

	Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audiencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 524 Ocupación (%): 83% Valor (€): 1.926,33 Valor Pág. (€): 2.315,00	
	Nacional Economía Mensual	01/05/2007	



Gestión de las Personas desde una perspectiva “Relacional”

EUGENIO DE ANDRÉS y DANIEL PRIMO, socios directores de Tatum, consultoría comercial, de marketing y de personas
www.tatum.es

En el número de este mes vamos a abordar uno de los aspectos concretos en lo que se ha concretado el llamado “marketing relacional” como sería la Gestión de Carteras de Clientes y su posible aplicación a la hora de dirigir y gestionar personas. Uno de los avances más significativos en el marketing actual es el pasar de un Marketing de Productos (que pone el foco en la venta del producto) a un Marketing Relacional (enfoque cliente) que no son modelos antagónicos sino que se complementan.

Una verdadero enfoque relacional nos permite no sólo relacionarnos con el

cliente para vender productos (pero los que realmente se adecuan a perfil) sino que también, y principalmente, tiene como objetivos:

- ✓ **Mejorar su satisfacción**
- ✓ **Ofrecerle mejor servicio**
- ✓ **Sorprenderle**
- ✓ **Conocerle en profundidad**
- ✓ **Detectar y cubrir sus necesidades**

Para facilitar este modelo las entidades han puesto en marcha estrategias de cauterización de clientes. Tratan de carterizar una serie de clientes entre las personas que integran su red comercial de manera que cada gestor vele por conseguir estos objetivos en los clientes a él asignados. Normalmente las entidades tienden a carterizar aquellos clientes que tienen un mayor valor para la entidad tanto en términos de valor actual como potencial, ya que sería imposible implantar este modelo para todos los clientes de la entidad.

¿Qué aporta esta gestión carterizada de los clientes?

- **Mantenimiento** de los clientes actuales; crear y mantener la relación con ellos ofreciéndoles la atención y el servicio más adecuado para sus necesidades.
- **Vinculación** mediante productos que actualmente no tengan con la Entidad y que cubran sus necesidades según su perfil.
- **Reactivación** de inactivos; conociendo por qué dejaron de traba-

jar con la entidad para tratar de volver a crear vínculos con ellos.

- **Captación** de potenciales clientes con Valor; crear estrategias para hacer crecer el número de clientes de la Entidad a través de la actuación de cada Gestor.

¿Cuáles son las claves para conseguir óptimos resultados a la hora de gestionar una cartera de clientes?

1. Conocimiento de las necesidades de los clientes:


- **Analizar y conocer el “perfil del cliente”** buscando *recoger* (además de la información interna) *la información clave* que define el comportamiento de cada cliente. (Por ejemplo, Competidores con los que trabaja, Potencial, Clientes, Proveedores, Relaciones,...)
- **Mantener *contactos proactivamente*** realizando llamadas y visitas periódicas con los clientes.

2. Conocimiento de la oferta de la entidad:

- **Conocer los *productos y servicios*** ofrecidos por la Entidad y cuáles son las ventajas y desventajas de estos frente a la competencia para llegar a posicionarnos como la “mejor opción para el cliente”.
- **Conocer y manejar los *recursos*** que proporciona la Entidad como apoyo en la gestión (CRM, Seguimiento Cartera de Clientes, ...)

3. Servicio/Actuación Diferencial:



<h1>CAPITAL HUMANO</h1>	Tirada: 25.795	Sección: -	
	Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 455	
Nacional	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 72%	
Economía	01/05/2007	Valor (€): 1.673,81	
Mensual		Valor Pág. (€): 2.315,00	
		Página: 21	Imagen: Si

- Atender a los clientes con un "servicio personalizado" y diferencial.
- Sorprendiendo y anticipándonos a sus necesidades. (Alertas, Vencimientos, Fechas Clave del Cliente...)

4. Orientación a resultados:

- Revisar y seguir permanentemente la evolución de los clientes y la consecución de las metas individuales.

Simplificando podríamos concluir que una óptima gestión de la cartera cubrirá las siguientes etapas:

Cuando colaboramos con nuestras empresas clientes en la implantación de modelos de gestión de carteras hacemos gran hincapié en la necesidad de:

- **Procedimentar**, marcando tareas muy concretas que hay que desarrollar con cada cliente (no tiene por qué ser con todos lo mismo pues podrán estar en momentos distintos: más/menos vinculados, perfiles diferentes,...) y marcando un calendario de actuación de manera que fijemos: el qué, el cómo, el cuándo y con qué herramientas.
- **Entrenar a los gestores** en cómo desarrollar cada una de las tareas que deben hacer a la hora de gestionar su cartera: conocimientos, habilidades y motivaciones.

LA GESTIÓN RELACIONAL DE NUESTROS EQUIPOS

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 tenemos que trabajar.

Dirigir personas no significa únicamente conseguir que hagan como "máquinas" aquellas tareas que les hemos encomendado (enfoque "producto"). Dirigir un equipo, y más en los tiempos actuales en que están cambiando las expectativas de las perso-



FUENTE > Tatum, 2007

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

- ✓ Generar Relaciones de Confianza
- ✓ Comunicar eficientemente
- ✓ Proporcionar Apoyo
- ✓ Asegurar un Seguimiento adecuado
- ✓ Fomentar la Implicación y el Compromiso
- ✓ Desarrollar profesionalmente al equipo
- ✓ Favorecer el Equilibrio Integral de cada persona

El modelo de dirección de personas que proponemos tiene como núcleo central la orientación a resultados. Dirigir es, en última instancia, conducir a la organización a unos resultados óptimos, entendiendo por tales aquellos que incrementan el valor de la compañía.

La gran "misión" que tiene encomendada cualquier directivo es el logro de los objetivos encomendados por la entidad, que estará compuesto, por la consecución de los objetivos de cada una de las personas del equipo. Para ello el directivo fija y comunica el objetivo a los colaboradores y ayuda a encontrar el mejor camino para lograr los objetivos.

Hasta aquí todo parece muy bonito y muy fácil de hacer, además seguro que



ya habíamos oído infinidad de veces discursos parecidos. Entonces ¿cuál es la causa por la que de forma generalizada tenemos dificultades a la hora de conseguir los objetivos, a la hora de tener gente motivada, a la hora de cumplir los compromisos adquiridos? En nuestra opinión falta la implantación del modelo directivo adaptado a cada puesto.

¿A qué nos referimos con esta falta de implantación? Pues a lo mismo de lo que hablábamos a la hora de fijar las claves para gestionar a los clientes, falta:

- Establecer un protocolo de actuación en cuanto a las tareas que debo desarrollar a la hora de dirigir a mi equipo. Fijar una Modelo/Manual de dirección de personas.
- Dotar a los directivos de las habilidades necesarias a la hora de tratar con su gente.

Al igual que a un gestor de clientes le fijamos las veces que tiene que contactar con un cliente "tipo A", cuándo felicitarle, qué enviarle en Navidad, cómo actuar ante una alerta, cómo desarrollar la entrevista de ventas, cómo prepararla..., así deberíamos descomponer cada una de las funciones directivas en tareas y actividades concretas para que nuestra gente desarrolle un modelo de dirección común y orientado a resultados.

Veamos, a modo de ejemplo, cómo podríamos procedimentar algunas de las tareas que integran la función del directivo que hemos definido como Comunicar eficientemente.

	Tirada: 25.795	Sección: -	
	Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 469	
Nacional	Economía	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 74%
Mensual		01/05/2007	Valor (€): 1.724,52
			Valor Pág. (€): 2.315,00
			Página: 22
			Imagen: Si

TAREAS	ACTIVIDADES
Garantizar que todos los miembros del equipo conocen los objetivos del equipo y personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Consensúa al principio de cada año con el equipo los objetivos del área, departamento... • Consensúa con cada miembro del equipo los objetivos personales. <ul style="list-style-type: none"> — Desagrega los objetivos en periodos mensuales. — Comunica los objetivos e incentivos: <ul style="list-style-type: none"> – Ambientados: Conocer el porqué de los objetivos. – Alcanzables: Conocer cómo pueden conseguirse – Atractivos: Conocer porqué merece la pena conseguirlos – Asumidos: lograr el compromiso
Asegurarse de que todos conocen sus funciones y tareas y las del resto de miembros del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece que las funciones y tareas de cada uno estén suficientemente claras y conocidas, incluso pónlas escrito en un Manual de Procedimientos del área o departamento. • Comunicación en la incorporación de un nuevo miembro. • Acuerdo del reparto de tareas ante un nuevo proyecto. • Reunión de comunicación ante cada cambio de funciones. • Es consciente de que la información relevante debe tratarse verbalmente además de por escrito. • Aprovecha las reuniones, que deben estar planificadas para afianzar la información nueva o importante: objetivos, temas institucionales, campañas,...
Asegurarse de que la información relevante es comprendida e interiorizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Destaca los aspectos más importantes. • Realiza un resumen de los acuerdos alcanzados. • Transmite a cada persona los aspectos positivos y las mejoras.

FUENTE > Tatum, 2007

Desde nuestro punto de vista esta función podría desagregarse en las siguientes tareas:

- Dar a conocer los objetivos del equipo y personales.
- Dar a conocer las funciones y tareas de cada persona.
- Asegurarse de que la información relevante es comprendida e interiorizada.
- Ofrecer transparencia informativa.
- Lograr feed-back del equipo.

Finalmente hagamos una reflexión sobre el aspecto del "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/décálogos/... deberíamos hacer lo mismo con los comportamientos que queremos de nuestros "líderes".

Pongamos de nuevo algún ejemplo sobre algunos de los aspectos que podría tener ese "estilo" de dirección:

1. Utiliza el refuerzo positivo para motivar:
 - Elogia a la gente.
 - Celebra.
 - Implicales emocionalmente.
2. Sé un referente de confianza:

- Paga los platos rotos.
- Lucha por tu equipo.
- Da crédito al equipo cuando se lo merezca.

Por tanto la gestión de personas para que sea óptima y tenga resultados requiere método con nuestras personas y comportamientos/formas adecuadas. 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! ▲