

## GESTIÓN

## Un concepto, dos formas

El marketing interno puede entenderse de dos maneras. Una es trasladar sistemáticamente los mecanismos habituales que se utilizan con los clientes a los empleados con los mismos objetivos: captarlos y fidelizarlos. La comunicación interna es clave.

La segunda consiste en 'vender' internamente el departamento de recursos humanos como una fuente de servicios al resto de los departamentos y a los empleados. Se trata de hacerlo más visible, conocido y apreciado dentro de la organización.

UNA PLAGA EN LA EMPRESA

# ¿Su gente ha dimitido de pensar?

La propuesta esencial del marketing interno es sacar el máximo potencial de todo el personal

Jordi Goula

**H**oy es una plaga que va *in crescendo* y se extiende por las organizaciones. ¿Cuánta gente está en su puesto de trabajo pero ha *dimitido* de pensar? No están dispuestos a poner el alma en lo que hacen y esto es algo funesto para el presente y el futuro de la empresa". "Cuando hablamos en España de que falta productividad es porque en muchos casos la gente no tiene ninguna motivación y da a la organización el mínimo para que le sigan pagando cada mes y no le despidan...". "En tiempos de crisis se suelen aplicar políticas de miedo. En ellos es cuando menos se escucha a las personas y eso es una estupidez, ya que es cuando más se les debería escuchar. Aunque los problemas que afronta la empresa sean acuciantes, ello no justifica que las relaciones con los empleados se perviertan. Si en condiciones normales hay poco diálogo, ahora desaparece. Pero los mecanismos del diálogo no se pueden establecer en la crisis, se han de crear antes...". Son tres reflexiones sobre lo que está pasando en el interior de muchas de nuestras empresas, realizadas por otros tantos profesores del *Programa avanzado de marketing para los recursos humanos* del Idec-UPF, concretamente Josep Maria Fàbregas, profesor asociado de la UPF, David Cuardado, socio director de Viventia, y Antonio Ruiz Va, *marketing* y estrategia comercial de Gas Natural-Unión Fenosa y director del programa.

## Una crisis puede ser más problemática en la medida en que las relaciones internas no sean buenas

Ruiz Va recuerda que la importancia del *marketing* interno reside en que es "una forma de entender las relaciones en la empresa. Las empresas, en el fondo, son sistemas de relaciones y una crisis puede ser más o menos problemática en la medida en que estas relaciones sean más o menos buenas. Una crisis no tiene por qué derivar en un conflicto interno". Fàbregas pone un ejemplo muy claro de la transposición del *marketing* ex-



GABRIELA RUBIO

terno al interno. "En los programas de fidelización, cuando das regalos a un cliente para incentivarle a comprar, en el fondo le estás haciendo un soborno. Por ello, cuando dejas de darle el regalo, el cliente se ve liberado y ya no se siente vinculado emocionalmente a ti. Si este modelo de actuación lo trasladamos al interior de la empresa, sucede lo mismo. Si no hemos construido vínculos emocionales, las personas o *dimiten de pensar* o se van a buscarlo a otro sitio".

De lo que se trata, en definitiva, es de que la gente se sienta bien en la empresa; sólo así estará motivada, aportará más valor añadido y tratará bien al cliente. "El *marketing* interno como filosofía implica dar al empleado tanta importancia como al cliente. Sin empleados que se relacionen bien con los clientes no hay empresa. Ese binomio es la clave", apunta Ruiz Va. Y recuerda las palabras de Peter Drucker "las empresas piensan que están para hacer dinero y están para hacer clientes...".

Y es que un excelente *marketing* externo sin su paralelo interno pierde muchísimos enteros. Cuadrado pone dos ejemplos muy claros: "Seat no puede lanzar un mensaje emocional optimista a partir de Shakira y luego el potencial comprador encontrarse en el concesionario con

una persona muy gris y sin vitalidad". Y apela a la coherencia y la credibilidad como factores clave. "Por ejemplo, si en mi empresa no he pagado el variable y he hecho un ERE, no tiene sentido gastarme dinero en promocionar nuevos proyectos, ya que la gente me dirá 'págame primero el variable... y perderé credibilidad. Además, nunca se puede perder de vista la ética. No puedo dedicar una millonada a aspectos externos si mi gente ha sufrido".

## Una propuesta estratégica

Según el Institut d'Educació Continua (Idec) de la UPF, "la sociedad del conocimiento en la que vivimos y la evolución de las pautas de comportamiento de los empleados, que van incorporando nuevos ideales a sus aspiraciones, demanda una concepción diferente de las relaciones laborales que está evolucionando hacia nuevos horizontes". En marzo tuvo lugar el tercer "programa avanzado de *marketing* para recursos humanos" y su director, Antonio Ruiz Va, explica que en cada edición se van agregando los cambios que van pidiendo los alumnos -todos directivos-, en función de las necesidades reales que afrontan. Otro aspecto dife-

¿Cómo ha cambiado el planteamiento del *marketing* interno con la crisis? Todos coinciden en que antes lo importante era atraer y fidelizar talento, motivar redes comerciales, mientras que hoy es prioritario ayudar a gestionar el cambio o alinear la organización con la nueva visión (y/o misión que se ha tenido que construir. Pero el fondo se mantiene invariable. Para Ruiz Va, la relación con el cliente es la que genera valor y nos diferencia del resto

rencial que señala es que "además, se hace un mantenimiento del curso. A los seis meses nos reunimos y los alumnos nos cuentan las dificultades que encuentran en sus empresas para implementar los temas que hemos dado en el curso. Y al cabo de un año, repetimos la experiencia para ver cómo se ha avanzado y que obstáculos pesan más. Curiosamente, resulta que el mayor problema para aplicar el *marketing* interno proviene en la mayoría de casos de la incompetencia del director general o del consejero delegado. Habitualmente, son directivos que saben manejar muy bien el dinero pero que tienen carencias importantes en la gestión de personas".

de competidores, y la relación con los empleados es la que genera productividad. Hay que lograr las dos cosas de la misma manera: con *marketing*, que es relación y comunicación".

"Si hubiera que sintetizar en una palabra, apunta Fàbregas, diría que hoy la clave no está en hablar sino en escuchar. Este es el auténtico cambio en la comunicación. El *marketing* ha pasado de ser transaccional a relacional. Las comunicaciones son bidireccionales: entre marcas y consumidores, por un lado, y consumidores entre sí, por otro. Las marcas que son más relevantes son las que más escuchan y hoy las nuevas tecnologías permiten hacerlo muy bien. Ya no hay marcas que puedan vivir a espaldas de lo que se dice en la red". Pero no siempre este cambio se aplica hacia dentro.

"El trato, la relación que la empresa establece con sus clientes externos, determina la forma en que estos responderán y se fidelizarán. Pero esto que tenemos muy claro externamente, internamente va no tanto...", apunta Cuardado. Hay un problema de compromiso. "Este es un fenómeno de doble dirección. A menudo los empresarios se quejan de que su gente no está comprometida con la empresa y no son conscientes de que la empresa no lo está con ellos", concluye Ruiz Va.