



Máster Universitario en Gestión
de Personal y Práctica Laboral
Facultad de Ciencias del Trabajo
Universidad de León
Curso 2014/2015

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:
EL MARKETING INTERNO COMO HERRAMIENTA**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY:
INTERNAL MARKETING AS A TOOL**

Realizado por el alumno D. Diego Jesús Muñoz Suárez

Tutorizado por el Profesor D. José Luis Vázquez Burguete

ÍNDICE

➤ Memoria:	
• Resumen	3
• Abstract.....	4
• Objetivos.....	5
• Metodología.....	6
➤ 1. La Responsabilidad Social Corporativa	7
A) Historia	8
B) Principales pilares que la constituyen.....	9
• 1.1 Teorías de la RSC	11
• 1.2 La importancia del medioambiente en la RSC	13
➤ 1.3 Posibles normativas y credenciales de la RSC	14
➤ 2. La RSC en España	18
• 2.1 Factores negativos del mercado económico español.....	18
• 2.2 La responsabilidad medioambiental española	20
• 2.3 La innovación como impulso de la RSC en España.....	21
• 3. La RSC interna	22
• 3.1 Medidas integradoras de RSC interna	24
• 3.2 El puesto de trabajo como factor clave en la RSC interna	26
• 3.2.1 El teletrabajo como opción responsable	27
• 3.3 Ejemplos de empresas socialmente responsables	28
➤ 4. El marketing interno: herramienta clave de la RSC	33
• 4.1 Similitudes con el marketing externo	36
• 4.2 Factores generadores del marketing interno	37
• 4.3 Plan de marketing interno.....	39
• 4.4 El marketing mix interno.....	41
➤ 5. Conclusiones.....	44
• 5.1 Limitaciones del estudio.....	46
• 5.2 Futuras líneas de investigación.....	46
➤ 6. Bibliografía.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1.1 Pilares de la RSC.....	10
Figura 1.2 Pirámide de Carroll	12
Figura 3.1 Logotipo de BBVA	29
Figura 3.2 Logotipo de Mahou-San Miguel	30
Figura 3.3 Logotipo de Iberdrola.....	31
Figura 3.4 Logotipo de BSH	32
Figura 4.1 El triple marketing empresarial.....	35
Figura 4.2 Las 7 Ps del marketing mix interno.....	43
Tabla 1.1 Principios Guía ISO 26000.....	15

MEMORIA

RESUMEN

Hoy en día, la sociedad toma en consideración, no solo la productividad de las empresas, sino también la forma en que producen; es decir, ha tomado gran importancia la conciencia respecto al cuidado del medioambiente, la preocupación social y el crecimiento económico sostenible, o lo que es lo mismo, la responsabilidad social corporativa (RSC).

Dentro de la RSC ha pasado a ser importante el ámbito interno, de modo que la responsabilidad social de cara a los trabajadores de la empresa se ha convertido en algo elemental, debido a que en la actualidad el mundo empresarial ha entendido que el factor humano es su recurso más valioso y, como tal, hay que cuidarlo.

Para fomentar esa RSC en la propia empresa no hay mejor herramienta que el marketing interno, que permitirá al empresario vender y transmitir a sus trabajadores la imagen amigable de la empresa al poner en práctica sus planes y métodos responsables.

Al aplicar todo esto, el empresario conseguirá, además de tener una empresa reconocida por su responsabilidad y un aumento de su prestigio, potenciar la motivación de sus trabajadores y hacer que estos rindan más, lo que se traduce en un aumento de los beneficios.

PALABRAS CLAVE: responsabilidad social corporativa, marketing interno, empresas responsables, empleados, medioambiente.

ABSTRACT

Nowadays, society takes into account, not only the productivity of the companies, but also the ways in which they produce. It means that awareness regarding the care of the environment, the social worry and the economic sustainable growth have achieved considerable relevance, which is translated as corporate social responsibility (CSR).

Within the CSR, the internal area has become a really important component, so that social responsibility concerning employees of the company has turned into a fundamental issue, due to the fact that at present the managerial world has understood that the human factor is its more valuable resource and, as such, it is necessary to take care of it and bear it in mind.

To promote this CSR in the company itself there is no better tool as internal marketing, which will allow the employer to sell and to transmit to his employees a friendly image of the company by putting in practice his plans and responsible methods.

When applying all this, the employer will manage, besides having a recognized responsible company and an increasement of his prestige, to encourage his employees' motivation as well as to make them get better results, which is translated as higher benefits.

KEY WORDS: corporate social responsibility, internal marketing, responsible companies, employees, environment.

RSC: El Marketing Interno como herramienta

OBJETIVOS

El principal objetivo de este trabajo es entender, de la forma más completa posible, el significado del concepto responsabilidad social corporativa (RSC), para después asociarle el término marketing interno como una herramienta que forma parte de éste.

A partir de este objetivo principal se desprende el siguiente conjunto de objetivos específicos:

- Analizar las posibles causas que dieron lugar al nacimiento de la RSC.
- Determinar las diferentes teorías que han ido surgiendo al respecto, en cuanto a la forma que tienen las personas de entender el propio concepto de RSC y aplicarlo en sus empresas.
- Identificar algunas de las normativas internacionales que se pueden aplicar a la implantación y cumplimiento por parte de las empresas de conductas y prácticas consideradas como responsables, así como posibles acreditaciones que les permitan posicionarse como tal en el mercado económico global.
- Asentar la existencia de un ámbito interno dentro de la RSC que va dirigido principalmente a los trabajadores que pertenecen a la propia empresa, intentando subrayar su importancia en el funcionamiento empresarial, como un factor que potencia la motivación de los trabajadores al desempeñar su trabajo y la identificación de éstos con la imagen de la empresa.
- Reflexionar de qué manera se ha tratado la RSC en España y cómo ha evolucionado el interés por ésta en la actualidad del mercado económico español.
- Dar a conocer potentes empresas de ámbito nacional que realizan prácticas consideradas como socialmente responsables, favoreciendo el bienestar de sus trabajadores y apoyando la justicia y la solidaridad para la sociedad en su conjunto.
- Esclarecer en qué consiste el marketing interno mediante la comparativa con su vertiente externa y explicar la relación que tiene como parte de la RSC.
- Desgranar diferentes apartados importantes del marketing interno, para poder comprender su funcionamiento y las posibilidades que otorga a la empresa.

METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología utilizada, se ha buscado la forma más apropiada de realizar una documentación clara, científica y dinámica, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos como guía de trabajo. Para asentar toda la información correspondiente y seguir una línea investigadora bien fundamentada y variada, se han utilizado las siguientes fuentes:

- Libros de base científica y analítica desarrollados por diversos expertos en la materia de reconocido prestigio, principalmente para el entendimiento de los conceptos clave y como apoyo para los apartados más laboriosos.
- Blogs de internet relacionados con las áreas de marketing y recursos humanos, que son las pertenecientes al ámbito de este trabajo, en los que se han ojeado artículos de opinión, también realizados por diferentes profesionales entendidos en las materias a profundizar.
- Páginas web, como medio para dar dinamismo y actualidad a diversas partes del trabajo. Han permitido obtener ejemplos de empresas y proyectos reales relacionados con el tema, con el fin de mostrar el contenido real y tangible de éste.
- Artículos de periódicos y revistas digitales, que han permitido concretar la certeza de diferentes afirmaciones y ampliar los conocimientos en relación a éstas.
- Tesis doctorales, las cuales aportan otra serie de visiones más personales respecto al tema, permitiendo ver las líneas de investigación precedentes en relación al núcleo de este trabajo y comparar puntos de vista de diferentes investigadores. Además han permitido recabar cierta información de gran utilidad, que probablemente se hubiese escapado de la investigación creadora de este trabajo.
- Figuras y tablas, tanto de elaboración propia como de elaboración ajena, con el objetivo de dar un aspecto visual más sencillo y aclaratorio a ciertas ideas importantes.

1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Ya desde hace años se tiene muy en cuenta la forma de actuación que demuestran las empresas y la importancia que estas le dan al respeto del entorno y al respeto de la sociedad en el desenvolvimiento rutinario de sus actividades, todas estas apreciaciones, que ahora se consideran como un factor importante integrado en la fuerza empresarial, vienen recogidas en un término llamado responsabilidad social corporativa (RSC a partir de ahora) o responsabilidad social empresarial, término fuertemente enlazado con el concepto de desarrollo sostenible.

Antes de nada, para iniciar este trabajo de investigación, se debe definir qué se entiende por RSC, cosa nada fácil debido a la cantidad de acepciones que se le han dado a este término y la cantidad de autores que quieren buscarle una descripción adecuada. El profesor de reconocido prestigio Dow Votaw, de la Escuela de Negocios de la Universidad de California, consideraba que la RSC tiene un significado pero que éste no es el mismo para todos (Votaw, 1973). Aun así se puede tratar de esclarecer tan escurridizo término mediante diversas definiciones que se le han ido otorgando:

El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) de 2001 definió la RSC como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (CCE, 2001).

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) entendió la RSC como un compromiso permanente de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que tratan de mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local a la que pertenecen y la sociedad en general (WBCSD, 2002).

Otros autores de reconocido prestigio en esta materia, consideran la RSC como “el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y las operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos” (Valor Martínez & De la Cuesta González, 2003).

RSC: El Marketing Interno como herramienta

Así vistas las cosas, parece que todos entienden algo en común en cuanto a la RSC, que se trata de un compromiso que asume la empresa para favorecer al entorno y a sus propios trabajadores.

A) HISTORIA DE LA RSC

Una vez definido este término, fundamento y núcleo de este trabajo, se debe entender cómo ha surgido y cómo ha ido evolucionando y calando en el mundo empresarial a nivel internacional.

El término RSC, como se conoce actualmente, nació a mediados del s. XX en Estados Unidos. Pero, al remontarse un poco más atrás, se puede considerar que históricamente lo que se conoce como RSC era un conjunto de actividades que correspondían a la coordinación del Estado del bienestar de la sociedad. Llegado el s. XIX, cuando esta competencia social no estaba cubierta por la Administración, fueron los empresarios los que comenzaron a encargarse de esta labor, y más tarde ya se empezaron a crear las mutuas y fondos de solidaridad, dando forma a las primeras bases de lo que se conoce como Estado de Bienestar europeo (Truño i Gual, 2007).

En Europa, años 90 del s. XX, las ideas extendidas de RSC nacieron gracias al esfuerzo del trabajo de las Administraciones Públicas, que promovían la implicación moral y política del sector privado empresarial con el desarrollo sostenible, todo ello a consecuencia de la gran preocupación por el desempleo de larga duración y la exclusión social (Morrós Ribera & Vidal Martínez, 2005).

Actualmente el concepto ha ido madurando y sus ideas extendiéndose y asentándose, dando lugar a ser una elaborada formación de valores e ideales que las empresas consideradas “respetuosas o responsables” utilizan como una herramienta para obtener un valor añadido de cara a la economía de mercado y potenciar su imagen, agradando a los posibles clientes y manteniendo satisfechos y motivados a sus trabajadores.

A lo que acaba dando lugar la implantación de la RSC es a un cambio en el punto de vista respecto a quién se debe tener en cuenta con la actividad empresarial, se pasa de fijarse solo en los accionistas que invierten en ella (shareholders) a fijarse en todos los grupos de interés o partes relacionadas con la empresa (multistakeholders). Esto hace

RSC: El Marketing Interno como herramienta

que la empresa pase a convertirse de una mera herramienta de producción a un ciudadano más, comprometido con la comunidad a la que pertenece.

B) PRINCIPALES PILARES QUE LA CONSTITUYEN

La RSC está enfocada hacia tres pilares o secciones fundamentales:

- 1 – El planeta, mediante el respeto al medioambiente.
- 2 – Las personas, mediante el respeto a los empleados, a los clientes, a los proveedores y a toda la sociedad en su conjunto.
- 3- El beneficio, mediante la rentabilidad y el crecimiento económico.

En cuanto al primero de ellos, hay que decir que la conciencia a favor de un mundo sostenible y duradero ha calado en todas las sociedades a nivel internacional. La gente cada vez está más concienciada con el deterioro que ha generado la actividad del hombre en el planeta y se implica más en el intento de mejorar los comportamientos cotidianos, para que causen la menor repercusión posible en el entorno. Esto ha dado lugar a que se empiece a mirar con lupa la forma de actuar de las empresas, teniéndose muy en cuenta su implicación con este tema a la hora de ser elegidas por parte de los clientes e incluso por parte de los propios empleados o futuros empleados en ella. Las empresas se han dado cuenta de que es un factor muy importante a considerar, ya que, la forma en que atajes este tema puede determinar una imagen responsable de tu empresa o puede deteriorar su imagen redundando en una pérdida de oportunidad y en una caída del potencial de negocio. Además de que obviamente los comportamientos cuidadosos con el medio permitirán que se puedan satisfacer las necesidades actuales sin perjudicar a las generaciones venideras.

En cuanto al segundo, hoy en día se ha llegado a la conclusión clave de que el factor más importante es el factor humano. Son las personas las que realmente componen la fuerza de trabajo y a la vez las que invierten y compran los productos que ofrecemos, por tanto, son ellas las que realmente hacen que la situación de una empresa vaya ascendiendo o de que fracase estrepitosamente, y son los propios modelos sociales los que dan la posibilidad de tomar partido en el mercado y los que dan la oportunidad de hacer realidad las metas y objetivos de la gente. Para considerar el respeto tanto a las

RSC: El Marketing Interno como herramienta

personas como a la sociedad en su conjunto se debe respetar tanto la legislación que rija en el lugar como las costumbres sociales y la cultura. Cuando la personas aprecian que una empresa se mimetiza con el lugar donde se encuentra y apoya el estilo de vida y los ideales compartidos, la percepción hacia ella será favorable y motivará a la gente a participar de ella o a tenerla en cuenta para adquirir sus productos o contratar sus servicios. Además si la empresa muestra preocupación e interés por el personal que está trabajando en ella, ofreciéndoles un ambiente laboral cómodo y participativo, potenciará enormemente la motivación de los empleados, generando un incremento productivo sin límites.

El tercero de los pilares es la idea central en torno a la que flota la RSC, es el resultado común que busca con sus diferentes aspectos. Toda idea responsable y de desarrollo suele tener también puesta la mirada en que la empresa incremente su productividad y su rendimiento, aumentando sus beneficios. Lo que no quiere decir que no pueda ser respetuosa económicamente, cosa que a largo plazo acabará favoreciendo también indirectamente a la propia empresa. Cuando se habla de un comportamiento responsable a efectos económicos, nos referimos a que se garantice el cumplimiento de los intereses tanto de los clientes (ofreciéndoles productos de calidad a precios competitivos), los proveedores (pagándoles precios justos) y los empleados (pagando salarios justos y equitativos y dispensando beneficios sociales).

FIGURA 1.1 *PILARES DE LA RSC.*



FUENTE: Elaboración propia basada en Elkington (1997).

1.1 TEORÍAS DE LA RSC

Para dar un cierto orden y estructura a las formas de enfocar el concepto de RSC, los autores Elisabet Garriga y Domènec Melé clasificaron en cuatro grupos las posibles teorías, los cuales se diferencian en cuanto a la posición frente a los beneficios, las demandas sociales y los valores éticos (García González, 2012).

1) Teorías Instrumentales: Son las que están orientadas en el estudio de las actividades sociales que ayudan a realizar mejor los objetivos de creación de riqueza empresarial. Los autores que defienden esta teoría apoyan que las únicas actividades válidas para una empresa son las que van encaminadas a potenciar las utilidades de la misma y teniendo como único marco regulador las leyes vigentes. Los economistas, en referencia a las empresas privadas, resumen estas teorías básicamente como aquellas que consideran que la única responsabilidad social de la empresa privada es utilizar sus recursos y realizar actividades que estén diseñadas para aumentar sus utilidades, siempre que se cumplan las normas establecidas. Por lo tanto, la postura que toma esta teoría es que las empresas pueden encontrar razones para realizar prácticas de RSC únicamente si éstas llevan aparejadas la obtención de mayores utilidades.

2) Teorías Políticas: Los autores de éstas se centran en la idea de que la empresa va obteniendo poder en la misma medida en que va creciendo dentro de la sociedad. El incremento del poder económico de las empresas en el sistema hace que nazca lo que se denomina el “contrato social” entre las empresas y la comunidad en que participa. Estas teorías entienden que las prácticas de RSC son la respuesta empresarial hacia las expectativas de la sociedad como un ejercicio responsable del poder de la empresa, prácticas, por lo tanto, que no deben buscar únicamente intereses económicos a favor de la empresa, sino que también deben tener en cuenta los derechos y obligaciones de la empresa como “ciudadano corporativo” que es, ciudadano que actúa al igual que el resto adentrado en las relaciones sociales y económicas.

3) Teorías Integradoras: Estas teorías consideran que las prácticas de RSC son la consecuencia de las reclamaciones sociales a las que una empresa es sometida. En este sentido la empresa integra responsabilidades que se pueden calificar como: económicas (maximización de utilidades), legales (cumplimiento de la ley), éticas (normas sociales que van más allá de la ley) y filantrópicas (aportaciones sociales voluntarias). Así lo entendió A.B. Carroll en 1991 mediante su pirámide, con la que establece que estas

RSC: El Marketing Interno como herramienta

cuatro obligaciones deben cumplirse simultáneamente para considerar que se cumple la RSC.

FIGURA 1.2 PIRÁMIDE DE CARROLL.



FUENTE: Elaboración propia basada en Carroll (1991).

Lo que pretenden estas teorías es destacar lo importante que es la RSC en materia de Relaciones Públicas para las empresas, puesto que el comportamiento socialmente responsable otorga a la empresa una especie de permiso para operar de parte de los sectores que componen la sociedad. Todas estas ideas permiten justificar que muchas de las empresas integren el departamento de RSC dentro de la Gerencia de Relaciones Corporativas.

4) Teorías Éticas y Morales: Según este tipo de teorías, la RSC debe ir dirigida al cumplimiento de los derechos universales de todos los grupos de la sociedad. El desarrollo de éstas es el más novedoso dentro de la concepción de la RSC y posiciona a la empresa como un actor principal del desarrollo sostenible y como impulsor del bienestar común, en la actualidad éste es el enfoque que más se va asentando en las diversas empresas que promueven y utilizan la RSC.

1.2 LA IMPORTANCIA DEL MEDIOAMBIENTE EN LA RSC

El respeto al medioambiente se ha convertido en un tema de vital importancia para el funcionamiento actual de las empresas de cara a su imagen social e incluso de cara a su propia productividad y valor empresarial, hasta tal punto que ha llegado a ser un tema que alcanza al propio ámbito social interno de la empresa, ya que, la actitud que toma la empresa con respecto al medioambiente determina el posicionamiento de los trabajadores respecto de ella, cosa que ayudará a sentirse más identificados con ella o, por el contrario, a rechazar sus prácticas y su forma de funcionar, desmotivando y perdiendo a parte de sus empleados.

Cuando se habla de prácticas respetuosas con el medioambiente se refiere a la gestión adecuada de los recursos necesarios para la producción de una organización. Son comportamientos que generan ventajas para ambas partes, tanto para el medioambiente como para la propia empresa.

Se consideran prácticas respetuosas con el medioambiente (Morrós Ribera & Vidal Martínez, 2005):

- Descenso del consumo de los materiales por cada unidad.
- Reducción del consumo energético por cada unidad.
- Disminución de la toxicidad derivada de los productos y los servicios.
- Aumento de la reciclabilidad de los materiales de todo el proceso productivo.
- Promover la utilización de recursos renovables.
- Ayudar a que los objetos duren más.
- Incrementar el aprovechamiento de los bienes y los servicios.

Cuando se observa que una empresa tiene emisiones de gases y genera vertidos y residuos se puede calificar como empresa no respetuosa medioambientalmente. Lo que deben entender los empresarios es que esto no solamente afecta al entorno ecológico sino que además afecta a su productividad, ya que, toda la generación de los distintos vertidos y emisiones provoca que la empresa tenga que dedicar parte de sus recursos a manipular y controlar todos esos residuos, cosa que conlleva un coste económico para la empresa totalmente desaprovechado. Si no los generase, evitando tener que manejarlos y almacenarlos, obtendría una reducción en sus gastos que permitiría invertir en otro tipo de cosas que generen rendimiento y beneficio para la empresa.

RSC: El Marketing Interno como herramienta

Por lo tanto, las empresas tienen dos opciones para enfrentarse a este apartado, por un lado, el camino tradicional, que se basa en generar residuos para después gestionarlos, lo que se llama “actuación de final de tubería”, por otro lado, el camino moderno e inteligente, que consiste en analizar la cadena de producción y sus procesos para localizar dónde se producen las ineficiencias, adaptando el sistema productivo a través de la innovación y la ecoeficiencia para hacer desaparecer todas esas consecuencias negativas.

Llevar a cabo políticas y planes de responsabilidad ambiental genera beneficios para la empresa tanto respecto a los productos como respecto a los propios procesos de producción:

- En cuanto a los productos: serán de mayor calidad y más seguros, debido a que su producción será controlada de forma más sistemática y rigurosa.
- En cuanto a los procesos: serán mucho más provechosos, debido a que se eliminarán las fases que se utilizaban para eliminar los residuos y emisiones, con lo cual la inversión en procesos se centrará totalmente en los procedimientos de producción lo que hará que se genere más producto al mismo coste.

Según los expertos, la responsabilidad ecológica es un factor clave en la ayuda contra el cambio climático, el problema más grave que tiene el planeta actualmente. Se ha convertido en un tema tan preocupante que se lleva años buscando un consenso a nivel internacional en la lucha contra éste. En el caso de Europa, uno de los cinco objetivos incluidos en la estrategia Europa 2020, plan político para fomentar el crecimiento de la Unión Europea, está relacionado precisamente con el cambio climático y con el consumo de energía, proponiendo que para el año 2020 se hayan reducido las emisiones de carbono en un 20%, con respecto al año 1990, se obtenga un 20% de la energía europea mediante fuentes renovables y aumente un 20% la eficiencia energética (Olcese & Alfaro, 2014).

1.3 POSIBLES NORMATIVAS Y CREDENCIALES DE LA RSC

La RSC como fuente originadora del marketing interno, que gestiona los valores e imagen de la empresa conformando su reputación corporativa, va guiada a nivel oficial

RSC: El Marketing Interno como herramienta

por una serie de normas o pasos que permiten darle los credenciales necesarios para asegurar y certificar que cumple con ciertos mínimos establecidos. Así las empresas según el cumplimiento de las normativas y mediante la posesión de los credenciales correspondientes se asegurarán de que no se pueda poner en duda su compromiso social, económico y medioambiental.

En este ámbito, se puede decir que hay una serie de apartados o valoraciones que permiten alcanzar la oficialidad y promoción de la reputación positiva de la empresa, con el fin de obtener el mejor posicionamiento posible frente al resto de empresas rivales.

En primer lugar, se debe tener en cuenta una normativa a tal efecto. La norma aplicable más reconocida en cuanto a responsabilidad es la **ISO 26000**. Las siglas ISO vienen de International Organization for Standardization, que es una entidad internacional encargada de favorecer normas de fabricación, comercio y comunicación en todo el mundo, por lo tanto, son un conjunto de normas internacionales que establecen regímenes de calidad y mediante las cuales las empresas del mundo pueden certificarse ante ellas superando una serie de pruebas y auditorías. En el caso concreto de la ISO 26000, se trata de una norma que hace de guía completa e integradora de otras normas anteriores, como son; la ISO 14001 (de medioambiente), la OHSAS 18001 (de seguridad y salud laboral) y la ISO 9001 (de calidad).

El objetivo de la guía ISO es que las organizaciones tomen conciencia de las consecuencias de su actividad en la sociedad y en el medioambiente, permitiendo dar publicidad al compromiso que han tomado frente a esto y así mejorar su reputación.

TABLA 1.1 *PRINCIPIOS GUÍA ISO 26000.*

LOS 7 PRÍNCIPIOS BÁSICOS DE LA ISO 26000			
Responsabilidad	Transparencia	Ética	Enfoque multistakeholder
Respeto a leyes y normas	Respeto a normas internacionales de comportamiento	Respeto a los derechos humanos	

FUENTE: Elaboración propia basada en International Organization for Standardization - ISO (2010).

RSC: El Marketing Interno como herramienta

Las normas ISO se han convertido en un punto de gran interés, ya que, son el referente a seguir en cuanto a las prácticas de RSC, prácticas que han sido ya adoptadas por las empresas de los distintos sectores de una manera tan intensa que se han incluido como parte de la estrategia de negocio (Longinos & Rubio, 2008).

En segundo lugar, hay que proceder a mencionar lo que sería la estandarización en este campo, es decir, lo que permite crear una unificación consensuada de las distintas memorias que han ido utilizando las empresas, con el fin de crear un lenguaje global. Se debe tratar de localizar el estándar referente donde todas las empresas mundiales puedan fijarse para adaptar la organización al reconocimiento responsable, aquí es donde entra en juego la **GRI** (Global Reporting Initiative) que es actualmente el estándar más utilizado en el mundo. Lo que ha hecho la GRI es ayudar a formar un lenguaje común y universal, que permite a los grupos de interés de las compañías conocer y valorar el contenido de las memorias de responsabilidad que éstas han elaborado he implantado para utilizar en su actividad, permitiendo a las empresas promocionar su responsabilidad económica, social y medioambiental.

En tercer lugar, ya que se ha ido mencionando el deseo de las organizaciones por obtener una posición más ventajosa en el mercado, mediante la obtención de una buena imagen reconocida, se debe hablar de las certificaciones. Antes de nada hay que pararse en qué se entiende por certificación; se considera que una certificación es una actividad voluntaria que permite acreditar que una persona física o jurídica, en este caso jurídica al tratarse de una empresa, cumple con los requisitos que recoge una determinada normativa, mediante un tercero que lo confirma en un documento de validez reconocida. Al ver que la certificación tiene un carácter voluntario, ya nos da una idea de que lo que busca la empresa al solicitarla es obtener un valor de competencia añadido que haga brillar su imagen frente a todos sus potenciales clientes.

En el caso de España, la principal entidad que se dedica a conceder la normalización y a otorgar las certificaciones es La Asociación Española de Normalización y Certificación (**AENOR**). Es la entidad de nuestro territorio que garantiza el cumplimiento de las normas por parte de la empresa solicitante que busca que le sea reconocido, y que, por tanto, lleva a cabo la normalización y certificación para la empresa solicitadora.

RSC: El Marketing Interno como herramienta

En resumen, se puede decir que la certificación es una especie de rúbrica que se utiliza para crear confianza y credibilidad, un instrumento que potencia la reputación de la empresa, con el objetivo de que esta suba un escalón en el mercado competitivo.

- Como ejemplo de certificación concreta podemos hablar de la **RS10**, certificado creado por la propia AENOR en 2011. La RS10 establece y define los requisitos que debe cumplir el sistema de responsabilidad social de una empresa para que todos sus grupos de interés queden satisfechos.

2. LA RSC EN ESPAÑA

España es un país donde la RSC ha brillado por su ausencia, un lugar donde se puede tomar como ejemplo qué ocurre cuando las empresas y las instituciones no son responsables y al mismo tiempo los grandes beneficios que puede llegar a tener un mercado económico nacional si se implantan políticas responsables y se llevan a buen puerto.

Si se tiene en cuenta todo el período de crisis actual, el sector financiero español ha sido gravemente golpeado y gran contribución a ello ha sido por parte de las cajas de ahorro, que han relucido especialmente por su irresponsabilidad social y la pésima gestión de su gobierno corporativo. Esta gestión tan nefasta de las cajas se debe principalmente a la participación de un gran número de políticos en sus órganos de gobierno, lo que dio lugar de forma irreparable al quebrantamiento de este tipo de sistema en el mercado financiero español (Olcese & Alfaro, 2014).

Toda esta situación ha hecho a los participantes del mercado español darse cuenta de la necesidad de un nuevo enfoque, de una nueva forma de hacer las cosas, en definitiva, de utilizar la RSC como medida propulsora para conseguir el crecimiento y el buen funcionamiento de la economía.

2.1 FACTORES NEGATIVOS DEL MERCADO ECONÓMICO ESPAÑOL

Son multitud los factores que hay que tener en cuenta y modificar para conseguir impulsar la RSC en España y hacer que la economía retome el camino y el funcionamiento adecuado:

Falta de independencia - una de las enfermedades más graves del sector español es el abuso del número de consejeros empresariales, figuras que en su mayoría están vinculadas a diversos sectores de la política, como ya se ha mencionado antes, lo que promueve una alarmante ausencia de autonomía a la hora de la toma de decisiones en el mercado financiero. Por lo tanto, se debe promover una modificación en los modos de gobernar las empresas públicas o de finalidad social.

Elevadas remuneraciones de los altos cargos – España se ha hecho famosa a nivel internacional por las desmedidas remuneraciones que se asignan de forma arbitraria e

injusta los dirigentes de las empresas. La falta de transparencia que ha habido en los últimos años respecto a este tema refleja la nula responsabilidad de las personas que acumulan el poder en el país. Para solucionar este problema ya se están tomando diferentes medidas que van a ayudar a subsanar estos abusos, entre ellas, se ha implantado el movimiento “say on pay” que busca que los accionistas institucionales puedan participar y debatir en la fijación de las remuneraciones de los directivos y cargos de poder de las diferentes empresas. Además, La Ley de Economía Sostenible, que reformó la Ley del Mercado de Valores, impuso la obligatoriedad del Informe Anual de Remuneraciones de sociedades cotizadas (IAR), que recoge al detalle las retribuciones que acaban percibiendo a lo largo del año los consejeros.

Despreocupación de los accionistas por ejercer su derecho a voto – Uno de los graves problemas que se pueden apreciar, en el sistema empresarial capitalista de España, ha sido la falta de involucración en la organización empresarial por parte de los inversores. La mayor parte de los accionistas de las instituciones solo se han interesado por el rendimiento monetario de las organizaciones donde invierten, a efectos de comprar y vender sus acciones con toda libertad, desvinculándose de participar activamente en ellas y, por tanto, dando rienda suelta a que se produjeran todo tipo de tropelías ocultas y una falta de transparencia operativa totalmente injustificada. Poco a poco se está implantando la obligatoriedad de que los accionistas de las instituciones voten en las juntas, razonando su voto y posicionándose de forma clara. Esto ayudará a que los participantes en el mercado económico de España se vuelvan más críticos y, por lo tanto, tomen una conciencia responsable del funcionamiento de las organizaciones en las que están invirtiendo.

Desigualdad en consejos de administración – Echando un vistazo a las empresas del Ibex-35, se puede observar que solo un 14% de los puestos en los consejos de administración están ocupados por mujeres, porcentaje inferior al de la media europea, que es de un 16,8%. En cuanto a la ocupación de los cargos directivos empresariales en general, la mujer en España ocupa el 21% frente a la media de la Unión Europea del 25% y a la media mundial del 24%. Todo esto quiere decir que España, aunque ha ido evolucionando favorablemente, sigue teniendo un problema de discriminación de género en el trabajo, se sigue manteniendo un sistema conservador mediante el que se intenta favorecer al hombre en las situaciones de poder. Esto además de denotar una falta de responsabilidad en igualdad de género laboral, también indica que no se está

RSC: El Marketing Interno como herramienta

aprovechando correctamente la fuerza de trabajo, ya que, diversos estudios han considerado que si se diera una participación a la mujer equitativa a la del hombre se produciría un impulso y un beneficio general para los mercados económicos, que no solo mejoraría la situación actual sino que produciría unos asombrosos incrementos del Producto Interior Bruto (PIB).

2.2 LA RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL ESPAÑOLA

En el caso de España la atención se acaba de centrar en la parte económica y social, ya que son los temas más afectados por la situación actual, pero, como ya se sabe, la RSC no solo se fundamenta en el ámbito económico y social sino que también debe tener en cuenta el medioambiente.

En el caso de España, por ejemplo en lo referente a las emisiones contaminantes, ha sufrido un gran crecimiento en cuanto a su cantidad por parte del sector empresarial, debido en gran medida a que en el país se han utilizado enormes cantidades de carbón para generar electricidad, como consecuencia de la fuerte caída de la producción de energía hidroeléctrica, a consecuencia de largos períodos de sequía extrema en toda la península (Olcese & Alfaro, 2014). Por ésta y otras muchas razones, España está integrada y ciertamente concienciada en los planes ambientales propuestos por la Unión Europea. La mayor parte de estos planes fomentan como medidas principales: evitar la incertidumbre en la leyes ambientales y que todas las leyes europeas y las de los estados miembros estén interrelacionadas y tengan una coherencia entre sí, promover el consumo de recursos eficientes, y fomentar las inversiones que sean responsables con el cambio climático.

Se puede destacar en el ámbito medioambiental español la Iniciativa Española Empresa y Biodiversidad (IEEB), que básicamente tiene como principal objetivo que se tenga en cuenta la conservación de la biodiversidad en las estrategias empresariales de las organizaciones que actúan en España. Para ello propone diferentes proyectos que intentan incluir la naturaleza como un factor a tener en cuenta por las empresas, y así defender el patrimonio natural (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente, 2015).

2.3 LA INNOVACIÓN COMO IMPULSO DE LA RSC EN ESPAÑA

La propia Estrategia Europa 2020 recoge como uno de sus objetivos centrales la innovación, tanto ecológica como social, incitando a los poderes públicos a que encaminen su capacidad de contratación hacia el fomento de ésta.

Diversos estudios han arrojado que en España ha aumentado el porcentaje de empresas que han incluido la innovación responsable dentro de su ámbito estratégico empresarial, entendiendo por innovación responsable introducir aspectos sociales y ambientales dentro del departamento de I+D+i (investigación, desarrollo e información). Esto indica que la innovación ha pasado a ser para las empresas un elemento estratégico clave, que ayuda a potenciar su competitividad en el mercado global.

Dentro de la innovación es importante hablar de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC a partir de ahora), que son herramientas altamente eficaces para mejorar la gestión de todos los procesos de innovación.

Estudios como el **Spain 20.20: TIC y Sostenibilidad** muestran que las TIC podrían mejorar enormemente la competitividad y ahorrar más de 600.000 millones de euros a España hasta 2020, creando 218.000 nuevos puestos de trabajo y disminuyendo el impacto ambiental nacional en unas 37 millones de toneladas de dióxido de carbono (Olcese & Alfaro, 2014).

En definitiva, las TIC implantan nuevos métodos de comunicación y, por lo tanto, nuevos métodos de trabajo, como el teletrabajo o la teleasistencia, por lo que no solo generan nuevos empleos, sino que además estos serán de mayor calidad, favoreciendo una mayor integración social y además gozando de mayor flexibilidad y estabilidad.

3. LA RSC INTERNA

La RSC siempre se ha conocido y caracterizado por su preocupación en el ámbito externo, es decir, siempre se había entendido como algo de puertas para a fuera de la empresa, algo que se preocupaba del entorno de la empresa pero no de la propia empresa. Sin embargo, desde hace bastantes años, con el auge del interés por la gestión interna de las empresas, como un punto clave de valor añadido, surgió una vertiente interna de la RSC. Por lo tanto, también hay una RSC encaminada hacia la propia empresa, que busca el desarrollo y beneficio general dentro de la organización al estar orientada hacia los clientes internos (empleados).

Se puede decir que todo esto surgió una vez que desaparecieron las ideas tayloristas relacionadas con la empresa, ideas que básicamente consideraban a los trabajadores como meras máquinas pertenecientes a un conjunto. Tras este tipo de ideas surgió lo que se denomina “el movimiento de las relaciones humanas”, corriente que se centró en la importancia clave del factor humano en el trabajo, buscando acabar con la idea de ese modelo tan mecánico del comportamiento organizacional y reemplazándolo por un enfoque que tuviese en cuenta los sentimientos, las actitudes y la complejidad de la motivación del ser humano. Tras esto, surgieron los modelos humanistas, que son aquellos que entendían que los sistemas más productivos son precisamente los sistemas sociales fuertemente coordinados y cooperativos, donde la motivación de cada individuo se une al resto creando una motivación conjunta que permite alcanzar los objetivos de la organización. Es a partir de esta corriente, que considera al ser humano como alguien autónomo, consciente y capacitado para tomar decisiones, donde se crea el núcleo del concepto de RSC interna (Moreno et al., 2010).

Un concepto importante a tratar en cuanto a la RSC interna es el concepto de “cultura organizativa”, ya que, por sí sola la RSC no es más que un cumulo de ideas y comportamientos que no van a terminar de asentarse y que cada trabajador va a percibir de distinta manera. Es necesario aunar todo este conjunto de voluntades y actividades bajo un cierto orden, una especie de guión donde se establezcan todas esas conductas que forman la RSC propia de cada empresa determinada, a este guión es a lo que se llama cultura organizativa. Sin ésta la RSC no tendrá el impulso suficiente como para que todos los valores que la componen impregnen totalmente a los trabajadores,

RSC: El Marketing Interno como herramienta

impidiendo que se comprometan realmente con la empresa. Crear una cultura empresarial es un proceso lento, complicado y progresivo.

Todo el proceso para crear una sistemática funcional dirigida a la empresa debe girar en torno a una lógica, es decir, la actuación de la empresa a nivel interno debe seguir el mismo camino que su actuación a nivel externo y viceversa. Si una empresa trata muy bien a sus trabajadores pero engaña a sus clientes o cuida de sus clientes pero maltrata a sus trabajadores, habrá una descoordinación y perderá todo el sentido la forma de actuar de la empresa, cosa que será claramente percibida por los empleados. Por lo tanto, lo que se puede observar es que ha de haber una equidad entre lo que se hace de puertas para a dentro y lo que se hace de puertas para a fuera, y que la idea de justicia es una pieza fundamental para asentar la RSC interna.

Los empresarios deben entender la RSC interna como una estrategia conjunta o global que requiere un gran esfuerzo a lo largo del tiempo, y que no cuajará a menos que se impliquen en ella los llamados “trabajadores del conocimiento”, aquellos sensibilizados con la realidad de la sociedad, es decir, con el respeto a las personas y el respeto al entorno.

A la hora de elaborar una estrategia de RSC interna es fundamental observar desde los inicios los siguientes apartados (Moreno et al., 2010):

- a) La estrategia empresarial, que marcará los objetivos macroeconómicos de la organización y servirá de guía en la forma de actuar de la organización.
- b) La visión de los grupos de interés internos. Es importante incluir las opiniones de los grupos que forman la organización para llegar a crear una estrategia eficaz y adecuada.
- c) El análisis del entorno externo en todos los ámbitos, que permitirá crear un enfoque competitivo y sostenible.
- d) Los principios de actuación éticos y responsables, éstos pueden impregnar el plan empresarial configurando una imagen saludable y responsable de la organización.

3.1 MEDIDAS INTEGRADORAS DE RSC INTERNA

Para llevar a cabo un planteamiento correcto del desarrollo responsable dentro de la empresa, se debe tener en cuenta que la RSC, a efectos internos, debe estar compuesta por una buena dirección de recursos humanos, por el cuidado y el interés sobre la salud y la seguridad en el trabajo y por una serie de adaptaciones empresariales (Morrós Ribera & Vidal Martínez, 2005).

A) Medidas para una buena dirección de recursos humanos:

- Formación constante del personal de la empresa.
- Circulación de información suficiente dentro de la empresa.
- Conciliación entre la vida laboral y la vida familiar.
- Sistemas de contratación dirigidos a la sostenibilidad social.
- Igualdad de género.
- Participación justa y equitativa en los beneficios de la empresa.
- Seguimiento y gestión de calidad en las bajas laborales.

Se puede destacar en primer lugar, en cuanto a lo social, la contratación que busca la sostenibilidad social. Este apartado se refiere principalmente a la contratación de personas discapacitadas en las empresas. Esta medida produce una cantidad de beneficios para la sociedad y para el país en su conjunto ilimitados, principalmente, por un lado; colabora con la reducción del desempleo, potencia la tasa de empleo, y lucha contra la exclusión social, por otro lado; incrementa la capacidad productiva del país, aumenta la cohesión social y reduce el gasto público que se deriva de prestaciones relacionadas con servicios sociales.

También resulta interesante destacar, en cuanto a lo funcional, la formación permanente del personal de la empresa. Lo que pretende es mantener a los trabajadores de la empresa actualizados para las necesidades de cada momento y capacitados para ampliar sus ámbitos de actuación, promoviendo su desarrollo y ascenso profesional. Para conseguir una equidad máxima en este aspecto debemos pensar en la formación permanente de todos los trabajadores, pero principalmente en la de aquellos que tienen menor nivel educativo y que pertenecen a las clasificaciones más básicas de la empresa, y en los trabajadores de mayor edad. Esta oportunidad de mantener a toda la plantilla

RSC: El Marketing Interno como herramienta

preparada genera beneficios en los sectores más importantes de la empresa; directivos, mandos intermedios y técnicos.

B) Cuidado e interés sobre la salud y la seguridad en el trabajo.

Es un sector muy valorado y controlado en la actualidad, ya que, incluso las propias normativas estatales establecen directrices de cómo organizar las empresas para convertirlas en centros de trabajo seguros y que no causen riesgos en la vida de los empleados que trabajan en ellas. Además cabe observar que, al mismo tiempo que se anima a la mejora de la salud y la seguridad en el trabajo y a la calidad de los productos o servicios generados, se incrementa enormemente también la presión para hacer que la empresa mida, recoja y comunique esa calidad con la que trabaja. Por ejemplo; en los sistemas de etiquetado se incluye información sobre criterios de salud y seguridad en el trabajo.

C) Adaptaciones empresariales.

Cuando se habla de estas adaptaciones viene a referirse a la posibilidad de reestructurar la empresa siempre que sea necesario, debido a una crisis surgida en ella o simplemente por adecuarse a los cambios del entorno que la rodea. Es importante diferenciar dos momentos en cuanto a las reestructuraciones; por un lado, el momento de anticiparse al cambio, y, por otro lado, el propio momento de realizar el cambio.

La importancia de estar alerta ante los posibles cambios, mediante estos planes de reestructuración, reside en que si no se dispone de éstos cuando haya un cambio brusco y se necesite ajustar la empresa, se utilizará como respuesta el despido, cosa que no se considera incluida en una buena gestión de los recursos humanos, ya que, se acabaría con los trabajadores, que son los activos principales de la empresa, y, por tanto, con la creación de la riqueza a largo plazo. Resulta aconsejable, antes de que la empresa acuda al despido; analizar cómo afectaría esto a la sociedad, intentar aplicar otras soluciones diferentes, tomando el despido como última medida, y, en caso de que haya que despedir, buscar colaboración con agentes e instituciones locales para encontrar posibles vías de colocación del personal despedido en nuevos empleos.

Gracias a la atención prestada a estos sectores descritos anteriormente, además de estar asentados ya en la actualidad beneficios tradicionales que se fueron consiguiendo poco a poco con el paso de los años, como; seguros médicos para los trabajadores, vehículos de

empresa para realizar los trabajos, planes de pensiones, etc... ahora también está dando lugar a que se incluyan nuevos apartados de gran importancia como parte de la responsabilidad corporativa de las empresas, como por ejemplo; mejorar los ambientes de trabajo y las herramientas, mejorar los sistemas de seguridad y salud en el trabajo, instaurar planes de desarrollo profesional para los trabajadores, introducir en las empresas sistemas de comunicación interna y ofrecer formación continua y de calidad a los empleados (Olcese & Alfaro, 2014).

3.2 EL PUESTO DE TRABAJO COMO FACTOR CLAVE EN LA RSC INTERNA

Normalmente se considera que los puestos de trabajo son los que son, como si hubiera simplemente un ente oculto que hace que éstos vengan ya prediseñados de forma automática por la actividad que desarrolla la empresa. Lo cierto es que para obtener un rendimiento óptimo de los empleados en sus diferentes puestos, éstos deben estar configurados de tal forma que satisfagan todas las necesidades de la empresa y las del propio trabajador al mismo tiempo. Una falta de coherencia y de adaptación entre los empleados y los puestos que ocupan puede generar una preocupante pérdida de productividad en el ejercicio y una alarmante falta de motivación entre los ocupantes de éstos. Todo esto indica que los puestos que establece la empresa y como los maneja y adapta es parte importante de la RSC interna que tiene con sus empleados.

Por ello, si se quiere que funcione la empresa de forma correcta y dinámica, hay que prestar atención al diseño de los puestos, de forma que estén totalmente adaptados a las características y capacidades de las personas que van a ocuparlos y así permitir que dichas personas utilicen y desarrollen todas sus aptitudes al máximo (Fernández Gago, 2005).

Las características finales del puesto que se deje configurado marcarán la calidad de vida laboral del empleado y el nivel de productividad de su trabajo en la empresa. Cuando se hace un puesto que no encaja correctamente con las necesidades que requiere, lo que éste hará será proporcionar estrés, aburrimiento y desmotivación, haciendo que el trabajador se vea insatisfecho y descontento, lo que generará que no rinda y que no aproveche su trabajo. Por el contrario, si configuramos de forma correcta el puesto será muy fructífero y fomentará la motivación, la satisfacción y el desarrollo

profesional y personal del trabajador, haciendo que éste muestre un rendimiento y una implicación máxima y su rendimiento este dentro de unos niveles más que aceptables.

Considerando todo lo que se ha concluido anteriormente, parece lógico pensar que lo más recomendable, cuando se crea una empresa, es en un primer momento diseñar los puestos de trabajo, haciendo que todos ellos formen una red que en su conjunto permitirá alcanzar los objetivos que pretende la empresa, y ya posteriormente realizar la selección del personal adecuado que se ajuste el máximo posible a las exigencias de cada puesto.

En lo referente a la ocupación de los puestos, se puede mencionar un tema interesante y que ha sido tratado por distintos curiosos en la materia, es lo que se conoce como sistemas de rotación. Estos sistemas son los que hacen que un mismo puesto de trabajo en la empresa sea ocupado por diversas personas en turnos de trabajo diferentes. Varios estudios han ido demostrando que esta ocupación múltiple en los puestos potencia la satisfacción y la productividad de los trabajadores. Además, gracias a la rotación, los empresarios tendrán mayor facilidad para captar a las personas que mejor se adaptan a ese puesto en concreto y obtendrán ventajas en cuanto a creatividad e innovación debido al mayor número de candidatos posibles para cada puesto.

Cuando el empresario se disponga a diseñar un puesto de trabajo, debe apreciar y especificar las características que van aparejadas a éste. Las principales características son: los elementos cognitivos que van asociados a éste, las características físicas relacionadas con éste, las habilidades exigidas para desempeñarlo, el nivel de responsabilidad que conlleva su ocupación, qué papel ocupa el puesto dentro de la cadena productiva de la empresa, cantidad de autonomía otorgada para realizarlo, y retroalimentación correspondiente, es decir, nivel de acceso que tendrá el trabajador a los resultados que ha generado.

3.2.1 EL TELETRABAJO COMO OPCIÓN RESPONSABLE

Debido a los avances tecnológicos acontecidos en los últimos años, ha surgido la posibilidad de realizar el trabajo sin la necesidad de la presencia física del trabajador en el propio centro, es lo que se denomina teletrabajo.

RSC: El Marketing Interno como herramienta

El teletrabajo obviamente necesita de las telecomunicaciones para estar en permanente contacto con su empresa, y se pueden dar dos opciones a la hora de ubicar a los teletrabajadores, pueden juntarse en grupos en centros dedicados a ello, o pueden realizar el trabajo desde su propio domicilio, que es lo más habitual.

El teletrabajo hay que considerarlo como un apartado perteneciente a las RSC interna de la empresa, debido a que otorga una serie de ventajas a los trabajadores de las organizaciones que lo realizan.

Los empleados que son asignados a esta modalidad de trabajo obtienen mayor libertad y autonomía debido a que esta forma de trabajo normalmente tiene horarios más flexibles. Por otro lado, el poder permanecer en el domicilio durante la jornada hace que el trabajador disponga de más tiempo para estar con su familia y así cumplir mejor con sus obligaciones personales, es decir, facilita la conciliación de la vida laboral con la vida familiar. Además, el teletrabajo evita los desplazamientos de los empleados hasta la empresa física, lo que permite no solo ahorrar costes económicos de transporte, sino que además es un ahorro de tiempo que puede invertirse en el propio trabajo, haciendo que la jornada sea más productiva y provechosa.

3.3 EJEMPLOS DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Durante todo este apartado se ha explicado en qué consiste la RSC interna y, por lo tanto, sería bueno observar, mediante ejemplos reales, cómo las empresas se han concienciado del significado y valor de este término para la organización, poniendo en práctica medidas y planes que fomentan una responsabilidad social en la dinámica de trabajo habitual de éstas.

BBVA

Esta empresa bancaria tiene una fuerte cultura corporativa basada en el trabajo con responsabilidad, desea que el funcionamiento de su negocio vaya aparejado a mejorar la vida de las personas, idea que inculca a sus empleados para que estos sean la voz de la organización. Entre sus principios fundamentales de negocio están; tener al cliente como núcleo de éste, una forma de gestión propia como camino para el entusiasmo de sus empleados y la ética y la integridad como pilares de actuación (BBVA, 2015).

RSC: El Marketing Interno como herramienta

Han establecido como objetivo de gran importancia vincular el salario a la reputación corporativa. El BBVA busca recuperar la confianza que tenía de sus clientes en el pasado y que la opinión tanto pública como interna sobre ellos mejore notablemente, para ello se va a dedicar a revisar las nóminas de sus empleados y va a relacionar las remuneraciones con objetivos a largo plazo, el banco se ha propuesto que de la parte de retribución variable de los salarios de los empleados el 10% dependa de la realización de buenas prácticas. Básicamente la idea que busca este proyecto consiste en intentar inculcar a sus empleados el espíritu de responsabilidad social en su trabajo diario para conseguir que al mismo tiempo que aumenta la confianza de sus clientes aumente también el posicionamiento de los empleados con respecto a la empresa, adquiriendo estos más compromiso con la empresa al percibir de ella una imagen más responsable y solidaria, y así mantener un ambiente laboral con el que puedan identificarse más, lo que generará que trabajen más cómodos y confiados.

Las “buenas prácticas” se focalizan en tres ideas:

- Hacer negocio de forma responsable.
- Desarrollar el trabajo de forma transversal.
- Evitar la complejidad.

La medición del cumplimiento de estas buenas prácticas de los trabajadores se realizará mediante ajuste con su Plan Global de Negocio Responsable, es decir, cuanto más encaje la actuación del trabajador con las directrices de este plan se considerará que más nivel de buenas prácticas ha obtenido. El BBVA ha creado para llevar a cabo la aplicación de este proyecto el Comité de Negocio Responsable (Olcese & Alfaro, 2014).

FIGURA 3.1 LOGOTIPO DE BBVA.



FUENTE: <https://www.bbva.es> [Visitada el 1/07/2015].

MAHOU-SAN MIGUEL

Se trata de una empresa con una alta preocupación por la sostenibilidad. En Mahou-San Miguel buscan combinar resultados económicos beneficiosos con buenos resultados medioambientales, al mismo tiempo que promueven la acción social (Mahou-San Miguel, 2015).

Esta empresa cervecera se ha hecho famosa por su implicación en materia de igualdad, se ha caracterizado en los últimos años por potenciar la integración de la mujer en el mercado laboral. Ha sido la empresa pionera en su sector en la firma de Planes de Igualdad. Su plan, llamado Plan de Igualdad de Oportunidades de Mahou, fue firmado en 2010, y en su elaboración participaron activamente los propios trabajadores de la empresa. El objetivo principal de éste es aumentar el porcentaje de mujeres en la compañía, sobre todo en los puestos de trabajo donde tengan menor representación. El propio plan incluye además un apartado concreto dedicado a la prevención del acoso laboral (La Vanguardia, 2010).

Esta empresa es la única de su sector que ha obtenido el distintivo “Igualdad en la Empresa” que otorga el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Además, por otra parte, ya había recibido el certificado como “Empresa Familiarmente Responsable”, gracias a sus compromisos en relación a la conciliación de la vida laboral y familiar y a la lucha contra la discriminación (Olcese & Alfaro, 2014).

FIGURA 3.2 LOGOTIPO DE MAHOU-SAN MIGUEL.



FUENTE: <http://www.mahou-sanmiguel.com> [Visitada el 1/07/2015].

IBERDROLA

Se ha convertido en una de las empresas eléctricas más famosas en el ámbito de responsabilidad social interna a nivel internacional, debido a todas las medidas que ha

RSC: El Marketing Interno como herramienta

ido tomando, desde 2007, en materia de racionalización de horarios, igualdad y conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Hay que destacarla concretamente en cuanto a materia de horarios, ya que se ha convertido en todo un ejemplo en cuanto a esto, gracias, entre otras cosas, a la implantación de la jornada intensiva de 7:15 a 15:30 horas con flexibilidad de 30 minutos de entrada y salida (Iberdrola, 2012), siendo la primera empresa del IBEX-35 en aplicar esta medida de forma continua durante todo el año. Debido a esto, Iberdrola recibió en el año 2008, por parte de La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización, el “Premio para Racionalizar los Horarios Españoles” (Equipos & Talento, 2008).

La empresa tiene un Plan de Acción que ha llevado a cabo ya una serie de acciones importantes, como las siguientes (Olcese & Alfaro, 2014):

- Elaborar una encuesta sobre el conocimiento y la satisfacción, por parte de los empleados, sobre sus medidas de conciliación.
- Crear un Comité de vigilancia para velar por el cumplimiento de sus medidas.
- Establecer un Plan de Formación que se dedica a impartir cursos sobre conciliación e igualdad tanto a los empleados como a los directivos.
- Aprobar el Plan de Igualdad, que lucha contra la violencia de género y el acoso.

FIGURA 3.3 LOGOTIPO DE IBERDROLA.



FUENTE: <http://www.iberdrola.es> [Visitada el 1/07/2015].

BSH ESPAÑA

Empresa de electrodomésticos que se caracteriza por su conciencia social, apoyando la multiculturalidad en el empleo como factor positivo. Promueven el desarrollo y la

RSC: El Marketing Interno como herramienta

formación continua de sus trabajadores, con el fin de que estos puedan sacar partido a todo su talento (BSH, 2015).

Es una empresa muy comprometida con la seguridad y la salud en el trabajo. Ha desarrollado una política de mejora continua en estos ámbitos en los puestos de trabajo. Su principal objetivo es mantener la salud de sus empleados en el mejor estado posible, para ello ha llevado a cabo diferentes acciones en los niveles preventivo, asistencial y rehabilitador, por ejemplo:

- Protege la maternidad otorgando mejoras laborales y económicas de las trabajadoras embarazadas e incluso ha implantado un programa de fisioterapia se suelo pélvico para evitar los trastornos relacionados con la maternidad a estas trabajadoras.
- Busca la mejora de la salud mental de sus trabajadores gestionando y reduciendo su estrés, mediante unas técnicas llamadas ``mindfulness`` que se centran en el equilibrio emocional y el bienestar.
- Realizan programas para promover la salud, el más conocido y satisfactorio es el de deshabituación del tabaquismo.

Con todas estas acciones y muchas otras más, BSH España ha conseguido mejorar su absentismo laboral en un 35% en los últimos cinco años (Olcese & Alfaro, 2014).

FIGURA 3.4 LOGOTIPO DE BSH.



FUENTE: <https://www.bsh-group.com> [Visitada el 1/07/2015].

4. EL MARKETING INTERNO: HERRAMIENTA CLAVE DE LA RSC

Hoy en día, una de las ideas más compartidas, entre los distintos expertos y analistas empresariales, es que el instrumento fundamental para conseguir impregnar la RSC dentro de una empresa es el marketing interno.

La vinculación que existe entre RSC y marketing interno básicamente consiste en utilizar el potencial que otorga la RSC en el mercado externo trasladado al mercado interno, es decir, que al implantar la empresa una serie de prácticas responsables, dentro de su propia organización, la imagen de dicha empresa mejora con respecto a sus empleados, lo que se traduce en que estos aumentan su motivación, aumentando como consecuencia su rendimiento y obteniéndose como resultado una fuerte mejora económica para la empresa. Toda la comunicación e implantación de estas medidas en el entorno propio de la empresa se consigue mediante el marketing interno.

Se debe comenzar entendiendo a que se hace referencia con el término “marketing interno”, de dónde aparece y qué sentido tiene en la realidad actual.

En primer lugar hay que adentrarse en el concepto tradicional de marketing, también considerado comparativamente a estos efectos como “marketing externo”. El marketing, teniendo en cuenta su definición actual, es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para generar, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en su conjunto (American Marketing Association, 2007). Es una actividad que va enfocada o dirigida hacia tres sectores diferentes:

- Sector privado (empresarial)
- Sector público (administración)
- Tercer sector (lo que se llama “economía social”)

Teniendo en cuenta esto ya se puede vislumbrar que el marketing interno debe tratarse de una actividad similar, pero obviamente dirigida hacia el interior de las propias organizaciones o empresas.

Se han ido desarrollando con el tiempo cuantiosas acepciones y definiciones que buscan establecer un concepto concreto del término “marketing interno”. A continuación se

RSC: El Marketing Interno como herramienta

establecen los más utilizados y característicos que pueden ayudar a obtener una idea global y comprender el significado de esta actividad.

Atendiendo al enfoque del posible beneficio para la empresa y del personal que forma ésta, el marketing interno ha sido definido como un conjunto de métodos y técnicas que llevados a la práctica de forma correcta y ordenada, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores. Además concretamente, se considera que han de integrarse en un plan de acción en tres fases, permitiendo así a la empresa disponer de forma permanente de un apartado de recursos humanos, que permitirá dinamizar y completar su propio desarrollo (Levionnois, 1992).

Estas tres fases a las que se hace referencia son las siguientes:

- 1 – Conocimiento y comprensión el mercado interno.
- 2 – Adecuación de éste a las exigencias del mercado externo.
- 3 – Organización del cambio y movilización de los hombres en busca del triunfo.

La potenciación de esta actividad se convierte, en favor de los empresarios, en la forma más eficaz para solucionar los problemas de motivación e implicación laboral del personal en el día a día de la empresa.

Algunos autores 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 y como un factor muy importante para sacar a las empresas de las malas situaciones generadas por la conflictividad social, la desmotivación y la falta de integración del personal en los fines de la institución (Barranco Saiz, 2000).

Otros autores entienden por marketing interno 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 (Sánchez Hernández, 2008).

A parte de los conceptos que nos ofrecen los distintos autores, para entender de una forma más clara y directa que es el marketing interno, se puede definir simple y

RSC: El Marketing Interno como herramienta

llanamente como un conjunto de técnicas que nos ayudarán a vender la empresa en sí como un producto, que integra sus objetivos, estructuras y componentes, a unos compradores que serán los propios trabajadores de la empresa que desarrollan su actividad en ella, llamados “clientes internos”, y cuyo fin principal es conseguir aumentar la productividad de la empresa a través del incremento de la motivación de estos trabajadores-compradores.

Por último, no se puede finalizar este apartado sin hacer una pequeña mención al hecho de que cuando se habla de marketing interno y marketing externo no hay que olvidarse de un tercero que se une a ellos, el marketing interactivo o de relaciones. Éste se puede considerar como aquel que cierra el círculo entre empresa, empleados y clientes, vendiendo la empresa-producto a los propios clientes, ya que, cuando generamos una actividad empresarial de marketing, que abarca toda el entorno de la empresa, los propios empleados también acabaran actuando como vendedores de la empresa hacia los clientes de ésta, gracias al posicionamiento que se les ha inculcado mediante las prácticas de marketing interno.

FIGURA 4.1 EL TRIPLE MARKETING EMPRESARIAL.



FUENTE: Sánchez Hernández (2007).

4.1 SIMILITUDES CON EL MARKETING EXTERNO

Si alguien se para a pensar puede creer que los términos marketing externo y marketing interno son cosas diferentes porque atañen a ámbitos diferentes, el primero está enfocado hacia el mercado en general, es decir, hacia los clientes que desean adquirir el producto o servicio que oferta la empresa, y, por el contrario, el segundo está enfocado hacia la propia empresa, buscando la identificación de los trabajadores con las actuaciones y los valores que emanan de la empresa en sus entrañas. Sin embargo, teniendo una visión más global de ambos conceptos, se observa que son actividades realmente similares y que siguen unos patrones muy parecidos para alcanzar sus respectivos fines.

En primer lugar, ambos tienen un destinatario. En el caso del externo es el cliente, el que al fin y al cabo contribuirá al beneficio de la empresa por medio de la compra de sus productos o de la contratación de sus servicios. Muy similar en el caso del interno, donde el destinatario es el trabajador, al cual podemos considerar también como una especie de cliente, con la salvedad de que, en vez de venderle el producto en sí, se le vende la propia organización, la empresa como institución. Por eso le llamamos cliente interno.

Por otro lado, ambas actividades se organizan bajo una estrategia con el fin de alcanzar sus objetivos de venta. En el marketing externo se utilizarán técnicas de venta para conseguir que el cliente acceda a comprar el producto o servicio, y en el caso del interno, lo que se hará es desarrollar una serie de planes de comunicación interna y de aumento de la participación de los trabajadores en la vida de la empresa, con el fin de que éstos accedan a aceptar la propia empresa como un lugar con el que se identifican y a donde desean pertenecer, es decir, comprar la idea de empresa y el trabajo en ella.

En lo referente a los propulsores de la venta, en el marketing interno lo llevarán a cabo lo que se conoce como la “fuerza de ventas”, es decir, el grupo de comerciales cuyo trabajo consiste en captar a los clientes y conseguir venderles los productos y servicios. En el caso del marketing interno, esta fuerza de ventas serían los propios directivos y mandos intermedios de la empresa los que tendrían aparejada dicha función, aunque en realidad se debería considerar como posible fuerza de ventas a todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, ya que precisamente los propios trabajadores que ya han

RSC: El Marketing Interno como herramienta

aceptado y “comprado” esos valores de la empresa serán los mejores vendedores posibles hacia sus compañeros.

Por último, en cuanto al objetivo principal, es el apartado más similar entre ambos de todos ellos. El objetivo del marketing externo es vender lo máximo posible para obtener el máximo beneficio económico posible, y en el caso del interno el objetivo es vender la propia empresa lo máximo posible con el fin de incrementar la motivación general de los trabajadores, lo que a su vez incrementará la productividad en su conjunto y, por lo tanto, generará también un aumento de los beneficios económicos de la empresa.

4.2 FACTORES GENERADORES DEL MARKETING INTERNO

Obviamente el marketing interno tuvo un inicio, como el resto de las cosas, y se debe hacer un balance de los factores que han sido generadores de su aparición en la realidad de nuestros mercados.

Se puede empezar considerando que a partir de los años 70 se implanta la economía de mercado en Europa, un tipo de economía que dispara al sector servicios y que establece un nuevo motor para el conocido concepto de oferta y demanda. A partir de los años 80, esta economía de mercado se acentúa aún más y haciéndose cada vez más competitiva y con más riesgo, pasándose a ser llamada incluso “economía del entorno”.

Esta economía del entorno se caracteriza precisamente en estar sometida a muchas presiones del ambiente que rodea o en el que está establecido el mercado, estando sometida en todo momento a una desestabilización que hace que mantenerse constante en el mercado no sea tarea fácil.

Las causas o factores que generan esta desestabilización permanente son principalmente cuatro: la política, la tecnología, la propia economía y la psicosociología. A continuación se recogen unas valoraciones respecto a estos factores que se han enumerado;

En cuanto a la política, hay que considerar que en las últimas décadas se han producido fuertes cambios políticos en la mayoría de los países a nivel mundial, lo que genera nuevas leyes y nuevas reglas de juego en los ámbitos comerciales tanto nacionales como

RSC: El Marketing Interno como herramienta

internacionales, dando cierta incertidumbre a nivel legal y obligando a las empresas a adecuarse a cada posible cambio o situación que acontezca.

En lo referente a la tecnología es obvio que su revolución ha sido total, sus avances y desarrollo continuo desde finales del siglo XX ha sido meteórico. Todo lo referente a la electrónica, la informática, la robótica, etc... ha ido modificando de forma asombrosa y definitiva los modos de trabajo, el mundo de las comunicaciones e incluso los estilos de vida de la gente.

Al fijarse en el apartado económico, es indudable decir que las economías continentales y la economía mundial han sufrido una actualización enorme debido al desarrollo de la globalización. Ahora los países no producen únicamente para dentro de sus fronteras o haciendo cierto comercio con países vecinos, sino que el comercio se ha convertido en algo totalmente internacional, se ha creado una red mundial en donde todas las empresas y todos los países estamos interrelacionados por la economía globalizada y por el capitalismo y la competencia más feroz.

El apartado de la psicología es clave como resultado de todos los factores anteriores y del desarrollo de la sociedad en general. La evolución de las sociedades tanto políticamente como económicamente ha generado nuevos comportamientos y formas de pensar en las personas, creando ciudadanos informados con gran conciencia social y con gran conocimiento del funcionamiento del mundo que les rodea. Esto hace que tengan una actitud diferente hacia el trabajo y hacia su vida laboral. Estos son los principales indicadores que reflejan ese cambio de actitud de la gente hacia el trabajo (Barranco Saiz, 2000):

- 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.

RSC: El Marketing Interno como herramienta

Teniendo en cuenta todos estos factores que se han mencionado, resulta fácil comprender la idea de que se hace necesaria una revolución en la perspectiva de las empresas respecto a su funcionamiento interno y a los comportamientos de los mercados. Se Puede decir que hoy en día el mercado se encuentra en una época donde solo triunfan las empresas diferenciadas, las que aportan algo que no aportan otras y las que trabajan de una manera respetable y con el beneplácito de la sociedad. Los empresarios se han ido dando cuenta de que esta diferenciación pasa por unir puentes y estrechar lazos con la competencia y que la mejor manera de optimizar la función empresarial es mediante el aprovechamiento de los recursos y el potencial humano de la empresa.

En definitiva, lo que se puede llegar a decir es que toda esta revolución comercial ha convertido al trabajador en el “producto” más importante, en la riqueza verdadera de la empresa.

Con lo cual se entiende que el marketing interno surge como una consecuencia de la fuerte evolución en la gestión de los recursos humanos, porque se ha pasado de la simple concepción de carácter administrativo, a la consideración del trabajador como un recurso más en la estrategia al que hay que convencer y mimar lo mismo que al cliente (Barranco Saiz, 2007).

4.3 PLAN DE MARKETING INTERNO

En primer lugar, hay que mencionar que el marketing externo siempre está guiado por un plan con una serie de fases que hay que seguir para su correcta implantación y utilización y así obtener un valor de éste. Pues bien, en el caso del marketing interno no iba a ser menos y sigue un plan bastante similar al del externo en sus fases y desarrollo.

El plan está compuesto por tres etapas:

- 1) Estratégica o de análisis
- 2) Operativa o de actuación
- 3) Auditora o de control

RSC: El Marketing Interno como herramienta

La primera etapa se subdivide en dos fases: el análisis del entorno y el análisis del mercado interno.

Análisis del entorno – consiste en recabar toda la información posible relacionada con las empresas que nos rodean para, a efectos de recursos humanos, comparar o asemejar la situación de éstas con la nuestra en el mercado competitivo. Estos estudios analíticos suelen hacerse, la mayor parte de las veces, mediante entrevistas con simples cuestionarios al distinto personal que forman las empresas y buscan información relacionada con; el tamaño de la empresa, políticas salariales y retributivas, características personales de los empleados como la edad y el sexo, cantidad de trabajadores que se contratan, cantidad de trabajadores que se despiden, convenios colectivos que se utilizan, calidad y utilización de la comunicación interna, formaciones sindicales y de representación de los trabajadores, etc...

Análisis del mercado interno – una vez definido el entorno externo se debe pasar a observar la situación del entorno propio, es decir, a analizar a nuestros propios clientes internos, nuestros trabajadores que son los que constituyen nuestro mercado de actuación. Es una fase muy importante, ya que, consigue proporcionar una vista de las características, las necesidades, las debilidades, las fortalezas, etc...

La segunda etapa podemos considerarla como la fase de adecuación, es decir, una vez conocidos el entorno externo y el mercado interno, se deben adecuar las características de nuestros clientes internos a las exigencias del mercado externo. Aquí lo que se hará es determinar si las estructuras de las que dispone la empresa son válidas, en el sentido de si la empresa está bien organizada y distribuida y si tiene entre sí las conexiones y la comunicación necesaria para su buen funcionamiento. Y una vez hecho esto será el momento de implantar una serie de cambios que mejoren precisamente los campos de comunicación, formación interna, organización estructural y estrategias de trabajo. Será una fase sufrida que requiere grandes esfuerzos por parte del departamento de recursos humanos a la hora de ejecutarla e implantarla.

La tercera y última de las etapas es la fase de control del propio plan de marketing interno que se ha llevado a cabo. Es la parte que permite realizar un seguimiento de los resultados y así comprobar si el plan llevado a cabo es eficaz o no, y en caso de que no lo sea realizar las correcciones necesarias ante los problemas y fallos que se vayan observando. Lo que se debe controlar no es únicamente si este plan está dando

RSC: El Marketing Interno como herramienta

beneficios económicos en cuanto a un aumento de productividad de forma inmediata, sino que además es importante controlar el estado de ánimo que se respira en la organización, ya que, mantener el estado anímico alto entre la plantilla permitirá obtener unos beneficios aún mayores en el largo plazo. Para controlar el ánimo y estado psicológico de los trabajadores se suelen utilizar los “paneles de clima laboral” que se basan en una comparativa de las distintas reacciones de los empleados ante idénticas situaciones a lo largo de diferentes períodos en el tiempo.

4.4 EL MARKETING MIX INTERNO

En el marketing externo se da lo que se llama el “marketing mix” o mezcla de marketing, son un conjunto de factores que se han de tener en cuenta con la finalidad de conseguir los objetivos propios de la empresa a través del marketing. El marketing mix está integrado por lo que se llaman las 4Ps, debido a que sus cuatro puntos en inglés comienzan por la letra p y son: Producto (product), Precio (price), Promoción (promotion) y Distribución (place).

- El producto es el propio concepto de lo que se vende, el bien o servicio que se oferta con sus características, marcas, etc...
- El precio es el coste de adquisición del producto, no solo el valor monetario sino también el tiempo o molestias que se han de invertir para su adquisición.
- La Promoción es la forma de hacer llegar la información acerca del producto a los consumidores, es decir, la comunicación que da lugar a que el producto se establezca en el mercado. Se puede dar por medio de publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, etc...
- La distribución es básicamente poner el producto a disposición del consumidor, establecer la logística y los canales por donde se va a distribuir el producto para establecer sus puntos de venta.

Una vez que se ha desarrollado el contenido del marketing mix general, se debe de considerar su aplicación en el plano del marketing interno. En el caso interno el producto a vender es el trabajo en la empresa, como algo que satisface las necesidades y los deseos de los trabajadores. El precio a estos efectos se considera el coste psicológico

RSC: El Marketing Interno como herramienta

que soporta el empleado al desarrollar el trabajo en la empresa. La promoción en el marketing interno gira en torno a lo que se conoce como comunicación interna, los canales que utiliza la empresa para comunicarse con los empleados y que conozcan la idea de empresa que están intentando transmitir. La distribución a nivel interno serían los medios que utiliza la empresa como vías para ofrecer las estrategias, es decir, las formas en que la empresa puede concretar esas características que oferta a su empleado.

Pero en el caso del marketing interno la cosa no queda ahí, ya que, el modelo de las 4Ps implantado por McCarthy en 1975, sufrió una ampliación, por parte de Booms y Bitner en 1981, para ser extensible al ámbito interno, añadiéndose otras 3Ps adicionales que son: Personal (people), Procesos (process) y Evidencia física (physical evidence).

- El personal se refiere a todos aquellos que contribuyen a ofrecer el producto a los clientes internos (empleados), es decir, todos los trabajadores que tienen contacto laboral con ese puesto de trabajo: supervisores, compañeros, empleados del departamento de recursos humanos, etc...

- Los procesos son los mecanismos utilizados por los trabajadores para realizar su trabajo. Es el flujo habitual de trabajo y las herramientas a disposición de los trabajadores.

- La evidencia física alude a todos los elementos físicos de carácter tangible con los que el trabajador entra en contacto al realizar su trabajo, tales como: mobiliario, manuales, papelería, equipos informáticos, teléfonos, etc...

Las 3ps adicionales, que surgieron para ser aplicadas al marketing de servicios, se incorporaron al modelo mix interno debido a que la venta de la idea de trabajo en la empresa ha de ser tratada como un servicio, y es un servicio enfocado a productos intangibles, productos principalmente relacionados con el conocimiento y la información.

Este modelo de las 7Ps tiene una capacidad de adaptación superior a los entornos intensivos del conocimiento (Hernández Díaz, 2013), contribuyendo a completar y favorecer los puntos indispensables a seguir para que la estrategia de venta sobre los clientes internos tenga el éxito necesario, utilizando todos los recursos de la empresa para conseguir diferenciarla al máximo de los demás y que el producto final sea más atractivo.

RSC: El Marketing Interno como herramienta

A continuación, en la siguiente figura, se puede observar como el marketing mix interno además de tener las 4 Ps tradicionales, que son la base en cualquier tipo de marketing, también tiene las 3 Ps adicionales, que lo complementan, siendo tratado como el marketing de servicios.

FIGURA 4.2 LAS 7 Ps DEL MARKETING MIX INTERNO.



FUENTE: Elaboración propia basada en Cros (2010).

5. CONCLUSIONES

A partir del trabajo que se ha realizado se pueden obtener las conclusiones siguientes:

1. La RSC ha sido conceptualizada de muchas maneras, pero en realidad cada empresario la percibe de una forma. Lo que ha dado lugar a diversas corrientes, que se han materializado en forma de teorías.
2. La RSC debe entenderse como un tridente de preocupaciones, que van dirigidas hacia el planeta, hacia las personas y hacia el propio beneficio empresarial.
3. Las empresas han comprendido que la RSC es un potente medio para incrementar su valor y su posicionamiento en el mercado.
4. La sensibilidad de las empresas con respecto a la protección del medioambiente se ha convertido en un factor de vital importancia a los ojos de la sociedad, siendo aplaudidas las empresas que se comportan de forma sostenible o ecológica y siendo despreciadas aquellas que demuestran que solo les importa producir, sin prestar el mínimo interés por la preservación del planeta.
5. Las organizaciones que obtienen reconocimientos, mediante certificados y galardones, multiplican su reputación, haciéndolas escalar en el mundo empresarial.
6. España siempre se caracterizó por mantenerse al margen de la aplicación de políticas y prácticas responsables, pero aún así ha conseguido avanzar enormemente en esta materia en los últimos años. Actualmente muchas de sus empresas son reconocidas como ejemplos de responsabilidad a nivel internacional.
7. Introducir los ideales de la RSC dentro de los departamentos de innovación de las empresas, permitirá que éstos abarquen un mayor espacio alcanzado. Esto permitirá agrandar los efectos y los resultados favorables, siendo las TIC el mejor camino para su extensión.
8. La RSC no solo está enfocada hacia el exterior de la empresa, sino que tiene un ámbito interno dirigido hacia los propios empleados y colaboradores de la empresa.
9. Gracias a que los empresarios han entendido que sus trabajadores son su activo más importante, han tomado medidas para ponerse en su lugar, y así, haciéndoles la vida

RSC: El Marketing Interno como herramienta

laboral más cómoda, han conseguido aprovechar su rendimiento a niveles muy superiores.

10. El puesto de trabajo se ha de plantear como un núcleo vital para el buen desarrollo del trabajo en la empresa, y debe ser estudiado y ajustado a las necesidades que realmente requiere.

11. El marketing interno es la herramienta más útil para encauzar la RSC dentro de una empresa. Si éste se integra correctamente dentro de la organización, permitirá estrechar lazos entre los trabajadores y la imagen de la empresa, permitiendo que los trabajadores perciban a la empresa como un lugar del que forman parte y en el que cada uno de ellos es tenido en cuenta.

12. Se puede decir que el marketing interno nace de la necesidad de las empresas por adaptarse a la economía moderna, como una consecuencia natural de la búsqueda del incremento productivo de las empresas.

13. Al igual que el marketing externo, el marketing interno se debe configurar mediante un plan, donde son indispensables una etapa analítica, otra operativa y otra de control, para que el propio marketing interno se incorpore de forma correcta y se vaya adaptando a los cambios en el tiempo.

14. Resulta obvio entender que para vender, de la misma forma que un producto, el propio trabajo y la pertenencia a una empresa, hay que tener en cuenta ciertos factores específicos que solo hay en el interior de una organización. Por ello, al igual que en el marketing de servicios, en el marketing interno debemos considerar el personal, los procesos y la evidencia física, es decir, las 3 Ps adicionales del marketing mix.

- Reflexionando a partir de este conjunto de conclusiones, podemos finalizar afirmando que cualquier empresa, que desee triunfar hoy en día, debe tener en cuenta la RSC como parte de su actividad y, a su vez, considerar el marketing interno como la maquinaria que le dará movimiento constante a éste dentro de la organización. En caso contrario, la sociedad y sus potenciales trabajadores prescindirán de ella como posible opción, impidiendo que se mantengan a flote en un mercado global tan competitivo como en el que estamos inmersos en los tiempos que corren.

5.1 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Una vez finalizada la lectura de este trabajo, cabe observar sus posibles debilidades o ausencias, que quizás lo hubieran convertido en una obra más completa e instructiva.

En primer lugar, al tratarse de un trabajo en relación a la RSC y al marketing interno, se podría haber investigado acerca del concepto de la motivación, concepto muy relacionado con estas materias, debido a que uno de los objetivos de ambas es precisamente la obtención del incremento de la motivación de los trabajadores, como se ha mencionado en varias ocasiones en el propio trabajo. La motivación es la principal vía para potenciar el rendimiento de los empleados, generando un aumento de la productividad y, por lo tanto, un incremento de los beneficios de la empresa. Es, en resumen, lo que hace que un empleado trabaje con ganas e ilusión. Por lo tanto, hubiera sido beneficioso incluir este tema como un punto más a tratar y desarrollarlo en diversos apartados, entre otros; conceptualización, teorías al respecto, consecuencias relacionadas, etc...

En segundo lugar, otro tema interesante, que podría haber tomado parte en el cuerpo de esta obra, es la comunicación interna. Se trata de una de las ramas más actuales en el marketing interno, a la cual se le está otorgando cada vez más importancia. La comunicación interna es lo que determina de qué manera se transmite la información en el seno de una empresa, lo que establece qué métodos se utilizan para que el empresario se comunique con sus trabajadores, los trabajadores se comuniquen entre sí, e incluso ambos se comuniquen con personal de otras empresas asociadas. De tal manera que se hubieran podido matizar apartados como; tipos, posibles planes, instrumentos para llevarla a cabo, beneficios de ésta, etc...

5.2 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de la elaboración de este trabajo, puede entenderse que en el proceso futuro, en cuanto a la investigación del tema central que se ha tocado, el camino que debería tomarse para continuar ampliando conocimientos relacionados, debería ir dirigido hacia la figura del llamado “feedback” (retroalimentación). Básicamente es algo que guarda una fuerte relación con la motivación de los trabajadores y su identificación interior con la empresa en la que desempeñan su trabajo.

RSC: El Marketing Interno como herramienta

El feedback, considerando meras ideas superficiales, se refiere a la capacidad o grado de conocimiento que tiene un empleado respecto a su posición en la empresa, es decir, la constancia que tiene éste a cerca de la aportación de su trabajo al resultado final de la actividad de su empresa. Algunos estudios ya han considerado que el feedback es muy beneficioso para aumentar la motivación del trabajador, ya que si a éste le permiten ver que su participación ayuda realmente al funcionamiento diario de su organización, se sentirá más integrado en ella y más feliz con su trabajo, por lo tanto, lo realizará mejor y con más ganas.

Una investigación profunda, en relación a este concepto, permitiría aumentar en gran medida los conocimientos relacionados con el marketing interno, materia a la cual se asocia, y así, a su vez, tener la posibilidad de relacionarlo en el marco general de la RSC.

6. BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association. (2007). "Marketing's new definition", *American Marketing Association*. Recuperado de Marketing news:
<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.asp>
- Barranco Saiz, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- Barranco Saiz, F. J. (4 de Julio de 2007). *Blog sobre mercados de Tendencias21*. Recuperado de Apartado de marketing: http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-politico-marketing-interno-y-marketing-social_a1.html
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2015). página web corporativa. Recuperado de <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/comosomos/cultura-corporativa/index.jsp>
- BSH Electrodomésticos España. (2015). página web corporativa. Recuperado de <https://www.bsh-group.com/laender/es/index.php?page=102193>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 43.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (18 de Julio de 2001). LIBRO VERDE. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, 7. Bruselas.
- Cros, J. (2010). Marketing Interno. Recuperado de <http://rrhhypersonas.blogspot.com.es/2010/05/marketing-interno.html>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford MA: Capstone.
- Equipos & Talento. (2008). Iberdrola, los horarios más racionales de España. Recuperado de <http://www.equiposytalento.com/noticias/2008/11/20/iberdrola-los-horarios-mas-racionales-de-espana>
- Fernández Gago, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson.
- García González, J. (2012). *La responsabilidad de las Organizaciones desde la Perspectiva de la Demanda (Tesis Doctoral)*. León: Universidad de León.
- Hernández Díaz, A. (2013). De 4ps a 7ps del Marketing. Recuperado de <http://alfredohernandezdiaz.com/2013/03/04/de-4ps-a-7ps-del-marketing/>
- Iberdrola. (2012). *IBERDROLA RENUEVA SU CERTIFICACIÓN COMO EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE CON LA MÁXIMA CALIFICACIÓN*. Recuperado de

RSC: El Marketing Interno como herramienta

http://www.iberdrola.es/sala-prensa/notas-prensa/nacional/2012/detalle/nota-prensa/120404_NP_01_EmpresaFamiliarmenteResponsable.html

International Organization for Standardization - ISO. (2010). ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL. Recuperado de <http://www.responsable.net/rs/iso-26000>

La Vanguardia. (2010). Mahou San Miguel, primer premio a la igualdad del sector bebidas. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/economia/20101215/54090270901/mahou-san-miguel-primer-premio-a-la-igualdad-del-sector-bebidas.html>

Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Longinos, J., & Rubio, A. (2008). La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17.

Mahou-San Miguel. (2015). POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA. Recuperado de <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sobre-nosotros/nuestra-gestion.html>

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente (Gobierno de España). (2015). La Iniciativa Española Empresa y Biodiversidad cumple su II aniversario con 20 empresas adheridas al Pacto por la Biodiversidad. Recuperado de <http://www.magrama.gob.es/es/prensa/noticias/la-iniciativa-esp%C3%B1ola-empresa-y-biodiversidad-cumple-su-ii-aniversario-con-20-empresas-adheridas-al-pacto-por-la-biodiversidad/tcm7-382114-16>

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.

Olcese, A., & Alfaro, J. (2014). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, MOTOR DEL CAMBIO EMPRESARIAL*. Madrid: Mc Graw Hill.

Sánchez Hernández, M. I. (2007). *El marketing interno como factor de éxito en el desarrollo de nuevos servicios: una aproximación empírica (Tesis Doctoral)*. Badajoz: Universidad de Extremadura.

Sánchez Hernández, M. I. (2008). *Marketing interno para innovar en servicios*. Madrid: Delta.

Truñó i Gual, J. (2007). *La responsabilidad social corporativa: aproximación cualitativa a la gestión de un activo intangible (Tesis Doctoral)*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

RSC: El Marketing Interno como herramienta

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*, 7.

Votaw, D. (1973). Genius becomes rare. En D. Votaw, S. P. Sheti (eds), *The corporate dilemma*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

World Business Council for Sustainable Development. (2002). Corporate Social Responsibility. *The WBCSD's Journey*.