

# LOS UNOS Y LOS OTROS

POR JOHN M. BREMEN Y  
THOMAS O. DAVENPORT

LAS EMPRESAS QUE TRATAN A LOS EMPLEADOS COMO A CLIENTES, Y QUE RECONOCEN LA DIVERSIDAD EN MATERIA DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS, SE BENEFICIARÁN CON ALTOS NIVELES DE COMPROMISO Y CON UN MEJOR DESEMPEÑO FINANCIERO.



**D**urante las expansiones y contracciones de la economía de los últimos 20 años, los ejecutivos se esforzaron por redefinir la relación empleador-empleado para tratar de entender una conexión tan compleja como cambiante. Hasta que, por fin, los empleados dejaron de considerarse meros trabajadores, o un costo. Ahora son asociados, o activos. Lejos de ser un engranaje más de la cadena industrial, se convirtieron en eslabones fundamentales de la cadena valor del cliente.

Al mismo tiempo, con una fuerza laboral crecientemente global y diversa, las empresas están reconociendo la poca efectividad de tratar a todos los empleados de la misma manera. Y así como se valen de la tecnología y del análisis de grandes volúmenes de datos para orientar sus productos y servicios a segmentos de clientes cada vez más precisos, empezaron a mirar de cerca las particularidades de cada integrante de la organización.

Lo cierto es que, hoy, los empleados tienen mejor preparación, se han familiarizado con la tecnología y están más focalizados que nunca en el corto plazo. Además, son consumidores inteligentes de las marcas de la organización para la que trabajan, conocen su cultura y están al tanto de los programas de compensaciones, beneficios y desarrollo de carrera. Pero, a medida que los primeros integrantes de la Generación Z ingresan al mercado de trabajo, las preferencias y expectativas de los empleados seguirán cambiando.

Junto con esas transformaciones se advierte un mayor grado de posibilidades de elección, lo cual convierte al ámbito corporativo en un mercado, y a los empleados en sus consumidores. Esta tendencia ha impulsado a las compañías a personalizar elementos de la experiencia laboral, y las líderes adoptaron la teoría del marketing del consumidor para conectarse con su gente.

### Ventajas de la segmentación

Cada año, las empresas destinan mucho dinero a salarios y bonificaciones, beneficios de salud y jubilación, capacitación y vacaciones de su personal. También



## DECLARACIONES DE LA MARCA INTERNA

P&G	Inspirada por un propósito: que su carrera se valide 4.000 millones de veces al día.
Disney	Su trabajo impacta en la vida de las personas.
Facebook	Estamos haciendo el mundo más abierto y conectado. ¿Quiere ayudar?
Apple	Asómbrese a sí mismo. Asombre al mundo.
BMW	Comparta su pasión.
Medtronic	Imagine una carrera que mejore la vida de las personas.
Limited Brands	Estamos redefiniendo lo que significa ser buscados.
JPMorgan Chase	Construyamos juntos nuestro legado.
Google	Haga cosas geniales que importen.
Nike	Nos fijamos un estándar alto. Y luego lo subimos más.
Miller Coors	Grandes personas hacen una gran cerveza.
Allstate	No se limite a trabajar. Trabaje para hacer el bien.
IBM	Ayúdenos a construir un planeta más inteligente.
Intel	Hay más dentro de Intel de lo que haya imaginado.
Honda	El poder de los sueños está vivo en Honda.
Cisco	El mañana comienza aquí.
Kellogg	Crezca con nosotros.

invierten en crear ambientes de trabajo agradables. Pero con demasiada frecuencia gastan esos fondos sin entender claramente si los programas que han diseñado están alineados con las expectativas de sus destinatarios. Precisamente por eso, la segmentación juega un rol valioso. Así como segmentan las poblaciones de consumidores externos, también pueden segmentar los grupos de empleados para explorar sus valores, actitudes y preferencias.

Algunas compañías comienzan ese proceso con categorías demográficas convencionales, como Generación X, Generación del Milenio y baby boomers. Otras usan métodos de segmentación más refinados y que aportan información específica. Por ejemplo:

- ✔ Tareas o ubicaciones estratégicas.
- ✔ Niveles de desempeño o potencial.
- ✔ Grados de compromiso con la empresa.
- ✔ Segmentos de la etapa de la vida.
- ✔ Contribución del empleado en relación con su costo.
- ✔ Categorías actitudinales.

### El valor de la marca interna

Philip Kotler, uno de los máximos especialistas en marketing, define a la marca como la promesa de una empresa de entregar un conjunto específico de características, beneficios y servicios a los consumidores. La marca también funciona

**“ASÍ COMO LAS ORGANIZACIONES SEGMENTAN LAS POBLACIONES DE CONSUMIDORES, TAMBIÉN PUEDEN SEGMENTAR LOS GRUPOS DE EMPLEADOS PARA EXPLORAR SUS VALORES, ACTITUDES Y PREFERENCIAS.”**



## ¿CÓMO VIVE USTED SU VIDA?

Una compañía de viajes basada en la Web agrupó a sus empleados en función de cómo viven sus vidas, cómo ven su trabajo, qué valoran más de la propuesta de valor del empleo y de qué manera prefieren recibir información. El grupo denominado "Jóvenes triunfadores" incluyó a los que

trabajan duro, pero también valoran el tiempo que pasan con amigos. Saben que necesitarán planificar para la jubilación, pero en el corto plazo no quieren desviar ingresos a ese rubro. Tratan de mantenerse saludables y optan por las actividades físicas que les permitan establecer relaciones sociales. Los directivos de la empresa saben que no pueden llegar a ellos con materiales impresos o vía e-mail. Si no aparece en Facebook o en sus smartphones, ese grupo no accederá a la información.

Un segmento contrastante es el de los empleados con salarios altos cuyos hijos ya han dejado el hogar familiar. Tienen tiempo y dinero para gastarlos en ellos mismos. Van al gimnasio regularmente y se ocupan de su salud. Por lo tanto, lo que más valoran son las recompensas focalizadas en el bienestar. Y, aunque usan smartphones, leen los e-mails y descargan los informes de la compañía.

Los perfiles de etapa de la vida y otros esquemas de evaluaciones de las actitudes de los empleados ayudan a una organización a darle forma a una marca interna que impacte en su fuerza laboral. También les indican a los líderes cuál es la mejor manera de llegar a los empleados-consumidores con mensajes relevantes. En términos de Philip Kotler, esta política genera marcas internas profundas y significativas.

como un símbolo complejo que transmite hasta seis niveles de significado: atributos, beneficios, valores, cultura, personalidad y usuario. Cuando el consumidor puede visualizar todas esas dimensiones, su percepción de la marca alcanza la máxima profundidad.

Las empresas expertas en desarrollar y comercializar sus marcas en el mercado son las primeras en reconocer que su personal puede sentir fuertes conexiones con la marca interna, y a través de ella asociar a la compañía con una variedad de atributos organizacionales, beneficios, valores y cultura. Un relevamiento de la sección de empleos y carrera de los sitios web de varias organizaciones reveló fuertes vínculos entre sus marcas internas y externas (ver cuadro). En algunos casos, las declaraciones de ambas son similares.

Además, las empresas más sofisticadas incorporan sus marcas internas a la experiencia de los empleados mediante programas de gestión del talento y de compensación y beneficios que apuntan a grupos relacionados.

En su sitio web, por ejemplo, Google expande su lema "Haga cosas geniales que importen" a otras categorías: "Construya productos geniales; venda productos geniales; haga cosas geniales". Así atrae a los empleados de un modo más interesante y alineado con la marca Google que si usara nombres convencionales de áreas, como Ingeniería, Ventas, Servicio al Cliente, Finanzas o Administración.

Los análisis de microsegmentación pueden proveer mayor información que la obtenida a través del desglose demográfico tradicional. De hecho, permiten refinar los mensajes dirigidos a varios segmentos de empleados y transmitir aquello que resulta de mayor relevancia para los grupos internos a los que apuntan. También ayudan a los líderes a entender que los empleados —al igual que los consumidores— perciben un valor mayor cuando reciben mensajes claros y que responden directamente a sus intereses. Por ejemplo, segmentar al personal de acuerdo con "perfiles de etapa de la vida" puede contribuir a desarrollar marcas internas y experiencias laborales más atractivas (ver recuadro "¿Cómo vive usted su vida?").

### Programas que generen resultados

Llegado este punto, los ejecutivos suelen decir: "Todo esto es muy interesante e inspirador, pero ¿realmente tiene impacto en los resultados económicos de una empresa?". La respuesta es "sí".

Una investigación reciente de Towers Watson, realizada en 1.605 organizaciones de más de 30 países, detectó que las compañías guiadas por una propuesta de valor para el empleado que refleja un enfoque integrado en materia de estrategia de recompensas, tienen mayor probabilidad de contar con personal altamente comprometido y gozar de un mejor desempeño financiero.

Para crear una marca interna fuerte y financieramente razonable es fundamental combinar información de las preferencias de los empleados con datos sobre el costo de los diversos elementos de la cartera de recompensas. El objetivo es doble. Primero, definir la propuesta de valor más atractiva para grupos demográficos clave. Segundo, orientar los fondos hacia los programas de recompensas de

alto valor y quitarlos de los programas de bajo valor pero que son demasiado costosos para los resultados que producen. Durante muchas décadas, las compañías han aplicado esta metodología con sus clientes. Y también funciona con los empleados.

### Las vivencias del empleado

Del mismo modo, al examinar y redefinir la "experiencia del empleado", lo que hacen las empresas es reproducir los esfuerzos que desde hace años orientan al cliente, con la mira puesta en ofrecerle una experiencia que lo deleite. Por lo tanto, se trata de entender las impresiones que los empleados se forman a lo largo de una variedad de experiencias en la organización: desde el proceso de selección y reclutamiento, la adaptación, la gestión del desempeño y los programas de beneficios, hasta el desarrollo de carrera y el retiro. Para comprender el concepto de "experiencia del empleado" hay que considerar ciertas vivencias que hoy tiene el consumidor, como la simplicidad de encontrar y comprar un libro en Amazon.com, el saludo de bienvenida en un hotel de la cadena Ritz-Carlton o la facilidad de descargar sin interrupciones una aplicación en un smartphone para usarla en el tren camino al trabajo.

Cada una de esas experiencias, entre muchas otras, determina el nivel que las personas esperan de la relación con su empleador. Evalúan el atractivo de su experiencia en el trabajo, no solo por lo que esperan recibir del área de Recursos Humanos sino

también por lo que experimentan a diario en términos de cultura organizacional, ambiente laboral, mensajes del equipo de liderazgo y programas de recom-

pensas. Para el empleador, el desafío reside en brindarles una experiencia de calidad, similar a la que les ofrece a los clientes.

Las organizaciones que comprenden las necesidades y preferencias de su personal, aun con bajos presupuestos para otorgar recompensas, tienen mayor probabilidad de contar con empleados motivados y comprometidos. Personas que atenderán mejor a los clientes, propondrán iniciativas innovadoras y se ocuparán de proteger los activos corporativos. Los datos y la experiencia sugieren que los excelentes resultados financieros también se convertirán en parte de la ecuación. ▽

**"LOS EMPLEADOS  
—AL IGUAL QUE LOS  
CONSUMIDORES— PERCIBEN  
UN VALOR MAYOR CUANDO  
RECIBEN MENSAJES CLAROS  
Y QUE RESPONDEN  
DIRECTAMENTE  
A SUS INTERESES."**



## PRIORIDADES DISTINTAS

En Estados Unidos, una compañía de medios sociales de rápido crecimiento combinó el análisis de compensaciones con focus group para detectar las preferencias de su personal en materia de recompensas. El estudio reveló que si bien los empleados jóvenes no suelen pensar demasiado

en su retiro, muchos de ellos habían visto que la recesión y la crisis de las hipotecas afectaron de manera significativa a sus padres. Por esa razón, ahora valoran contar con un plan que cubra sus necesidades futuras. "Ahorrar para la jubilación es la única cosa que realmente escucho de todo lo que me dicen mis padres", dijo uno de ellos.

Cuando se les pide a los empleados que hagan una lista de los programas que consideran más importantes, algunos se inclinan por los orientados a la seguridad, como los jubilatorios y los beneficios de salud. Otros priorizan los beneficios vinculados con el estilo de vida y las oportunidades de desarrollo de carrera. Conocer las preferencias de cada empleado les permite a los líderes implementar programas que estimulen el compromiso, mejoren los índices de retención y optimicen el desempeño.