

ITAM

ESPECIAL: Mercadotecnia en la Actualidad

ITAM: EXCELENCIA en MERCADOTECNIA

Segmento

Entrevista con

**Edgar
Karam
Kassab**

Director de Red PyMEs
de BBVA-Bancomer

TIEMPO DE CRISIS:
Aprendizaje para las Marcas

**MERCADOTECNIA
DURANTE RECESIÓN**

El Maravilloso Encanto del
PRECIO PSICOLÓGICO

\$40.00
Febrero-Abril 2009
No. 45 Año 10



Distribuir Hasta Abril, 2009

<http://segmento.itam.mx>

MARKETING INTERNO, Comunicación y *Problem Solving* Estratégico

por Pedro Mireles

MARKETING INTERNO

Desde la primera definición de *marketing*, propuesta por Philip Kotler en Dirección de mercadotecnia (1974), según la cual "Marketing es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios", hasta el más reciente paradigma –el *marketing* holístico– que el mismo autor introduce en su reciente obra, El *marketing* se mueve (2002); la importancia del capital humano que compone la organización es fundamental en la implementación de la estrategia global.

El *marketing* interno es un concepto interdisciplinario, tanto en el entorno empresarial como en el académico. En este último se encuentran estudios desarrollados por expertos de *marketing*, de recursos humanos y de RRPP, y aunque no existe unanimidad en cuanto a la definición y filosofía del proceso, sí hay coincidencias entre los autores. La coincidencia central es la visión estratégica del concepto, que abarca todos los sectores de la empresa; es decir, el *marketing* no es una acción aislada, las referencias apuntan al trabajo conjunto y a la comunicación interdepartamental e interpersonal.

Según Berry y Parasuraman (1991), "el *marketing* interno es la filosofía de tratar al empleado como un cliente interno" y consecuentemente "al satisfacer las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos".

Como decía David Packard, cofundador de Hewlett-Packard, "el *marketing* es demasiado importante como para dejarlo sólo en manos del departamento de mercadotecnia".

Refiriéndose a la importancia de la herramienta fundamental del *marketing* interno, Muñiz González, en su libro *Marketing* en el siglo XXI (2008) afirma que



"es un error pensar que la comunicación interna es 'un lujo' y algo exclusivo de las grandes empresas, máxime en la etapa que atravesamos, que viene marcada por resultados un tanto inciertos a todos los niveles".

Desde el punto de vista pragmático, resulta relevante la opinión de un experto directivo y docente del área del *marketing* en España, Ruiz V. menciona: "En el 'exterior' de la empresa, la primera consecuencia contrastable tras la aplicación eficiente y constante del *marketing* interno es la mayor satisfacción de los clientes. Me refiero a algo ya demostrado y casi axiomático, no hay satisfacción de los clientes si no hay satisfacción de los empleados".

COMUNICACIÓN Y PROBLEM SOLVING ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA EL MARKETING INTERNO

El *marketing* interno se entiende cada vez más como un mecanismo que reduce fricciones interdepartamentales con la finalidad de vencer la resistencia al cambio en las empresas. Las nuevas aportaciones de la literatura académica han configurado este tema como una filosofía de gestión, como instrumento para poner en marcha cualquier estrategia de organización, interna o externa.

En este marco conceptual, independientemente del departamento que se ocupe de esta disciplina, las figuras profesionales, conocidas como *problem-solvers*

estratégicos, tienen una gran importancia en lo que se refiere a superar la resistencia humana al cambio.

En la metodología escrita por Giorgio Nardone, *Terapia estratégica para la empresa* (2000), "parece indispensable aclarar que cuando hablamos de *problem solving* estratégico, nos referimos a un modelo particular de resolución de problemas con una base epistemológica y lógica precisa y evolucionada, distinta de los otros modelos."

Las organizaciones modernas no pueden darse al lujo de pretender entender el cambio sólo como la adaptación constante a las condiciones variables de su entorno, sino también como la



GLOBAL TRAINING DE MÉXICO

Sé admitido en las mejores universidades del mundo

Seminarios/cursos de alto rendimiento para **GMAT, GRE, IELTS y TOEFL**

Taller de estrategias de admisión.

Te capacitamos para que obtengas un elevado puntaje en los exámenes **GMAT, GRE, IELTS y TOEFL**, además te preparamos para ser un candidato altamente competitivo por medio de los **Talleres de Estrategias de Admisión®**, aumentando así considerablemente tus posibilidades de ser aceptado en las mejores **Maestrias / Posgrados** a nivel mundial.

Descuentos especiales al mencionar la revista Segmento

Informes e inscripciones:
(01 55) 5536 9088 (01 55) 5536 9403
info@gtmexico.com www.gtmexico.com

necesidad de, crear las correcciones de rumbo necesarias para la consecución de los objetivos predefinidos en sus estrategias globales. En situaciones de crisis, como la que atravesamos hoy y que, por desgracia, nos ha permitido ser espectadores de la intervención de altos dignatarios adoptando medidas de "choque" destinadas a producir cambios sin que, al menos aparentemente, estuvieran debidamente fundamentadas en previsiones; es decir, sin objetivos específicos, mensurables y temporalizados, la incertidumbre generada es tal que todos nos preguntamos si las reglas, después de que "todo esto" pase, se mantendrán igual. ¿Y si no es así, como serán las nuevas?

Tal como ocurre en todas las crisis, en ésta también existen oportunidades. Curiosamente, la palabra crisis cuyo origen etimológico es el termino griego "Krisis" que se refiere a juicio y decisión, conceptos neutros, llega a nuestros días con una connotación negativa y hasta depresiva, normalmente asociada a la coyuntura económica, y se entiende como antecámara de la recesión.

Sin embargo, hemos tenido la oportunidad de vivir una "experiencia emocional correctiva" (Alexander, French, 1946) que nos ha hecho ver episodios de la vida de nuestras organizaciones bajo la perspectiva: del cliente interno.

¿Cómo se siente el cliente interno ante los cambios de rumbo de las políticas de la organización y cuyos efectos no puede

prever? ¿Qué hacer para superar la incertidumbre y la resistencia al cambio?

Los intentos de respuesta a esta cuestión nos llevan a los dominios de la comunicación, absolutamente indisoluble de la aplicación de las técnicas de *problem solving* estratégico. Nos referimos a la comunicación interpersonal en su doble vertiente explicativa y persuasiva. En lo que antes nos referimos como nuestra "experiencia emocional correctiva", el hecho de no entender bien lo que pasa, y la inseguridad que nos provoca, es el detonante que nos permite cambiar nuestra percepción sobre la "realidad" del cliente interno.

La "realidad" según la epistemología constructivista, un referente fundamental del *problem solving* estratégico, es un producto de la combinación de la perspectiva y de los instrumentos cognitivos individuales, así como del lenguaje según el cual percibimos y comunicamos dicha "realidad". El tipo de lenguaje más utilizado por un *problem-solver* es el lenguaje performativo, el cual hace sentir las cosas, no las explica, produciendo sensaciones de la realidad que se pretende transmitir. Este profesional está preparado para, facilitar la consecución de objetivos y la resolución de situaciones problemáticas, esquivando la resistencia al cambio. Se trata de un especialista en procesos de cambio, que se interesa por el modo según el cual funcionan las cosas y construye la estrategia idónea para que funcionen mejor. Para eso debe interactuar correctamente con las personas involucradas y tener en cuenta sus modalidades de percepción y de reacción de cara a la realidad en la cual interviene, de las causas que, hacen aflorar la resistencia al cambio.

Todo lo que hacemos o dejamos de hacer, en presencia de otros, es comunicación. Tal como refiere Paul Watzlawick, "No se puede no comunicar", pero si queremos inducir a un cambio de comportamiento debemos utilizar una modalidad de comunicación persuasiva utilizando metáforas, analogías, aforismos, que produzcan emociones y sensaciones positivas que propicien la apertura de nuevos puntos de vista. Una de las técnicas más refinadas de comunicación persuasiva utilizada por el *problem-solver* es el "diálogo estratégico", también desarrollada por Giorgio Nardone, que se compone de preguntas estratégicas y paráfrasis reestructurantes que conducen la conversación de una forma no directiva, permitiendo que el interlocutor se persuada a través de sus propios argumentos. "El cambio deriva del descubrimiento que la persona hace en primera persona, sin ser forzado. Siempre que forzamos, incrementamos la resistencia al cambio en vez de facilitarlo". El objetivo de la aplicación de esta técnica no es manipular a los otros, sino llegar al cambio de perspectiva a través de un descubrimiento conjunto que se produce a lo largo de la conversación. Se pretende con ello transformar desacuerdos en acuerdos y conflictos en alianzas.

¿Qué objetivo más noble se podrá proponer el departamento de *marketing* al conducir el *marketing* interno, echando mano de profesionales preparados para facilitar la superación de la resistencia al cambio y satisfacer al cliente interno, sabiendo que, al alcanzar esa meta, contribuye decisivamente a crear la motivación necesaria para la satisfacción del cliente externo?

FUNDAMENTOS DEL MODELO ESTRATÉGICO

En el enfoque estratégico, el presupuesto fundamental es la renuncia a cualquier teoría fuerte que establezca a priori la estrategia de intervención. Como refería Albert Einstein, "son las teorías que determinan aquello que podemos observar". Sin embargo, sería una importante falta de rigor no mencionar los fundamentos de esta metodología, desarrollada a lo largo de décadas de investigación empírico-experimental sobre la formación y resolución de situaciones problemáticas en los sistemas organizacionales. Estas investigaciones se han iniciado por la conocida Escuela de Palo Alto, California, hasta la puesta a punto de un método de intervención tan riguroso como flexible, predecible en los resultados de su aplicación, transmisible y replicable, el *problem solving* estratégico. La rigurosidad del método se basa en la obligatoriedad de definición previa de un objetivo concreto para la elección de las estrategias a aplicar, ya sea en la resolución de problemas o en la mejora del desempeño de una organización. La flexibilidad se refiere a la característica auto-correctiva del modelo en cuanto a la aplicación de las tácticas que componen la estrategia predefinida y cuyos efectos se pueden predecir. Está también demostrado el carácter transmisible y replicable del modelo a través de los casos prácticos de su aplicación, con excelentes resultados, a la realidad operativa de los profesionales que han seguido este tipo de entrenamiento, en organizaciones de distintos tipos y dimensión. ↑