



Cómo hacer del marketing interno una realidad

Nathalie Detry Duyckaerts,

Vicepresidenta de Barna CONSULTING GROUP y profesora del Diploma de Postgrado en Marketing Interno del IDEC-Universitat Pompeu Fabra.

Vivimos en un entorno cambiante en el que los clientes serán siempre más exigentes y preparados; la competencia más dura; los mercados más globalizados; los productos y los servicios más difíciles de diferenciar; las nuevas tecnologías seguirán imparables, obligando a las empresas a modernizarse siempre más para poder sobrevivir y los equipos humanos serán siempre más caros y más difíciles de encontrar y de dirigir.

Los propios mercados se están endureciendo, provocando una profunda evolución en el concepto de marketing, pasando de una estrategia de “conquista” a una estrategia de “retención”, y la nueva economía que nos toca vivir está produciendo importantes cambios en las reglas de productividad, crecimiento y rentabilidad que nos han guiado durante muchos años.

Todo ello sobre la base de que ahora más que nunca se necesita un “marketing integrado externo-interno” porque existen impactos (positivos y negativos) sobre todo lo que sucede, tanto dentro como fuera de la organización.

PERO, ¿QUÉ ES EL MARKETING INTERNO?

Vera Baena, directora de Organización y Desarrollo de Recursos Humanos del Grupo Carprabo y profesora del Diploma de Postgrado en Marketing Interno del IDEC-Universitat Pompeu Fabra, lo definió en estas páginas como “*el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes 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 directa, su productividad*”.

También Joan Cohí, director corporativo de Recursos Humanos del Grupo Chupa Chups y profesor del Diploma de Postgrado en Marketing Interno del IDEC-Universitat Pompeu Fabra, lo definió así en otro artículo: “*El marketing interno es la piedra angular sobre la que se construye el compromiso de las personas con sus empresas, es el modelo de valores sobre el que se sustenta un nuevo modelo de empresa que no busca el “cortoplacismo” ni la satisfacción temporal de algunos analistas financieros miopes*”.

Yo añadiría que lo que llamamos “marketing interno” viene a ser hoy en día y en muchas empresas una de las áreas de actuación prioritarias de la Dirección General ya que constituye una de las herramientas básicas para, entre otros:

- Asegurar la coherencia interna de la organización.
- Asegurar la distribución de la información a todos los niveles.
- Asegurar la existencia de un *feedback* del que la recibe.
- Ser un nexo de unión entre la cultura (creencias, valores, etc.) y la orientación de la empresa (objetivos, políticas y metodologías de trabajo).

La cultura corporativa de una empresa se compone de valores, misiones y compromisos que deben compartir los empleados para conseguir su satisfacción. Ésta constituye un factor clave para conseguir la satisfacción de nuestros clientes y aspirar a su fidelización. Es muy difícil que empleados insatisfechos y desmotivados puedan permitir a una organización lograr la excelencia en el servicio prestado a sus clientes.

Por tal motivo, si estamos convencidos de esta correlación, tenemos que cuidar y trabajar aquellas políticas y metodologías que permitan ofrecer una excelente calidad de servicio a nuestro cliente interno, como paso previo e imprescindible para poder dar alcance a nuestro objetivo final: fidelizar a nuestros clientes externos.

Las empresas inteligentes están desarrollando políticas que les permitan gestionar adecuadamente las actitudes de las personas. Algunas de estas políticas incluyen una adecuada selección y adecuación persona-puesto (una persona a quien no le guste el trabajo será difícil motivarla); una política de formación enriquecedora y no estandarizada para cumplir; unos programas de comunicación que fomentan la participación, la transparencia y un sentimiento de pertenencia; una política de supervisión y evaluación que incluye los factores actitudinales; un plan de remuneración justo y motivador; una política de promociones internas que prime la actitud, etc. Todo esto, a mi entender, forma parte del marketing interno.

De hecho, son las emociones de las personas las que transforman el “valor intelectual en capital financiero”, y para que las personas trabajen de manera efectiva y rentable necesitan identificarse y comprometerse con la organización.

Sólo a través de la “práctica de las emociones” se identifican las personas con los valores de la empresa y se crea la personalidad corporativa que produce la ventaja competitiva, es decir, la fidelización de nuestros clientes, tanto internos como externos, equilibrando, optimizando y ajustando las necesidades de la organización con dichos clientes.

El mundo de los servicios (y hoy, todas las empresas tienen que vender servicios) es el mundo de las actitudes. Sólo las empresas que han entendido esto están triunfando. Los servicios se prestan por personas y para personas, y si usted gestiona una empresa de servicios, no tenga muchas dudas: la diferencia con su competidor está en las actitudes de las personas de su equipo, y usted debería ser un gestor de actitudes.

Todas las personas tienen actitudes positivas, pero estas actitudes se ofrecen voluntariamente cuando la empresa se lo merece. Y, sin duda, hay que hacer algo para merecerlo...



Sólo a través de la “práctica de las emociones” se identifican las personas con los valores de la empresa y se crea la personalidad corporativa que produce la ventaja competitiva)

Así, en el siglo XXI, el responsable de un equipo humano (sea del departamento o área que sea), además de dirigir con habilidad su equipo, debería preocuparse por ser, al mismo tiempo, su “director de Recursos Humanos”. Esto significa que de él deberían depender las siguientes acciones clave:

1. Saber diseñar adecuadamente la **estructura organizativa** de su área o departamento, organizándolo con los oportunos perfiles a la luz de las funciones y responsabilidades a realizar.
2. Saber **seleccionar, formar y dirigir a su equipo**.
3. Fomentar al máximo las **actitudes positivas** de cada miembro del equipo para lograr su máxima **implicación** personal en la consecución de objetivos comunes.

Todas las personas tienen actitudes positivas, pero estas actitudes se ofrecen voluntariamente cuando la empresa se lo merece. Y, sin duda, hay que hacer algo para merecerlo. . .)

4. Saber fijar **objetivos realistas y justos**.
5. Saber planificar creando y desarrollando **planes de acción específicos**.
6. Saber **supervisar y evaluar** a su equipo **con espíritu constructivo** y no represivo, sintiéndose a su vez parte del mismo
7. Saber **motivar** fomentando una buena comunicación interna, un inteligente trabajo en equipo y el desarrollo de la oportuna inteligencia emocional.
8. Saber **remunerar** de forma justa, clara y estimulante, para así premiar el buen desempeño profesional.
9. Saber diseñar buenos **planes de carrera**, a los que se acceda por méritos profesionales.

Creo que un buen trabajo en todas estas áreas podría permitir lograr una mejor profesionalización, motivación e implicación de todo el equipo humano y un correcto y exitoso desempeño de sus funciones.

Como se puede intuir, los mandos intermedios están, hoy en día, en el punto de mira de las organizaciones. Ellos son los que hacen que las cosas sucedan, y su posición es clave en el sistema de trabajo actual.

Tan sólo con empleados comprometidos se pueden obtener resultados que generen mayor valor empresarial. El mando intermedio exitoso será aquel capaz de gestionar una doble lealtad: a sus superiores y a su equipo, siendo

competente para saber retener el talento de sus integrantes.

Hunter¹ establece una definición ya clásica de liderazgo basada en la *“capacidad de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”*, y afirma que *“un buen mando debe centrarse en satisfacer las legítimas necesidades de las personas”*. Pero es necesario ir más allá. El mando intermedio debe ser gestor de compromisos hacia la organización. Y para que este compromiso hacia la empresa sea efectivo, debe iniciarse en el propio mando intermedio y ser asumido por la mayor parte de los integrantes del equipo.

El verdadero compromiso debe estar fundamentado en una visión, tanto del desarrollo personal como del desarrollo del grupo, junto con un importante esfuerzo por la mejora continua. El mando intermedio efectivo se debe comprometer en el desarrollo integral de cada uno de los integrantes del equipo. Solamente así se conseguirá dotar a la organización de verdaderos agentes propiciadores y ejecutores de los cambios a que obliga nuestro entorno.

Tal y como afirma Marcus Buckingham², *“los directivos mediocres juegan a las damas, creen que todas las piezas son iguales e intercambiables, mientras los jefes excepcionales juegan al ajedrez, porque saben que cada pieza se mueve de una determinada forma, con un determinado ritmo y, sobre todo, no es moneda de cambio”*.

Para concluir y resumiendo, estoy plenamente convencida de que solamente si somos capaces de desarrollar e implementar adecuadamente las diferentes políticas de gestión del equipo humano, comentadas a lo largo de presente artículo, gestionando las actitudes de nuestros clientes internos a partir de un adecuado liderazgo por parte de nuestros directivos y jefes, de forma tal que podamos atraer y retener el talento, podremos hablar de que efectivamente *“el marketing interno en mi empresa es una realidad”*.

No es tarea fácil, pero sí posible y, sobre todo, beneficiosa para todos.

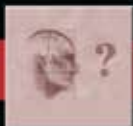
¿Por qué no empezamos?)

¹ JAMES C. HUNTER. La paradoja. Ed. Empresa Activa. 1996 Barcelona

² Marcus Buckingham. “Lo que hacen los grandes directivos” Harvard Business Review. Junio 2005

Información elaborada en colaboración con:





Genere valor a través del sistema de evaluación Online más prestigioso del mundo

PAPI™
Online



Imagine la **evaluación perfecta**
de sus candidatos y profesionales.

La herramienta más eficaz de evaluación y selección Online

PAPI™ EL TEST DE PERSONALIDAD LABORAL POR EXCELENCIA

Online

En ACTUAL estamos convencidos de que una evaluación de personas precisa y efectiva es la clave para el éxito de una empresa. Un reto al que responde el test de personalidad laboral PAPI™. Por eso somos distribuidores exclusivos en España y Latinoamérica. La mejor respuesta a sus necesidades de búsqueda de talento.


actualGRUPO

www.actualgrupo.com
C/ Núñez de Balboa, 37
Madrid 28001
Tel. 902 023 222
T. Internacional +34 917 450 611