

## A DEBATE

## Clientelismo

Julio Pomés  
Director del 'think tank'  
Institución Futuro



**Mi capacidad** de asombro me la está rompiendo cada semana el inquilino de La Moncloa. Esta semana, el motivo de mi desconcierto es el artículo publicado el lunes en EXPANSIÓN acerca de la discriminación que sufren las comunidades autónomas (CCAA) gobernadas por el Partido Popular en el reparto de inversiones estatales. Es sorprendente que las CCAA del PSOE tengan un aumento de un 16% en los presupuestos de 2006 respecto a los de 2004 frente a un 5,1% de las del PP.

Para cerciorarme de cómo se concretan estos porcentajes, he revisado estas asignaciones en Navarra, una comunidad no socialista, donde el análisis pudiera reducirse a lo más claro: las inversiones del Estado en infraestructuras. Allí gobierna la Unión del Pueblo Navarro, un partido independiente que, con algunos desencuentros puntuales, es leal a los principios fundamentales del PP. Conviene tener en cuenta que, según Funcas, este antiguo reino es una de las tres CCAA con balance fiscal negativo (aporta al Estado más de lo que recibe).

La exploración de esta región muestra que el Gobierno central ha incumplido su compromiso de invertir cerca de seiscientos millones de euros en el Tren de Alta Velocidad. Así, frente a los 20.000 millones de euros que va a invertir el Estado en el conjunto de España, a Navarra tan sólo se van a destinar 67 millones, lo que representa el dos por mil. Además, no se ven partidas relevantes en las estimaciones para 2007, 2008 y 2009. La penalización es tal, que Pamplona va a ser la última capital de comunidad autónoma en estar unida a Madrid por una vía de gran capacidad. La cata de esta región reafirma mis sospechas de nepotismo monclovita. Una segunda manifestación del sectarismo son las concesiones a los gobiernos nacionalistas amigos para poder mantener-



se en el poder. Que nadie se engañe: el gravamen que implica claudicar ante los nacionalistas, aunque resuelva el corto plazo, malogrará de un modo irreversible el futuro. Lo que más asusta es que La Moncloa no tiene claro qué debe ser transferido, porque es bueno para ambas partes, y qué competencias no deben ser cedidas, porque pueden perjudicar a ambos ámbitos. Es preocupante que, con el pretexto de exhibir *singularidad nacional*, Cataluña esté cayendo en un intervencionismo asfixiante, antojo que va a salir carísimo a las CCAA más pobres, pues, si su sistema de gobierno se encarece, no les sobrarán dinero para ser solidarios.

Un buen Ejecutivo debe gobernar con equidad para todos y no practicar el clientelismo. Ese nepotismo es especialmente grave cuando se ejerce contra los que defendemos que España es inviable si se fractura en 17 reinos taifas. Cuando la principal obsesión es parecer distintos, suele levantarse una frondosa selva legislativa que otorga señas de identidad, burocracia innecesaria que frena el progreso de la iniciativa privada. En ese entorno se pierde libertad y los mejores cerebros escapan buscando una existencia menos intervenida, a la par que los talentos de fuera no vienen porque la rigidez no atrae.

Cuando un Gobierno desconoce cuál debe ser su marco de actuación y se apropia del Estado creyendo que todo es mutable a capricho, la credibilidad externa e interna del país desciende en caída libre, y eso, al final, se traduce en un retroceso en los valores tangibles e intangibles. Un buen gobernante no debe olvidar que su paso es efímero, y que lo que permanece es el bien común. Si la política de Estado es partidista, el siguiente Gobierno tendrá una tarea doble: reconstruir los principios del Estado y aplicar después su propio programa.

## ANÁLISIS DE FONDO

## Márketing y gestión de personas

Antonio Ruiz Va

Co-director del Programa de Postgrado de Marketing Interno - IDEC/Universidad Pompeu Fabra

**La orientación al cliente** de la organización es una de las cuestiones más críticas y fundamentales en el panorama actual empresarial. Se le pueden dar todo tipo de vueltas y circunloquios, pero las empresas, al final, están para vender con beneficio. Eso es lo más importante que tiene que hacer una empresa. Se trata, pues, de satisfacer al cliente para conseguir su fidelidad, para que permanezca, si es posible, toda su vida siendo cliente, adquiriendo cada vez más productos o servicios de nuestra compañía. Esto, el marketing lo sabe hacer cada vez mejor. El marketing profesional estudia las necesidades de los clientes, actuales o potenciales, y trata de satisfacerlas. Pero también sabemos en marketing que si no conocemos a ese cliente y no detectamos, de forma honesta, cuáles son sus necesidades, difícilmente vamos a poder satisfacerlas ahora y en el futuro.

Desde el marketing sabemos cómo informar al cliente de que hay productos o servicios útiles con los que satisfacer sus necesidades, las ciertamente sentidas o las meramente intuitivas. Sabemos cómo convencerle de la idoneidad de nuestros productos o servicios, ya que las características de los mismos se acercan mucho más a sus gustos, a su estilo de vida y a la sensibilidad de esos clientes, o porque haciendo uso de ellos va a experimentar esas sensaciones que siempre ha deseado sentir o ha soñado alguna vez con hacerlas realidad.

Pero si mediante las técnicas y metodologías de marketing podemos llegar a saber tantas cosas de los clientes –y también de otros stakeholders, naturalmente–, ¿por qué no aplicamos estos enfoques de marketing a las relaciones de la empresa con los empleados, con las personas que forman la organización? Pregunta inmediata: Y, ¿por qué necesitamos saber todas estas cosas de los empleados? Pues porque los empleados son los clientes más importantes de la organización. Los primeros. Como nos decía el desaparecido Peter Drucker, “los recursos humanos puede que sean un gran pasivo para la organización, pero las personas son nuestra gran oportunidad”.

## Futuro de la organización

Según una encuesta del Instituto Gallup, cerca del 90% de los trabajadores declara que el único sentido del trabajo es el sueldo a fin de mes. Tremendo. Probablemente esto es así porque, para empezar, en la inmensa mayoría de los casos, no se debió aplicar ningún sistema de acogida cuando iniciaron su trabajo en la empresa; apenas se les dijo qué era lo que debían hacer, pero no se les explicó para qué servía su trabajo, cuál era la importancia de su aportación al proceso productivo y, por tanto, no se observa ni se analiza sus potencialidades para hacer otras cosas de mayor trascendencia; no se les informa de cómo va la empresa, qué objetivos tiene, cómo pueden compartir el conocimiento implícito que van adquiriendo; o no se les pregunta por su situación familiar y cómo pueden conciliar su vida personal con su dedicación profesional; y quizá no se les escucha lo que tengan que decir sobre qué piensan sobre el futuro de la organización, o cómo ven la relación de la empresa con sus clientes; también se provocará su falta de compromiso con los objetivos de la organización si se les mantiene en la incertidumbre sobre su futuro y el de la empresa, si ésta está inmersa en un proceso de cambio inherente a una reestructuración, a una fusión o adquisición, a una modificación significativa de su cotidianidad derivada de una ineludible aplicación de nuevos sistemas tecnológicos –por ejemplo, las incomodidades que se pueden producir en un traslado de lugar de trabajo–, a una hipotética expatriación si la empresa afronta un proceso de multilocalización... O si, simplemente, la relación con sus superiores no son especialmente fluidas, o son inexistentes, como tan a menudo sucede, hasta el punto de estar siempre deseando dar el salto (se sabe también

que, habitualmente, los empleados no cambian de empresa por cambiar; lo que ocurre es que necesitan perder de vista a sus jefes).

Pues la solución a todo esto, y a otras muchas cosas más, requiere, básicamente, dos cuestiones: que el *top* de la empresa se dé cuenta de esta situación y quiera darle la vuelta de una manera inequívoca y evidente, y que ese *top* sepa (si no, hay que enseñárselo) que todo esto sólo se arregla con una herramienta genérica, conceptual, que es la comunicación, pero con la aplicación específica de los enfoques del marketing interno. Si sabemos hacerlo con los clientes, de nuevo la pregunta clave, ¿por qué no hacerlo con los empleados, con los clientes más importantes? ¿Por qué no aplicar las técnicas y metodologías de marketing a la gestión de personas?

Hace poco más de un año, José Luis Crespán, director del Master de Marketing del IDEC, de la Universidad Pompeu Fabra, y profesor de la misma, y el que suscribe, que, además de su dedicación a la empresa privada, es profesor de Marketing Relacional de dicho Master, nos hicimos esa pregunta. Y ya le hemos dado una contestación operativa: se ha creado el primer Programa de Postgrado de Marketing Interno, en el IDEC de la UPF (una auténtica primicia en toda la Universidad española y en las escuelas de negocio) dirigido a los profesionales y directivos de las organizaciones espa-

ñolas, para tratar de sembrar algo que para nosotros es un axioma: los recursos humanos son también personas, como los clientes. También tienen sentimientos, sueños, emociones... y si queremos que estos empleados estén en las mejores condiciones de satisfacer las necesidades de los clientes, pues son ellos quienes, normalmente, gestionan operativamente la relación inmediata con los mismos, es imprescindible que estén, a su vez, satisfechos.

Son ellos quienes tienen que *comprar*, de buena fe, con convencimiento y con ilusión, los objetivos de la empresa para poder comprometerse, con lealtad y hasta con pasión, con ellos; son, también los trabajadores, quienes tienen que *comprar* el liderazgo de sus jefes, o la reorientación, o el traslado, o la reestructuración de la empresa. Los empleados están *comprando* todo el día algo a su empresa...Todas estas *ventas* las puede hacer la empresa de dos formas: la tradicional, *esto son lentejas...*, que es lo que vienen a decir esos terribles contratos abusivos y prepotentes, o de una manera mucho más eficiente, que consiste en entender que ese contrato, sobre todo, es un contrato emocional, al menos subyacente. Y si, como hacemos con los clientes, aplicamos a esa *venta* nuestras mejores técnicas y enfoques de marketing, alcanzaremos el éxito de un rendimiento de los empleados mucho mayor, pero convencidos, e incluso felices, por sentirse parte de la empresa, útiles y valorados por su aportación de valor.

Para terminar, un par de ideas de marketing relacional: lo que crea valor en las empresas no es el portafolio de productos, ni siquiera la cartera de clientes. Es la relación que establecemos procedimentadamente con ellos. Esto nos facilita la necesaria capacidad de diferenciación que nos exige nuestro posicionamiento en el mercado. La segunda: lo que fideliza a un cliente no es sólo la satisfacción con el producto o servicio adquirido; es la calidad de la atención que recibe, que también supone una experiencia, emocional, que se desea repetir.

¿Por qué no pensamos en nuestros empleados con estas dos ideas a través del marketing interno? Establecer unas relaciones que crean valor –al menos, el de no perder el talento y el conocimiento de nuestro capital intelectual–, y actuar con los empleados con un nivel de atención que permita satisfacer sus sueños y sus legítimas ambiciones. Todo esto coadyuva, de forma notabilísima, a la mayor productividad. Y esto interesa, ¿verdad que sí?

**Lo que crea valor en las compañías es la relación que establecemos con los clientes, lo que facilita la diferenciación empresarial**

**Lo que fideliza a un cliente es la calidad de la atención que recibe, una experiencia emocional que deseará repetir más adelante**