

EL PRINCIPIO KICS Y LOS RR.HH.

AUTOR / Raúl Peralba - Ralph Whitestone, autor de "El Principio KICS" (Editorial Urano-Empresa Activa, 2012).

➤ Podríamos decir que los RR.HH. “van 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.

El Ingeniero Aeronáutico Clarence “Kelly” Leonard Johnson (1910 –1990) fue un verdadero innovador en la industria aeroespacial. Trabajó muchos años en Lockheed Skunk Works y con el proyecto Apollo. Su obsesión por simplificar lo llevó a crear la frase “Keep It Simple, Stupid” para arengar a sus colaboradores. Una frase que luego se hizo famosa como “The KISS Principle”. Y dado que “kiss” en ese idioma significa beso, el acrónimo ha sido fácil de recordar, suena bien y se ha popularizado.

«*Mantenlo simple, estúpido*», sería la traducción literal. Aunque *stupid* es menos fuerte que *estúpido*. “*Mantenlo simple, no seas tonto*” sería la traducción correcta. Pues bien, lo de ser simple no es una cualidad de los seres humanos.

Una tecnología en constante desarrollo, unas comunicaciones instantáneas, una economía globalizada, el ritmo de los negocios que se acelera sin parar y una vida muy estresada, han dado lugar a un entorno que está confundiendo las mentes de las personas y nos aleja de lo básico. Ya lo decía Don Miguel de Unamuno: “*La falta de sencillez lo estropea todo*”.

No es extraño que haya cada vez más personas que van de gurú en busca de consejos mágicos que les resuelvan sus problemas. Tampoco llama la atención que haya tantos que están volviendo a la universidad o leen todos los libros posibles de autoayuda buscando recetas salvadoras e intentando encontrar el modelo eficaz que les lleve a alcanzar el éxito en su vida (lamentablemente, tampoco falta quienes se aprovechan de ellos...).

Bien, amigas y señores lectores, la vida profesional es mucho más sencilla de lo que muchos creen. Lo que pasa es que hay demasiada gente dedicada a complicarla, enmarañarla. La forma de sobrevivir en esta situación es ser simple. Es así de fácil, y de difícil; sólo se trata de simplificar las cosas. Es decir simplificar lo complejo y, sobre todo no complicar lo simple.

➤ AUNQUE HA COSTADO MUCHO Y, SOBRE TODO, MUCHOS HAN SIDO LOS FRACASOS POR NO PRESTARLE LA ATENCIÓN NECESARIA EN EL NIVEL CORRESPONDIENTE, A ESTAS ALTURAS YA SE DISCUTE POCO EL VALOR DE LA MARCA COMO ACTIVO VALIOSO Y CLAVE DE COMPETITIVIDAD

➤ 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

Pues bien, después de más de veinte años dedicados a colaborar con empresas e instituciones de todos los tamaños, sectores, filosofías y actividades en muchos países del mundo aplicando esta perspectiva a los problemas, me he dado cuenta de que los responsables de la estrategia competitiva incumplen el Principio KISS. Incluso lo contradicen. En lugar de simplificar, complican para que "parezca más interesante"

Esta experiencia me ha producido una cierta "catarsis" y veo con claridad que lo de ser simple está muy relacionado con ser competitivo. Si los clientes potenciales, o aquellos a los que queremos convencer de algo, "no entienden lo que les ofrecemos" le compran a otro y nosotros perdemos la oportunidad.

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 tremendamente competitivo 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. De allí la idea de emular a "Kelly" Johnson planteando un nuevo principio:

➤ THE KICS PRINCIPLE (KEEP IT COMPETITIVE, STUPID)

Lo que ocurre es que en español se confunde el sentido de la palabra *competitividad*. Dice el diccionario de la RAE (Real Academia Española) que competitividad es la capacidad de *competir*. Pero *competir* tiene dos significados. Uno es "contender varios, aspirando con empeño a una misma cosa". El otro es "igualar una cosa a otra en la perfección o en las cualidades". Aquí hay que hablar de la primera; pero, en general, los analistas se quedan en la segunda. Esto les produce una "miopía", que además de un defecto de visión significa, según la RAE, "cortedad de alcances o de miras".

Muchos de los que se llaman "expertos" en competitividad se quedan a mitad de camino, es decir son cortos de alcance de miras, o sea "miopes". Uno ha sido el propio Prof. Michael Porter que tan bien caracterizó las cinco fuerzas competitivas; pero no ha llegado a entender lo fundamental.

La competitividad es algo más que la eficiencia (productividad) y eficacia operativa (buen producto, precio adecuado, distribución eficaz). En un mundo con "overbooking" de ofertas, en el que todo el mundo va detrás de los clientes de todo el mundo en todo el mundo, con una tecnología que se ha "democratizado" y está al alcance de todos, hace falta "algo más" que hacer las cosas bien.

Por ejemplo, supongamos que las empresas españolas logran producir con la eficiencia de las alemanas; lograrlo es sólo cuestión de dinero para comprar tecnologías y contratar a los mejores. Seríamos ya competitivos. Si esto fuera cierto, una fábrica, por ejemplo de Extremadura, que pudiera fabricar un televisor técnicamente mejor se vendería más que el de Sony o el de Philips. ¡No es así!

Ese "algo más" es lo que limita la competitividad de muchas empresas grandes y pequeñas. La competitividad es el resultado de la suma de dos variables la "eficacia operativa" y la "diferenciación percibida", la imagen que se transmite. Y lo que no parecen llegar a entender los analistas miopes es que los compradores son siempre personas físicas para los que la imagen que perciben es su "realidad". Una "realidad" que luego debe ser confirmada con productos o servicios que satisfagan sus expectativas. Y por más que se empeñen algunos, ser más barato no es la solución.

Bajar el precio conduce generalmente a que todo el mundo baje el precio y el producto termine siendo un *commodity*, salvo que haya razones claves que hagan que el cliente entienda por qué el precio es más bajo (como es el caso de compañías aéreas de bajo coste).

Lo verdaderamente inteligente es lograr vender a precios más altos. Los ejemplos están claros; Apple, Nike, BMW, Loewe, Porsche o Ferrari. Ser competitivo es, en la acepción que nos interesa, "contender con más habilidad que los otros que aspiran con empeño a la misma cosa" (sic RAE), es decir a los clientes, usuarios o seguidores actuales y potenciales.



La única forma de ser competitivo en un mundo saturado de ofertas de todas partes, de productos técnicamente iguales, es descubrir cuál puede ser la idea que nos diferencie en la mente de los clientes, que le haga percibir nuestra propuesta mejor que la de los competidores. "Diferenciación", ésa es la clave. A esto se refiere el Principio KICS y a esto está dedicado el libro con ese título. Un libro que más que autoayuda es de reflexión para que cada uno encuentre la forma de ser y mantenerse competitivo.

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.

Afortunadamente, parece que las cosas están cambiando. Los últimos premios Nobel 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 compiten 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.

Aunque a costado mucho y, sobre todo, muchos han sido los fracasos por no prestarle la atención necesaria en el nivel correspondiente, a estas alturas ya se discute poco el valor de la marca como activo valioso y clave de competitividad.

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.

Así como los clientes son siempre personas, nuestra empresa es también básicamente persona. Son ellas quienes harán que las cosas funcionen y serán una clave de que el éxito se alcance.

Sin personas-empresa que entiendan a personas-clientes no hay nada que hacer. Es curioso, pues, 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 más 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, por qué 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 será 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 RR.HH.

Podríamos decir que los RR.HH. "van 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. No estaría mal que los que se ocupan de promover los RR.HH. se leyeran El Principio KICS. Compiten en crear interés de los que deciden "contra" costes, tecnología, producción comercial, etc.

Hay tres tipos de personas:

- › Las que se preguntan qué ha ocurrido.
- › Las que observan cómo ocurren las cosas.
- › Las que hacen que ocurran las cosas.

Hay que intentar ser alguien del tercer grupo. Espero que este artículo contribuya a ello. Es cuestión de que cada uno ponga la voluntad necesaria. Por mi parte les deseo ¡Mucha Suerte! ✨