

Las personas, materia prima de la empresa

Almudena GÓMEZ ÁLVAREZ
Real Centro Universitario
«Escorial-María Cristina»
San Lorenzo del Escorial

Resumen: Este artículo pretende ser una llamada de atención a las personas que lideran equipos o que tratan en su día a día con las personas de una empresa, tanto a nivel interno (recursos humanos) como a nivel externo (cliente). Frente a la era tecnológica se defiende la humanización en las empresas, dirigidas por y para las personas.

Abstract: This article intends to call the attention of team leaders or people whose day-to-day business is dealing with a company's people, both at internal (human resources) and external level (customer). In the technological age, it defends the humanization of companies led by and for people.

Palabras claves: marketing interno, marketing externo, gestión de personas, persona, empleados, cliente, materia prima, esencia, motivación, satisfacción, entrenador personal, ocio didáctico.

Keywords: internal marketing, external marketing, people management, person, employees, client, raw material, essence, motivation, satisfaction, personal coach, didactic leisure.

Sumario:

I. Introducción.

1.1. *Las personas en la base del marketing.*

1.1.1. ¿Cuál es la razón del ser del marketing?

1.1.2. Fundamentos del marketing sobre la base de las personas.

II. Tendencias del marketing en la era de la tecnología.

- 2.1. *Los retos del marketing del siglo XXI.*
- 2.2. *¿Dónde quedan las personas en la gestión de marketing?*

III. Evolución del marketing a la gestión de personas.**IV. Marketing de personas.**

- 4.1. *La marca Beckham.*
- 4.2. *La marca personal de un directivo.*

V. Las personas desde el marketing interno y el marketing externo.**VI. La gestión del marketing interno.**

- 6.1. *The Outdoor training: El ocio didáctico (OT Company).*
 - 6.1.1. *El equipo de OT Company.*
 - 6.1.2. *Outdoor Training y Team Building.*
 - 6.1.3. *Tipología de actividades dirigidas a los empleados.*
 - 6.1.4. *Metodología de trabajo del Outdoor training.*

VII. La gestión del marketing externo.

- 7.1. *El poder del cliente.*
- 7.2. *La fidelización de clientes.*
- 7.3. *El marketing interactivo.*

VIII. La venta estratégica consultiva de relaciones entre personas.

- 8.1. *El modelo de venta estratégico consultivo de relaciones.*
- 8.2. *El vendedor estratégico consultivo de relaciones.*

IX. El coaching: entrenamiento personal y profesional.**X. Las personas en el marketing sanitario.**

- 10.1. *La empresa-hospital orientada a la persona-paciente.*
- 10.2. *Objetivos de un hospital desde el eje de las personas.*
- 10.3. *¿Cómo conseguir los objetivos de un hospital?*

XI. Conclusiones.**XII. Bibliografía.**

«El cliente siempre tiene razón»...
«La clave de este oficio son las personas».
«Los clientes internos, materia prima de las empresas».
«El cliente, diamante».

I. INTRODUCCIÓN

A pesar de que hablemos de la sociedad tecnológica, el ser humano, la *persona* es la arteria principal sobre la que se basa la gestión empresarial. Y más en concreto, las personas son los pilares de la gestión de marketing desde el *marketing interno* y el *marketing externo*; hablamos de clientes personas internos y externos a los que satisfacer, deleitar y motivar. Incluso en el ámbito político, recientemente se han acuñado términos como ciudadanía, que recuerdan a Umberto Eco y la sociedad y de mass media (medios masivos de comunicación), en la que la base, que son los ciudadanos individuales, se gestiona desde el marketing político desde lo grupal y masivo, bajo el concepto de ciudadanía. Frente a esta práctica de conjunto global apelamos desde la gestión empresarial *al valor de la persona* como ente individual (cliente interno y cliente externo-persona). ¿Quiénes son los clientes en el marketing político: el conjunto de ciudadanos o las personas individuales con sus necesidades y problemas concretos, como en el marketing empresarial? Al igual que en el ámbito empresarial, en el institucional y político las personas constituyen la razón de ser de dichas entidades, tanto a nivel interno (los propios empleados) como a nivel externo (los propios ciudadanos-personas individuales), no el conjunto global denominado recientemente desde el marketing político a forma de masa, ciudadanía.

A continuación se exponen los conceptos teóricos que dirigen la gestión del marketing y sus fundamentos desde las personas. Y demuestran que en la base del marketing se encuentran las personas independientemente del entorno cambiante de nuevas tecnologías.

1.1. *Las personas en la base del marketing*

En el ámbito empresarial, departamentos como marketing y recursos humanos trabajan en la gestión y relaciones entre las perso-

nas, clave de la razón de ser de las compañías. Incluso marketing no es más que la lógica aplicada por y para las personas en la gestión y planificación de las compañías e instituciones (marketing político). Partamos de los orígenes de la filosofía marketing de la mano de P. Kotler.

A continuación se analiza cómo sobre la base de toda la gestión de marketing, tanto desde su origen como su propia operativa están las personas desde sus diferentes roles (empleados, clientes...).

1.1.1. ¿Cuál es la razón de ser del marketing?

En una sociedad cambiante como es la actual (nuevas tecnologías, sociedad de la información, mercados globales...), podemos definir siguiendo a P. Kotler que el papel del marketing es el de la gestión de las *necesidades de las personas*.

En el marketing distinguimos la *definición social* y la *definición empresarial*. Desde el punto de vista social el marketing desempeña un papel en la sociedad hasta el punto que un director de marketing llegaba a afirmar que la función del marketing en el ámbito de la sociedad es el de «*lograr un elevado nivel de vida*». Incluso en el marketing político tan desarrollado en España en los últimos tiempos (marca Gobierno de España, campañas políticas institucionales de los diferentes ministerios...) el papel de los políticos debería ser «*lograr la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos*». Ya Kotler definió el marketing como «un proceso social y de gestión a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros».

1.1.2. Fundamentos del marketing sobre la base de las personas

Buscadores de intercambio (empleados y clientes)

La base sobre la que actúa el marketing está en los *buscadores de intercambio* y *receptores*. Estos buscan una reacción de un tercero (en el marketing político, el voto; en el marketing social, un donativo...) y a éste le denominamos receptor. En la comunicación humana intervienen emisor, receptor y mensaje en un contexto determinado exactamente igual que en el marketing operativo. Así, en publici-

dad, el modelo AIDA lleva a la acción de compra pasando por despertar la atención, la intención, y el deseo de un producto/marca hasta llegar a la decisión y compra final. En ambos casos emisor y receptor son buscadores de intercambios al igual que en la comunicación humana.

Necesidades, deseos y demandas: el conocimiento de las personas, ¿qué motiva a actuar a los clientes-personas?

Lo que motiva a actuar a los clientes-personas son las necesidades (carencia de un bien básico o algo más complejo como la pertenencia a un grupo en función de las necesidades), según la Pirámide de Maslow. El propio *entorno externo* (social, económico, geográfico...) e *interno* (experiencias, valores...) de las *personas* definirán el nivel de necesidad de la pirámide a cubrir para cada persona.

Cuando nos encontramos ante la carencia de algo específico que satisfice la necesidad de esa persona ésta desea el producto/servicio. Y cuando se cruza el deseo de un producto específico apoyado por una capacidad adquisitiva de esa persona, nos encontramos ante la *demanda del cliente-persona*.

El buscador de intercambios debe entender las necesidades, deseos y demandas del mercado en el que quiere participar, y este mercado está compuesto por personas, al igual que el buscador de intercambios, que para entender a estos necesita desarrollar investigaciones de mercado para llegar a un conocimiento profundo de las mismas. La buena práctica de la estrategia de segmentación de las empresas exitosas agrupan a sus segmentos por estilos de vida o comportamientos (Google ha permitido a Spanair diseñar productos específicos a segmentos caracterizados por un comportamiento concreto).

¿Qué satisfice los deseos y necesidades del cliente-persona?

Kotler identifica el producto y el servicio como aquello que satisfice los deseos y necesidades del cliente-persona. Así, define el *producto* como todo aquello susceptible de ser ofrecido al mercado para satisfacer una necesidad o un deseo del cliente-persona. Mientras que el *servicio* va más allá, su esencia está en la intangibilidad, y la

define como cualquier actuación que una persona o grupo de personas pueden ofrecer a otra sin transmisión de propiedad. En el servicio, y en concreto en su esencia de intangibilidad, las personas se convierten en la *materia prima* de la gestión del mismo y en su *valor diferenciador* con respecto a sus competidores. De nuevo la base de los deseos y necesidades de ese cliente-persona está en las personas, en el caso de productos, estos son fabricados por las personas, y en los servicios la servucción se produce por las personas y la relación con el cliente-persona es mucho más estrecha y será la materia prima del mismo.

¿Cómo escogen los clientes-personas entre productos y servicios? A la búsqueda del conocimiento de las personas-clientes

A la hora de escoger los productos y servicios, el cliente-persona tiene su propio nivel de valoración y satisfacción respecto a los mismos. Kotler define el valor para el cliente como la diferencia entre los valores positivos y negativos proporcionados por el producto o servicio. Se trata de una *interpretación y valoración subjetiva de la persona* respecto a ese producto o servicio. Respecto a la satisfacción del cliente esta resulta de la comparación que hace el cliente-persona de su percepción de los beneficios recibidos con las expectativas de los valores a recibir. Cuando sorprendemos al cliente-persona, resulta el enamoramiento de la misma. Incluso el propio enamoramiento no es más que el despertar a la sensibilidad en la percepción de valor de la otra persona. Este último concepto va unido a la gestión de la calidad total en su nivel máximo entre las personas (clientes-personas internos y clientes-personas externos).

¿Cómo obtienen los clientes-persona los productos y servicios?

Los clientes-persona han pasado a obtener productos/servicios desde el *intercambio* en el inicio del desarrollo comercial (es decir, se trata de un acto de obtener un producto deseado de otra persona a cambio de algo de la otra persona), pasando por la *transacción* entre personas (intercambio de valores entre dos partes dándose una implicación de dinero y un acuerdo) hasta llegar a las *relaciones* entre personas (este es el nivel máximo de obtención de productos/servicios y resulta de la construcción de relaciones a largo plazo con los clien-

tes-persona, suministradores, mayoristas y comercios). Se ampliará este tema en el apartado VIII.

¿Quién compra productos y servicios? El mercado de personas

El mercado de personas compra productos y servicios y se definen como el conjunto de consumidores-persona que comparten una necesidad o deseo que puede ser satisfecho con los productos o servicios de una compañía. Y dentro de este mercado de personas se distinguen los clientes-persona actuales y los clientes-persona potenciales.

II. TENDENCIAS DEL MARKETING EN LA ERA DE LA TECNOLOGÍA

En la base de la era de las nuevas tecnologías debe estar la persona tanto desde el marketing interno (empleados) como desde el externo (cliente final). De hecho, la tecnología es el resultado del razonamiento del ser humano puesto en la práctica y operado para cubrir las necesidades de otras personas-cliente.

2.1. Los retos del marketing del siglo XXI

El reto ante el que se enfrentan las compañías en esta nueva era del siglo XXI, no olvida la base de las personas a pesar de la tecnologización, bien desde el marketing interno, bien desde el externo:

- *Marketing de relaciones.* Se pasa de centrarse en las transacciones a crear relaciones con los clientes rentables, y a largo plazo. Y, ¿quiénes son los clientes?: de nuevo las personas.
- *Valor del cliente.* Empezamos a pensar en el cliente en toda su fase del ciclo de vida. El cliente ha dejado de ser un número, entra en juego el análisis cualitativo de ese cliente potencial. Indudablemente, nuevo el cliente-persona.
- *De la cuota de mercado a la cuota de clientes.* Comienza la formación dirigida al cliente interno para identificar en el proceso de venta aquel producto que satisfaga la necesidad concreta del cliente-persona.

- *Marketing a públicos objetivos.* La tendencia a la especialización en todos los ámbitos, desde el propio desarrollo de los canales temáticos en lo que supondrá el apagón analógico y la retransmisión a través de la TDT facilitará la identificación de los target concretos. Un nuevo reto para los medios de comunicación definidos en el pasado por Umberto Eco como mass media, dejarán este concepto de medios de comunicación de masas, masivos a la personalización temática de paquetes televisivos e interactivos para las personas.
- *De la segmentación basada en variables sociodemográficas a estrategia de segmentación* que identifique perfectamente estilos de vida, hábitos de comportamiento, profundizando en el día a día de la vida del cliente potencial-persona.
- *Individualización:* Comenzamos a personalizar mensajes y ofertas hacia el cliente individual-persona. Incluso también los clientes pueden personalizar la concreción de sus necesidades y deseos en la página web o en los blogs.
- *El cliente ha dejado de ser un observador pasivo que recepcionaba productos/servicios que satisfacían sus necesidades.* El cliente-persona (usuario, ciudadano, paciente...) participa de forma activa en la comercialización de los mismos. En el caso del turismo diseña a la carta su propio producto vacacional reservando a través de internet, su vuelo, reserva hotelera y su transfer personal (alquila su propio coche sin tener que esperar a que le venga a buscar un vehículo de transporte del hotel al aeropuerto y que tenga que esperar a todo un grupo). El cliente-persona está revolucionando la distribución del sector turístico y las empresas turísticas deben reaccionar ante este hecho.
- *Bases de datos de clientes y desarrollo de nuevas tecnologías CRM* para segmentar a los clientes. El Corte Inglés, con la tarjeta de su cliente, conoce todo sobre sus hábitos de compra: cuándo compra, qué productos, cuánto tiempo dedica a la compra... De esta forma podrá identificar y agrupar grupos de clientes-persona que comparten necesidades y ofrecerles propuestas concretas a cada uno.
- *Comunicaciones de marketing integrado.* La publicidad ha dejado de ser la gran panacea en comunicación. Todas las expresiones, manifestaciones e informaciones emitidas por una compañía comunican y constituyen el posicionamiento de las marcas en la

mente de nuestros clientes-persona. Es la era de la comunicación integrada, todo comunica desde y para las personas. Los puntos de venta se transforman en puntos donde transmitir el mundo experiencial hacia nuestros clientes-persona; y de un lugar donde adquirir productos se transforman en un lugar donde disfrutar de un tiempo mágico. El pasado 14 de noviembre Imaginarium inauguraba en Barcelona un nuevo centro basado en la ilusión y magia dirigida a sus clientes potenciales, niños (servicio de peluquería y disfraces para hacerles vivir el mundo de la magia de sus personajes famosos), y los padres que disfrutaban por el centro de su tiempo libre.

- *Canales como socios*. El canal ha dejado de ser un mero intermediario, es la mejor fuente de información de las necesidades y deseos de nuestros clientes-persona.
- El departamento de marketing ha dejado de ser un departamento estanco para convertirse en una *filosofía empresarial* dirigida por y desde las personas.
- *Reestructuración de la comunicación* de las compañías, se ha pasado de la comunicación vertical, resultado del propio organigrama piramidal ascendente, al *horizontal*, en el que la base y la razón de ser son los clientes-persona. Es el momento de la participación de todos los empleados-persona y de la alta dirección-persona (Banco Santander).
- Importancia de la *gestión del marketing interno (nuestros empleados)* y del *marketing externo (cliente-persona)*. Sin clientes internos no hay gestión de productos ni servicios y depende de la propia gestión de estos la fidelización de nuestros clientes-persona.
- Cada trabajador es un *buscador de intercambios*. Se pasa de pensar que el marketing sólo lo realiza el personal de atención al cliente, el de ventas y el de marketing a reconocer que todos los empleados deben tener una orientación hacia el cliente-persona.
- Proliferan *programas de outdoor training, entrenamiento y desbloqueo de conflictos* a través de actividades de ocio organizadas y dirigidas por psicólogos que controlan el ambiente interdepartamental y del personal de las compañías.
- Desarrollo de *habilidades directivas* de los empleados-persona desde la concepción del liderazgo. Siguiendo la práctica del coa-

ching, expuesta más adelante, se pone el énfasis en el saber delegar y rodearse de buenos gestores para la toma de decisiones.

- El *coaching* como técnica de mejora del desarrollo personal y profesional.
- *Toma de decisiones* a partir de modelos basados en las personas. De tomar decisiones de forma intuitiva, o a partir de una reducida información, a aplicar modelos de decisión sobre el mercado. La *Matriz de Martilla* permite priorizar en las mejoras de producto y servicio siempre orientadas a qué es lo importante para el cliente-persona y con qué no está satisfecho.

Marketing no deja de ser la aplicación de la *razón y la lógica* aplicada a la gestión empresarial. Y la lógica es algo congénito al ser humano.

2.2. ¿Dónde quedan las personas en la gestión de marketing?

Siguiendo a Philip Kotler, el organigrama de la empresa debe integrar desde la pirámide invertida las siguientes personas: clientes, personas en contacto directo con el cliente, mandos intermedios y la alta dirección, siempre bajo el prisma del cliente-persona.

III. EVOLUCIÓN DEL MARKETING A LA GESTIÓN DE PERSONAS

A continuación se explica desde el punto de vista conceptual, y siguiendo a P. Kotler, la evolución del marketing hacia la gestión de personas desde los diferentes ámbitos de la empresa, así como el propio papel del marketing. Estos conceptos marketinianos se pondrán en la práctica en el punto del artículo relativo a la gestión de las personas en el marketing sanitario.

La propia evolución del marketing hacia las personas desde sus orígenes orientado en el producto y la venta demuestran de nuevo que la persona-empleado como la persona-cliente constituyen la razón de ser de las compañías. Y, por último, el enfoque de marketing social prioriza las preocupaciones y necesidades de las personas (medio ambiente, niños del tercer mundo, becas a estudiantes...).

Kotler ha incorporado al marketing operativo/marketing mix la orientación de las cuatro variables del mismo (precio, producto, dis-

tribución y comunicación) al cliente-persona. De hecho las 4Ps han avanzado a las 4Cs: producto (solución para el cliente), precio (valor para el cliente), comunicación (acercamiento psicológico al cliente) y el lugar (conveniencia para el cliente).

IV. MARKETING DE PERSONAS

En los últimos años estamos asistiendo en el ámbito de marketing al desarrollo del marketing de personas, desde el ámbito del espectáculo (Madonna) al ámbito político (la marca ZP) o el ámbito del marketing deportivo (Beckham y Victoria Beckham, exSpice Girl). Incluso nos encontramos con que la marca de un directivo tiene mayor notoriedad y ofrece una ventaja competitiva superior a la de la propia compañía para la que trabaja. De ahí que en RRHH hayan surgido en los últimos tiempos los haidhunters, consultoras especializadas en los caza-talentos, y más todavía en los caza-contacts y caza-directivos con valor de marca. A continuación analizamos la marca deportiva de la figura Beckam, ámbito deportivo y espectáculo de la marca persona perfectamente integrados.

4.1. La marca Beckham

La figura de Beckham no es sólo fútbol, es mucho más, entretenimiento, fantasía, glamour... Su nombre de marca implica una marca global, y ha llegado a EEUU bajo una estrategia publicitaria de comunicación con el objetivo de incrementar los ingresos del equipo de los Angeles Galaxy, al igual que hizo con el Real Madrid, y mejorar la imagen de la 1.^a División de Fútbol en EEUU. De jugador de fútbol de reconocido prestigio a nivel profesional a persona-marca Beckham de reconocido prestigio a nivel de glamour, fantasía, estética...

¿Cómo se ha planificado esta estrategia de marketing? Mientras Beckham entrena con el club Galaxy, Victoria ha recorrido los platós de los programas de televisión más importantes de la televisión americana, e incluso ha protagonizado su propio reality show (bajo la marca Victoria Beckham). Se ha lanzado una importante campaña publicitaria para promover la llegada del futbolista británico al Galaxy.

Hay varios factores que convierten a Beckham en una marca tan especial: es un buen deportista, satisface los cánones de belleza de Hollywood, y tiene una esposa bella y con notoriedad de marca. Beckham comenzó a construir su marca en el ámbito del deporte más popular del mundo. Trasladarla a EEUU le permite ampliar su marca, pero puede ser un paso arriesgado, ya que el fútbol no es tan popular como el fútbol americano, el beisbol o el baloncesto. El reto de la marca Beckham ha comenzado para el fútbol en EEUU, ¿será capaz de dar la vuelta a la situación actual y convertir el fútbol en un deporte tan popular en este país como en el resto del mundo gracias a la marca persona-Beckam?

Pero la realidad es que la marca Beckham, ya no el deportista, sino el modelo, la imagen de marca de prestigiosas firmas, es una realidad, independiente del objetivo del fútbol. Y es uno de los mejores ejemplos de la puesta en valor de la marca persona desde el marketing de personas.

4.2. *La marca personal de un directivo*

En ocasiones la marca personal de un directivo supera la de la propia compañía. Muchas compañías son identificadas de inmediato por sus presidentes o directivos. Así Microsoft es igual a Bill Gates, y viceversa, al igual que ocurre con la familia Botín y el Grupo Santander. Sin embargo, a veces es tal la marca personal que han forjado los directivos que llegan a anular la marca corporativa de la compañía que representan. Lo peor viene cuando deciden abandonar la empresa y se llevan con ellos la reputación de la marca. De hecho, en muchas Escuelas de negocios se suele desarrollar al líder individual y no el liderazgo de la empresa como marca. Esta es, según Gonzalo Brujó, consejero delegado de Interbrand en España, una de las principales trampas para muchas empresas. Según éste, se debe confrontar el liderazgo de los máximos directivos con el de la marca en todo momento, y siempre deben estar orientados al cliente. Así mismo, el consejero delegado debe trabajar su marca personal, pero también actuar como director de marca de la empresa.

A su vez, el líder de una gran empresa también constituye una marca. Tradicionalmente, la misión principal de la publicidad ha sido crear al producto que anuncia una buena imagen de marca. El problema es que, hoy en día, el que una marca tenga una buena ima-

gen no sólo depende del producto en sí, sino de todas las circunstancias que lo rodeen, incluido el líder de la empresa a la que la marca pertenece. Y es que la imagen que tiene el líder de una gran empresa para su público influye de manera casi definitiva en la imagen que se tiene de la empresa. Jaime Pereira, exdirector de RRHH de Sanitas explica que «la marca del líder y la marca de la compañía deben ir de la mano, pues la primera debe ser fiel reflejo de la segunda».

La imagen de marca del líder de una empresa importante, lo que se llama *Personal Branding*, cada vez es más importante y consiste en resaltar las cualidades físicas o personales que tiene el ejecutivo en cuestión y obviar sus características menos relevantes. Como se hace con los productos, el líder debe tener un buen envoltorio, o *packaging*, construido a partir de «su forma de hablar, sus gestos, el vestido, la fotografía y la conversación». De hecho, el 90% de la comunicación que un líder ofrece es no verbal, así que hay que cuidar especialmente estos aspectos. El secreto entonces es «tener un *packaging* elegante que conecte con la gente». ¿Cómo se puede entonces conseguir un líder que tenga una buena imagen? Hay que hallar «la congruencia entre el directivo y el producto», congruencia que se logra haciendo que el directivo piense «en aquello por lo que es bien conocido por sus mejores clientes, además de encontrar las cualidades de liderazgo que se alinean con ello y formar al personal para emular esas competencias». En cuanto esto se consiga «pasará a ser una gran ventaja competitiva».

V. LAS PERSONAS DESDE EL MARKETING INTERNO Y MARKETING EXTERNO

Afirmaciones como «*la clave de este oficio son las personas*», Miguel Ángel Bañuelos (presidente de la Asociación Española de Agencias de Publicidad, AEAP), es la base de la gestión empresarial orientada a las personas. El punto de partida en marketing está en la concepción de la empresa como gestora de personas, tanto de las personas-empleados como de las personas-clientes.

El marketing interno responde a la gestión de las personas-empleados y el marketing externo gestiona las personas-cliente. Cuanta más relación exista entre ambos, mayor será la fidelidad hacia los productos/servicios de dicha empresa que representan los empleados-persona y que compran los clientes-persona.

De especial importancia en la gestión de personas a nivel interno y externo en el marketing de servicios. Así, P. Kotler reitera que las empresas de servicios deben basar su gestión en la gestión del cliente interno y externo y señala las siguientes reglas en las mismas:

- Las mejores empresas de servicios están «*obsesionadas por el cliente*». Éstas tienen una estrategia para satisfacer las necesidades del cliente y que consigue aumentar la lealtad de los clientes. AC hoteles en la actualidad diseña ofertas concretas para sus segmentos de la tarjeta de fidelización.
- Estas empresas poseen una historia *de compromiso de la alta dirección con la calidad* (Corte Inglés).
- Los mejores *proveedores de servicios* establecen altos estándares de calidad.
- Las mejores empresas de servicios *controlan la prestación de los servicios hacia sus clientes-personas* tanto suyos como los de la competencia. Estas empresas comunican la importancia de la calidad del servicio a los empleados y les remiten información sobre el resultado del servicio. Utilizan diversas herramientas para medir los resultados: encuesta a los clientes, formularios de sugerencias y quejas...
- Las empresas de servicios gestionadas excelentemente *satisfacen tanto a los empleados como a los clientes*. Estas empresas creen que las buenas relaciones con los empleados se reflejarán en buenas relaciones con los clientes. La dirección define y comunica con claridad los objetivos del nivel de servicio, puesto que, primero, sus empleados deben conocer qué objetivos de servicio deben conseguir, y, en segundo lugar, su cliente-persona conoce lo que espera recibir de su interacción con el proveedor del servicio.

En las jornadas de verano de 2007 al profesorado de la Universidad María Cristina escuchábamos en la conferencia del P. Francisco Galende «*Antropología y educación en la visión agustiniana*» el principio de la *humanización* del que debemos de partir en las relaciones entre las personas. La humanización y puesta en valor de las personas debería ser el punto de partida en el ámbito empresarial, tanto desde el marketing interno como desde el externo. En palabras del P. Galende:

«El ser humano –“animal racional”–, nace regido casi exclusivamente por su dimensión interior: por sus instintos, apetencias, sensaciones y emociones. Encuentra su mayor satisfacción en darse a los demás; ofrecer su ayuda; gratificar y amar.»

VI. GESTION DEL MARKETING INTERNO

Siguiendo las jornadas de verano del profesorado de la Universidad María Cristina de 2007, quiero recoger de nuevo el discurso desde la educación desarrollado por el P. Francisco Galende *«Antropología y educación en la visión agustiniana»* trasladándolo al ámbito empresarial y comenzar así el análisis del marketing interno. La motivación profesional no sólo se hace necesaria en el ámbito del educador, sino también, como se ha venido señalando a lo largo del artículo, en la empresa y de ahí el papel del personal de los departamentos de recursos humanos y marketing, especialmente el primero, «recursos humanos», lo humano, las personas y en algunos casos quizá los departamentos que menos trabajan su propia esencia.

«Para San Agustín la vocación del educador queda definida por la motivación última que impulsa y mantiene su misión». Abraham Maslow define, en cambio al educador que vive su misión con estas palabras: “La suerte más hermosa, la más maravillosa buena fortuna que puede acontecer a un ser humano, es que le paguen por hacer aquello que ama apasionadamente”».

Todos somos más felices si hacemos lo que amamos y transmitimos ese amor a los que nos rodean, es la base de la motivación en los puestos de trabajo, es la motivación interior, la verdadera vocación, nuestra misión en el ámbito profesional en el que nos movemos.

El marketing interno se refiere a que las empresas deben invertir en gran medida, en la *calidad y resultado de los empleados*. Efectivamente, debe formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal de servicios de apoyo, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente. Todos deben trabajar con una orientación al cliente, pues en caso contrario no se alcanzará un buen y consistente nivel de servicio. No basta con tener un departamento de marketing que realice el marketing tradicional, mientras el resto de la empresa tome sus decisiones descoordinadamente. Los especialistas de marketing deben incitar a que toda la organización lleve el marketing a la práctica e integrar

éste en la empresa en todos los empleados. De hecho, el marketing interno debe preceder al marketing externo, puesto que no tendría sentido anunciar un servicio excelente antes de que el personal de la empresa estuviera preparado, dispuesto y fuera capaz de proporcionarlo.

La dirección de las empresas desde la gestión del marketing interno debe crear un entorno de apoyo a los empleados, premiando el buen servicio y realizando regularmente *auditorías* del nivel de satisfacción de los propios trabajadores. Según esta perspectiva, los empleados están formados para que puedan hacer bien sus trabajos y proporcionar satisfacción; *clientes satisfechos y felices proporcionan empleados felices*. Así, el Hotel Villamagna, con una plantilla de 174 empleados, desde su dirección de RRHH comunicaba el pasado 20 de octubre de 2007 el cierre durante un año debido a las obras de mejora de sus instalaciones y el mantenimiento de sus 174 empleados. Para ello ha establecido un programa de formación durante el período de duración de las obras: inglés, teatro, expresión corporal, cineforum, actividades relacionadas con el camino de Santiago... manteniendo el salario íntegro de sus empleados. Y todo desde el marketing interno y desde el alma de la empresa, que son los empleados, y en palabras del director de RRHH: «*Los empleados son la esencia, el alma del hotel*».

La campaña de comunicación actual de Sanitas basa el eje de comunicación en el siguiente mensaje: «*el corazón de una empresa son sus empleados*».

Debido a la importancia del marketing interno en las empresas han ido surgiendo empresas como OT que, a través del desarrollo de programas de actividades bajo la dirección de un equipo de psicólogos y entrenadores de actividades de ocio, trabajan sobre la motivación de los empleados, conflictos entre departamentos, atmósferas laborales, trabajo en equipo... Estos entrenadores y psicólogos especializados en RRHH contribuyen a favorecer los siguientes aspectos en los empleados: la creación de una visión compartida, la creación de un espíritu de equipo, asegurar la comunicación entre las distintas unidades, corresponsabilizar a todos los miembros del equipo de las consecuencias de sus actividades, decisiones y resultados, y catalizar el aprendizaje y la mejora continua de todos los empleados.

Resultado de que las actividades desarrolladas por las empresas para motivar a sus directivos y empleados y formentar el aprendiza-

je han ido abandonando poco a poco el marco de las tradicionales charlas, seminarios y conferencias para incorporarse a las nuevas técnicas de formación basadas en dinámicas vivenciales al aire libre y en actividades de grupo, surgen empresas como OT. Lo que comenzó siendo una práctica experimental en empresas americanas ya se ha convertido en una de las fórmulas de aprendizaje más utilizadas en compañías de todo el mundo (Telefónica...) gracias a OT Company, entre otros.

6.1. *The Outdoor Training: El ocio didáctico (OT Company)*

OT Company trabaja con y para personas y ofrece a cada cliente empresa exactamente aquello que necesita y se lo presenta en sus propias instalaciones gracias a su red de centros de ocio y aventura en la naturaleza (COAN).

Esta compañía desarrolla *programas de motivación* entre empleados (eventos corporativos y de promoción y team building) y *programas de formación* a través de actividades de outdoor training en sus centros de operaciones propios o en sus hoteles concertados con más de 900 plazas hoteleras. Según la directiva de OT: «*La empresa actual demanda reacción y motivación, y por supuesto bienestar emocional.*»

6.1.1. El equipo de OT Company

Entre su personal, un total de cuarenta profesionales del área de la psicología, la sociología, el marketing y los recursos humanos, se encargan de desarrollar las técnicas de formación y aprendizaje experimental adaptándola a las necesidades de cada cliente. Además, cuentan con un equipo de exmiembros de la unidad de operaciones especiales de Infantería de Marina. En palabras del Director General de la compañía, Enrique Larena: «*el gran valor añadido que tenemos es nuestro capital humano, personal muy especializado, desde nuestros consultores hasta los instructores de las dinámicas*». A continuación se exponen algunas prácticas desarrolladas por OT para los empleados de las empresas.

6.1.2. Outdoor Training y Team Building: Construyendo equipos al servicio de la empresa

En las últimas décadas se ha pasado a considerar el equipo como la célula fundamental de toda organización. Y la diferencia entre equipo y grupo está en que en el primero todos los miembros suman y aportan valor al mismo. El trabajo en equipo favorece el desarrollo de las competencias y estimula el potencial del individuo, hace que éste pueda satisfacer, mediante el trabajo, sus necesidades de desarrollo personal y profesional. Para cualquier equipo es necesario que exista una meta común y un conjunto de técnicas que faciliten el funcionamiento de dicho equipo como una unidad para conseguir los objetivos fijados.

Las actividades de Outdoor Training y Team Building contribuyen en la empresa a desarrollar un nivel más elevado de interdependencia entre los miembros de un equipo y el predominio de los objetivos de equipo sobre los particulares de los componentes del grupo. Además, contribuyen a la construcción de equipos a través del establecimiento de el entrenamiento en la determinación de objetivos claros y específicos.

6.1.3. Tipología de actividades dirigidas a los empleados

OT desarrolla tres tipos de actividades dirigidas a los empleados de las empresas: eventos corporativos y de promoción, programas de incentivo Team Building y Dinámicas de Outdoor Training. Examinemos a continuación cada uno de ellos:

1. *Eventos corporativos y de promoción.* Los programas de eventos corporativos o promocionales consisten en una serie de actividades para empresas y congresos orientadas hacia el esparcimiento y la aventura y sobre todo la diversión. El objetivo de dicha actividad es conseguir que con las mismas se disfrute de un *día inolvidable, gozando del tiempo libre* y dando un merecido descanso a la mente, sin pretender nada más que *premiar* a los empleados de una organización o *promocionar* un nuevo producto entre sus colaboradores y clientes. Planteadas siempre desde una perspectiva nueva y original, dichas actividades pretenden ofrecer vivencias imposibles de experimentar en el entorno habitual del individuo y que difícilmente olvidarán. Así: días de la empresa, presen-

taciones de productos, fiestas privadas, premiar a diferentes departamentos de una organización o empleados... se realizan de una forma diferente y divertida para los empleados. Entre este tipo de actividades están: las mini olimpiadas, la búsqueda del tesoro, foto safari, jeep safari, paintball, adrenaline shows, multiaventura, parapente, aquasports, globo aerostático, rutas en quads...

2. *Programas de incentivo Team Building*. OT desarrolla una serie de actividades para los empleados de la empresa orientadas hacia el deporte, la habilidad y la aventura con las que, mediante técnicas de Team Building, se busca el fomento de *valores esenciales* como: el compañerismo, la coordinación en la búsqueda de objetivos... Consiste en fomentar la interacción entre los miembros de un grupo, procurar la cooperación y la comunicación entre ellos, y que las experiencias vividas por el individuo aporten nuevas ideas al grupo en el que se circunscribe. De esta forma, se puede conseguir un resultado final más elaborado, creado gracias a la conciencia de equipo de todos los miembros del grupo. Algunas de estas actividades pueden plantearse como apoyo a un plan de análisis de la empresa, en donde se tenga que considerar y evaluar las circunstancias que rodean al personal, la dirección, la logística, los resultados... La mayoría de las actividades que desarrolla OT se pueden llevar a cabo en cualquier sitio (zonas ajardinadas de los hoteles, en el campo, en los salones del hotel o en sus propias instalaciones de tierra, mar y aire). En este tipo de actividades se incluyen: brain games, low ropes, juegos de civilización, paintball world...
3. *Dinámicas de outdoor Training*. Outdoor Training es un concepto *formativo*, diseñado y desarrollado a la medida de las empresas. Combina el desarrollo de actividades realizadas al aire libre, con el rigor metodológico de la psicología, la sociología y la gestión de RRHH, en pro de la consecución de unos objetivos empresariales específicos, cuyo fundamento reside en una *metodología eminentemente vivencial*. OT desarrolla procesos de aprendizaje, desde la experiencia directa, en un clima distendido y diferente. Poniendo en marcha para ello la realización de actividades que combinan la metodología del entrenamiento deportivo y la competitividad en este ámbito, la diversión y el trabajo en equipo. El objetivo es abordar todos aquellos aspectos que resultan cruciales para la gestión de los recursos humanos en cualquier

organización. La realización de las sesiones se hace en un entorno nada habitual, ajeno al confort del trabajo y la a veces tan temida rutina de las oficinas. En estas sesiones se trabaja aspectos como: la búsqueda de un mayor conocimiento individual y organizacional; el desarrollo de habilidades directivas y organizativas, el entrenamiento en el trabajo en equipo y la consecución de equipos de alto rendimiento; el establecimiento de metas y objetivos comunes; el abordamiento y resolución de conflictos.

El Outdoor Training también puede ser utilizado como complemento en procesos de *selección y promoción, así como en la evaluación del desempeño y clima organizacional*. Todas las actividades de OT tienen que ser siempre motivantes y han de contribuir a aumentar de forma considerable la cohesión de las organizaciones.

6.1.4. Metodología de trabajo del Outdoor Training

En una sesión previa se establecen e identifican las necesidades y el por qué aplicar este tipo de formación, determinándose unos objetivos pedagógicos específicos. Una vez que comienza el trabajo de los participantes-alumnos, estos realizan una serie de ejercicios y dinámicas (actividades con un hilo conductor predefinido según los objetivos propuestos), en las que de forma vivencial los participantes se ven inmersos en el desarrollo de los casos diseñados y programados específicamente. Estos abarcan desde el desarrollo de cualquier deporte de aventura low ropes, la orientación... todo ello siempre en entornos diferentes y con un eje o tema central que estructura y dota de sentido y contenido la acción formativa. La formación siempre está presente en estos programas de outdoor training.

Desde el desarrollo de una metodología de trabajo participativa se busca el desarrollo de las siguientes *capacidades de los empleados* y en concreto las siguientes *habilidades directivas*:

- *El trabajo en equipo*. La generación y potenciación del equipo a través de la cooperación y la complementariedad. Hacia los equipos de alto rendimiento.
- *Motivación*. Como herramienta renovadora para la mejora del clima organizacional y el afrontamiento de los retos y los compromisos diarios.

- *Comunicación*. Habilidad clave en la vida laboral y organizacional.
- *Resistencia al stress*. Entrenamiento para resistir y alargar los períodos de máximo rendimiento y el afrontamiento de situaciones límite.
- *Decisión*. Potenciar y desarrollar la rapidez, la habilidad y la capacidad de tomar decisiones.
- *Presión*. Mejorar la reacción ante cualquier situación de presión en el trabajo.
- *Confianza y compañerismo*. Incrementar los niveles de confianza entre los integrantes de los equipos y estrechar los lazos a través del compromiso en un proyecto de trabajo determinado.

VII. LA GESTIÓN DEL MARKETING EXTERNO

7.1. *El poder del cliente*

No es casual que en *Rethink 2007*, uno de los eventos más importantes en comunicación, el eje del congreso fuera el *consumidor*. Continuamente leemos referencias respecto al cliente-persona. Así, José Guerrero, presidente de la Asociación de Publicidad, afirmaba: «*El consumidor no es el rey, es el jefe*», ya que el rey gobierna y el jefe manda. Incluso en la publicidad (herramienta de comunicación), el objetivo de los anunciantes debe ser no perder el contacto con su jefe, el cliente-persona. Uno de los retos de la publicidad en un entorno cambiante con el próximo apagón analógico y auge de la TDT es que no sólo basta con comunicar, sino que hay que involucrar al consumidor-persona. Los especialistas en comunicación diseccionan al consumidor para averiguar cómo llegar a su mente, a su instinto y a sus emociones para ser más eficaces en el momento de comunicar, según José Guerrero.

Desde el punto de vista de la comunicación, mostrar los valores de la empresa es la forma más sencilla de crear un vínculo con los consumidores. Los anunciantes, de forma creciente, están intentando que sus equipos de marketing encuentren la estrategia perfecta para mostrar al consumidor la mejor cara de la compañía, en definitiva mostrar su alma, según Greg Owsley.

John J. Donahoe, máximo responsable de Bain, considera que el cliente es la única razón de ser empresarial: «*Cientes, clientes, clientes*». Los responsables de Bain&Company, una de las consultoras que más sólidamente se está asentando en España, lo tienen claro. La vieja teoría empresarial de «*el cliente siempre lleva razón*» es ahora más cierta que nunca.

7.2. *La fidelización de clientes*

Las tendencias del marketing del nuevo milenio están basadas en la fidelización de los clientes, ya que está más que demostrado que es mucho más rentable para las empresas fidelizar a nuestros clientes que atraer a otros nuevos. El abandono de los clientes es uno de los mayores temores de cualquier empresa, sobre todo de aquellas que se dirigen al consumidor final. Por lo tanto, el objetivo estratégico de las empresas debe ser la retención de los clientes, especialmente teniendo en cuenta que conservar un cliente cuesta cinco veces menos que captar a uno nuevo. En Estados Unidos, las empresas dirigidas al consumidor final invierten de media al año unos 1.500 millones de dólares en programas de fidelización. Sin embargo, sólo un tercio obtiene beneficios económicos de estas acciones. Esto se debe a que no todos los clientes tienen que ser fidelizados. Deben retenerse aquellos de mayor valor para la compañía y con mayor potencial de crecimiento en la empresa. En el resto deben invertirse mucho menos recursos. Incluso se desarrolla el marketing relacional en la búsqueda de la relación a largo plazo con nuestros clientes-persona.

7.3. *El marketing interactivo*

El marketing interactivo hace referencia a que la calidad de servicio percibida depende, en gran medida, de la *calidad de la interacción* entre comprador y vendedor. Mientras que en el marketing de productos la calidad apenas depende de la forma en que se obtiene el producto, en el marketing de servicios, y especialmente, en los servicios de gran contacto y servicios profesionales, la calidad de servicio depende tanto del que presta el servicio, como de la calidad de la prestación. Por ello, para lograr un intercambio satisfactorio, es importante conseguir una interacción efectiva entre prestador del

servicio y el cliente. El cliente juzga la calidad del servicio no sólo por su calidad técnica (por ejemplo, el éxito de la cirugía, lo deliciosa que estaba la comida del restaurante), sino también por su calidad funcional (por ejemplo, si se preocupó el cirujano e inspiró confianza, si el camarero era amable y educado). Asimismo, cada interacción es un «momento de la verdad» para el proveedor, donde no sólo el contacto del servicio, sino también toda la organización, será, sin duda, valorada por el cliente. Por consiguiente, los profesionales no pueden asumir que satisfacerán al cliente ofreciendo únicamente buena calidad técnica del servicio, sino que también deben ser buenos en cuanto a capacidades y habilidades centradas en la *relación personal*. De nuevo, la puesta en valor de las personas y su capacidad relacional.

La interacción efectiva entre comprador y vendedor puede contribuir a conseguir clientes satisfechos. Sin embargo, con el fin de retener clientes, muchos proveedores de servicio tienen que adoptar las técnicas de marketing relacional y así, gestionar las relaciones con sus clientes.

VIII. LA VENTA ESTRATÉGICA CONSULTIVA DE RELACIONES ENTRE PERSONAS

8.1. *El modelo de venta estratégico consultivo de relaciones*

De la experiencia en consultoría con D. Cámara surgió el modelo de vendedor que explicábamos en Marketing&Ventas: la estrategia de relaciones y la venta se ha ido convirtiendo en una venta consultiva estratégica de relaciones entre dos personas que representan los intereses de dos empresas. De nuevo es la persona la clave de la herramienta operativa comercial.

El principio sobre el que basamos el modelo de venta estratégica consultiva de relaciones, como práctica comercial que diferencia la oferta respecto a los competidores, está en las personas y, en concreto, como se señalaba en el epígrafe anterior, en la gestión de los *momentos de la verdad*, es decir, los momentos de interacción del comercial con el cliente. Y la diferenciación más difícil de imitar está en los valores que aportan las personas-comerciales en esos momentos de la verdad en su interacción con el cliente-persona. Cuando acudimos a los comercios, ¿no es cierto que queremos ser

atendidos por una persona concreta que ya nos conoce y es de nuestra confianza?

Entre los valores que aporta la persona-comercial, consultor estratégico de relaciones, están:

- La creación de una *relación agradable*.
- Una *escucha permanente* para identificar las necesidades cambiantes del cliente.
- Un *consejo técnico* como experto conocedor del producto que lleva entre manos.
- Una *solución rápida* a cada uno de los problemas que en cualquier momento se le pueda plantear al cliente-persona. Y la clave es la búsqueda de soluciones en los momentos complicados para el cliente.
- Y, por último, una buena comunicación e intercambio en el que ambos ganan, bajo la filosofía *win to win* comercial-cliente satisfecho.
- Una *relación de confianza a largo plazo* con el cliente-persona.

Las empresas utilizan sistemas de audiotex que reciben automáticamente las llamadas de sus clientes, incluso en el caso del área comercial de las grandes compañías telefónicas. Lo cierto es que el cliente-persona confía en los nuevos productos explicados y dirigidos por una persona no por un sistema de audiotex en el que la persona habla a una máquina y a veces tiene que repetir muchas veces la misma respuesta porque el sistema no identifica la voz y tiene que recurrir a los tonos. Afortunadamente, cada vez es más importante, y sobre todo en servicios, el papel desempeñado por las personas; y sin lugar a duda en departamentos comerciales y servicios de atención al cliente. Y la figura de la persona humana no será sustituida, sino que será la clave de la diferenciación en la era de las nuevas tecnologías.

8.2. *El vendedor estratégico consultivo de relaciones*

El modelo de vendedor consultor estratega de relaciones entre las personas, se basa en tres estrategias que se explican a continuación:

1. *Desarrollo de una estrategia de consumidor-cliente-persona: en busca de las necesidades específicas de las personas.* El vende-

dor ya transformado en consultor que identifica necesidades, no sólo generales sino específicas del cliente-persona, le diseña ofertas a medida.

2. *Desarrollo de una estrategia de producto.* Para ser un buen consultor del cliente-persona no basta con conocer sus necesidades, sino que es igualmente necesario ofrecerle un producto/servicio que las satisfaga de acuerdo a sus expectativas. El desarrollo de una estrategia de producto es un plan que busca la adquisición de un extenso conocimiento del producto, aprender a seleccionar la comunicación de beneficios más apropiados para el cliente-persona y la posición que queremos que nuestra oferta tenga en su mente. Un buen conocimiento del producto es una herramienta fundamental si el vendedor-persona quiere ser un buen consultor del cliente-persona. Este conocimiento del producto/servicio incluye conocer su desarrollo en el tiempo, sus procesos de mejora, las especificaciones técnicas, sus requerimientos de mantenimiento, sus plazos de entrega... y su precio. Y como los clientes-personas no compran características, sino beneficios, un buen comercial debe saber construir declaraciones puente que conecten las características del producto con los beneficios que le reportará al cliente-persona. El comercial habrá dado un paso más si ha conseguido escuchar y entender las necesidades del cliente-persona y encontrarle una *solución a la medida*. De esta forma habrá sabido desarrollar sus tareas como asesor-consultor, diferenciar la oferta de su empresa a través de las relaciones personales y establecer los primeros pasos para una relación a largo plazo con el cliente-persona.
3. *Desarrollo de una estrategia de relaciones.* La clave de las empresas para mantener su rentabilidad en el tiempo está en desarrollar el *marketing de relaciones o de fidelización* (como ya hemos señalado, reiteramos que las empresas son conscientes de que cuesta cinco veces más atraer a un cliente que conseguir su lealtad). La mejor defensa para una empresa es tener clientes que le sean fieles aplicando adecuadamente la estrategia de diferenciación por la fuerza de ventas, en concreto por la venta estratégica consultiva de relaciones. La clave está en construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes. La experiencia como consumidores demuestra que tendemos a comprar a las personas que consideramos agradables y que nos transmiten confianza y delegamos parte de la decisión de compra en su asesoramiento

(LOEWE). Por tanto, será fundamental formar a los vendedores y a las personas en contacto con el cliente-persona para que sepan cómo establecer y formar relaciones cerradas, de confianza y de largo plazo (en lugar de la venta rápida tradicional). Una aplicación sencilla para conseguir una relación a largo plazo con nuestros clientes la obtenemos a través de las estrategias no verbales.

Por tanto, el vendedor como consultor estratégico de relaciones basa su modelo de vendedor en la *relación a largo plazo con la persona-cliente* a través de prácticas que fomentan los lazos de la relación desde el propio conocimiento del cliente, hasta sus necesidades y la puesta en práctica de las soluciones a la carta con la finalidad de buscar la relación a largo plazo basada en la confianza.

IX. EL COACHING: ENTRENAMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL

En el ámbito empresarial en el desarrollo profesional y personal de los directivos se ha puesto de moda la práctica del coaching. Así, al igual que los grandes atletas olímpicos han desarrollado su carrera olímpica con la figura del entrenador deportivo, igualmente surge la figura del *entrenador ejecutivo*, lo que en inglés se conoce con el término coach.

Así, Talane Miedaner, una de las coach personales de mayor prestigio, ha aportado a la formación hacia los empleados en el ámbito directivo las técnicas del coach que implican el fomento de la *motivación profesional y personal* y siempre bajo el prisma del desarrollo de la persona. A continuación se exponen varias máximas del coaching:

- *Haz un trabajo que ames.* El secreto de tener un trabajo satisfactorio, señala Miedaner, es llevar a cabo un actividad que esté de acuerdo con tus principales valores. Cuando vives de acuerdo con tus valores, gozas de esa plenitud.
- *Trabaja en un proyecto personal.* Ya Gandhi señalaba: «Debemos ser la expresión del cambio que queremos ver en el mundo». Una manera de descubrir cuál es tu talento especial o tu don innato es trabajar en un proyecto personal que te entusiasme. Diseña un proyecto que pueda ser divertido, ya sea en el trabajo, en casa o en tu comunidad.

- *Déjate guiar por tu intuición.* Seguir lo que te dicta la intuición es otra forma de encontrar el trabajo que sueñas. La intuición siempre es el reflejo de tus verdaderos intereses, mientras que la mente puede crearte problemas porque opera con los “deberías” de la vida.
- *Encuentra tu camino en la vida.* Las personas que saben lo que quieren en la vida, que tienen una estrategia (marketing de personas), una misión, una visión, un propósito o un objetivo, son más prósperas y afortunadas que las que no lo saben. Si tienes un propósito, una dirección a seguir, atraerás a gente que tiene interés en ir en esa misma dirección. Incluso es posible que atraigas a personas que no compartan tus intereses, pero a las que les resulte atrayente el hecho de que disfrutes plenamente con tu actividad. Los que nos dedicamos a la formación universitaria-directiva entendemos ésta como una verdadera vocación en la que transmitimos nuestros conocimientos y los vivimos en la práctica empresarial para enriquecer el conocimiento de nuestros alumnos.
- *En lugar de trabajar duro hazlo con inteligencia.* La norma 80/20 señala que el 80% de nuestros resultados surgen del 20% de nuestros esfuerzos. Y esto se apoya bajo el principio que dice: «Menos es más».
- *Refuerza tus puntos fuertes.* La maestría es un arte, y aunque tengas un talento innato te llevará tiempo, práctica y dedicación desarrollarlo a fin de que rinda sus frutos. Así, por ejemplo, Tiger Woods es posible que sea atlético naturalmente y tenga dotes para el golf, pero si ha llegado a dominarlo tan magistralmente es debido a la práctica, el trabajo, la concentración y el entrenamiento. Hemos oído en el refranero popular cientos de veces «quien algo quiere, algo le cuesta».
- *Domina el arte de delegar.* Incluso los padres en nuestra educación delegan ciertas tareas domésticas en los hijos, todos de niños hemos ido solos a comprar el pan o el periódico por primera vez y nos hemos sentido con cierta responsabilidad en la ejecución de esta tarea que nos han encomendado. Para delegar correctamente existen tres reglas: La primera está en dedicar el tiempo y la energía necesarios para formar a fondo a la persona en quien delegarás el trabajo. La segunda está en encargar la totalidad del trabajo. Una vez que la persona está preparada y sabe cómo deber ser el resultado final, hay que dejar que haga el trabajo a su manera.

En el ámbito de la empresa, un buen Director General será aquel que se sabe rodear de un excelente equipo de profesionales especialistas en cada área y sabe delegar para que le ayuden a tomar las decisiones más acertadas para su empresa ante los cambios.

- *Promete poco y da mucho.* Así por ejemplo, dar mucho significa terminar el proyecto y entregarlo antes de la fecha prometida.
- *Tómate unos minutos para darte un respiro.* Esto permite abrir la mente al universo para recibir todos sus mensajes. Concédete tiempo para sentarte y pensar. Ponte en marcha y búscate un espacio donde florezcan tus ideas creativas.
- *Aprende a escuchar los mensajes sutiles.* La vida es un gran instructor y, por lo general, muy amable. Nos envía todo tipo de pequeños mensajes sutiles que nos llaman a despertarnos.
- *Construye relaciones sólidas y enriquecedoras.* Y la base de las relaciones está en pedir perdón de antemano.
- *Habla y procura que te escuchen.* La razón primordial por la que la gente no escucha es que no ha terminado de hablar. A pesar de tener dos orejas y una boca nos cuesta más escuchar que oír. Si interrumpes o tratas de competir con la persona que habla, ésta seguirá pensando en lo que trataba de decirte y no te escuchará. Por lo tanto, el primer secreto para hablar y que los demás te escuchen es comenzar cuando des por seguro que ellos ya han terminado de decir lo suyo. El 90% de las veces, aún cuando hayan dejado de hablar, no han dejado de pensar. Si les das tiempo y espacio por lo general tendrán algo más que decir. Por tanto, asegúrate de que tu interlocutor está preparado para escucharte y tendrás muchas más probabilidades de que lo haga.
- *Pon el teléfono a tu servicio.* Existe una gran cantidad de maneras de poner el teléfono a tu servicio y obtener ventajas de ello. Por ejemplo, ponte un límite de diez minutos por cada llamada. Las conversaciones telefónicas largas y dilatadas se vuelven pesadas rápidamente. Trata siempre de ser quien termina la conversación y hazlo con elegancia (por ejemplo, me ha hecho mucha ilusión volver a hablar contigo). Si haces llamadas cortas y amistosas tendrás la reputación del profesional cuyo tiempo tiene valor.

En definitiva, el coaching enseña a eliminar los elementos que consumen la energía de las personas y a conseguir los que te la proporcionan. Cuanta más energía tengas, más potente y fuerte serás.

Las personas llenas de energía y vitalidad, que hacen lo que aman, se realizan plenamente y tienen éxito en lo que emprenden.

X. LAS PERSONAS EN EL MARKETING SANITARIO

10.1. La empresa-hospital orientada a la persona-paciente

Si una empresa se define como aquella organización que de la combinación de unos recursos productivos se dedica a la fabricación de un bien o a la prestación de un servicio para la satisfacción de una necesidad existente en la sociedad. La empresa-hospital (público-concertado-privado) será aquel ente que combina recursos humanos sanitarios con recursos materiales (material sanitario tecnológico) para satisfacer una necesidad prioritaria para el paciente, su salud, ya no sólo física sino psíquica-mental también.

Por tanto, debemos entender el hospital como una empresa que satisface unas necesidades cambiantes existentes en la población (ente formado por personas). Muy especialmente necesidades relacionadas con la salud, aspecto de la vida muy importante para la persona. En la opinión pública escuchamos a las personas decir: ¿qué es más importante para tí, la salud, el dinero o el amor?, aspectos desde lo más profundo de la persona, su corazón físico y en su sentido figurado asociado a los sentimientos hasta llegar al aspecto material vanal y pasajero en la vida terrenal como es el dinero. Sin salud no hay vida, y sin vida no hay persona. Podríamos señalar que cuando hablamos de salud se trata de un servicio de muy alta implicación para el cliente final, el paciente (persona que sufre alguna dolencia y que acude a la persona especialista a que le subsane esta dolencia).

Y estas necesidades de la persona-paciente han ido evolucionando a medida que la sociedad se va haciendo más compleja y pierde la esencia de la persona como pilar de la misma y comienzan a generarse nuevas patologías relacionadas con la salud mental-psíquica (stress, ansiedad, problemas de soledad...).

10.2. Objetivos de un hospital desde el eje de las personas

El hospital en sí se trata de un ente sin vida, pero en el que la que el objetivo vida resulta el objetivo final de la necesidad a cubrir de

cada paciente-persona que acude al mismo. En algunos casos la necesidad es de prevención y otras curativa orientadas a la búsqueda de la garantía de la vida. Hemos escuchado muchas veces a nuestros mayores hablar de los parches o reparaciones por las que acuden al hospital, y la comparativa que hacen con un taller y el coche ya que no pasa las revisiones y que necesita continuas reparaciones. Y, sin embargo, si nos preguntamos ¿qué es lo que diferencia ambos servicios?, sin duda, la gestión hacia la vida de las personas frente a la materialidad de un coche.

Los objetivos de un hospital están relacionados con las personas y son de éstas y éstas los fijan. Y nos planteamos entonces ¿para quién perseguimos estos objetivos?

- a) *Persona-Propietario*. ¿Para los propietarios de hospitales, es decir, INSALUD, ASEGURADORAS, OSAKIDETZA, CONSEJERÍAS DE SANIDAD AUTONÓMICAS... En función de estos públicos se busca la satisfacción final de las personas. Hace años realizaba en Deusto Consultores estudios de calidad para la Consejería Vasca de Salud en sus centros concertados (aquellos que utilizaba cuando los centros públicos no podían cumplir con los plazos y tiempos de espera a las operaciones de los pacientes). Para el Gobierno Vasco una de las prioridades de sus clientes personas-ciudadanos era la sanidad seguida de la educación (las instituciones centran sus servicios en lo importante para sus ciudadanos-personas).
- b) *Persona-Ente dirigida por personas*. ¿Para quiénes los dirigen, es decir, para mejorar la imagen de los partidos a quiénes representan, o las suyas propias? Tras su promesa electoral, la Comunidad de Madrid ha ido cumpliendo sus objetivos de creación e inauguración de nuevos hospitales en tiempo, para mejorar la atención sanitaria de sus ciudadanos y en concreto las aglomeraciones y tiempos de espera a las asistencias (derivado del implemento de la población en dicha Comunidad ante un cambio social como es la inmigración). Este objetivo prioritario de la Comunidad se ha cumplido y ha mejorado así una de las preocupaciones de la vida de los ciudadanos madrileños: el acceso a la sanidad, con la alta implicación que supone para las personas, su salud.
- c) *Persona sanitario/no sanitaria-Trabajador*. ¿Para los trabajadores, es decir objetivos de cara al personal médico sanitario y no sanitario del hospital? Hablamos del marketing interno, de las personas que trabajan en un hospital bien personal sanitario o personal

no sanitario, pero que en ambos casos producen un servicio dirigido a cubrir la necesidad curativa de personas preocupadas por su salud para los que esta servucción es prioritaria.

d) *Persona-Ciudadano-paciente*. ¿Para los ciudadanos que pagan sus impuestos, y en definitiva son los propietarios últimos y destinatarios de sus servicios? Ciudadano-persona que en algunos momentos de su vida se convierte en persona-paciente, es decir, que sufre una dolencia y acude a los servicios sanitarios para subsanar este problema que le reduce su calidad de vida y en algunos casos está en juego su vida. En España, gozamos de una sanidad pública financiada por todos los españoles y quizá derivado de este sentido a veces no se hace un buen uso de estos sistemas debido al concepto subjetivado del cliente de su gratuidad, que no lo es tal, ya que está financiado con los impuestos de los propios ciudadanos. Así se desarrollan campañas de comunicación para educar al ciudadano-persona a utilizar los servicios de emergencias sólo en el caso de que así sea su patología y que no colapse estos servicios en detrimento de los tiempos de espera de los verdaderamente afectados por una patología o accidente que requiera una atención urgente.

Los objetivos de un hospital desde el enfoque marketing orientado al cliente, es decir, al ciudadano, paciente-persona que necesita una atención sanitaria deben tener claros a estos cuatro públicos objetivo en los que siempre está presente la persona tanto en la dirección como en la servucción del mismo. A su vez estos cuatro públicos objetivos tienen sus roles propios a la gestión de la salud de aquella persona-paciente que sufre una dolencia o las consecuencias de un accidente bien de tráfico o laboral. Cada vez más las instituciones se están implicando en el desarrollo de planes de calidad que garanticen la atención sanitaria con unos estándares de calidad en los que se valora por parte de las personas la profesionalidad y el trato personal hacia el paciente-persona. Y a su vez se desarrollan programas de motivación del personal sanitario y no sanitario (formativo, reconocimiento...). El personal médico sanitario de atención a los servicios de emergencias 112 viene demandando desde hace años su reconocimiento en el ámbito médico profesional-académico.

10.3. *¿Cómo conseguir los objetivos de un hospital?*

¿Con filosofía producto? Justificaría este hecho con las siguientes afirmaciones derivadas del ámbito empresa: «Siempre se ha hecho así». «Sé cómo, ya que soy el encargado de producirlo». ¿Dónde quedaría la persona-paciente?

¿Con filosofía ventas? Responde a las siguientes afirmaciones: «con publicidad todo se vende» «Hay que presionar al cliente». ¿Se puede presionar al cliente-persona paciente que acude a nuestro hospital para subsanar una dolencia o una lesión provocada por un accidente?

¿Y con filosofía marketing? A través de la satisfacción del mercado con el que se intercambia el servicio satisfactor. Pero debemos decir que en el marketing sanitario no es suficiente, ya que intervienen clientes internos y externos que cubren necesidades prioritarias para las personas-pacientes, como es la salud y supone una alta implicación en la vida de las mismas.

Por lo tanto la gestión hospitalaria debe dirigirse desde la *filosofía integral de marketing* que identifica al cliente-persona interno (personas sanitario y no sanitario) así como al cliente-paciente-persona externo. De esta forma el hospital debe entender a todos los grupos (personas) con quienes realiza intercambios, y satisfacerlos suficientemente.

XI. CONCLUSIONES

En este artículo se ha puesto el énfasis en la razón de ser de las empresas gestionadas por y para las personas. Tanto cliente internos (los propios empleados) como los clientes externos (clientes) constituyen la materia prima de las empresas. Por último, resaltar los siguientes puntos:

- En la era de la *tecnología* (supuesta deshumanización hacia la robotización) afortunadamente la *persona* se ha convertido en la razón de ser de las empresas.
- El marketing orientado al cliente interno y externo desde el *enamoramiento* de la compañía por parte de nuestros empleados-persona y nuestros clientes-persona conducirán a la verdadera *fideli-zación*.

- La *materia prima* de las empresas la constituyen las personas, tanto desde el rol de empleados como de clientes finales.
- La gestión del *marketing interno* (empleados) tanto desde el departamento de marketing como el de recursos humanos debe estar basada en la gestión de personas (motivación, trabajo en equipo, misión...).
- La gestión del *marketing externo* (cliente-persona) debe basarse en la orientación cliente-persona y se cumple una de las máximas llevadas en la opinión pública en los siguientes términos: «el cliente siempre tiene razón y cuando no la tiene se la damos».
- Las actividades de *outdoor training* desde el ocio trabajan perfectamente la motivación y formación de nuestros empleados-personas, incluso en las actividades de promoción de productos dirigidos a los clientes-personas.
- Incluso desde el marketing operativo, en concreto desde la publicidad se apela a la *satisfacción* del cliente-persona.
- La práctica reciente del *coaching* permite el entrenamiento profesional y personal en haras a la consecución de los objetivos de la persona.
- Si la materia prima de una empresa es la persona, mucho más en el *marketing sanitario* en el que la salud es primordial para la persona y el servicio sanitario es de una alta implicación para el mismo.
- La *persona* tanto desde el ámbito interno de la empresa como externo, ha dejado de tratarse cuantitativamente para considerarse *cualitativamente*.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- CÁMARA, D., y GÓMEZ, A., *El vendedor como diferenciador de la oferta*, Marketing&Ventas, mayo 1999.
- GALENDE, F., *Antropología y educación en la visión agustiniana*, Universidad María Cristina, El Escorial 2007.
- KOTLER, P. y otros, *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Prentice Hall, Madrid 2000.
- *Introducción al Marketing*. Prentice Hall, Madrid 1999.
- LAMBIN, J. J., *Marketing estratégico*, Esic, Madrid 2000.

MIEDANER, T., *Coaching para el éxito*, Urano, Barcelona 2004.

WHITEMORE, J., *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*, Paidós Empresa, Barcelona 2003.

Brandlife

Esicpress

Newsletter: Focusmedia

Pmark

Marketing News

Anuncios.com

Infobrand

El publicista.com