


<b>CAPITAL HUMANO</b> <b>Nacional</b> <b>Economía</b> <b>Mensual</b>	Tirada: <b>25.795</b> Difusión: <b>23.450</b> Audiencia: <b>72.000</b>	Sección:            - Espacio (Cm_2): <b>503</b> Ocupación (%): <b>79%</b> Valor (€): <b>1.847,61</b> Valor Pág. (€): <b>2.315,00</b> Página: <b>26</b>	 Imagen: <b>Si</b>
	<b>01/10/2007</b>		



## MARKETING Y RECURSOS HUMANOS

### Creando una experiencia de trabajo. Modelo GEX. Gestión de la Experiencia Cliente

EUGENIO DE ANDRÉS Y DANIEL PRIMO Socios Directores de Tatum,  
consultoría comercial, de marketing y de personas  
[www.tatum.es](http://www.tatum.es)

“Una tienda, otra tienda, otra tienda, un Imaginarium. Un bar, otro bar, otro bar, un Starbucks. Un banco, otro banco, otro banco, Caja Navarra. Un hotel, otro hotel, otro hotel, un AC”. Esta podría ser, perfectamente, la reflexión de cualquier persona que circule por una calle de una gran ciudad española. Diferencia Starbucks de otras “cafeterías”, Imaginarium de “otras tiendas de juguetes”, las “canchas” de Caja Navarra de otras sucursales bancarias y un hotel AC de cualquier otro.

En este nuevo número, tras el verano de descanso, vamos a tratar un aspecto muy de moda en el marketing actual como es el “marketing experiencial”, concepto también conocido por “experiencia cliente”, que supone una estrategia para poder diferenciarse de la competencia cuando parece que todo está inventado. Para ahondar en este tema desde una perspectiva del marketing, antes de ver su aplicabilidad al mundo de la gestión de personas, vamos a tomar como referencia algunos escritos y conceptos de nuestro compañero y Director Asociado de Tatum, Juan Carlos Alcaide.

Hoy en día, en el actual momento económico de España y el mundo occidental, la diferenciación a través de la Experiencia del Cliente, vía un excelente servicio, tiene un impacto mucho más eficaz que la publicidad, que los programas de puntos y que los clubs, logrando retener al cliente, generando, además, boca a boca positivo (como demuestra Al Ries en “La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas”).


Diferenciarse de la competencia y lograr la recurrencia en la compra del cliente es objetivo de todas las empresas, miremos el sector al que miremos. Es necesario lograr la vinculación emocional, trabajando el lado izquierdo del cerebro: eliminar a la competencia en el momento en el que el cliente realiza su valoración de opciones, a través de un Servicio digno de ser contado. Este es el enfoque de éxito. Quizá el único enfoque de verdadero éxito.



Pero, ¿cómo trabajar la Experiencia del Cliente? Siempre se parte de la base de que la Satisfacción del Cliente, la experiencia diferenciada, se construye en torno a varios elementos, absolutamente contrastados.

**ATMÓSFERA DEL SERVICIO**

La decoración, la organización del local, la ambientación en su conjunto, los colores utilizados, la limpieza, la temperatura, la iluminación, la apariencia del personal, la actitud y comportamiento de empleados y clientes,..., son todos elementos que conforman una determinada “atmósfera” en el punto en que se produce el encuentro del servicio o de compra.

Al mismo tiempo, envían mensajes a los clientes que les inducen a establecer niveles altos o bajos de expectativas. Un ambiente poco aseado en un restaurante induce a no esperar que la comida sea la obra maestra de un chef de renombre; un ambiente de lujo



	Tirada: <b>25.795</b> Difusión: <b>23.450</b> Audiencia: <b>72.000</b>	Sección: - Espacio (Cm_2): <b>460</b> Ocupación (%): <b>73%</b> Valor (€): <b>1.691,00</b> Valor Pág. (€): <b>2.315,00</b> Página: <b>27</b>	
	Nacional <b>Economía</b> Mensual	<b>01/10/2007</b>	

induce a esperar que los platos sean verdaderas exquisiteces. La atmósfera (piense en Natura, Imaginarium, Caja Navarra, un hotel AC,...) condiciona la experiencia, marcando la diferencia.

Es necesario incidir que esta atmósfera no sólo está constituida por elementos "físicos" sino también por las formas y comportamientos que ofrece cada una de las personas que presta el servicio. El "cómo" somos tratados es un elemento clave en la experiencia como clientes. De aquí la necesidad de protocolizar los modelos de atención y servicios, la necesidad de formar a las personas dotándolas de los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para prestar a cada cliente una "experiencia" única a través del servicio.

#### LA EXPERIENCIA PERSONAL CON LA EMPRESA

Las experiencias que ha tenido un cliente con una determinada empresa le inducen a establecer un determinado nivel de expectativas respecto a los servicios de ese proveedor. Cuidar hasta lo obsesivo que la experiencia sea diferente: ésa es la clave.

A este respecto, es importante recordar que:

- **Los clientes evalúan cada "experiencia" del servicio por separado, de forma individual:** por eso es tan peligroso que se produzcan "picos y valles" en el nivel de calidad de los servicios prestados en diferentes establecimientos de la entidad y por esto es, también, tan importante, trabajar la uniformidad y homogeneización del servicio en los distintos puntos de venta y servicio.
- **Los clientes evalúan la calidad de toda la organización en función del nivel de calidad recibido en cada uno de sus establecimientos:** por eso es conveniente que todos los establecimientos ofrezcan el mismo nivel de servicio.

#### EXPERIENCIAS CON OTRAS EMPRESAS

Finalmente, las experiencias que han tenido los clientes con otras empresas les permiten establecer mentalmente determinados niveles de servicio que "esperan" encontrar en las empresas competidoras. La comparación entre los niveles de prestación respecto a esas expectativas es lo que les posibilita evaluar (y seleccionar, siendo o no recurrentes) entre un proveedor y otro.

#### HACIA UNA EXPERIENCIA EN EL EMPLEO

Una empresa, otra empresa, otra empresa, Microsoft. Un puesto de trabajo, otro puesto de trabajo, otro puesto de trabajo, un puesto en Lilly. Un empleo, otro empleo, otro empleo, una oportunidad en Danone. Al igual que nos pasa como consumidores, como profesionales buscamos lugares donde poder desarrollarnos profesionalmente lo mejor posible. En esta línea Microsoft, Lilly y Danone, entre otras empresas han sido elegidas por la organización Great Place to Work Institute como las mejores empresas donde trabajar en España en 2007.

Estamos en un mercado cada vez más competitivo, cada vez hay una mayor oferta de trabajo, en España hay muchas zonas que se encuentran ya en una situación de pleno empleo, y se espera que para 2013 la totalidad del país alcance este nivel. Al mismo tiempo cada vez el talento es más escaso, en una gran medida provocado por la baja natalidad de la década de los ochenta, situación que va a empeorar, tal y como indica la consultora Peoplematters en sus informes, debido a que la natalidad de la década de los noventa fue mucho más baja aún, lo que provocará una cantidad

mucho menor de profesionales en los próximos años.

Más empresas compitiendo por menos profesionales. Más organizaciones compitiendo por un talento cada vez más escaso. Este escenario evidencia la clara necesidad de las organizaciones por diferenciarse del resto para atraer y retener a los mejores profesionales. Se acabaron los tiempos de los procesos de selección con infinidad de candidatos donde cada uno de ellos tenía que venderse ante un tribunal frío y distante. En la actualidad las posiciones se han igualado, y ambas partes, profesional y empresa, deben venderse mutuamente para mostrar sus virtudes, sus potencialidades y sus atributos diferenciales.

En definitiva, las empresas deben construir una experiencia de trabajo que resulte atractiva a los mejores profesionales. Al igual que ocurre con los clientes, los profesionales se han vuelto más exigentes, y un buen salario ya no es suficiente para atraer o para retener a un profesional en el mercado actual. Es por tanto necesario, crear una oferta global que cubra todas las expectativas y demandas de los profesionales, en sus diferentes ámbitos y en sus diferentes facetas, para conseguir paliar las altas rotaciones que se avecinan. Es necesario construir una experiencia de trabajo digna de ser contada.

Los principales ejes sobre los que construir una experiencia de trabajo son los siguientes:

- Relación del profesional con su trabajo
- Este primer apartado recoge los principales atributos que se suelen manejar en la definición de cualquier oferta de empleo: contenido

El "cómo" somos tratados es un elemento clave en la experiencia como clientes. De aquí la necesidad de protocolizar los modelos de atención y servicios, la necesidad de formar a las personas dotándolas de los conocimientos, aptitudes y habilidades

		Tirada: <b>25.795</b>	Sección: -	
		Difusión: <b>23.450</b>	Espacio (Cm_2): <b>467</b>	
Nacional	Economía	Audiencia: <b>72.000</b>	Ocupación (%): <b>74%</b>	
Mensual		01/10/2007	Valor (€): <b>1.716,50</b>	
			Valor Pág. (€): <b>2.315,00</b>	
			Página: <b>28</b>	
				Imagen: <b>Si</b>

de la función, salario, programas de formación, oportunidades de desarrollo profesional, etc. Lo que hasta ahora era el todo, ahora se está convirtiendo en una condición necesaria pero no suficiente para atraer y retener el talento. Es necesario tener una oferta salarial competitiva, ofrecer un puesto cuyo contenido este acorde con las expectativas del profesional, etc. pero con ello sólo estaremos en disposición de que los profesionales consideren nuestra oferta, a lo mejor incluso conseguimos atraer a algunos, pero cada vez menos lograremos retener a los mejores sólo trabajando este eje.

b) Relación del profesional con sus jefes

- Según un estudio realizado en 2006, la relación con los superiores está entre los primeros argumentos sobre los que un profesional pivota su decisión de cambiar de empleo. Por este motivo atributos como: relación con el superior inmediato, nivel de comunicación, grado de confianza y sobre todo el estilo de dirección de la organización, adquieren una gran importancia en la

confección de una experiencia de empleo. Es cada vez más interesante para las organizaciones definir su estilo de dirección de personas, y dedicar esfuerzos a su implantación real a todos los niveles, de forma que cada responsable de personas se convierta en un elemento de retención para los profesionales de la compañía.

c) Relación del profesional con sus compañeros

- El ambiente de trabajo es un factor crítico en la configuración de cualquier experiencia de trabajo altamente satisfactoria. Para ello es necesario disponer de elementos de diagnóstico, como estudios de clima, que ayuden a detectar los puntos negros y las posibles acciones de mejora. Y además hay que tener en cuenta atributos como: valoración de los compañeros, valores corporativos, nivel de apoyo de la plantilla, grado de implicación en la consecución de objetivos, etc.

d) Relación del profesional con su entorno

- Como se define en el libro La Pirámide Hueca (Editorial ESIC 2006) es necesario incorporar en las organizaciones una visión integral de los profesionales, de forma que se pueda manejar por los directores de personas el concepto del Profesional Multidimensional. Es decir, que no se tenga en cuenta sólo la dimensión laboral de las personas, sino también sus circunstancias personales a la hora de dirigir, de exigir, de motivar,... a las personas.

En el momento actual la conciliación de la vida profesional y familiar abre una oportunidad única de poder configurar experiencias de trabajo diferenciales que puedan competir con las ofertas de empleo de las empresas más grandes.

Este eje es el que está adquiriendo una mayor importancia en la actualidad ya que la sociedad en la que vivimos, con una esperanza de vida que gira alrededor de los ochenta años, la búsqueda de la felicidad en un sentido amplio concentra cada vez más las expectativas de todos los profesionales.

En esta línea hay una iniciativa que hoy por hoy es diferencial, y que ofrece una garantía a los profesionales que se acercan a las empresas: el certificado de Empresa Familiarmente Responsable. El Modelo EFR, es una iniciativa de la Fundación + Familia, que promueve la implantación de un modelo de mejora continua, similar al de calidad o medioambiente, en materia de conciliación de la vida profesional y familiar. Hoy por hoy las empresas más avanzadas y comprometidas con sus personas como: MRW, Mutua Madrileña, Caja Rural de Ciudad Real o Enagás, están apostando por el modelo EFR, y se están posicionando en el mercado laboral como sitios donde merece la pena trabajar, como empresas que ofrecen una experiencia de trabajo digna de ser recordada. ▲

