

# FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y MOTIVACIÓN DE EMPLEADOS: 8 PUNTOS EN COMÚN

**H**ace años que vengo observando cómo los programas de incentivación de clientes están muy relacionados con la motivación de empleados; es decir, con la incentivación de las personas. Tanto en **fidelización** como en **incentivación** de empleados, los esfuerzos se dirigen a mover a una persona a realizar determinados esfuerzos para lograr ciertos logros:

- **DE COMPRA, EN FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.**
- **DE ACCIÓN O PRODUCCIÓN, EN INCENTIVACIÓN DE EMPLEADOS.**

El punto de partida común es la motivación vía el movimiento del interés propio: “¿qué gano yo con ello?”. A la hora de incentivar el comportamiento humano -tanto en fidelización como en motivación del empleado- debemos comenzar tomando conciencia de la intensidad con que una persona desea una recompensa determinada.

Así, y en esencia, la modificación del comportamiento constituye una estrategia que trata de cambiar el comportamiento mediante el empleo de recompensas. En el ámbito de la gestión de Recursos Humanos y la incentivación de empleados, cabe el uso de una herramienta que no tenemos en fidelización: las penalizaciones (que en gestión de clientes solo se pueden concebir como ausencia de premios).

Por lo tanto, la clave en incentivación de las personas -el estímulo crítico para lograr comportamientos- es la generación de reacciones o efectos de forma continuada. El comportamiento que produce un resultado positivo tiende a repetirse (lo opuesto también es cierto).

Algunos puntos en común entre la fidelización de clientes y la incentivación-motivación de empleados serían las siguientes **ocho pautas de gestión**, a mi juicio comunes al *marketing* de clientes y al *marketing* interno:

**1** Expresar con claridad qué comportamientos conducen a una recompensa. Es necesario que existan retos numéricos, cuantificados, que sean retadores y alcanzables ampliamente con un esfuerzo razonable (tanto a nivel de clientes como de empleados). En el caso de los clientes, las recompensas (deben tener percepción de valor) pueden ser electivas o con carácter general, como es el caso de los catálogos de puntos. Sistemas similares se pueden arbitrar en el ámbito de los Recursos Humanos, aunque existen otros elementos a disposición como lo son:

- **SALARIOS.**
- **AMBIENTES DE TRABAJO.**
- **USO DE CIERTOS ELEMENTOS DE ESTATUS DENTRO DE LA EMPRESA.**
- **FORMACIÓN (CAPACITACIÓN) Y SIMILARES.**

**2** Elegir la recompensa adecuada, pues todos estamos saturados de regalos que no sirven para nada. La recompensa debe ser percibida como “suficiente” en relación con lo que se pide a cambio.

**3** Suministrar amplia retroalimentación que, en sí misma, sea motivadora (divertida, transparente, estimulante y orientada a la acción).

**4** Conceder las recompensas con frecuencia variable. Debe haber recompensas formales (asociadas al logro), las cuales es muy difícil temporalizar. Adicionalmente, puede haber “detalles”, en la medida de lo posible, personalizados. Estos detalles, concesión graciosa de quien los da o los concede, deben ponerse en valor, evitando que “pasen sin pena ni gloria”.

**5** Hacer que las recompensas sigan de inmediato al comportamiento observado (sin largas esperas). De vez en cuando, y por largos períodos, se eliminan los detalles para darles valor cuando se entregan.

Hacer que la recompensa se adapte al comportamiento. La magnitud de la recompensa, regla básica de la incentivación conductual, debe variar de acuerdo con la magnitud del logro.

**7** Lograr que las recompensas sean bien visibles y se valoricen adecuadamente, tanto por quien la recibe como por su entorno (siendo un estímulo, además, que induce a imitar el comportamiento del premiado, para obtener la recompensa).

**8** Cambiar las recompensas cada cierto tiempo. Así evitaremos que la persona se acostumbre y se conviertan en un factor higiénico (su presencia no motiva o incentiva, pero su eliminación enfada). Las recompensas no conservan su efecto de manera indefinida, ya que las personas, ora clientes, ora empleados, pierden interés y dejan de esforzarse por recibir una recompensa que han recibido muchas veces en el pasado.

Es muy importante generar fórmulas creativas para aplicar el reforzamiento positivo, lo cual es válido tanto para clientes como para empleados, aunque las técnicas de reconocimiento, como es natural, sean diferentes:

- **EN EL CASO DE LOS CLIENTES, EL RECONOCIMIENTO SE BASA EN UNA EXHIBICIÓN DE CONOCIMIENTO Y ADAPTACIÓN A GUSTOS Y PREFERENCIAS.**
- **EN EL CASO DE RECURSOS HUMANOS, EL RECONOCIMIENTO VIENE DE LA MANO DEL HALAGO Y VALORIZACIÓN DE LOS LOGROS DEL EMPLEADO.**

Un tema a discutir y meditar con calma es: ¿cómo evitar generar pedigrüños? Quiero decir que, en mi experiencia, en muchos casos el uso de políticas de fidelización basadas en regalos (exclusivamente) genera clientes pedigrüños, cuyo comportamiento depende de obtener regalos tangibles. Lo hemos visto, por ejemplo, en acciones de fidelización en las Telco.<sup>1</sup>

En el ámbito de los Recursos Humanos, muchos se preguntan si los empleados no están obligados a dar lo máximo de sí mismos sin tener que recibir regalos y premios, incentivos tangibles y económicamente medibles premiando una productividad sobreestimada. ¿No es su obligación por el simple hecho de estar en la empresa?

<sup>1</sup> Telco: empresas de telecomunicaciones

**Juan Carlos Alcaide Casado** es Sociólogo, Máster en Marketing, Diplomado en Recursos Humanos y Doctorando en Ciencias Económicas. Es director de la empresa Marketing de Servicios. Tiene más de veinte años de experiencia en Consultoría y Formación de Directivos. Juan Carlos es profesor de ESIC y otras escuelas de negocios. Además, es coautor de los libros *Geomarketing*, *Marketing Industrial*, *Marketing de Acción*, *Alta Fidelidad*, *Marketing Bancario Relacional* y *Marketing de Servicios Profesionales*.

**SEMINARIUM® INTERNACIONAL**  
**Programas Internationales 2013**

	<b>HMP</b> <b>STRATEGIC HOSPITALITY MANAGEMENT PROGRAM</b> at Cornell University Ithaca, New York / 4 al 9 de agosto, 2013
	<b>CFO</b> <b>THE CFOS' EXECUTIVE PROGRAM</b> at The University of Chicago Booth School of Business Chicago, Illinois / 25 al 30 de agosto, 2013
	<b>MIS</b> <b>MANAGING INNOVATION STRATEGIES AT BABSON: FROM IDEAS TO ACTION</b> at Babson Executive Education Wellesley, Massachusetts / 15 al 20 de sept., 2013
	<b>HR</b> <b>THE SENIOR HR EXECUTIVE PROGRAM</b> at The University of Michigan Ross School of Business Ann Arbor, Michigan / 6 al 11 de octubre, 2013
	<b>KoM</b> <b>KELLOGG ON MARKETING</b> at Kellogg School of Management Evanston, Illinois / 27 de octubre al 1ro. de nov., 2013

**Información e inscripciones:**  
809.542.0126  
ingrid.klavemann@intras.com.do  
www.intras.com.do

**Intras**  
Integral Training Solutions

Síguenos en: