

CHANGE MANAGEMENT. MARKETING APLICADO A RECURSOS HUMANOS

Sobre la evidencia de lo inevitable del cambio

Si hay algo que permanece inmutable en las organizaciones es, sin duda alguna, el cambio.

Un cambio que avanza a pasos agigantados. Un cambio que se vuelve exponencialmente más complejo por: la tecnología, el impulso a las redes sociales, el aumento de la complejidad y la incertidumbre...

En la 4ª edición del estudio Global Executive Officer realizado por el IBM Institute for Business Value e IBM Strategy & Change (propietarios del *copyright* de los mismos), basado en entrevistas personales mantenidas con más de 1.500 CEO's de todo el mundo de organizaciones pertenecientes a 60 países y 33 sectores entre los meses de septiembre de 2009 y enero de 2010, se extrajeron las siguientes conclusiones:

- Vivimos en un mundo conectado en múltiples dimensiones y de un modo profundo: un sistema global de sistemas.
- Hay tres perspectivas ampliamente compartidas:
 - Los líderes del sector privado y público mundial creen que el rápido crecimiento de la complejidad es el principal reto que afrontan.
 - Las empresas no están preparadas para asimilar de forma eficaz esta complejidad en un contexto global.
 - La creatividad es la competencia de liderazgo más importante para progresar a través de esta complejidad. Los incidentes, amenazas y oportunidades no solamente surgen con mayor rapidez o de modo menos predecible, sino que convergen y se influyen mutuamente para crear situaciones completamente nuevas.

En resumen:

- En los últimos tres Global CEO's Studies, los directivos afirmaron en todo momento que afrontar el cambio suponía su desafío más importante. En 2010, señalaron un reto principal: la complejidad.
- Se espera que la complejidad actual no haga más que aumentar y más de la mitad de los CEO's duda de su capacidad para gestionarla... y, con ellos, sus directores de negocio y áreas de servicio.
- La creatividad es la cualidad de liderazgo más importante.
- Las organizaciones de mayor éxito crean productos y servicios en colaboración con sus clientes, a los que integran en sus procesos básicos. Cliente entendido en toda su dimensión: internos y externos.

- Las empresas con mayor rendimiento gestionan la complejidad a favor de sus organizaciones, clientes y socios.

Rosabeth Moss Kanter ya expresó que "... debido a que la velocidad del cambio se ha acelerado, el dominio de los procesos de cambio se está convirtiendo, cada vez más, en una parte importante del trabajo de cualquier directivo".

Sobre cómo conseguir el cambio

Una de las herramientas más poderosas a la que cuentan los directivos hoy en día para afrontar y gestionar esos cambios y retos de nuestra sociedad actual es el Marketing aplicado a la gestión de los Recursos Humanos.

Si tenemos (conocemos y aplicamos con éxito) las técnicas necesarias para influir en el comportamiento de los consumidores, ¿por qué encontramos tan difícil aplicar los mismos conceptos a nuestras organizaciones? ¿No estamos hablando, en definitiva, de lo mismo? ¿No estamos hablando de personas?

El planteamiento que proponemos es, por lo tanto, una visión desde el mundo de la gestión de los Recursos Humanos hacia el posicionamiento interno y el marketing relacional. En definitiva, estamos hablando de la gestión de la comunicación y las estrategias y tácticas de marketing relacional aplicadas a las personas. Que estén dentro o fuera de la organización, que sean clientes o empleados, es circunstancial, no lo importante. En definitiva, el cambio es cambio, esté donde esté el *target* del mismo.

El psicólogo social Kurt Lewin (influido poderosamente por el materialismo dialéctico, representado en diferentes momentos históricos por personalidades como Hegel, Feuerbach, Engels... Marx) ya determinó a mediados del siglo XX la tesis que después desarrolló magistralmente el gran teórico del cambio organizacional Edgard Schein: para provocar cambio cultural en los individuos (llámense clientes, organizaciones, trabajadores) es necesario:

- Descongelar los hábitos adquiridos y propios.
- Introducir rápida y decididamente las nuevas propuestas de conductas y actitudes.
- Y recongelar convenientemente las mismas para forjar los nuevos y definitivos hábitos de conducta.



Hasta ahora, los filósofos se han limitado a interpretar el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo



Carlos Marx

Por ello la interacción entre Marketing y RR.HH. puede ser muy útil para entender cómo afrontar el tema de la venta interna. Somos muy buenos hacia afuera, pero ¿nos posicionamos igual de bien en la venta interna, hacia adentro?

Una de las claves fundamentales del posicionamiento es resolver este dilema: ¿Para qué? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde, cuándo, quién...? Y, finalmente, ¿sabemos medir el resultado de lo que ofrecemos?

Siempre me ha sorprendido que creamos firmemente en el uso de las herramientas de marketing “externo” y, en cambio, nos limitemos solo a transmitir información a nivel interno pensando que, con eso, ya es suficiente.

Desde nuestro punto de vista, “el marketing aplicado a recursos humanos se convierte en técnicas que nos permiten ‘vender’ la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, directrices y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia, su productividad” (Vera Baena). O dicho de otro modo: “En definitiva, hacer creer para hacer hacer” (Rosa Sacristán).

Sobre conductas y actitudes: al final, como siempre, la comunicación

Estamos referenciando sobre la propia base de la conducta: la actitud. Al respecto, Leon Festinger (el gran gurú sobre la definición de ese concepto) ya nos daba las claves en sus estudios sobre cómo se generan actitudes.

La actitud se basa en la suma de tres componentes esenciales:

- La cognición o información cognitiva, teórica o racional sobre un suceso o área de aprendizaje.
- La conducta o hábito que nos permitirá asegurar nuestra predicción de actuación ante una situación determinada.
- La emoción o afectividad que nos impulsará o alejará de la propuesta presentada.

Es por ello que, a menudo, nos encontramos con políticas comunicativas organizacionales que fracasan de forma tan clamorosa: no tienen en consideración ni al público al que van dirigidas ni cuentan con la enorme resistencia al cambio antes descrita.

Existe un marketing y una venta externa. La necesaria para que, desde fuera, compren nuestras ideas, productos o servicios. Es una venta, a menudo, de tirar del cliente (*pull*). Es el *Sell Out*.

Pero el primer cliente lo tenemos dentro, él es quien debe encargarse de hacer que nuestras estrategias se cumplan. Es a él a quien debemos empujar (*push*). Es el *Sell In*.

¿Por qué nos olvidamos tan a menudo del cliente interno, de nuestros colaboradores? ¿No es realmente la palanca principal del cambio? ¿No nos llenamos la boca hablando de la importancia de tener a nuestros equipos alineados con la misión, visión y valores de la compañía? Pues, ¿por qué no los tratamos como realmente se merecen? Veamos un apunte de la realidad:

Las pantallas de comunicación

Vivimos en un mundo digital, pero actuamos todavía de forma analógica. La mayor parte de empresas aún se comunican con revistas, notas, tabloneros de anuncios... Ponemos anuncios en prensa, televisión o radio. Colocamos pantallas de comunicación con nuestros clientes externos, pero no utilizamos los mismos recursos internamente. Hay empresas (como Mango o Novartis) que utilizan adecuadamente pantallas internas para establecer un nexo de comunicación eficaz con sus trabajadores. Informan de eventos, hacen formación, promueven ofertas, fomentan hábitos de seguridad, e incluso alquilan el espacio a proveedores para ofrecer descuentos en restaurantes, gimnasios o agencias de viaje. En definitiva, ¿sabemos vender adecuadamente?

Si no hacemos caso de la diferencia de comunicación y lenguaje entre los dos tipos de público (el interno y el externo), puede que nos encontremos utilizando unos argumentos basados en el beneficio de la oferta, no de la demanda. ¿Qué es lo que nos están pidiendo nuestros propios trabajadores?

Sobre cómo actualizar nuestra comunicación

Existen unas claves que deberemos tomar en consideración si queremos que, realmente, el mensaje llegue correctamente a nuestros equipos:

- **Coherencia:** Hacer lo mismo que estamos diciendo. Decir lo mismo que estamos haciendo.

Proponemos una visión desde el mundo de la gestión de los Recursos Humanos hacia el posicionamiento interno y el marketing relacional

- **Emocionalidad:** El mensaje, por sí mismo, no crea el cambio. Trabajemos con los impactos emocionales.
- **Diferenciación y Taylor Made:** ¿Todos los *targets* de la organización son iguales? Pues deberemos actuar en consecuencia para adecuar el mensaje a los diferentes colectivos.
- **Continuidad:** Lluvia fina, que “empape” al auditorio. Pocas ideas, pero expresadas continuamente. Todo lo contrario del “*spray & pray*” (esparce un mensaje y reza para que cale) al que estamos acostumbrados.
- **Leit motive atractivo:** Incluso en conceptos negativos: “Sangre, sudor y lágrimas”. ¿O es que no sabemos reconocer que un determinado refresco es “La chispa de la vida”?
- **El canal como mensaje:** El canal por el cual expresamos un mensaje debe convertirse él mismo en mensaje. Nuevamente hay que buscar congruencia entre lo que decimos y cómo y a través de qué lo decimos.
 - Códigos QR para hacer un resumen de un curso o de los pasos de la venta de la empresa.
 - Politonos que identifiquen un *leit motive* que queremos remarcar.
 - Salvapantallas que se convierten en un recuerdo permanente de los valores.
 - Juegos o concursos para invitar a programas de formación y desarrollo.
 - *Happy pills:* pastillas de motivación, creatividad o liderazgo. ¿Grageas de chocolate o gominolas al servicio de la comunicación?
 - Plantas, cuadros y *gadgets* que nos recuerdan el mensaje principal de la campaña en curso.
 - Perfumes, olores, colores... que se convierten en elementos identificativos de marca interna.
- **Uso de nuevas tecnologías, TIC y CRM:** ¿No estamos todos conectados? Pues utilicémoslo. Hace algunos meses una directora de Recursos Humanos de una empresa de componentes de automoción me comentaba que, al pasar por la fábrica, una de las trabajadoras de la planta le comentó que: “Aquello que dijiste el otro día ya lo he colocado en la página de Facebook”. “¿Qué página?”, le preguntó la directora. “Pues la que hemos creado de *Yo también trabajo en X*”. La directora la miró con cara de sorpresa: “¿Tenemos una página en Facebook de la empresa?”, preguntó incrédula. “La empresa no... nosotros, los trabajadores, sí”, le contestó provocando aún más el desconcierto en la directora.

Y es que, nuevamente, la realidad se adelanta a nuestros deseos y expectativas.

¿Seremos capaces los directivos de dar respuesta a esa nueva realidad? ■

