la gestión eficaz de la Comunicación Interna*, por la aplicación “Iberia Now”.

Figura 6.6. Iberia galardonada por su aplicación móvil “Iberia Now”

Fuente: Agencia de comunicación ATREVIA¹¹

“Iberia Now” ha sido la campaña de Iberia premiada como *Mejor Estrategia y Plataforma Online para la gestión eficaz de la Comunicación Interna*. La compañía ha lanzado una *app* accesible desde cualquier dispositivo que permite llegar de manera inmediata y uniforme a sus más de 16.500 empleados distribuidos en distintos países y ciudades. Con esta herramienta, Iberia posiciona la comunicación interna como la palanca estratégica de gestión del cambio hacia una compañía más ágil y moderna.

Otras iniciativas para impulsar la comunicación directa en áreas como la de mantenimiento fue la celebración de eventos en los hangares, donde el director técnico compartió con los empleados los proyectos y retos del año. También se llevaron a cabo jornadas dirigidas a jefes de equipo y personal directivo, en las cuales se buscaba desarrollar las capacidades de comunicación y liderazgo.

En ese mismo año, se realizó el primer encuentro de toda la estructura directiva, 400 personas, desde especialistas hasta directores, con el fin de obtener una visión global del camino recorrido hasta la fecha y analizar los siguientes retos.

Todas estas acciones contribuyeron en los resultados de la segunda encuesta de clima laboral, mejorando en 25 puntos la percepción que el empleado tenía de la comunicación interna.

En cuanto a sus canales de comunicación, destaca su estrategia de recopilación de

¹¹ Disponible en: <https://atrevia.com/actualidad/ikea-campofrio-adecco-iberia-banco-sabadell-laproff-ecoembes-premiados-observatorio-comunicacion-interna-e-identidad-corporativa/>

información a través de sus Redes Sociales, desde 2010. Iberia es considerada una de las empresas españolas más activas en éste ámbito y mejor valoradas, como acredita la agencia SocialBakers, entre otras.

En la siguiente tabla se pueden observar las redes sociales en las que está presente Iberia en los últimos años en los que hay datos oficiales, y el número de seguidores en cada una de ellas. En 2016, con los nuevos vuelos con destino Asia, se abrieron varios canales nuevos, incorporando el idioma japonés.

Tabla 6.3. Presencia de Iberia en las principales RRSS

2015		2016	
Red social	Nº seguidores	Red social	Nº seguidores
FACEBOOK	1.415.492	Facebook	1.588.618
TWITTER	508.899	Twitter	591.354
GOOGLE +	5.445	Google +	7.398
INSTAGRAM	30.592	Instagram	101.736
PINTERST	1.073	Pinterest	1.272
LINKEDIN	40.323	Linkedin	60.759
YOUTUBE	9.229	YouTube	14.893
		Welbo	426
		Wechat	177
		Youku	3
TOTAL	2.011.053	TOTAL	2.666.636

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de Responsabilidad Corporativa (2015 y 2016).

En su canal de Youtube, se pueden encontrar vídeos con toda la actualidad de Iberia. Por ejemplo, con motivo del día de la mujer trabajadora, hay un vídeo “8 mujeres que cuentan”¹², en donde se puede ver a trabajadoras de diferentes áreas de la compañía explicando su trabajo diario, cómo llegaron hasta él o su satisfacción.

¹² Vídeo disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=IRKFHCl7wis>

Promoción interna

Una manera de incentivar el buen comportamiento y el logro de los objetivos por parte de los empleados de Iberia, es aplicándoles descuentos en la concesión de sus billetes, tanto a ellos como al cónyuge, pareja de hecho, hijos menores de 26 años o padres mayores de 65 años que vivan en el domicilio y tengan dependencia económica. A partir de 6 meses del desempeño de su trabajo efectivo, el trabajador podrá generar el derecho a esta concesión de billetes. Las normas¹³ de cómo proceder a la adquisición de billetes vienen reguladas en un informe de la empresa.

Existen dos asociaciones dirigidas a los empleados. Una es *Club Iberia*, sin ánimo de lucro, la cual organiza actividades lúdicas y deportivas para los empleados y sus familiares, con el fin de fomentar los valores de solidaridad o trabajo en equipo. El presupuesto de dicha asociación proviene por una parte de las cuotas de los socios y por otra de una aportación anual de la compañía. La otra asociación es la de *Veteranos de Iberia*, la cual ofrece a sus socios la posibilidad de participar en las actividades programadas, ya sean culturales, deportivas, excursiones, viajes, entre otras.

Otra forma de premiar a la compañía es en ocasiones puntuales y especiales, como fue el 70 aniversario del primer vuelo a Latinoamérica. Para ello se desarrollaron diferentes acciones internas conmemorativas como fueron concursos, vídeos históricos, sorteos o ediciones especiales de la newsletter corporativa.

De forma general, Iberia gracias a la implicación de sus trabajadores, ha recibido en los últimos años una gran variedad de premios. En el año 2014, recibió el *Reconocimiento de la Organización Nacional de Trasplantes (ONT)*, por el apoyo de la aerolínea para desarrollar su labor. Colaboración que es posible gracias a la implicación de sus

¹³ Normas concesión de billetes con descuento:

http://www.usosectoraereo.com/attachments/073_Normativa%20Concesion%20Billetes%20en%20IBERIA.pdf

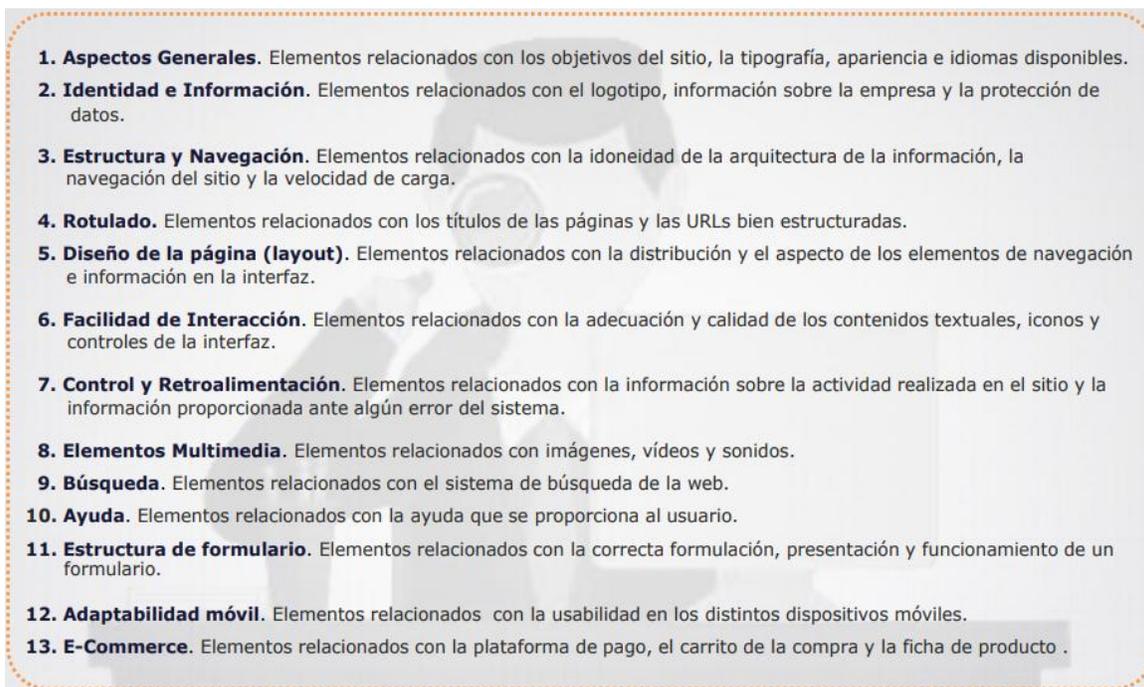
trabajadores en aeropuertos, de los tripulantes de cabina, de sus pilotos y demás áreas encargadas de cada uno de los traslados de los órganos.

Otro reconocimiento obtenido fue el premio CRC, *Oro a la mejor plataforma de venta telefónica*, en 2015. Ese mismo año Luis Gallego, el presidente de la compañía, recibió el galardón al *ejecutivo del año* en los premios que organiza la revista Ejecutivos. Durante su discurso destacó el compromiso de toda su plantilla: “*Este premio no es mío, es, sin duda, de los 17.000 trabajadores de Iberia que han dado una ejemplar muestra de compromiso con el futuro de la compañía*”, dijo.

El grupo Prnoticias.com concedió a Iberia en 2016 el premio a la *mejor comunicación en redes sociales*, reconociendo el esfuerzo de la aerolínea por lograr una cercanía con el cliente, crear contenido útil, y el interés por intentar resolver las dudas de sus seguidores en el menor tiempo posible.

Su página web ha sido en el 2017 la e-commerce mejor valorada de España según el *II Estudio UX Rank*¹⁴, el cual ha realizado la consultora de marketing y comunicación digital *Top Position*. La web de la aerolínea ha obtenido un 8,2 en experiencia de usuario. El estudio da respuesta a cómo el usuario puede conseguir su objetivo en una web de una manera fácil, efectiva y agradable. La recogida de datos se llevó a cabo entre febrero y abril de 2017, y se evaluó a las cien empresas con mayor facturación, que operan en España, (salvo el sector banca y el automóvil). La metodología utilizada fue mediante un método de *evaluación heurística*, propio de la consultora y el cual llevan a cabo expertos en Experiencia de Usuario. Este método también denominado *UX Rank*, combina más de 80 variables de estudio, cuantitativas y cualitativas, agrupadas en 13 principios como se puede observar en la Figura 6.7.

¹⁴ Disponible en: <http://posicionamientoenbuscadoreswebseo.es/wp-content/uploads/2017/07/Estudio-UX-RANK-II.pdf>

Figura 6.7. Principios Heurísticos evaluados

Fuente: II Estudio UX Rank, de la Consultora Top Position.

Procesos internos

La puntualidad de los vuelos es uno de los valores que los pasajeros tienen más en cuenta y aprecian a la hora de realizar un viaje. Por ello Iberia ha realizado diversos controles internos para mejorarla. Ha creado una normativa específica y comités de seguimiento, ha realizado análisis de causas y su posterior toma de decisiones, revisiones de los procesos operativos, entre otros.

Flightstats¹⁵ es una consultora de información de vuelos, servicios y aplicaciones de la industria de los viajes. Según ésta, Iberia ha ido mejorando su situación en el ranking de puntualidad hasta situarse en lo más alto.

¹⁵ Noticia disponible en: <https://www.flightstats.com/company/media/on-time-performance-awards/>

En 2014 fue nombrada la tercera aerolínea internacional más puntual del mundo: el 88,46% de sus vuelos llegaron en hora. Dato que la sitúa, en el ranking, dos puntos por encima respecto al año anterior.

Figura 6.8. Iberia, aerolínea más puntual del mundo



Fuente: Canal Youtube de Iberia¹⁶

En 2015 se situó en el primer puesto entre las aerolíneas de Europa, con un 88,97% de sus vuelos en hora. Repitiendo puesto en el año 2016, tanto a nivel mundial como europeo.

Luis Gallego, el presidente de la compañía, en una entrevista a *El Confidencial*, insistió en que “*estamos especialmente orgullosos de este reconocimiento, pues afecta de forma directa a nuestros clientes. La puntualidad es uno de los aspectos que más valoran, y por ello hemos dedicado todos nuestros esfuerzos en mantener unos altos índices de calidad.*”

¹⁶ Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Ekvm4MB70eE>

Hemos optimizado los procesos e incorporado nuevas herramientas, pero sobre todo, los buenos resultados alcanzados son fruto de la implicación y profesionalidad de todos los empleados. Mi sincero reconocimiento a todos ellos”.

Personal interno

En esta variable, como se dijo en la parte teórica, se engloba a todos los trabajadores que tienen contacto con el puesto de trabajo que se ofrece a los candidatos a clientes internos.

Especial nombramiento es el de los Recursos Humanos, a los que se les dota de herramientas que les ayuda a gestionar y desarrollar los equipos, así como a fortalecer el liderazgo de sus directivos. Esto crea una cultura de feedback para mejorar el rendimiento de áreas que lo necesiten.

Con el Plan de Futuro de Iberia se quiere crear una organización de alto rendimiento. Para conseguir esta transformación se están llevando a cabo diversas iniciativas como es el asegurar el compromiso del equipo interiorizando los retos, los objetivos y los valores de la compañía y así, conseguir mayor implicación individual y mejores resultados como equipo. Otra iniciativa es la de retener y atraer el talento ofreciendo un entorno de trabajo atractivo y con reconocimiento. Y por último, mejorar el trabajo transversal y colaborativo para alcanzar resultados superiores.

En la compañía se identifican los diferentes grupos de interés y se realiza un análisis continuo para clasificarlos en función de su importancia para el cumplimiento de los objetivos y de su capacidad para influir en la empresa o, de cómo ella puede influir en los grupos de interés. En el siguiente gráfico 6.3 se muestra cómo se dividen dentro de Iberia.

Gráfico 6.3. División de los grupos de interés de Iberia



Fuente: Informe de Responsabilidad Corporativa de Iberia (2014)

No todos los grupos de interés participan de forma directa en la creación del informe de Responsabilidad Social Corporativa, pero siempre se tienen en cuenta sus opiniones y en ciertos casos, se les informa del contenido de dicho informe para cualquier tipo de comentario o aportación antes de su publicación.

En cuanto a la representación sindical, todos los empleados cuentan con libertad sindical en todos los países donde opera Iberia.

La evidencia física

Iberia realiza en la actualidad, de forma anual, un *análisis de materialidad*, el cual incorporan a su informe de Responsabilidad Social. Este es llevado a cabo teniendo en cuenta las normas del Global Reporting Initiative¹⁷ (GRI). En el análisis se pone énfasis en dos aspectos fundamentales, facilitar la participación interna y situar a los grupos de interés en el eje central. En el caso de Iberia, solo los empleados han participado directamente en el análisis, y el resto de aspectos se han procesado con registros y bases de datos ya existentes en donde se ve la gestión diaria de esos grupos de interés.

En cuanto al medio ambiente, la compañía realiza grandes esfuerzos continuos para conseguir un equilibrio sostenible entre el desarrollo de sus actividades y el impacto que puedan generar. Para ello cuenta con una serie de medidas como la formación, la implantación de un sistema de gestión medioambiental, la motivación y sensibilización ambiental entre sus empleados, realizar controles internos y auditorías periódicas.

En 2014 se disminuyó el consumo de energía eléctrica gracias a la nueva política de ahorro en iluminación en la sede central de Iberia, así como en las nuevas oficinas en las cuales a las 20:00 horas se desactiva automáticamente la iluminación. En relación al consumo energético fuera de la organización, se considera el combustible utilizado para los desplazamientos de los vehículos de catering y en el transporte en ruta de los empleados, como los autobuses que les llevan a la zona industrial de La Muñeza, en Madrid.

El consumo de agua también se ha reducido, en gran parte por el traslado al nuevo edificio de oficinas de Madrid, lo que ha supuesto el cierre de varios edificios; y también por el cambio en los modelos de trabajo y por las campañas de sensibilización que Iberia ha llevado a cabo entre los empleados.

¹⁷ Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative

Los pilotos de Iberia han empezado a utilizar el “Electronic Flight Bag” (cartera de vuelo electrónica). Un iPad que sustituye la utilización de la documentación en papel que necesitan para consultar y realizar los cálculos para la preparación de cada vuelo. Lo que supone un ahorro en papel impreso, al igual que reduce en una media de 60 kilos el peso transportado, lo que conlleva un ahorro en combustible.

En la compañía se encuentra una organización encargada del tratamiento y gestión de los accidentes de trabajo, la prevención de los riesgos laborales y la acción social. Para lo que cuenta con medios humanos, instalaciones, equipos y recursos económicos necesarios.

Una mención especial en este apartado es la de los uniformes de los empleados, los cuales en el año 2016 se decidieron renovar. Se empezó en el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas en el que se llevó a cabo el cambio de los uniformes del personal de *handling*¹⁸, como la “fase final” en la implantación de la nueva imagen corporativa, según el director de Ibera Servicios Aeroportuarios. También se han renovado los uniformes del personal de Iberia Express, aportándoles de una imagen más moderna.

¹⁸ Handling: servicio de asistencia a aviones en tierra.

Figura 6.9. Nuevos uniformes en la plantilla de Iberia Express



Fuente: Iberiaexpress.com

A esta renovación hay que sumar la inversión realizada por la empresa para renovar los equipos con los que presta los servicios de rampa, como los tractores, autobuses o escaleras. Destacando que muchos de esos vehículos son 100% eléctricos, lo que supone cero emisiones.

CONCLUSIONES

En los últimos años cada vez son más las empresas que están comprometidas en conocer a sus empleados y las necesidades de ellos dentro de su puesto de trabajo. El tener ésta visión interna de su compañía les ayuda a tomar decisiones y medidas para que sus empleados, que deben ser sus primeros clientes, sientan los valores de la empresa, estén motivados tanto con su trabajo como con su entorno, y todo ello sirva para, de cara al exterior, ser compañías más eficientes y competitivas.

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa está muy ligado a la herramienta del marketing interno. Uno de los objetivos que se propuso fue el de analizar y comprender esto. Gracias a las acciones de marketing interno los empleados tienen una imagen más responsable de la empresa, lo que se traduce en motivación, lealtad y mayor rendimiento por parte de ellos, lo cual repercute en forma de beneficios económicos y ventajas competitivas para la compañía.

Como sucede con el marketing externo, para llevar a cabo este proceso dentro de la empresa se requiere de un Plan de marketing interno. Es fundamental que conozcan el entorno que les rodea, y en concreto el departamento de Recurso Humanos de las demás empresas para así poder comparar. Esta comparación se realiza, a su vez, analizando el mercado interno de la propia empresa, fase que como se dijo anteriormente es la parte fundamental en la que se basa el marketing interno.

La mejor herramienta que están poniendo en práctica las empresas para medir el ambiente de trabajo es la encuesta de clima laboral a sus trabajadores. El número de empresas que llevan a cabo este estudio debería ser cada vez mayor para garantizar todos los beneficios que se han comentado al aplicar las acciones del marketing interno. El ejemplo de que esta encuesta es eficaz, se ha reflejado en la compañía aérea Iberia. Informando con todo detalle sobre su aplicación anual, hace que la plantilla no sea reticente a contestar a las preguntas y lo hagan de forma sincera para que las medidas que se tomen a posteriori sean coherentes con la realidad. Es un claro ejemplo del éxito de esta herramienta, ya que el primer año que

se llevó a cabo participaron casi la mitad del total de la plantilla de Iberia, lo que quiere decir que estaban dispuestos a expresar sus inquietudes y necesidades. Éxito que también tuvieron las medidas que se tomaron para solventar los posibles “problemas”.

Analizando la compañía Iberia de forma interna, se puede diferenciar cada una de las variables que forman el marketing mix interno de la empresa, las cuales han contribuido a lograr, en cierto modo, el cambio cultural que está buscando la empresa.

La principal limitación que se ha tenido a la hora de realizar el estudio ha sido que, al tratarse de un aspecto interno de las empresas, era difícil conseguir información primaria para poder llevar a cabo la investigación. En un primer momento, el objetivo era poder analizar una empresa, con un número considerado de empleados, desde dentro. Objetivo que no fue posible realizar porque la gran mayoría de ellas son reticentes a dar información interna y, en muchos casos no pueden proporcionarla directamente. Problema que también se traslada a los empleados, ya que son reticentes a contestar ciertas preguntas más comprometidas sobre su vida laboral. Por ello, una futura línea de estudio sería conseguir autorización de una empresa, que aún no haya puesto en práctica acciones de marketing interno, para realizar la encuesta de clima laboral a sus empleados. Estudiar los resultados y, con la colaboración de los directivos superiores, buscar la manera de solventar y mejorar la calidad de vida laboral de toda la plantilla.

BIBLIOGRAFÍA

- **Aaker, D. (1996)**, *“Building Strong Brands”*, Free Press, New York.
- **Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (1993)**, *“The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management”*, Journal of Marketing Management, 9 (3), pp. 219-232.
- **Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (1995)**, *“The Role of internal marketing in the implementation of marketing strategies”*, Journal of Marketing Practice, Vol. 1, N° 4, pp. 32-51.
- **Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2002)**, *internal marketing – Tools and concepts for customer-focused management*, Butterworth-Heinemann Publications: Oxford.
- **Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2003)**, *“Internal marketing issues and challenges”*, European Journal of Marketing, 37(9), pp. 1177-1186.
- **Alavi, M. y Leidner, D. (2002)**, *“Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios”*, en *Sistemas de gestión del conocimiento* (S. Barnes, Eds.), Thomson: Madrid.
- **Álvarez, R. (2013)**, *Estadística Avanzada I: Análisis Multivariante*. Manuscrito no publicado, Universidad de León, León, España.
- **American Marketing Association**, *Marketing’s new definition*. Recuperado el 2 de Agosto de 2017, de Marketing news: <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.asp>.
- **ASETMA**, *Comunicado “Encuesta de Clima Laboral”*. Recuperado el 24 de octubre de 2017 de: <http://www.asetma.com/index.php/comunicado/secciones->

[sindicales/383-ib-encuesta-clima-laboral-iberia.](#)

- **ATCA**, *Encuesta de Clima Laboral, ejemplo*. Recuperado el 3 de Agosto de 2017 de: <http://www.atcaiberia.com/descargas/20120310192227.pdf>.
- **ATCA**, *Informe de Exceso de jornada*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2017 de: <http://www.atcaiberia.com/descargas/20120310193015.pdf>.
- **ATCA**, *Resultados de la “Encuesta de Clima Laboral”, ejemplo*. Recuperado el 3 de Agosto de 2017 de: <http://www.atcaiberia.com/descargas/20120310192119.pdf>.
- **ATREVIEW, Agencia de Comunicación**: *“Iberia Now premiada como Mejor Estrategia y Plataforma Online para la gestión eficaz de la Comunicación Interna*. Recuperado el 24 de Octubre de 2017 de: <https://atrevia.com/actualidad/ikea-campofrio-adecco-iberia-banco-sabadell-laproff-ecoembes-premiados-observatorio-comunicacion-interna-e-identidad-corporativa/>.
- **Bansal, H. S., Mendelson, M. B., Sharma, B. (2001)**, *“The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes”*, Journal of Quality Management , 6 (1), pp. 61-76.
- **Barranco Saiz, F. J. (2000)**, *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- **Bekin, Saul F. (2004)**, *Endomarketing: como practicá-lo com sucesso*. São Paulo: Ed. Person.
- **Bennis, W. (1989)**, *Why Leaders Can’t Lead*. S. Francisco: Jossay-Bass.
- **Bennis, W. (1997)**, *“Becoming a leader of leaders”*, in *Rethinking the Future*, R. Gibson (ed.), Nicholas Brealy Publishing, London, pp. 150-163.
- **Berry, L. (1984)**, *“The employee as customers”*, in Lovelock, *Services Marketing*,

Kent Publishing, Boston, MA, pp. 272-278.

- **Berry, L. y Parasuraman, A. (1991)**, “*Marketing for Services: Competing through Quality*”, The Free Press, New York, NY.
- **Booms, B. H. y Bitner, M. J. (1981)**, “*Marketing strategies and organisation structures for the service firms*”, en Marketing of services (J.H. Donnelly y W.R. George, Eds.), American Marketing Association: Chicago, pp. 47-51.
- **Brum, A.M. (2003)**, Respirando endomarketing (2.ed). Porto Alegre: L&PM.
- **Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro Verde, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa.** Recuperado el 27 de Julio de 2017 de: <http://www.igualdadenaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/fomentar-un-marcoeuropeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas-2001.pdf>.
- **Costa, D. (2010)**, Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublidense. Cuesta, M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España. Boletín ICE Económico 2755, pp. 7-19.
- **De Chernatony, L. (2002)**, “*Would a brand smell any sweeter by a corporate name*”, Corporate Reputation Review, 5 (2/3), pp. 114-132.
- **Diario Responsable: “Análisis de Materialidad”.** Recuperado el 28 de Octubre de 2017 de: <https://diarioresponsable.com/opinion/16857-gri-g4-ique-es-importante-y-ipara-quien-materialidad-y-grupos-de-interes-dos-caras-de-una-misma-moneda>.
- **Dias, J. (2008)**, Endomarketing, um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. S. Paulo: Livro Pronto.
- **Dolan, S; Valle, R.; Jackson S. y Schuler R. (2007)**, “La Gestión de los Recursos

Humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”, McGraw-Hill/Interamericana, 3ra Edición, Madrid.

- **El Confidencial:** “*Iberia, aerolínea más puntual del mundo en 2016*”. Recuperado el 25 de Octubre de 2017 de: https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-01-09/iberia-iberia-express-puntualidad-aerolineas_1313961/.
- **Flightstats:** *8th Annual On-time Performance Service Awards*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017 de: <https://www.flightstats.com/company/media/on-time-performance-awards/>.
- **Grönroos, C. (1981)**, “*Internal Marketing – an integral part of marketing theory*”, en *Marketing of Services* (J.H.Donnelly y W.R. George, eds), pp. 236-238. American Association Proceedings Series.
- **Grupo Iberia**, Canal Youtube Iberia, vídeo: “*8 mujeres que cuentan*”. Recuperado el 24 de Octubre de 2017 de: <https://www.youtube.com/watch?v=IRKFHCI7wis&index=5&list=PL6F30FD40A8662109>.
- **Grupo Iberia**, Canal Youtube Iberia, vídeo: “*Hoy, ¡celebramos que somos los más puntuales!*”. Recuperado el 25 de Octubre de 2017 de: <https://www.youtube.com/watch?v=Ekvm4MB70eE>.
- **Grupo Iberia**, Estudio de valoración de la Experiencia de usuario en la página web Iberia.com: “*II Estudio UX Rank*”. Recuperado el 25 de octubre de 2017 de: <http://posicionamientoenbuscadoreswebseo.es/wp-content/uploads/2017/07/Estudio-UX-RANK-II.pdf>.
- **Grupo Iberia**, *Historia de Iberia*. Recuperado el 21 de Agosto de 2017 de: <http://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menuitem.b797fdaa31db34736e1f7671f34e51ca/>.

- **Grupo Iberia**, *Informe de Responsabilidad Corporativa de Iberia (2014)*. Recuperado el 27 de Julio de 2017 de: <https://grupo.iberia.es/content/GrupoIberia/RSC/RSC%20en%20Iberia/RSC%20Iberia%202014%20BAJA.pdf>.
- **Grupo Iberia**, *Informe de Responsabilidad Corporativa de Iberia (2015)*. Recuperado el 2 de Agosto de 2017 de: https://grupo.iberia.es/content/GrupoIberia/RSC/RSC%20en%20Iberia/Memoria_Completa_castellano.pdf.
- **Grupo Iberia**, *Informe de Responsabilidad Corporativa de Iberia (2016)*. Recuperado el 7 de Agosto de 2017 de: <https://grupo.iberia.es/content/GrupoIberia/RSC/RSC%20en%20Iberia/Informe%20de%20Sostenibilidad%20Iberia%202016%20con%20video%20presentacion.pdf>.
- **Grupo Iberia**, *Normas concesión de billetes con descuento a los empleados de Iberia*. Recuperado el 24 de Octubre de 2017 de: http://www.usosectoraereo.com/attachments/073_Normativa%20Concesion%20Billetes%20en%20IBERIA.pdf.
- **Grupo Iberia**, *Valores de Iberia*, Estrategia de Sostenibilidad. Recuperado el 28 de Agosto de 2017 de: <http://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menuitem.9f6f76b37fbac6bd5c3bd55cf34e51ca>.
- **Gupta, A. K. y Rogers, E. M. (1991)**, “*Internal marketing: integrating R&D and marketing within the organization*”, *Journal of Services Marketing*, 5 (2), pp. 55-68.
- **Iberia Express**, *Uniformes Iberia Express*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017 de: <http://i2news.iberiaexpress.com/uniformes/>.

- **Innova portal**, *Intranet*, concepto. Recuperado el 26 de julio de 2017 de: <http://www.innovaportal.com/innovaportal/v/75/1/innova.front/que-es-una-intranet>.
- **Kotler, P. (1991)**, “*Marketing Management: Analysis, Planning and Control*”, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- **Kotler, P. (2000)**, “*Dirección de Marketing*”, Edición del Milenio, Prentice Hall, Madrid.
- **Kotler, P. (2006)**, *Administración de Marketing*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- **Levionnois, M. (1992)**, *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- **Longbottom, D.; Osseo-Asare Jr., A.; Chourides, P. y Murphy, W. (2006)**, “*Real quality: Does the future of TQM depend on internal marketing?*”, *Total Quality Management & Business Excellence*; Jul, Vol. 17 Issue 6, pp. 709-732.
- **Miguel de, A. y Miguel de, I. (2002)**, “*Calidad de Vida Laboral y Organización en el Trabajo*”, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- **Moreno, A., Uriarte, L. M., & Topa, G. (2010)**, *La responsabilidad social empresarial (oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos)*. Madrid: Pirámide.
- **Morrós Ribera, J., & Vidal Martínez, I. (2005)**, *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Fundación Confemetal.
- **Nonaka (1994)**, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. In *Organization Science* (5), pp.14-37.
- **Público**, *Uniformes personal de Handling de Iberia*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017 de: <http://www.publico.es/economia/iberia-renueva-uniformes-000->

[trabajadores.html](#).

- **Rafiq, M. y Ahmed, P. (1993)**, *“The scope of internal marketing: defining the booundary between marketing and human resource management”*, Journal of Marketing Management, Vol. 9, pp. 219-232.
- **Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000)**, *“Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension”*, Journal of Services Marketing, Vol. 14, N° 6, pp. 449-462.
- **Ries, A. y Trout, J. (1982)**, *“Positioning: The Battle for Your Mind”*. Warner Book, New York.
- **Sánchez Hernández, M. I. (2008)**, *Marketing interno para innovar en servicios*. Madrid: Delta.
- **Sánchez, L. (2003)**, *“Sólo un 31% de las empresas españolas realiza mediciones de clima laboral”*, Recuperado el 26 de Julio de 2017 de: ABC.
- **Sánchez, M. (2007)**, *El marketing interno como factor de éxito en el desarrollo de nuevos servicios: una aproximación empírica*. Tesis doctoral: Universidad de Extremadura.
- **Sasser, W. y Arbeit, S. (1976)**, *Selling jobs in the service sector*, Business Horizon, June, pp. 61-65.
- **Simon, H. (1997)**, *“Administrative behavior. A study of decision making processes in administrative organization”*, Free Press, New York, NY.
- **Thompson, T.; Berry, L.L. y Davidson, P. (1978)**, *“Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning”*, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- **Truñó i Gual, J. (2007)**, *La responsabilidad social corporativa: aproximación*

cuantitativa a la gestión de un activo intangible. Tesis doctoral en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, Departament d'Economia de l'Empresa Universitat Autònoma de Barcelona, España.

- **Valor Martínez, C. & De la Cuesta González, M. (2003),** *Responsabilidad Social de la Empresa: Concepto, Medición y Desarrollo en España.* ICE, Boletín Económico: INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA, pp.7-19.
- **WBCSD – World Bussines Council for Sustaineble Development (2011),** Recuperado el 27 de Julio de 2017 de: <http://www.wbcsd.org>.
- **Whitehouse, L. (2006),** *Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline.* Journal of Business Ethics, 63, pp. 279-396.
- **Winter, J. P. (1985),** *Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite.* In Health Marketing Quarterly, 3(1), pp.69–77.

ANEXO I

Encuesta de clima laboral de Iberia

“Nos ponemos en contacto contigo para conocer tus inquietudes laborales y trabajar por que estas sean resueltas de la mejor manera.

Por esta razón te agradeceríamos si pudieras invertir unos minutos de tu tiempo en rellenar esta encuesta.

Este sistema de encuesta nos ayudará a valorar más exactamente la problemática que afecta a los empleados de Iberia, en un sector cada vez más complejo y con un futuro incierto en cuanto a la organización del trabajo y las condiciones del mismo.

Nuestro objetivo es que el puesto de trabajo satisfaga nuestras necesidades económicas y profesionales, que sea atractivo y estimulante, y que nos deje el espacio que necesita nuestra vida familiar y privada para que tengan calidad.

Nos ponemos a tu disposición para prestarte la ayuda que en cada momento precises.

Recibe un cordial saludo, ATCA.”

Si deseas recibir las conclusiones de esta encuesta así como las propuestas que en base a la misma realizará ATCA; por favor indícanos tu dirección:

- POR CORREO ELECTRÓNICO EN:

- POR CORREO ORDINARIO EN LA SIGUIENTE DIRECCIÓN:

Apellidos y nombre: _____

Calle: _____ n°: _____

Población: _____ C.P.: _____

Estos datos personales serán de uso exclusivo de ATCA, utilizados sólo para la transmisión de esta información al trabajador, y sujetos a la vigente Ley de protección de datos.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

ATCA

Fecha:

Centro de Trabajo:

Edad: Menos de 30 Entre 30 y 50 Más de 50

Sexo: Hombre Mujer

Grupo laboral: Administrativo TMA GSGT Otros

¿Cuántos años llevas trabajando para Iberia?

¿Has trabajado en otra empresa? SÍ NO

CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN, PARTICIPACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Valora la pregunta usando la escala de 1 a 5:
 1: Insuficiente, Muy malo, Poco, En desacuerdo, No
 5: Excesiva, Muy bueno, Mucho, Muy de acuerdo, Sí

¿Cómo valorarías la cantidad de información que recibes para llevar a cabo tu trabajo? 1 2 3 4 5

¿Consideras que comprendes los objetivos del departamento en que trabajas? 1 2 3 4 5

¿Cómo describirías el clima de trabajo con sus compañeros? 1 2 3 4 5

En general, ¿estas de acuerdo en como tu responsable gestiona el departamento en el que trabajas? 1 2 3 4 5

¿Te sientes identificado con los objetivos de la compañía? 1 2 3 4 5

¿El estilo de dirección genera confianza? 1 2 3 4 5

CONDICIONES DE TRABAJO

¿Consideras que esta bien distribuido el trabajo en tu departamento?

1 2 3 4 5

Calificarías tu carga de trabajo habitual como: ^{1 = permanentemente baja}
_{5 = permanentemente excesiva}

1 2 3 4 5

¿Sueles prolongar tu jornada?

1 2 3 4 5

En caso afirmativo, tus prolongaciones de jornada están motivadas por:

- Exigencias por objetivos
- Exigencias para la promoción
- Presiones de la empresa
- Reuniones fuera de hora
- Exigencias por formación
- Exigencia a cambio de retribución complementaria
- Otros



¿Estarías interesado en mayor flexibilidad horaria, a compensar por el trabajador, para incidencias personales (acompañar a menores y personas dependientes a consulta médica, recoger hijos del colegio, gestiones con la administración...)?

SÍ NO

¿Estarías interesado en una escuela infantil en tu centro de trabajo?

1 2 3 4 5

¿Cuántas horas de media haces a la semana? _____



SALARIO, EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO

¿Estas satisfecho en cuanto al reconocimiento de tu trabajo?

1 2 3 4 5

¿Te parece adecuado el sistema de evaluación del rendimiento profesional utilizado?

1 2 3 4 5

¿Consideras que la actual estructura salarial es eficiente para motivar al trabajador a mejorar su productividad?

1 2 3 4 5

¿Consideras que tu retribución total (fija, variable, en especie y beneficios sociales) es similar a la del mercado para puestos de características equivalentes?

1 2 3 4 5

¿Estas satisfecho con tu salario teniendo en cuenta tu rendimiento profesional y la experiencia que aportas a Iberia?

1 2 3 4 5

DESARROLLO PROFESIONAL



¿Te gusta el tipo y contenido de tu trabajo? 1 2 3 4 5

¿El trabajo que realizas es propio del puesto que tienes? 1 2 3 4 5

¿Las políticas sobre como hacer una carrera y lograr promocionarse en la empresa son claras y precisas? 1 2 3 4 5

¿Has recibido algún tipo de formación por parte de Iberia, en los últimos dos años, específico para tu desarrollo profesional? 1 2 3 4 5

¿Crees que Iberia es un buen lugar para desarrollarte profesionalmente? 1 2 3 4 5

¿Consideras que en Iberia hay igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional? 1 2 3 4 5

¿Estas satisfecho con tu trayectoria en la empresa? 1 2 3 4 5

OTRAS VALORACIONES LABORALES

¿Te consideras representado por los sindicatos que negocian en tu nombre? 1 2 3 4 5

¿Consideras que tu grupo laboral ha sido perjudicado en los Convenios Colectivos frente a otros colectivos o grupos laborales de Iberia? 1 2 3 4 5

¿Consideras útil estar afiliado a algún sindicato? 1 2 3 4 5

¿Estarías dispuesto a implicarte en actividades sindicales para mejorar tus condiciones laborales? 1 2 3 4 5

¿Qué situación consideras más beneficiosa para ti?

- Convenio Colectivo común para el colectivo de Tierra
- Convenios Colectivos por negocios
- Convenios Colectivos por grupos laborales
- Negociación individual

SI TU SINDICATO tuviese que luchar por un "único", "concreto" y "definido" objetivo, ¿cuál sería, a tu juicio, el más valorado?: _____

Ante la posible compra de Iberia, ¿qué es lo que más dolerías perder?: _____

Si en la negociación de los objetivos que nos acabas de indicar hubiese que tomar medidas de presión, ¿cuales deberían ser?: _____

¿Estarías dispuesto a respaldar esas medidas personalmente? 1 2 3 4 5

VALORACIÓN GLOBAL

¿Cómo valoras Iberia como un lugar para trabajar? 1 2 3 4 5

Fuente: Iberia.com