

Manager Business magazine

nº 27 - Julio/Agosto 2009
P.V.P. 10 euros

A photograph of a broken light bulb lying on a surface of shattered glass. The bulb is inverted, showing its internal filament and base. The glass is fragmented into many sharp, irregular pieces, creating a chaotic and broken appearance. The background is a light, neutral color.

¿Por qué fracasan los proyectos?

El vendedor del siglo XXI

La negociación casi perfecta

Hacia un nuevo modelo de Gestión de los Cobros



Marketing y Personas. Aplicación de los conceptos de Marketing a la Gestión de Personas

¿Quién no ha oído en multitud de ocasiones dos afirmaciones similares a las que a continuación enunciamos?

- "El Cliente es el centro de la organización".
- "El principal activo de la empresa son sus Personas".

En nuestra opinión, estas dos afirmaciones contienen lo que son los dos aspectos clave para triunfar en los mercados tan competitivos a los que se enfrentan las empresas: CLIENTES + PERSONAS.

Esto no quita valor al resto de elementos que son imprescindibles y que configuran el hecho empresarial como los productos, la tecnología, los recursos... pero, que sin lugar a duda, deben estar siempre alineadas a las personas de la organización para buscar conseguir una alta satisfacción en los clientes.

En estos últimos años, 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). Si hiciésemos un pequeño juego proyectivo y pidiésemos a un grupo de personas que asignasen un color a la función de marketing, probablemente, la asimilarían a un color vivo: amarillo, rojo, verde... ya que busca mejorar el acercamiento a los clientes, la imagen externa... Si repitiéramos, en esta ocasión, pidiendo,

que nos diesen un color a la función de recursos humanos, quizás el color se aproximaría más a gris, marrón... Es más interna, controla, establece normas, ... No están ambas funciones igual de "vendidas" y valoradas, tanto interna como externamente.

En base a nuestra experiencia, colaborando con un gran número de empresas, podemos asegurar que, tanto la función de marketing/comercial como la de recursos humanos, deben ser los dos pulmones de la organización y requieren estar permanentemente evolucionando y adecuándose a la realidad de "sus mercados".

Aunque, si echamos la vista atrás, veríamos que el contenido y herramientas de ambas funciones han evolucionado significativamente, podríamos decir que donde más campo de avance quedaría es en la gestión de personas, en la que pensamos podrían aplicarse algunas de las innovaciones dadas en el mundo de la gestión de clientes.

La evolución en la Gestión de Clientes

En los últimos años, hemos asistido a una grandísima evolución de los elementos que configuran los elementos del mix de Marketing para adaptarse a los perfiles y demandas de los clientes que han cambiado de manera significativa.

Sin llegar a reproducir la serie "Cuéntame", hagamos una primera reflexión sobre cómo eran y se comportaban los clientes hace unos años y cómo lo hacen en nuestros días.

Los clientes de ayer	Los clientes de hoy
• Sin Formación	• Formados
• Poco conocimiento del mercado	• Informados del mercados y de lo que ofrece la competencia
• Gusto por la relación personal de "compadreo"	• Pragmáticos
• Bajo nivel de exigencia adaptables	• Exigentes en el producto y en el servicio
• Fieles	• Poco fieles
• ...	• ...

Es en el marketing, entendido de una manera amplia, donde más han evolucionado las empresas. La "Orientación al Cliente", aunque no conseguida, 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.

Identifiquemos algunos de estos avances.

El marketing de ayer	El marketing de hoy
• Productos Masivos y estándar	• Mayor nivel de personalización del producto e inclusión de elementos de servicio
• Precio basado en Costes	• Precios por cliente y por su relación
• Canal de relación: Punto de Venta	• Multicanalidad: Tienda, Teléfono, Móvil, Internet ...
• Tratamiento masivo de clientes	• Segmentación y Personalización de las relaciones
• Primar la Captación	• Foco en la Fidelización
• Vendedor "Poco valorado"	• Profesionalización de la gestión
• Comunicación masiva y descriptiva	• Comunicación "experiencial"

La evolución en la Gestión de Personas

Estamos asistiendo en los últimos años a significativos cambios sociales que de manera directa, y sin apenas habernos dado cuenta, están influyendo en el mercado empresarial y en especial en las condiciones y expectativas laborales.

De igual forma que con los clientes, veamos cual ha sido la evolución que se ha producido en el comportamiento de las personas con las organizaciones:

Las personas de ayer	Las personas de hoy
• Poca formación	• Altamente cualificadas
• Mayoritariamente hombres	• Incorporación masiva de la -mujer al trabajo
• Con un perfil sociológico similar	• Nuevos modelos familiares, diversidad cultural, etc...
• Poco conocimiento del mercado laboral	• Alto nivel de acceso a la información de empleo
• Poco exigentes más allá del salario	• Exigentes de una experiencia laboral plena
• Fieles	• 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.

Aún así, gracias a la tenacidad de sus responsables, hemos asistido en los últimos años a importantes cambios en la función de Recursos Humanos, evolucionando en cuanto a sus contenidos y técnicas de desarrollo: gestión por competencias, evaluación del desempeño, formación experiencial, teletrabajo, flexibilidad...

Pero hay un aspecto que no ha evolucionado tanto, que sigue siendo una asignatura pendiente en las organizaciones y que, hoy por hoy, es uno de los principales motivos de cambio de empleo según los últimos estudios: el estilo de dirección.

Crear, y sobre todo implantar, un modelo de dirección de personas que responda a las expectativas de las personas de hoy, es uno de los principales retos a los que se enfrentan los departamentos de RRHH actualmente, ya que sin él, muchos de los avances que se están

abordando en materia de RRHH no llegan a las personas o no son valorados de la forma adecuada.

El marketing y la Gestión de Personas

Hay muchos conceptos del marketing, algunos clásicos y otros basados en 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. Sin querer hacer una enumeración exhaustiva, algunos de estos conceptos son:

- **Posicionamiento:** del departamento de RRHH, para que sea percibido como un aliado que aporta valor, de un modelo directivo diferencial que favorezca la atracción y retención del talento, etc.
- **Segmentación:** Identificación y clasificación de las personas que componen los equipos en función de sus realidades, de sus niveles de aportación, sus perfiles... para establecer modelos de actuación diferenciados.
- **Fidelización:** Establecimiento de relaciones y actuaciones personalizadas con nuestras personas que incentiven su vinculación. Creación de "Costes de Salida".

- **Discriminación positiva** Establecimiento de actuaciones diferenciadores que busquen conseguir altos niveles de satisfacción y compromiso en las personas de mayor valor para la organización.

- **Gestión Carterizada:** Establecimientos de metodologías de funcionamiento en cuanto a la sistemática de dirección y gestión de nuestras personas.

- **Marketing Experiencial:** Creación de un modelo global que ofrezca a las persona una "experiencia de empleo" diferencial y atractiva.

En resumen, si las técnicas de marketing han ayudado a las compañías a gestionar mejor a millones de clientes (pensemos en un banco, una compañía de telecomunicaciones, o una empresa de seguros), probablemente nos puedan dar pistas para poder crear un modelo que permita dirigir y gestionar mejor a unas decenas, cientos o miles de personas. **M**

Daniel Primo Niembro

Socio Director de tatum, consultoría comercial, de marketing y de personas y miembro del Top Ten Business Experts

Eugenio de Andrés Rivero

Socio Director de tatum, consultoría comercial, de marketing y de personas, y miembro del Top Ten HRS www.tatum.es

