

MARKETING INTERNO: DEL “SABER HACER” AL “HACER SABER”

Bajo el título “Marketing Interno de RR.HH. “, la escuela de negocios ESADE en Madrid, la consultora Exceltia y Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL. organizaron recientemente una jornada de trabajo sobre la necesidad que tienen los departamentos de gestión de personas de autopositionarse internamente en sus organizaciones. Una idea presidió el debate: lo importante no es la bondad de lo que se hace, sino la aceptación de quien lo recibe.

Enrique de Mora,
Socio Director de Exceltia.

¿Conocen ustedes alguna empresa en la que el máximo ejecutivo, ya sea el presidente, el consejero delegado o el director general, proceda del área de recursos humanos? No sé si logran identificar alguna, lo que sí sé es que les costará un buen rato.

¿Por qué? Quizá porque tradicionalmente Recursos Humanos no se consideraba una función estratégica. No hace tanto tiempo que se hablaba de departamento de Personal. Era un departamento que se asociaba a controlar nóminas y horarios, negociar convenios y a seleccionar gente (cuanto más barata, mejor). No parecía que las funciones y tareas del departamento tuvieran contenido estratégico.

Para colmo, la imagen proyectada por el departamento no era precisamente positiva. El director de personal y sus colaboradores (por no decir secuaces) eran percibidos con una mezcla de desprecio (“¿cómo pueden dedicarse a hacernos la vida



De izda. a dcha.: Begoña Landazuri, Enrique de Mora, José M^a de la Villa, José M^a Gasalla y Carolina Caparrós.

imposible?”) y temor (“cuanto más lejos de ellos, mejor”). Cuando a un empleado le tocaba ir a Personal no solía ser para nada bueno...

Por tanto, la historia del “*management*” no juega precisamente a favor de un área tan importante como el de la gestión de recursos humanos. Siempre ha sido una “cenicienta” en



José Mª Gasalla, de ESADE.

José Mª Gasalla:
“El Departamento de RR.HH. es el medidor de las expectativas de las personas y de la empresa”)

la organización y, además, no demasiado bien vista.

En la actualidad, ya pocos dudan de que la función de RR.HH. tenga claro contenido estratégico y de que su peso en los organigramas debería ser mucho más consistente. No obstante, dichas evidencias están mucho más presentes en los foros empresariales que en la realidad de las compañías.

Afortunadamente, esta Función hoy en día va mucho más allá de lo que hacía el clásico departamento de Personal. Entre otras cosas, premia,

comunica promociones, subidas salariales, propone proyectos, proporciona cursos de formación, evalúa competencias, diseña planes de carrera, evalúa el desempeño, fluidifica la comunicación interna, ayuda a diseñar la estrategia de negocio y ayuda a desplegar dicha estrategia a toda la organización. Es decir, Recursos Humanos da servicio a las personas de la empresa.

A día de hoy, en cualquier empresa, tiene que ser el nexo entre dos fuerzas casi opuestas: la dirección y los empleados. La Dirección busca vender, ampliar cuota de mercado, fidelizar a los clientes, innovar y reducir costes, mientras que el empleado anhela una mayor seguridad en el trabajo, ser escuchado, cobrar lo máximo posible, compartir beneficios, conciliar, etc.

Recursos Humanos tiene la titánica tarea de mediar entre esas dos fuerzas opuestas. Es el área que intenta conectar las inquietudes y expectativas de ambas partes. Cuanto más satisfechos e ilusionados estén los empleados –porque reciben lo que esperan– más productivos serán (y, por tanto, más satisfecha estará la Dirección). Fácil de decir y muy difícil de hacer y ahí es dónde emerge la importancia estratégica de esta Función.

Es habitual escuchar entre los directivos de RR.HH. que su departamento “hace mucho”, pero que “lo que hace se ve muy poco”. Más allá del lamento y de la aflicción, éstos tienen que plantearse algunas preguntas, todas ellas bien sencillas: ¿Nuestros clientes -es decir, los empleados- tienen claro cuál es nuestra misión? ¿Saben lo que hacemos? ¿Saben cómo les podemos ayudar?

Una vez tienen las respuestas en la mano, surge una nueva pregunta: ¿Qué puede hacer RR.HH. para darse a conocer a sus clientes? Dicho de otro modo, RR.HH. no sólo debe



Enrique de Mora, de Exceltia.

Enrique de Mora:
“El marketing interno debe orientarse a los empleados, a la Dirección y a los pares / iguales”)



Begoña Landazuri, de UPS Hospitales.

Begoña Landazuri:
 “El marketing interno
 es una herramienta de
 comunicación creativa
 para “vender” ideas
 que motiven a los
 empleados y aumenten
 la productividad”)

“hacer” sino que debe también “comunicar” lo que hace. Como bien dicen los franceses, no es sólo cuestión de “*savoir faire*”, sino también de “*faire savoir*”.

Aquí es dónde surge con toda su fuerza la necesidad del marketing interno. RR.HH. es un área que debe saber proyectar con intensidad y claridad sus funciones. Tiene su dificultad porque a muchos empleados y directivos de RR.HH. les puede parecer que es casi actuar “contra natura”, que en su código genético no tiene cabida el marketing. Hay que quitarse de encima los complejos y los prejuicios.

RR.HH. debe saber vender internamente su imagen. Es decir, debe saber explicar qué es lo que hace y por qué lo hace (y cuáles son los beneficios para los empleados y, por

ende, para la organización). Pero no sólo debe saber vender su imagen, sino que también debería ser capaz de revisar el proceso completo de gestión de personas desde una óptica de marketing y hacer propios conceptos como SWOT, target, posicionamiento, segmentación, etc.

Si RR.HH. logra “marketinizarse” habrá dado un paso de gigante. Como bien saben los integrantes del área comercial, el mejor vendedor de los productos o servicios de una empresa es un cliente (externo) satisfecho. Por pura lógica, el mejor vendedor (interno) de los servicios de RR.HH. será un cliente (interno) satisfecho. Y, para colmo, atraerá talento externo...

Hay camino por recorrer, pero lo importante es tener claro el norte. A continuación, damos algunas pistas

UN CASO...

PROYECTO DE MK INTERNO EN USP HOSPITALES

Consciente de que “en RH hacemos muchas cosas, con mucho trasfondo pero poca visibilidad”, Begoña Landazuri, directora de RR.HH. de USP Hospitales reconoce en el marketing interno una herramienta de comunicación creativa para “vender” ideas que motiven a los empleados y aumenten la productividad.

La oportunidad para ponerlo en práctica se presentó con la implantación de una nueva Política de Compensación Total y la necesidad de comunicarla a toda la plantilla. Para comenzar, se optó por restarle tecnicismos al mensaje, dándole a conocer como “Proyecto Personas”. Además, se trabajó con el convencimiento del valor de cuidar al colaborador y de compartir las responsabilidades del proyecto con los empleados, lo que llevó a crear un grupo de trabajo en cada hospital.

El perfil de empleados que posee el grupo hospitalario determinó el diseño de todos los mensajes, soportes y metodologías utilizadas, de tal manera que primaron las comunicaciones en soporte papel (pósters, folletos, etc.), ya que el correo electrónico o la intranet son herramientas de trabajo sólo para el 30 por ciento de la plantilla.

En un principio se fecharon las acciones a desarrollar en cascada, agrupándose en cada mes en torno a conceptos como la promoción del talento, el desarrollo profesional, el bienestar, la integración, conciliación, etc., con la intención de darles el pistoletazo de salida con una gran comunicación corporativa inicial. Pero finalmente se optó por invertir el orden de la secuencia, comenzando con las acciones concretas y dejando la gran presentación para finales de 2008.)

de por dónde creemos que deberían ir los tiros:

■ Hay que saber crear la oferta de valor de RR.HH. teniendo en cuenta que no es lo mismo vender un producto que vender una gestión / un servicio (la gestión del capital humano). La oferta de valor no es sólo la de la gestión de RR.HH., sino la de todos sus servicios: formación y desarrollo, compensación, comunicación interna, etc..

■ Las empresas verdaderamente inteligentes saben dar a RR.HH. el papel estratégico que les corresponde, pero éstos no deben limitarse a esperar. Han de asumir un papel muy pero que muy proactivo, para ganarse al resto de la organización.

■ El Marketing Interno de RR.HH. no sólo debe orientarse a



Carolina Caparrós, de DELL Computer.

Carolina Caparrós:
“La clave es co-crear y trabajar desde las necesidades reales, no desde las inventadas, trabajando todos desde el inicio en los productos y servicios de RR.HH.”)

...Y UNA REFLEXIÓN

ÉXITO = PROYECTO + ACEPTACIÓN

Veinte años son muchos para atesorar experiencia y transmitirla a los demás. Así lo hizo Carolina Caparrós, Directora de RR.HH. de Dell Computer, quien formuló una breve pero valiosa fórmula del éxito para cualquier proyecto que emprendamos: Q (proyecto) + A (aceptación). Carolina buscó las respuestas para esta aceptación en diez preguntas ineludibles:

- ¿En qué consiste el marketing interno?
- ¿Quiénes son nuestros clientes internos? ¿Cómo segmentamos a nuestro público objetivo?
- ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes? ¿Sabemos cuál es nuestra pirámide de necesidades? ¿Las abordamos en el orden adecuado?
- ¿Qué vendemos desde RR.HH.?
- ¿Que investigación de mercado hacemos?
- ¿Por qué trabaja la gente en nuestra empresa?
- ¿Cómo se percibe nuestra imagen de marca?
- ¿Cómo publicitamos nuestros productos y servicios interna y externamente?
- ¿Cómo retenemos a nuestros clientes?
- ¿Cuál es nuestro marketing mix, nuestra oferta de valor como empleadores?

Para avanzar con garantías en este decálogo, Caparrós desveló una pista: el marketing interno es, por este orden, identificar, anticipar y satisfacer necesidades del cliente. No podemos hacer lo último sin conocer lo primero. Y reveló también un secreto: “La clave es co-crear y trabajar desde las necesidades reales, no desde las inventadas, trabajando todos desde el inicio en los productos y servicios de RR.HH.”)

los empleados, sino también a la Dirección y a los pares / iguales.

■ RR.HH. no es una función que sólo deba ejercer el Departamento de RR.HH... Cualquier directivo tiene que ser director de personas (por tanto, la imagen de RR.HH. no surge desde un solo foco sino que es una función que debería impregnar a toda la organización).

■ En su afán de mejora continua, RR.HH. debe vigilar permanentemente lo que hace la competencia (¡eso también es marketing!). El benchmarking es identificar y emular mejores prácticas (y desterrar las peores).

Resumiendo, ¿cuáles son los retos del Departamento de Recursos Humanos? Los podemos condensar en tres, teniendo claro que el tercero es clave para lograr los dos primeros:

■ dejar de ser una “cenicienta” y desprenderse de las etiquetas del pasado,

■ ser un área estratégica (que conoce el negocio, además de conocer y cuidar a las personas), e

■ imbuirse de la filosofía de marketing.)