

Marketing de Recursos Humanos

Reinventando la función de Recursos Humanos, o cómo pasar del gris a los colores vivos

octubre de 2011





ÍNDICE

ÍNDICE	2
CAMBIO DE PARADIGMA EN EL MODELO EMPRESARIAL.....	3
¿HACIA DÓNDE ESTAMOS CAMBIANDO?	4
LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	8
CUANDO RECURSOS HUMANOS SE BASA EN EL MARKETING.....	11
SOBRE TATUM.....	26

CAMBIO DE PARADIGMA EN EL MODELO EMPRESARIAL

Los modelos empresariales estaban (muchos aún están) anclados en un **proceso cíclico** que en primer lugar, y casi como único fin, perseguía la **consecución de los resultados económicos** a través de criterios eficiencia, productividad, coste-beneficio y utilidad en torno al capital invertido.

Sólo una vez asegurados los resultados es cuando las empresas empezaron a volver la cara hacia **sus clientes**. Ya no sólo interesaba el beneficio sino también con un número de clientes, que fuesen de determinado perfil, con cierta vinculación y buscando su fidelidad... Es decir, se identificaba un nuevo objetivo empresarial como era **conseguir clientes fieles y satisfechos**. Fue entonces cuando se empezó a priorizar en inversiones de marketing que mejoraran la captación de clientes (el que nos interesa, no cualquier cliente), su fidelización, que favoreciesen la calidad de servicio...

Una vez aseguradas la rentabilidad y la satisfacción de los clientes fue cuando las empresas vieron otra prioridad: sus **personas**. Se les empezó a considerar como un activo valioso en el que había que invertir para mejorar su desempeño, fidelidad...



Es probable que cuando los resultados empresariales no acompañen un buen número de empresas empezarán a recorrer el camino inverso olvidándose primero de cuidar a sus profesionales y después de invertir en los clientes.

Para bien de todos **se percibe bajo la corriente de pensamiento posmoderno**, una **tendencia de cambio** liderada por las **empresas comprometidas con unos valores**, con una historia... que están apostando por conseguir una finalidad mayor de las empresas basada en la búsqueda del desarrollo integral, la dignidad y satisfacción de cada persona junto a las utilidades económicas y materiales.

Un nuevo enfoque se abre camino. Los **clientes y las personas se consideran dos activos fundamentales y esenciales** de las compañías. Así, cuando una organización se centra realmente en cubrir las necesidades y expectativas de estos dos colectivos los resultados vendrán por añadidura. Si conseguimos organizaciones que realmente piensen en sus clientes y en sus personas se asegurará el futuro de las mismas.



Con este nuevo enfoque, las personas dejan de ser vistas como simples “recursos” humanos para ocupar un papel fundamental. En muchas organizaciones las personas están empezando a ser consideradas como un activo fundamental en el cual invertir esfuerzos y toda clase de recursos para mejorar el desarrollo personal y profesional, lo que ayudará a incrementar su compromiso y aportación.

¿HACIA DÓNDE ESTAMOS CAMBIANDO?

Si estamos de acuerdo con el nuevo paradigma enunciado, tanto la función de marketing/comercial como la de recursos humanos deberían ser dos de los principales pulmones de cualquier organización y necesitarían estar permanentemente evolucionando y adecuándose a la realidad de “sus mercados”, de sus “clientes”.

Siendo lo anterior una necesidad, observamos por el contrario que hemos asistido a una desigual evolución en lo que se refiere a la Gestión de Clientes (Marketing) y a la Gestión de las Personas (Recursos Humanos). Aunque el contenido y herramientas de ambas funciones han evolucionado significativamente para adaptarse a los nuevos tiempos, podríamos decir que donde más campo de avance quedaría es en la gestión de personas, en la que consideramos que podrían aplicarse algunas de las innovaciones llevadas a cabo en el mundo de la gestión de clientes.

En las últimas décadas la función de marketing ha sufrido una importante evolución en su enfoque, para adaptarse a los nuevos consumidores, pasando por diferentes orientaciones:

- Hacia **el producto**.
- Hacia el **mercado**.
- Hacia el **cliente**.

Una palabra ha tomado una fuerza inusitada cuando se habla de la Función de Marketing: **CLIENTE**. Los consumidores son los impulsores del nuevo marketing, no su único objetivo. El nuevo marketing exige una nueva actitud, un absoluto respeto, por el consumidor que ha cambiado sustancialmente en las últimas décadas. Éste debe convertirse en un socio estratégico de la empresa y las organizaciones tienen que adaptarse y responder a través de un permanente aprender y escuchar lo que tiene que decirles. Las empresas deben captar lo que es realmente importante para sus clientes y, únicamente entonces, responderán con una proposición de valor desarrollada en torno a sus necesidades individuales.

Los Clientes de Ayer ...	Los Clientes de Hoy...
No tenían formación	Están altamente formados e informados
No conocían mucho el mercado	Conocen los mercados y la competencia
Les gustaba la relación personal de "compadreo"	Son pragmáticos
Tenían un bajo nivel de exigencia - adaptables	Son muy exigentes con el producto y con el servicio
Eran muy fieles	Es difícil fidelizarlos
...	...

La "Orientación al Cliente", aunque no conseguida del todo, parece que es una de las máximas del management actual y que cualquier empresa busca conseguir. Esto ha conllevado un **alto nivel de Innovación** en todos los conceptos relativos a la gestión de los clientes tanto de manera interna como por exigencias del nivel de competencia.

Esta innovación en la función ha traído consigo la **incorporación de un buen número de nuevos conceptos y herramientas** al día a día de los departamentos de Marketing: Posicionamiento, Segmentación, Fidelización, Micromarketing, Diferenciación Positiva de Clientes, Marketing Experiencial, CRM, Valor del Cliente...

Un elemento esencial que ha favorecido el asentamiento y mejora del alcance del contenido de la función de marketing es la **evolución del contenido y organización** de la misma.

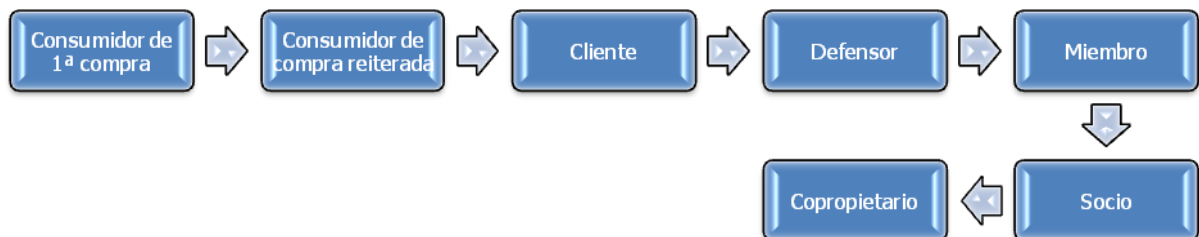
En el cuadro que recogemos a continuación tratamos de señalar de manera simplificada la evolución en el **alcance de la función de marketing** en los últimos años:

Hasta los 90	Desde los 90	Actualidad
Productos. Publicidad. Prensa.	Productos. Publicidad y Comunicación. Segmentos. Canales (Tradicionales y a distancia) Investigación Comercial.	Productos. Publicidad, Comunicación y marketing relacional. Segmentos. Canales (Tradicionales, a distancia e Internet) Inteligencia de Negocio. (Investigación de Mercado, Estudios...) Clientes: Valor, Fidelización, Prevención de bajas, Venta Cruzada...

Esta nueva configuración de contenidos y tareas del marketing ha traído consigo una nueva forma de configurar la función:

El Marketing de Ayer...	El Marketing de Hoy...
Era de productos masivos y estándar	Tiene mayor nivel de personalización del producto e inclusión de elementos de servicio
Marcaba el precio basado en costes	Se marcan los precios por cliente y por su relación
Tenía como canal de relación el Punto de Venta	Se potencia la multicanalidad: Tienda, Teléfono, Móvil, Internet ...
Hacía un tratamiento masivo de clientes	Segmenta y personaliza las relaciones
Primaba la captación	Se focaliza en la fidelización
El vendedor estaba poco valorado	Se profesionaliza la gestión
Hacía una comunicación masiva y descriptiva	Se tiende a la comunicación "experiencial"

El objetivo último perseguido con esta nueva concepción de la función es lograr que cada uno de los clientes recorra lo que Philip Kotler, el padre del marketing moderno, define como "escalera de la lealtad". De esta manera se logrará que cada consumidor evolucione en su involucración y compromiso con la compañía pasando de "mero consumidor de primera compra" a "Copropietario".



La voz de los expertos: La Clientemanía

"En nuestro caso lo que hacemos es centrar el marketing en segmentos por lo que antes de ir al producto tenemos previamente estudiado quién es el público objetivo de la compra. Además el diseño del mismo ha sido previamente consensuado y es producto del estudio de la demanda.

Primero lo que hacemos es saber lo que quiere el cliente, qué tipo de acabado final, con qué tipo de materiales se sentiría cómodo, la orientación, número de habitaciones en caso de que estuviéramos hablando de marketing promocional. Cuando conocemos el público, nos adaptamos a la plaza en la que vamos a estar. Esto es muy importante. Ni todas las plazas ni todos los barrios se pueden asemejar en cuanto a productos porque el público comprador es bien distinto".

Susana Sigüero – Directora de Marketing de Anida (Grupo BBVA)



Marketing de Recursos Humanos

Si las personas han evolucionado como clientes también lo han hecho como profesionales. Por ello las características y expectativas son bien distintas a las de antaño a la hora de desarrollar una carrera profesional.

Los Profesionales de Ayer...	Los Profesionales de Hoy...
No tenían información	Están altamente formados y cualificados
Eran mayoritariamente hombres	Se produce una incorporación masiva de la mujer al mercado laboral
Tenían un perfil sociológico similar	Se da un mix generacional, nuevos modelos familiares, diversidad cultural, etc.
No disponían de conocimiento del mercado laboral	Existe un alto nivel de acceso a información del mercado laboral
Eran poco exigentes más allá del salario	Exigen una experiencia laboral plena
Eran fieles	Están abiertos a mejores opciones
...	...

Es justo señalar que los responsables de Recursos Humanos llevan ya bastante tiempo levantando la mano en sus organizaciones, para hacer ver estos cambios de perfil y demandas de sus plantillas, pero no siempre han sido escuchados ni valorados desde la Alta Dirección. En muchas empresas no encuentran representación directa en los Comités de Dirección, están incorporados en el área de Organización y Medios; bien es verdad que este hecho es cada vez menos usual.

Un hecho significativo es la evolución que ha sufrido la propia denominación de la función. A mediados del siglo pasado no dejaba de ser el **"Departamento de Relaciones Laborales"**. Posteriormente pasó a ser **"Departamento de Personal"** para, en la actualidad, asentarse como **"Recursos Humanos"**. Podemos encontrar algunas compañías que dando un paso más han denominado a la función como **"PERSONAS"**.

Más allá de la evolución del propio nombre de la función nos atrevemos a señalar que estos avances no han sido tan profundos en el alcance y recursos de la propia función de Gestión de Personas.

El momento actual, con nuevos perfiles de profesionales, exige una nueva actitud de la organización con un completo conocimiento y respeto por cada uno de los miembros de la empresa, por cada uno de los profesionales. Las empresas deben preocuparse por lo que es realmente importante para sus Personas y, únicamente entonces, podrán responder con una proposición de valor desarrollada en torno a sus necesidades profesionales y personales.

Si realmente se quiere avanzar en el desarrollo de la función de Recursos Humanos, trasladando conceptos del mundo del marketing, **resulta imprescindible hacer cambios en su propia organización y subfunciones.**



La voz de los expertos: La Peoplemanía

"...todos los trabajos los realizamos personas y si no intentas generar esa pasión es difícil que el trabajo llegue a buen término. Nos pasamos muchas más horas dedicadas al trabajo que a nuestro entorno familiar, ocio, etc. Por lo tanto, qué mejor cosa que poder ponerle pasión a tus horas de trabajo y hacer que las personas se diviertan trabajando..."

"Muchas veces la única forma de diferenciarnos de la competencia es mediante la calidad, llegando a la excelencia. Y la excelencia solamente la consigues si las personas están realmente involucradas en el proyecto y para eso debes generar pasión."

"...con el equipo de dirección intentas transmitir una filosofía de que no existen empleados, si no que son siempre clientes. Evidentemente, ellos se tienen que encargar de trasladar eso hacia abajo..."

Carlos Abella, Director General de Marketing y Comercial de Paradores

LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

iii El Departamento de Recursos Humanos ha muerto...!!!

... pero sólo desde el punto de vista nominativo, es decir, como punto de partida para iniciar un cambio en la consideración de la función de recursos humanos y de las personas de la empresa. Algunas empresas ya están denominando su antes "Departamento de Recursos Humanos", por ejemplo, como Departamento de Atención/Servicio a las Personas, o Departamento de Capital Humano.

En el momento actual el concepto de "Recurso Humano" no tiene que tener cabida dentro de las organizaciones. Somos personas, no recursos. Un recurso se pone, se quita, se lleva y se trae sin más. Las personas no. Las personas tienen sentimientos, inquietudes, opiniones, miedos y necesidades, y cada persona es diferente, cada persona es única. A modo de ejemplo señalar el caso de **Starbucks** que a cada uno de sus profesionales le llama "socios" debido a que son participantes activos en el proceso de fabricación y venta del café.

Otro paso para que todos los cambios que se proponen lleguen a buen puerto es que el Departamento de Recursos Humanos se convierta en **Socio Estratégico del Negocio**. ¿Qué se quiere decir con esto? Debe ser un área con autonomía suficiente como para formar parte importante y estratégica del Comité de Dirección, y no tener que depender de otras áreas como pueden ser Administración, Medios, etc.

Pero ser Socio Estratégico hay que ganárselo. ¿Cómo? Argumentando y demostrando la importancia de las personas que componen la empresa. Cambiando el obsoleto concepto de empleado/recurso para considerarlo como un activo primordial y básico con todo lo que ello conlleva (satisfacción de sus necesidades). Así se conseguirá un verdadero compromiso de las personas y por lo tanto un mayor nivel de implicación que traerá beneficios para todas las partes.

Esto no se consigue sólo "vendiendo" la idea, hay que demostrarlo, tanto a la Dirección como a cada uno de los profesionales.



Marketing de Recursos Humanos

En la actualidad el plantel que predomina en los departamentos de Recursos Humanos está compuesto principalmente por sociólogos, psicólogos, abogados, etc. Profesionales que realizan perfectamente las funciones que, hasta ahora, competían a esos departamentos: nóminas, selecciones, formación, valoraciones, retribución...

El nuevo enfoque de la función supone un complemento a las funciones tradicionales creando nuevos contenidos y actividades para adecuarse a los nuevos requisitos. Para ello dentro de la función de Gestión de Personas tienen que existir perfiles con una visión más "cliente", más creativa, más dinámica, más atractiva... y esta visión la pueden sumar profesionales provenientes del mundo del marketing que aportan otros conocimientos y competencias que complementan a los tradicionales en la función.

El departamento de RRHH tiene que empezar a adaptarse, y qué mejor manera que incorporando el "mestizaje" de perfiles y también de funciones: RRHH+MK=RE-EVOLUCIÓN.

La voz de los expertos:

Marketing de RRHH – Banco Santander (Nuevo perfil: Marketing)

"Estamos aplicando conocimientos y técnicas de marketing a la gestión de personas. Así:

- *Hemos determinado nuestro "público objetivo" (nuestros empleados actuales y potenciales).*
- *Hemos definido nuestro "producto" (nuestra Oferta de Valor).*
- *Hemos adoptado enfoques segmentados de comunicación ("Santander puedes ser tú" no comunica los mismos mensajes a candidatos de banca comercial que a candidatos de escuelas de negocio porque cada colectivo ve un atractivo diferente en el Santander).*
- *Nos apoyamos en prescriptores (líderes de opinión, consultoras, head hunters...) para comunicar nuestro "producto".*
- *Estamos desarrollando técnicas de medición (encuesta "Santander eres tú" a empleados)".*

Oficina de Calidad de Vida – Pelayo (Nuevos perfiles: Investigación, Atención al Cliente)

"...en el año 2003 creamos la unidad de Calidad de Vida del Empleado donde una de sus principales actividades es crear un canal de escucha directa entre la empresa y el trabajador".

Comunicación – Asepeyo (Nuevos perfiles: Creativo, Diseñador)

"En marketing interno tenemos una persona que cuida la transmisión de conocimientos porque tratamos de que cada responsable de recursos humanos en el área que sea, sea responsable del marketing interno".



Esta **re-evolución** tiene que servir para evitar las diferencias que las compañías establecen cuando gestionan a las personas como clientes y cuando lo hacen como empleados. A continuación enumeramos algunas a modo de ejemplo:

- **Captación/Selección:** para la captación de clientes se pueden realizar spots televisivos o anuncios en prensa atractivos, alegres, vistosos... En cambio para la captación de profesionales se utilizan "rancieros" anuncios de texto en prensa, normalmente, en blanco y negro y con sólo la descripción del puesto
- **Acogida:** Cuando se capta un cliente muchas compañías remiten un "WellCome Pack" (con la información de la compañía, los canales de comunicación las claves para relacionarse, con algún objeto promocional...), llaman para dar la bienvenida, asignan un gestor... Este cuidado no suele ponerse a la hora de "acoger" a un nuevo profesional: se le suele remitir a las normas de la intranet o se le entrega el "manual de acogida" (de cientos de páginas) y listo.
- **Factura vs nómina,** ¿qué atractivo tiene una factura?, pues para que esas facturas no sienten tan mal ciertas empresas incorporan mensajes en ellas de agradecimiento al cliente, o se informa sobre ciertos productos atractivos e incluso personalizados. La nómina, es eso, un simple papel donde te dicen lo que vas a ingresar y el único grafismo que existe es el sello de la empresa.
- **Canal Internet:** todo el mundo sabe que las páginas web tienen que tener un diseño atractivo, ser fácilmente navegables, intuitivas, etc., pero ¿alguien se ha parado a pensar en cómo deben ser las intranets para los empleados? Bastaría echar un vistazo a la página web de una gran empresa y compararla con el diseño y contenidos de su intranet.
- **Información:** para notificar/informar a los clientes sobre cualquier asunto, las empresas realizan anuncios o folletos con diseños atractivos y para informar a los empleados se les envía una circular escrita con el mensaje en concreto y sin ningún tipo de grafismos, como mucho la imagen corporativa de la empresa.

Los objetivos de marketing y recursos humanos tienen mucho en común:

OBJETIVO DE MK – GENERAR BUENOS CLIENTES FIELES

**OBJETIVO DE RRHH – GENERAR BUENOS PROFESIONALES
COMPROMETIDOS**

Aprendamos lo bueno del marketing para mejorar la gestión de nuestras personas.

Si seguimos haciendo lo que estamos haciendo, seguiremos consiguiendo lo mismo. Por tanto, modifiquemos las formas de construir la función de Recursos Humanos si queremos enfocarnos realmente a satisfacer las necesidades personales y profesionales de sus equipos. **Sólo con personas satisfechas seremos capaces de conseguir clientes satisfechos y resultados estables.**

CUANDO RECURSOS HUMANOS SE BASA EN EL MARKETING

Existen conceptos del marketing, algunos clásicos y otros que emanan de las más modernas tendencias, que podrían ayudarnos a sentar las bases para el diseño y la implantación de un modelo eficaz de gestión de personas.

Estos conceptos podrán aplicarse en los distintos niveles y funciones que conlleva la Gestión de Personas: Inteligencia + Estrategia + Atracción + Fidelización + Experiencia.



A continuación recogemos algunos ejemplos de cómo el marketing puede ayudar a la concreción de la Función de Gestión de Personas.

1. Posicionamiento

El **Posicionamiento** es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o incluso hasta de una persona. Tiene como fundamento el concepto de percepción, por tanto posicionarse supone librar una batalla por ocupar un lugar destacado en la mente del consumidor.

La búsqueda de un adecuado posicionamiento tiene que suponer conseguir diferenciar nuestro producto o nuestra marca en la mente de los consumidores para conseguir que nos compren en lugar de hacerlo a la competencia.

La metodología para llegar a conseguir un adecuado posicionamiento se puede resumir en los siguientes 5 pasos:

1. Conocer las principales motivaciones de los clientes.
2. Identificar los mejores atributos de nuestro producto/servicio/marca.



Marketing de Recursos Humanos

3. Conocer la posición de los competidores en ese atributo.
4. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas.
5. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de acciones de marketing y de cada una de las personas de la organización.

La voz de los expertos

"El posicionamiento en cuanto a que engloba una serie de valores es muy personal".

"Tratamos de cuidar las asociaciones que hacemos con grandes empresas y cómo afecta eso a nuestro posicionamiento de marca. Un ejemplo es que hoy tenemos a Coca-Cola de patrocinador, pero durante un tiempo tuvimos a Pepsi. Me gustaban los valores de Pepsi en el año 2000 porque su posicionamiento límite rozaba un poco lo ilícito, lo minoritario y lo moderno: "¿Estás loco? Bebe Pepsi". Esto ayudaba mucho a una marca muy tradicional como éramos entonces a introducirle un cierto dinamismo. Sin embargo, actualmente el Real Madrid es más Coca-Cola. Es más la familia, lo tradicional, el líder, el gigante".

José Ángel Sánchez, Director General del Real Madrid

Las empresas también se encuentran, al igual que con los clientes, con una **dificultad a la hora de posicionarse ante los profesionales (actuales o potenciales)**. ¿Por qué las personas eligen nuestra empresa para trabajar y no otra? ¿Por qué siguen con nosotros?

Este posicionar la marca como un atractivo para los empleados es lo que ha venido denominándose como **"Employer Branding"**, que es la estrategia y las iniciativas que una empresa ha de adoptar para lograr que su identidad corporativa tenga unos atributos asociados para los profesionales, y que sea percibida como atractiva para los empleados, tanto actuales como potenciales.

Seguramente se nos ocurrirán a todos referencias de empresas que han conseguido un cierto posicionamiento con su modelo de gestión de personas: "es la empresa que mejor paga", "es una escuela de directivos", "es un ejemplo en conciliación", "son los profesionales mejor formados", "existe un nivel de exigencia directiva máxima", "el ambiente de trabajo es excepcional"...

Los expertos en marketing interno han remarcado la importancia de retener a los buenos profesionales, combinando motivación con comunicación, del mismo modo que se intenta retener al buen cliente.

Cualquier organización, por pequeña que sea, puede y debe ofrecer y comunicar algo distintivo y personal de la organización que atraiga y motive a sus personas.



La voz de los expertos

"Nosotros somos especialistas, y en lo que queremos destacar es en desarrollar gente. Personas que cogemos desde abajo y los desarrollamos, lo llamamos "individual contributor". Con esto puede llegar hasta director, vicepresidente, director general...Queremos que hagan carrera con nosotros. Habitualmente necesitamos que sea desde dentro, nuestro atributo principal es la formación".

Pablo Giráldez, Director de RRHH de Cisco Systems

2. Conocimiento-Inteligencia

Si una empresa quiere definir una oferta realmente de valor que satisfaga al mercado objetivo y diferencie de la competencia, resulta fundamental conocer las *necesidades, percepciones y expectativas* de sus clientes tanto actuales como potenciales.

¿Y cómo se consigue? Con una **actitud de permanente escucha activa** que lleve a poner en marcha mecanismos de recogida de información útil de los clientes en cada fase del proceso de marketing: imagen de empresa, test de productos, valoración servicio...

Pero no sólo es importante recabar información; lo fundamental es conseguir **que la voz del cliente llegue a cada una de las áreas de la organización** para tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

Por tanto, escuchar lo que piensan los clientes significa tres cosas: la primera es **escucharlo en el sentido literal y real de la palabra**; la segunda es **convertir la información en conocimiento operativo**; y la tercera, más importante aún, **pasar a la acción tras escucharlo**.

La voz de los expertos

"El departamento de Gestión de Clientes se crea en el año 2002, teniendo como misión fundamental la de velar por el correcto mantenimiento de la base de datos de clientes de la compañía"

"En el ejercicio 2007 este departamento se desdobra en 2:

- Tecnología de Canales y Clientes (orientado al soporte tecnológico de la información).*
- Gestión de Clientes (orientado al desarrollo de modelos de inteligencia de clientes, diseñando políticas activas de retención y fidelización)."*

Juan Carlos Hurtado, Director del Área de Organización Comercial de Seguros La Estrella

Rara es la empresa de referencia que en la época actual lanza un producto al mercado sin haber realizado anteriormente una profunda investigación de mercado cuyos resultados hayan respaldado dicho lanzamiento. Por el contrario, rara es la organización que no dice “las personas son mi principal activo” y lanza multitud de medidas, políticas y programas de recursos humanos sin preguntar a estas mismas personas si son necesarias, cómo las valoran, cómo enfocarlas...

El área de Recursos Humanos debe tener también una **preocupación permanente y activa** por conocer las *necesidades, valoraciones y expectativas* de **sus clientes internos** que son las profesionales. No basta con hacer encuestas esporádicas o cada año desarrollar una encuesta de necesidades formativas. Es necesario un plan y una sistemática de recogida de información útil para tomar decisiones.

Un posible modelo de éxito contrastado es el **Log de Empleados** donde se trata de definir cuáles son los puntos de contacto que definen la relación de un profesional con la compañía, y realizar un seguimiento sobre ellos.

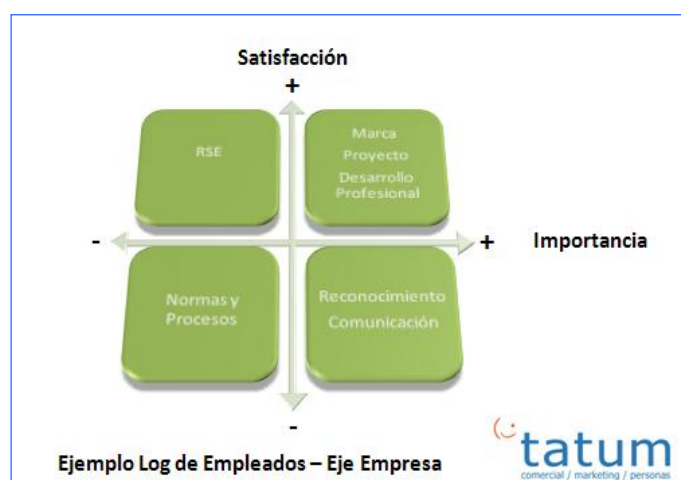


Una vez que tenemos definidos los puntos de relación que queremos controlar, el siguiente paso es hacer un seguimiento continuado, realizando mediciones periódicas en dos ejes:

1.- Grado de satisfacción:

Valoración del estado de desarrollo actual de cada uno de los puntos de relación.

2.- Importancia: Grado de interés que tiene cada punto de relación independientemente de su nivel de desarrollo actual.





A partir de estas matrices (una por apartado) se puede establecer un plan de acción lo más eficiente posible, ya que se pueden priorizar las acciones a realizar en base a la realidad de nuestros profesionales y al grado de desarrollo percibido por ellos.

La voz de los expertos

"Desde hace tiempo nosotros intentamos buscar una fórmula diferente que permitiese acercar al empleado directamente a la empresa sin intermediarios y respetando la confidencialidad. Por eso, en el año 2003 creamos la unidad de Calidad de Vida del Empleado donde una de sus principales actividades es crear un canal de escucha directa entre la empresa y el trabajador".

María José Esteban, Directora de Capital Humano de Pelayo

3. Pasión por los clientes y las personas

Vamos a señalar dos de las premisas, comúnmente aceptadas, que pueden llevar a conseguir realmente una empresa orientada y **comprometida** con sus clientes. Una primera consistiría en seguir una de las reglas de oro del marketing: **"trate a sus clientes como le gustaría que le trataran a usted"**. La segunda llevaría a todos los directivos a ser conscientes de que **"el futuro de la compañía es directamente proporcional a la capacidad de conseguir la máxima satisfacción de sus clientes"**, sin clientes satisfechos no hay futuro para la empresa.

Algunas empresas punteras llevan ya algún tiempo tratando de dar un paso más en ese mencionado compromiso con los clientes. Tratan de pasar **"del dicho al hecho"**, **"de la definición a la acción"** porque de otra forma las organizaciones, en los tiempos que corren, no serán creíbles y desde luego no tendrán elementos diferenciales con respecto a sus competidores.

Están dando pasos en esta concreción de su compromiso con los clientes a través de actuaciones como: **"los compromisos de..."**, **"las cartas de servicio"**... que permiten que los clientes conozcan a priori lo que pueden esperar de su proveedor, la forma de reclamar si es necesario, y todavía más, a lo que se compromete la empresa en caso de no cumplir con lo prometido.

La voz de los expertos

"Nosotros hablamos de la experiencia cliente que consiste en que tú entras en fnac y nuestro objetivo es que tengas una experiencia de compra que sea muy satisfactoria. Si entras para obtener consejo, que el vendedor sea capaz de resolver tus dudas; si entras para ver una demostración de un videojuego, jugar con el mismo; o si quieres leer un libro puedes también hacerlo, así como participar en un fórum..."

Enrique Martinez, Director General de FNAC



El compromiso es la clave de la **"Pasión por las Personas"** porque es la llave que regula el talento, es la búsqueda de convertir a los empleados en socios-copropietarios.

Algunas citas de interés:

- **Yvon Chouinard**, Fundador de la Compañía Patagonia, decía "es imposible hacer un producto de mucha calidad sin tener a la vez un entorno de trabajo de mucha calidad. Todo está ligado: producto de calidad, servicio al cliente de calidad, puesto de trabajo de calidad y calidad de vida de tus empleados".
- **Juan Roig**, Presidente de Mercadona, tiene un lema que sirve de motor en su cadena de supermercados: "Personas fieles y contentas, consiguen clientes fieles y contentos".
- Y Ken **Blanchard**, **experto en management**, complementaba "si tratamos a aquellos que atienden al cliente como si fueran las personas más importantes de la empresa, ellos tratarán a los clientes como si fueran las personas más importantes del mundo. Si los empleados de la empresa son tratados como ganadores y se perciben a sí mismos como ganadores, la satisfacción del cliente y la productividad vendrán naturalmente".

Sin cuidar y mimar a los empleados no hay empresa de éxito. Por lo tanto es muy importante volcar esfuerzos en las empresas también en conseguir empleados comprometidos y vinculados con nuestra organización.

Este es un camino de doble dirección, buscar el compromiso de los empleados porque nosotros estamos comprometidos con su situación, su realidad, necesidades y desarrollo integral. La empresa no "fallará" a sus personas cuando hay un compromiso mutuo.

¿Y cuál es la llave del éxito? Pues igual que con los clientes. Conseguir que la "Pasión por las Personas" cale en los directivos de la organización; y tratando a cada persona como nos gustaría que nos tratase nuestro jefe.

La voz de los expertos

"... un tema muy importante es la motivación desde el punto de vista de generar una política de compromiso con la compañía. Groupama en los últimos años ha hecho un esfuerzo enorme en política de beneficios sociales en torno a la ley de igualdad. Lo ha hecho alrededor de dos ejes: implantar una política de igualdad dentro de la propia compañía y también una política de conciliación". "Hace dos años hicimos una encuesta de clima laboral interno donde el grado de satisfacción estaba en torno al 75% y la última se hizo el año pasado a nivel de grupo internacional y España fue una de las filiales que mejor estaba valorada".

Enrique de Martín Sánchez-Patón, Subdirector General de RRHH de Groupama



4. Segmentación

En un mercado tan competitivo como en el que nos encontramos ya no vale el “café para todos”. El denominado “marketing de masas” ha pasado a la historia, porque ningún producto/servicio puede diseñarse para cualquier público. Las empresas vienen, ya hace bastante tiempo, abordando su mercado objetivo, dividiéndolo en segmentos más homogéneos y accesibles a fin de diseñar estrategias de marketing adecuadas a cada uno de ellos.

Claves de la Segmentación

- **No todos los clientes**, actuales y potenciales, que integran un mercado **son iguales entre sí**.
- **Las necesidades de los clientes no son siempre las mismas**.
- **No todos los clientes aportan el mismo retorno** a la empresa.
- La **capacidad de compra no es homogénea** en todos los clientes.
- **Las formas de actuar de cada cliente no son idénticas**.

Algunos de los beneficios que se pueden conseguir a través de una buena segmentación de mercados son:

- **Conocer las necesidades específicas** de los clientes dentro de un segmento lo que ayudará a diseñar el mix de marketing más adecuado para satisfacerlas.
- **Crear una oferta más adaptada** a las necesidades y expectativas; y **fixar el precio apropiado** para el público objetivo.
- **Mejorar la imagen y posicionamiento** en los segmentos de interés al actuar percibirse como especialista en los mismos.
- **Adecuar los canales de distribución más óptimos** para aproximarse a cada segmento.
- **Crear líneas de comunicación más efectivas** y con más posibilidades de éxito.
- **Crece más rápido** si se obtiene una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- **Minorar el número de competidores (barreras de entrada)** que actúan en cada segmento.

Pero el gran desafío no es simplemente segmentar el mercado o la base de clientes, sino **segmentar con éxito**.

La voz de los expertos

"(La segmentación) Afecta y tratamos de que cale en toda la organización, quizás no tanto como nos gustaría, pero la propia organización está orientada a los segmentos".

"...intentamos que la segmentación oriente tanto los planes de ventas como los planes de marketing".

Jorge Negrete, Director de la Unidad de Negocio de Productividad y Colaboración de Microsoft



De igual manera que no hay dos clientes iguales podemos señalar que no existen dos personas iguales.

La **base para una adecuada segmentación de personas es conocer** la realidad de cada una de las personas de la organización ya que:

- No todas las personas que integran un equipo son **iguales entre sí**.
- No todas las personas de un equipo **aportan el mismo valor**.
- No todas las personas tienen las **mismas necesidades**.
- No todas las personas tienen el **mismo nivel de implicación**.

La segmentación del colectivo de profesionales deberá por tanto combinar diferentes criterios e informaciones:

- **Geográficos y Demográficos:** lugar de origen, situación personal, con/sin hijos, nivel de estudios, nivel de ingresos...
- **Relación con la Empresa:** antigüedad, evolución salarial, puestos por los que ha pasado, nivel de desempeño, períodos de baja, etc.
- **Perfil Profesional:** formación académica, formación complementaria, y de forma muy especial sería importante conocer las **competencias** de cada una de las personas.
- **"Vinculación/Afinidad"** con la empresa:
 - Nivel de **satisfacción y motivación** con la empresa.
 - Nivel de **satisfacción con el superior directo**.
 - Nivel de **satisfacción con la tarea que desempeña**.
 - Nivel de satisfacción con sus **compañeros de equipo**.
- **Nivel de aportación y compromiso con el proyecto empresarial.**
- **Expectativas:** personales, funcionales, formativas, salariales...

Actuaciones segmentadas:

Si una empresa consigue información de estas características de sus profesionales y las transforma en conocimiento, será capaz de ofrecer una oferta de valor diferenciada a cada uno de sus segmentos, e incluso personalizada para algunas personas:

- **Modelo de dirección:** adaptación del estilo de dirección a cada miembro del equipo y respeto por las diferencias individuales.
- **Oferta de Valor de RH:** carrera profesional, formación, retribución y comunicación, políticas de conciliación...
- **Planes de fidelización** orientados a mantener y a comprometer a los profesionales de más valor.

La voz de los expertos

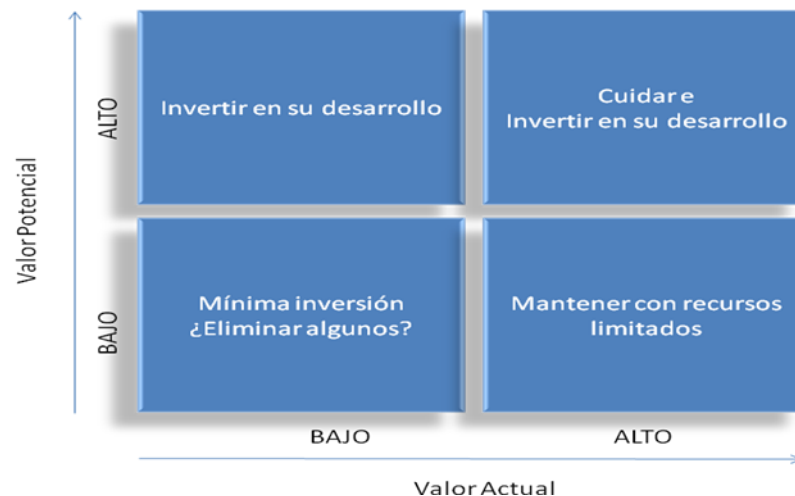
"No todos los empleados son iguales: tienen sus propias necesidades, puntos de vista y valoraciones. Para tener en cuenta sus características específicas, Santander se sitúa a la vanguardia en la aplicación de enfoques segmentados, procedentes del marketing, a la gestión de las personas.

Se trata de considerar a los empleados no como "sujetos pasivos de una administración", sino como "clientes". Nuestro objetivo es conocerles, ofrecerles soluciones ajustadas a su situación específica y hacer seguimiento de su evolución".

José Luís Gómez Alciturri, Director General de RRHH del Banco Santander

5. Diferenciación Positiva

¿Qué es la diferenciación o discriminación positiva de clientes? Es la aplicación de políticas comerciales y de marketing diferenciadas en función de la aportación de los clientes, para función de ello ofrecer "más valor" a aquellos clientes que más se comprometen con la empresa y que, por tanto, más aportan. Para lo cual hay que definir cuál es el "valor" de cada uno de los clientes para la empresa, tanto **actual como potencial**. En función de estos dos parámetros pueden desarrollar diversas estrategias según un cliente pertenezca a uno u otro cuadrante.



A continuación sólo nos queda hacer mención de algunos tipos de acciones de marketing que están poniendo en marcha las empresas para "discriminar positivamente" a sus clientes más valiosos:

- 1.- Club de Fidelización de Clientes.
- 2.- Ofertas específicas o ventajas según el consumo.
- 3.- Trato personalizado y especial.

La clave para tener clientes satisfechos y fieles es establecer relaciones a largo plazo que se adecuen al nivel de aportación de cada una de las partes. Una estrategia de discriminación positiva de clientes ayudará a fidelizar a los mejores clientes lo que facilitará la consecución de los resultados empresariales.

La voz de los expertos

"Con el patrocinio del Godó y el Master Series además de tener una repercusión en cuanto a imagen nos permite hacer gestión de relaciones públicas con clientes de más valor, donde una parte sugiere qué potenciales clientes quiere llevar y yo te voy a sugerir a qué clientes de alto valor tienes que intentar llevar".

Mar Badillo, Directora de Marketing de Banco Madrid (actual Dtra. de MK de Inversis)



¿Se puede diferenciar positivamente a los empleados? Sí, aplicando criterios de segmentación a las personas que conforman nuestros equipos para poder adaptar la oferta de valor de RH y los estilos de dirección a las características de cada uno de los colectivos y poder obtener así unos mejores resultados.

Para realizar la segmentación es necesario definir dos conceptos:

- **Aportación de Valor:** para medir la aportación de valor de nuestros profesionales es necesario poder contar con sistemas y herramientas que permitan conocer el desempeño, la potencialidad... Dentro de los existentes se recomiendan aquellos basados en la medición de aspectos objetivos-cuantificables, ya que se fundamentan en la definición de ítems de una forma transparente y consensuada.
- **Vinculación:** el grado de fidelización de los profesionales se puede medir de diferentes formas, la más sencilla sería atendiendo a la antigüedad en la organización. Las más sofisticadas, y óptimas, buscarían medir el compromiso real de cada profesional con el proyecto empresarial.

Este modelo se puede sofisticar incorporando la variable “**potencial de mejora**”. A partir de esta segmentación, se puede plantear el implantar un modelo de MVMP (Mejores Ventajas para los Mejores Profesionales).

En definitiva, si de una forma transparente y ecuánime la empresa es capaz de clasificar a los profesionales del equipo por su nivel de aportación, potencial y compromiso con el proyecto empresarial, se podrá definir un modelo de gestión de personas que ofrezca mayores ventajas a los mejores profesionales (MVMP) y adecúe los estilos de dirección. De esta forma se terminaría con el “Café para Todos” y se aportaría más valor a los profesionales que mayor compromiso y retorno aportan a la organización.

La voz de los expertos

"Lo que hemos hecho para tener un mayor conocimiento de todos los trabajadores es nombrar un gestor de recursos humanos en cada una de las direcciones territoriales, en el departamento de servicios centrales y en la división de empresas".

"Desde el departamento de recursos humanos estamos desarrollando una serie de políticas para que estos gestores puedan implantarlas en cada uno de sus territorios".

"Queremos conseguir que se sientan importantes promesas que aún tienen mucho que demostrar pero con un potencial a largo, medio y corto plazo ya que hacemos planes específicos de formación con esta gente".

María Camino Agra, Directora de Desarrollo Estratégico de Directivos de Caixa Galicia

6. La importancia de la relación

El nuevo “**marketing relacional**” trae consigo un cambio de enfoque. Cliente y empresa no son dos mundos con intereses antagónicos. Se vira de pensar en términos competitivos y de conflicto a pensar en términos de interrelación y colaboración mutua. La empresa y algunos de los agentes con los que entra en relación (proveedores, empleados, distribuidores...) se tienen que alinear para proporcionar al cliente el mejor producto/servicio posible. Se abandona el más puro “marketing de productos” para abrazar el “marketing de clientes” donde lo que prima es la relación, el “marketing relacional”.

Este último **enfoque relacional** buscará no sólo relacionarnos con el cliente para vender productos/servicios concretos (pero los que realmente se adecuan a su perfil) sino que también, y principalmente, tiene como **objetivos**:

- **Conocerle en profundidad.**
- **Detectar y cubrir sus necesidades y expectativas no cubiertas.**
- **Incrementar los niveles de satisfacción.**
- **Sorprenderle. Ofrecerle mejor servicio y experiencias dignas de ser contadas.**

Para conseguir una implantación real de este enfoque, un gran número de empresas ha puesto en marcha estrategias de **carterización de clientes**.

¿Qué aporta esta **gestión carterizada** de los clientes? Principalmente es un **modelo que ayuda a la consecución de los objetivos de negocio** al favorecer:

- 1.- El **mantenimiento**.
- 2.- La **vinculación**.
- 3.- La **reactivación de inactivos**.
- 4.- La **captación**.

Una óptima gestión de la cartera **cubrirá las siguientes etapas**:





La voz de los expertos

"Caja Murcia es una entidad que ha sido pionera en implantar un modelo de gestión carterizada de clientes. Llevamos ya varios años perfeccionando el modelo lo que nos está ayudando a consolidar nuestro modelo comercial y de cara a 2009 los objetivos básicos de la carterización son:

- Que al menos el 75% del negocio a diciembre de 2008 esté "gestionado" por un titular de cartera.*
- Incrementar la vinculación con los mejores clientes y que esta gestión sirva de apoyo para el blindaje y retención de los mismos y para la consecución de los objetivos de las oficinas.*
- Dinamización de la gestión comercial con base en los clientes más importantes".*

Joaquín Cánovas, Director General Adjunto de Caja Murcia

Traslademos ahora los conceptos que hemos visto anteriormente a la gestión de los equipos de personas que se nos han asignado, a la "cartera de profesionales" con la que cada manager/directivo tiene que trabajar.

Un buen directivo no se distingue sólo por las cosas que hace sino, sobre todo, **por cómo las hace**. Así las funciones a la hora de dirigir personas deberían alcanzar (modelo relacional) aspectos como:

- 1.- **Generar relaciones de confianza.**
- 2.- **Comunicar eficientemente.**
- 3.- **Proporcionar apoyo.**
- 4.- **Asegurar un seguimiento adecuado.**
- 5.- **Fomentar la implicación y el compromiso.**
- 6.- **Desarrollar profesionalmente al equipo.**
- 7.- **Favorecer el equilibrio integral de cada persona.**

Hagamos una reflexión sobre el "CÓMO".

Desde nuestro punto de vista no valdría con desarrollar las funciones y tareas que la organización establezca a la hora de dirigir personas sino que además sería conveniente fijar un "estilo" de dirección. Igual que con la gestión de clientes las organizaciones fijan sus valores/decalógicos/... deberíamos hacer lo mismo con los comportamientos que queremos de nuestros "líderes". No se nace sabiendo gestionar personas, como no se nace sabiendo gestionar clientes; sin embargo las organizaciones dedican un buen número de horas a enseñar a los gestores a gestionar clientes pero muy pocas a enseñar a sus directivos a dirigir a sus equipos.

¡Dime cuál es la calidad de tus directivos y te diré el futuro de tu organización!



La voz de los expertos

*"Los valores de Multicaja se empezaron a diseñar precisamente en unas jornadas del Comité de Dirección que organizó **tatum**. En esta sesión de trabajo discutimos en un debate muy profundo durante prácticamente dos días hasta que definimos cuáles iban a ser los valores de la nueva entidad: honestidad, crítica de servicio, espíritu de superación, eficiencia y humanismo".*

"Empezamos en 2006 con un análisis de clima laboral donde detectamos unos problemas fundamentalmente de comunicación, integración, participación y económicos... Después de ese análisis hicimos otra encuesta sobre 150 profesionales para que nos dijeran donde deberíamos trabajar. En ella percibimos que uno de los elementos fundamentales que nos pedían eran los temas relativos a la conciliación. Dicho y hecho, nos pusimos a trabajar en el tema de la conciliación de la vida profesional y familiar".

José María Jiménez, Director General de Multicaja

7. Gestión de la Experiencia

Diferenciarse de la competencia y lograr la recurrencia en la compra y la fidelidad del cliente es objetivo de todas las empresas, miremos el sector al que miremos.

El **"marketing experiencial"**, concepto también conocido por "marketing emocional" o "marketing de sensaciones", supone la puesta en marcha de una novedosa **estrategia para poder diferenciarse** de la competencia cuando parece que todo está inventado.

Si una empresa quiere adoptar este enfoque experiencial dentro de su modelo de marketing deberá tener en cuenta que además de un proveedor de productos y servicios deberá convertirse en un proveedor de experiencias, especialmente de **experiencias dignas de ser contadas**.

Cuando se habla de experiencia nos estamos refiriendo a que en cada contacto que el cliente tenga con la empresa, debe percibir aspectos concretos, debe sentir, debe pensar y formarse actitudes, debe sentirse partícipe, integrado, único... La clave es cuidar al máximo cada **"momento de la verdad"**, cada contacto de valor con la empresa, lo que mejorará el vínculo emocional de los clientes; "lo que encuentra al relacionarse con la compañía difícilmente lo encontrará en un competidor".

Las **formas y comportamientos** que ofrece cada una de las personas que presta el servicio, el "cómo" somos tratados es un elemento clave en la experiencia como clientes. Por ello es necesario capacitar a las personas dotándolas de los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para prestar a cada cliente una experiencia única en cada momento de la verdad.



Lo primero que debe analizarse en detalle es cada uno de los momentos de la verdad identificando el **"recorrido del cliente"**. Una vez que hemos marcado cada una de las fases de ese recorrido deberemos marcar el nivel de **expectativas** que tendrá el cliente (normalmente aplicando técnicas de investigación de mercados) para, posteriormente, fijar los estándares de calidad que se van a aplicar y finalmente los detalles de **excelencia** que pueden convertir ese momento en una experiencia digna de ser contada.

Ha llegado la hora de EMOCIONAR

La voz de los expertos

"La idea es que nuestras oficinas "canchas" autogestionen sus actividades con zonas en las que puede tener sentido llevar a cabo unas actividades y otras muy diferentes. Además tienen espacios preparados para la lectura, para tomar un café, para navegar por Internet. Hay una zona dedicada exclusivamente a "tú eliges tú decides", donde nuestros clientes pueden acceder a través de pantallas táctiles a los diferentes proyectos para consultarlos, cambiarlos, etc."

"Hay un programa de formación que nosotros llamamos "meta cantera" en el que nuestros empleados lo que hacen es vivir experiencias que luego van a ayudarles en la relación con los clientes".

José Miguel Abizu, Director de Marketing Adjunto de Caja Navarra

¿Tienen las empresas que emocionar y ofrecer una experiencia diferencial de empleo a sus profesionales? Deberían, ya que cada día más empresas están compitiendo por menos profesionales cualificados, **más organizaciones compitiendo por un talento** cada vez más escaso.

Al igual que ocurre con los clientes, los profesionales se han vuelto más exigentes, por lo tanto es necesario crear una oferta global que cubra todas sus expectativas y necesidades de en sus diferentes ámbitos y en sus diferentes facetas, para conseguir una mayor vinculación con el proyecto empresarial. El entorno de trabajo debe ser inspirador por lo que es necesario construir una **Experiencia de trabajo DSC: "Digna de Ser Contada"** que ayude a que los profesionales den lo mejor de ellos mismos.

Los principales ejes sobre los que construir una experiencia de trabajo son los siguientes:

- 1.- Relación del profesional con su tarea.**
- 2.- Relación del profesional con el proyecto.**
- 3.- Relación del profesional con sus jefes.**
- 4.- Relación del profesional con sus compañeros.**
- 5.- Relación del profesional con su entorno.**



Marketing de Recursos Humanos

En el momento actual la conciliación de la vida profesional y familiar es uno de los elementos que abren una oportunidad única de poder configurar experiencias de trabajo diferenciales.

En esta línea hay una iniciativa que hoy por hoy es diferencial, y que ofrece una garantía a los profesionales que se acercan a las empresas: el **certificado de Empresa Familiarmente Responsable**. (Para profundizar más ver el informe "El Compromiso en el siglo XXI se escribe con C de Conciliación" - http://www.tatum.es/publicaciones_consultapublicacion.asp?pmid=476)

La voz de los expertos

"Una entidad financiera de primer nivel está poniendo en marcha unos cursos que incluyen temas de salud, de bienestar, en balnearios, y spa, y la experiencia les está resultando fascinante. Es normal. Los directivos están acostumbrados a ir a cursos de herramientas, habilidades directivas o de negociación y de repente les invitan a un curso donde les están enseñando muchas cosas en un spa. Donde se les transmiten los conceptos de una forma muy cuidadosa".

Roberto Martínez, Director de la Fundación Masfamilia



SOBRE TATUM

tatum es una compañía de consultoría que viene operando desde 1996 en el mercado español y en el latinoamericano, y cuya misión es colaborar con las empresas en la consecución de sus objetivos de negocio, ofreciendo soluciones integrales en:

- **Los procesos comerciales y de marketing**, mediante el análisis de las claves para lograr el éxito, dibujando las estrategias necesarias para conseguirlo, diseñando e implantando programas para las redes comerciales, ayudando a aprovechar al máximo el canal de Internet, y mediante la construcción de modelos para la captación, gestión y fidelización de clientes.
- **El desarrollo de las personas** encaminadas a formar y motivar equipos, entrenar habilidades comerciales, desarrollar habilidades directivas y dinamizar los comités de dirección en la orientación al negocio, combinando técnicas presenciales, online, multimedia, juegos, coaching y outdoor training.

Desde 2001, **tatum** viene realizando una serie de informes sobre las siguientes temáticas:

	
Informes tatum personas	Informes tatum de Internet
	
Informes tatum sector financiero	Informes tatum sector seguros

Estos informes están disponibles de forma gratuita a través de nuestra web www.tatum.es

Si desea enviarnos sus comentarios o solicitarnos más información respecto a estos Informes o respecto a los servicios de **tatum**, hágalo a través de:

902 01 31 91 // (+34) 91 598 39 00
marketing@tatum.es // www.tatum.es