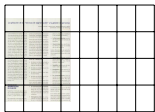
		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 420	
Nacional	Economía	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 66%	
Mensual		01/03/2007	Valor (€): 1.542,48	
			Valor Pág. (€): 2.315,00	
			Página: 26	Imagen: Si

La aplicación de las “técnicas de segmentación” a la gestión de personas

EUGENIO DE ANDRÉS y DANIEL PRIMO, Socios Directores de Tatum
(Consultoría comercial y de Marketing)
www.tatum.es

Como señalamos en nuestro último artículo pensamos que son de aplicación al mundo de la gestión de personas algunas de las técnicas más actuales que se desarrollan en cuanto a la gestión de clientes. A continuación nos referiremos a una de ellas como son las “Técnicas de Segmentación”. Para el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española segmentar significa: “cortar o partir en segmentos”. Si buscamos también la definición de segmento, encontramos en una de sus acepciones “cada uno de los grupos homogéneos a los que se dirige la política comercial de una empresa”.

Las empresas vienen, ya hace bastante tiempo, abordando su mercado objetivo, dividiéndolo en segmentos más pequeños, y diseñando estrategias de marketing adecuadas a cada uno de ellos a fin de obtener mejores resultados. En la medida en la que el tamaño de estos segmentos se va reduciendo (mayor definición) y se realizan acciones más específicas para cada microsegmento, es cuando se puede empezar a hablar del Marketing *One to One* (Marketing Uno a Uno ó Marketing 121).

TÉCNICAS DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Segmentar el mercado ayuda a resolver una de las preguntas claves dentro del mundo del marketing: “¿QUIÉN?”, es decir, ¿a quién vamos a vender?

Para responder a esta pregunta es fundamental conocer en detalle al cliente

propio y al potencial en cuanto sus características, necesidades, expectativas, comportamientos, hábitos de compra,...

Dentro de todo mercado, existen grupos de clientes que muestran necesidades similares entre sí, pero que son diferentes al resto de los integrantes del mercado. Esos grupos conforman los llamados: Segmentos de mercado. La importancia de la Segmentación radica en que permite adaptar el enfoque de ventas a las características específicas de cada grupo de clientes, es decir, a cada segmento de interés.

CLAVES DE LA SEGMENTACIÓN

- No todos los clientes, actuales y potenciales, que integran un mercado son iguales entre sí.
- No todos los clientes procuran los mismos beneficios.
- No todos los clientes tienen iguales necesidades.
- No todos los clientes tienen la misma capacidad de compra.

Una buena segmentación debe tener como resultado segmentos de mercado con las siguientes características:

- **Ser intrínsecamente homogéneos:** los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de marketing.
- **Heterogéneos entre sí:** los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible res-

pecto a su respuesta probable ante las variables de marketing.

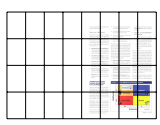
- **Suficientemente grandes:** para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
- **Operacionales:** para identificar a los clientes y escoger las variables del mix de marketing.

Existen diferentes tipos de segmentación de mercados si bien a continuación recogeremos algunos de los más comunes:

- **Demográfica:** utilizada asiduamente y fácil de medir. Emplea criterios como: edad, sexo, nivel de ingresos, nivel cultural,...
- **Geográfica:** segmentación del mercado en base a su ubicación.
- **Psicográfica:** emplea aspectos relacionados con la personalidad, estilos de vida,...
- **Por comportamientos:** tiene en cuenta los niveles de relación del cliente con la empresa. Muy utilizada con los clientes actuales. Utiliza aspectos como: número/volumen de productos, frecuencia de compra, antigüedad,...

La combinación de algunos de ellos ayudan a fijar el valor de cada cliente para la empresa.

En los últimos tiempos vienen utilizándose nuevas técnicas de segmentación que utilizan modelos estadísticos y que pretenden clasificar en base a posibles acciones de los clientes: propensión de

<h1>CAPITAL HUMANO</h1>	Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audiencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 484 Ocupación (%): 76% Valor (€): 1.781,00 Valor Pág. (€): 2.315,00	
	Nacional Economía Mensual	01/03/2007	

compra, propensión de abandono, valor potencial, fidelidad,...

BENEFICIOS DE LA SEGMENTACIÓN

Lógicamente la aplicación de estas técnicas de segmentación pretende obtener beneficios en cuanto a la aproximación al mercado tendente a maximizar los resultados. Algunos de los beneficios que podemos conseguir a través de la Segmentación de mercados serían:

- **Identificación de las necesidades** de los clientes dentro de un submercado diseñando el más eficaz del mix de marketing para satisfacerlas.
- **Crecimiento más rápido** si se obtiene una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- **Creación de una oferta** de producto/servicio más adaptada; y fijación del precio apropiado para el público objetivo.
- **Selección de canales** de distribución y de comunicación más adecuados y con más posibilidades de éxito.
- **Reducción** del número de competidores que actúan en cada segmento.

- 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.

Al igual que con los clientes, la base para una adecuada segmentación de personas es conocer la realidad de cada una de las personas de la organización. Este conocimiento alberga muy diferentes niveles (mucho de la información que se presenta a continuación es manejada por los Departamentos de RRHH pero rara vez por las personas que dirigen equipos):

- **Datos Geográficos y Demográficos:** lugar de origen, casados, con/sin hijos, nivel de estudios, nivel de ingresos,...
- **Datos de Relación con la Empresa:** antigüedad, evolución salarial, puestos por los que ha pasado, nivel de desempeño, períodos de baja, etc.
- **Datos de Perfil Profesional:** formación académica, formación complementaria, y de forma muy es-

pecial sería importante conocer las **competencias** de cada una de las personas.

- **Datos de "Vinculación/Afinidad" con la empresa:**
 - Nivel de satisfacción y motivación con la empresa (afectivo, salarial, con sus jefes directos, con la posibilidad de conciliar sus diferentes facetas, etc.).
 - Nivel de expectativas: personales, funcionales, formativas, salariales...

Esta información bien a nivel empresa, bien a nivel directivo debe favorecer los sistemas de gestión y dirección de personas con el objetivo último de conseguir mayores niveles de consecución de resultados al tener equipos más integrados y motivados. Un ejemplo de segmentación muy interesante se puede conseguir aplicando una matriz muy utilizada en las segmentaciones de clientes que es la Matriz HBS (Harvard Business School), mejorada por Juan Carlos Alcaide en su libro Marketing para Servicios Profesionales. (Ver Figura 1).

Esta matriz podría permitir clasificar a las personas de un equipo en 5 tipologías en función de su grado de

¿PODEMOS ACTUAR DE MANERA SEGMENTADA CON LAS PERSONAS?

De igual manera que no hay dos clientes iguales podemos señalar que no existen dos personas iguales. Aplicar criterios de segmentación a las personas que conforman nuestros equipos puede también traernos importantes ventajas desde el punto de vista de su gestión y dirección.



Segmentar a los miembros del equipo ayuda a satisfacer sus necesidades y expectativas de una mejor manera, adecuando las actuaciones a lo esperado por cada segmento de personas.

Como hemos comentado anteriormente para los clientes, las claves de la segmentación de personas son:

FIGURA 1 > MATRIZ HBS (HARVARD BUSINESS SCHOOL)



FUENTE > Tatum, 2007

	Tirada: 25.795	Sección: -	
	Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 448	
Nacional	Economía	Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 71%
Mensual		01/03/2007	Valor (€): 1.646,42
			Valor Pág. (€): 2.315,00
			Página: 28
			Imagen: Si

satisfacción y de su nivel de retención/vinculación:

- **Terroristas:** aquellas personas que tienen un nivel muy bajo de satisfacción y no se sienten nada vinculados con la compañía. Son personas confiadas en poder conseguir otro trabajo similar o mejor, y que tienen actitudes claramente nocivas para la empresa y su entorno.
- **Rehenes:** se trata de personas con un nivel bajo de satisfacción, pero que por algún motivo se sienten atados a la compañía. Suelen ser personas con dificultad para encontrar un puesto de trabajo similar por razones de formación, edad, etc. o bien con perfiles poco amigos de los cambios.
- **Mariposa:** son personas que en el momento actual se sienten satisfechos con la compañía, pero que en el momento que le hagan una oferta mejor se irán a otra empresa. Suelen ser perfiles con buena formación, con alto nivel de exigencia, etc.
- **Moderados:** dentro del segmento de los Mariposas hay un subsegmento de personas altamente satisfechas y con vocación de vinculación. Es decir, están en un momento personal en el que buscan su verdadero proyecto profesional, por lo que son más receptivos que los Mariposas a acciones de retención.
- **Apóstoles:** son aquellas personas que están altamente satisfechas y vinculadas con la compañía y además lo hacen saber.

Este tipo segmentación, y otras muchas, nos pueden ayudar a segmentar a las personas de nuestros equipos para poder realizar acciones diferenciadas sobre cada grupo homogéneo.

EJEMPLOS DE ACTUACIONES SEGMENTADAS

MODELO DE DIRECCIÓN:

- **Adaptación del estilo de dirección a cada miembro del equipo:** significa ser sensible a las individualidades del equipo y trabajar con ellas. Puede haber gente del equipo que necesite ser alabada, otros quizás pasarán un mal rato si se les alaba en público. Algunos necesitarán libertad para desempeñar bien su trabajo, otros requerirán nuestra presencia permanente para tener seguridad. Quizás algunos necesiten nuestra "cercanía" y "tolerancia" pues pasan momentos personales complicados... y así un largo etcétera de situaciones que requerirán a todo directivo ser flexible y adaptar su forma de actuar a sus equipos.
- **Respeto por las diferencias individuales:** Tendremos gente que maneja la tecnología y a otros les cuesta, algunos llegarán con una sonrisa en la boca y a otros será mejor no decirles nada al llegar, algunos necesitan ser presionados y otros no... todo el mundo en un equipo tiene algo diferente para ofrecer y esa diferencia es la que hace que tu equipo sea superior. Si las personas cumplen sus objetivos y con ellos los del equipo aprendamos a vivir con las "diferencias". Somos todos diferentes y esas diferencias hacen a un gran equipo tirar de forma conjunta con efectividad.

MODELO DE GESTIÓN:

- **Carrera profesional:** Por qué no tratar de acercar a la gente a sus puntos de origen, siempre que lo deseen, habrá personas a las que no tendrá sentido proponerles ascensos pues sus aspiraciones o si-

tuaciones personales hacen que no les motive tener mayores responsabilidades.

- **Formación:** Generalmente son los jefes los que hacen un análisis de las necesidades formativas en sus equipos, ¿por qué no tener en cuenta lo que cada persona considera que debe mejorar? ¿y su aceptación de la tecnología para incorporarles o no a formación on line?
- **Retribución:** normalmente establecemos bandas salariales, subidas globales, ... quizás podríamos plantearnos que hay personas que prefieran más tiempo libre (días de vacaciones), o poder hacer un curso pagado por la empresa, ... A la hora de revisar los salarios tengamos en cuenta el "valor de las personas para la organización", su nivel de vinculación...
- **Comunicación:** Este aspecto es crítico con los equipos, y con un enfoque segmentado deberemos analizar cual es la mejor forma de llegar a cada persona en función de la situación y el segmento (reunión en grupo, reunión individual, teléfono, mail, etc.), cual es el estilo a utilizar (cercano, formal, distante, etc.) y de forma muy importante como adaptar el mensaje a transmitir para que sea percibido de la forma deseada.

CONCLUSIÓN

Conociendo en profundidad a las personas de nuestros equipos, y realizando una segmentación inteligente, estamos sentando las bases para poder abordar un modelo de Dirección *One to One* (Dirección 121), que ayude a crear una experiencia de trabajo global y plenamente satisfactoria para cada persona, y por su puesto para nosotros ya que nos será mucho más fácil conseguir los objetivos. ◀