

Recursos Humanos, una asignatura pendiente de la Alta Dirección

JACK TROUT, presidente de Trout & Partners, y RAÚL PERALBA, presidente de Positioning Systems

www.positioning.ws

www.troutandpartners.com

Tal vez el cambio más dramático que se ha vivido en el mundo de los negocios es el aumento espectacular de la competencia en todos los ámbitos y en todos los niveles. La globalización de los mercados ha obligado a la internacionalización de las empresas y, a su vez, esa internacionalización obligada ha provocado un efecto multiplicador, una verdadera explosión, de ofertas desde los ámbitos geográficos más recónditos. Hoy vivimos en un mundo super-hipercompetitivo en el que "todo el mundo va detrás de los negocios de todo el mundo en todo el mundo las 24 horas del día y los 365 días del año". En pocos años la presión competitiva se ha hecho asfixiante y nos ha sumergido en lo que podríamos llamar un entorno de alto riesgo, en el que sobrevivir ya es un éxito.

Así, en un nuevo contexto mucho más complejo, no es posible trabajar, como si la relación empresa-cliente fuera una relación sin interferencias de terceros. Todo el mundo, desde cualquier parte del planeta, puede ofrecer los mismos productos o servicios si tiene el dinero y la profesionalidad necesaria. Lo difícil ahora es destacar entre la multitud de propuestas de todas partes que bombardean permanentemente a los mismos compradores potenciales. Hay que lograr que el cliente nos "diferencie" y nos "prefiera".

Por tanto competir sólo con calidad, precios, nivel tecnológico, productividad o mejor servicio, sigue siendo necesario; pero ya no es suficiente. Quien sea desde cualquier país puede hacerlo igual de bien.

La realidad actual obliga a una estrategia *orientada a competir* más que a ninguna otra cosa. Hace falta aguzar el ingenio para destacar en este entorno en el que hay una especie de "overbooking" para quienes ofrecen algo y en el que los clientes son un bien relativamente escaso que no llega a "alimentar" a tantas ofertas disponibles. Así pues no se trata de "vender lo que se produce", ni siquiera de "producir lo que se vende". Se trata de "vender lo que se pueda, a pesar de la competencia".

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Y vender es fundamental. Si no se vende el negocio no funciona. Así lo explica Bill Gates; "Hacer negocios es fácil, se trata de vender más de lo que gastas, invertir un poco y que todavía sobre algo de dinero". Por tanto la estrategia empresarial debe orientarse a que la venta se produzca, controlando los costes e invirtiendo lo necesario para no quedarse fuera del juego.

Ahora bien, la cuestión fundamental es cuáles son las herramientas clave para una estrategia que sea realmente eficaz y que asegure la supervivencia en un entorno super-hipercompetitivo de alto riesgo.

Por este motivo, en los últimos treinta años, gurús, académicos y consultores han estado obsesionados en la búsqueda de algún modelo a seguir que fuera vendible a las empresas. Se podría decir que desde Tom Peters con su *En búsqueda de la Excelencia* hasta los libros de autoayuda y, más re-

cientemente, fábulas con pretensiones de libros profundos, han fracasado. No han definido ningún modelo aunque los autores se hayan hecho ricos cobrando "copyrights".

La "excelencia", como la definía Peters, no dio ninguna clave solvente de supervivencia; muchos, la mayoría, de los que tomó como ejemplo, han desaparecido. En realidad, viéndolo en perspectiva, tal vez un mejor título para el libro de Peters hubiera sido *En búsqueda de una estrategia*, que algunos nunca encontraron por lo que desaparecieron cuando la competencia se puso más dura. Y de los lectores de los "quesos" y las "suertes" no hay noticias de que además de pasar un rato agradable leyendo un libro fácil, alguien haya encontrado esa "piedra filosofal" que asegure el desarrollo sostenido, además de sostenible, de su negocio.

Tras revisar lo ocurrido y, sobretudo, analizando los fracasos ("la experiencia es la historia de las equivocaciones, por eso comprarla de segunda mano es un buen negocio") se pueden sacar algunas conclusiones muy claras de lo que hay que hacer:

- Hay que vigilar a la competencia.
- Hay que mantenerse cerca de los clientes.
- Hay que buscar la eficacia a través de las personas.
- Hay que decidir y poner en marcha las decisiones "just in time".

El problema es bastante fácil de entender, lamentablemente vivimos en

un mundo superpoblado de "profesionales de la complicación". La clave está en lo contrario, que abonarse a lo simple, se trata de simplificar lo complejo y no complicar lo que es simple.

EL CONOCIMIENTO Y LA MARCA

Muchos responsables de Alta Dirección se han dedicado a complicar más que a simplificar. Así todos, o casi todos, los desarrollos científicos relacionados con lo empresarial han tratado de encontrar modelos matemáticos sin tener en cuenta que las variables principales son personas. No hay ninguna acción o actividad empresarial que no esté condicionada por personas físicas individuales.

Es decir, se ha tratado de hacer desarrollos de modelos basados en ciencias

La estrategia empresarial debe orientarse a que la venta se produzca, controlando los costes e invirtiendo lo necesario para no quedarse fuera del juego

exactas cuando se trata de ciencias humanas. No hay ningún algoritmo que aplicado al entorno empresarial sea capaz de dar siempre la misma solución a un problema determinado si no tiene en cuenta las circunstancias individuales de las personas involucradas.

Afortunadamente, parece que las cosas están cambiando. Los últimos premios Nóbel de Economía se han otorgado a pensadores que relacionan los fenómenos económicos y empresariales con los aspectos subjetivos que condicionan las decisiones de los que compran, de los que

quieren vender y de los que compran por los clientes que compran y pagan la factura. Por eso, tal vez, en los últimos años se ha despertado el interés por los activos intangibles de las empresas.

En realidad éste no es un descubrimiento. Cuentan que ya Henry Ford I a principios del Siglo XX decía: "En mi balance faltan dos partidas; el conocimiento de mi gente y el valor de mi marca". Dos activos empresariales que quedaron eclipsados por los bienes de equipo y la tecnología en este primer siglo de la era industrial.

Trout, el "gurú" que creó el concepto de "posicionamiento"

Jack Trout y Raúl Peralba, los autores de este artículo, serán los ponentes de la sesión inaugural del XII Foro de Dirección de Recursos Humanos, que se celebrará los próximos 17 al 19 de abril en el Palacio Municipal de Congresos (Campo de las Naciones) de Madrid. La sesión estará patrocinada por ADP. Trout, uno de los más prestigiosos "gurús" internacionales, es el creador del concepto de "posicionamiento" que ha revolucionado las teorías de marketing e todo el mundo.

- **Jack Trout** es Presidente de Trout & Partners. Junto con expertos de 14 países ha creado una red internacional de "boutiques" de consultoría para alta dirección que ofrece la mayor experiencia en la definición y puesta en marcha de estrategias de posicionamiento. Trabajan con empresas e instituciones de todos los sectores todos los tamaños en todo el mundo. Es muy reconocido por su gran prestigio como consultor, escritor, conferenciante y uno de los estrategas de management más respetados y so-

licitados del mudo por sus enfoques pragmáticos y realistas. Según Philip Kotler, Jack Trout es el "responsable de algunas de las ideas más frescas que se han incorporado al marketing en los últimos 20 años". Sus obras *Posicionamiento*, *Marketing de Guerra*, *Bottom-Up Marketing* y estas *22 Leyes Inmutables del Marketing* han sido tra-



Jack Trout y Raúl Peralba, socios de Trout & Partners

ducidas a 18 idiomas y se han transformado en libros de referencia de las principales escuelas de negocios de todo el mundo.

(www.troutandpartners.com)

- **Raúl Peralba** es Presidente de Positioning Systems, la primera consultora en España especializada en *Posicionamiento e Ingeniería de Marcas*. Es también Socio Principal de Trout & Partners, y cofundador de la red de Consultoras en Estrategia Competitiva que dirige Jack Trout., siendo el responsable para España, Portugal y países del Mercosur (Cono Sur de América). Ha sido el primer socio y promotor, fuera de EE.UU., de los conceptos y metodología desarrollados por Jack Trout. Es el responsable de las ediciones internacionales de sus libros y coautor de *Grandes Marcas*, *Grandes Dificultades*. Es autor también de *Grandes Marcas de España*, un libro de prestigio con la historia de 79 marcas españolas.

(www.positioning.ws)

Aunque ha costado mucho y, sobre todo, muchos han sido los fracasos por no prestarle la atención necesaria en el nivel correspondiente, el valor de la marca como activo más valioso y clave de competitividad, ya se discute poco. Tal vez todavía no se entiende del todo, pero poco a poco se va avanzando y este problema empieza a interesar a la Alta Dirección.

Sin embargo eso de "el conocimiento de mi gente" que decía Henry Ford I es mucho más lento. Tal vez porque luce menos y, no nos engañemos, por el temor de quienes están arriba en la pirámide jerárquica a ser superados por los que están más abajo.

Es curioso que siendo las políticas de RR.HH. una herramienta claramente vinculada a los resultados económicos, a la capacidad competitiva y a la construcción de un futuro empresarial sostenible, se mantenga como una actividad de segundo nivel. No hay expertos en RR.HH. en los Consejos de Administración. Son pocos los que se sientan en los comités ejecutivos. Y en los organigramas de las empresas. La Dirección de RR.HH. o es Staff o no está a primer nivel.

El problema va mas allá. Muchas veces, demasiadas todavía, la Dirección de RR.HH. se crea para ocuparse más de gestiones administrativas que de participar en la estrategia empresarial, cuando el factor humano es una clave fundamental.

Ahora bien la pregunta es: ¿si los RR.HH. son tan importantes; porque no se les da el protagonismo que merecen? Como en otras situaciones de la vida, la respuesta hay que buscarla más en quienes son los responsables de la propia actividad que en los que tendrían que entender su importancia y darle un mayor protagonismo jerárquico.

Así como para iluminar una habitación hay que poner la lámpara en el lugar que mejor se aproveche la luz, un producto o un servicio no solo se-

rá apreciado porque sea bueno, hace falta que quienes tengan que valorarlo lo entiendan así. Hace falta promoción para que se entienda la importancia estratégica de una buena gestión de Recursos Humanos.

Podríamos decir que los RR.HH. "venden bien", pero se han "vendido mal". Probablemente sea un problema de falta de posicionamiento estratégico.

No han logrado ocupar la posición diferencial y preferente que merecen en la mente de emprendedores, empresarios y responsables de Alta Dirección.

Es imprescindible un plan para corregir la situación. Hay que reposicionar los RR.HH. en esas mentes. En eso está Capital Humano y de esto hablaremos en la próxima edición del Salón Capital Humano. ▲

Pepu Hernández: "Un grupo necesita saber que su fuerza depende absolutamente de todos"

El seleccionador nacional de baloncesto que participará en la XI edición del Salón Capital Humano explicará las claves de su éxito en el pasado mundial de Japón

El éxito de Pepu Hernández como gestor de un grupo humano es incontestable: consiguió fundir a un puñado de estrellas en torno a tres conceptos como "respeto, confianza y generosidad" y el resultado fue la medalla de oro en el pasado mundial de Japón. Los paralelismos entre manejar un grupo de deportistas de elite y una empresa son claros, por eso Esade contó con él para aportar ideas en mecanismos de gestión.

Para empezar, y por si acaso, el seleccionador dejó claro que lo mejor para entender a un grupo es conocer al individuo que hay detrás del baloncestista o del trabajador: "Yo trabajo con personas, no con jugadores. Así se logra crear una atmósfera que va más allá de lo profesional, se logra que nos unan más cosas además de nuestro trabajo. Mis jugadores se lo pasaban bien en la cancha porque se lo pasaban bien fuera de la cancha. Así, reaccionar ante la adversidad es muchísimo más sencillo".

La integración y el equilibrio entre trabajo y ocio en el equipo fueron tan minuciosos que, según Pepu, "cuando empezaba el partido los jugadores sabían quién, cuándo y cómo tenía que hacer el trabajo". Para llegar a tal nivel de tranquilidad, antes fue necesario fijar unas misiones claras, más que un objetivo determinado, convertir el sacrificio en diversión y conseguir que todos los jugadores se sintiesen importantes: "El equilibrio en el grupo es fundamental. Todos y cada uno de sus miembros deben sentirse importantes y deben saber que su fuerza depende absolutamente de todos. Con esta motivación conseguimos que todos hiciesen lo que sabían hacer... y un poquito más." ▲



Pepu Hernández: "el equilibrio en el grupo es fundamental"

