

Con nombre y apellidos



Luis Huete

Experto en 'management',
escritor y profesor en IESE
Business School

Está considerado como "el mejor gurú del management español". Su especialidad: asesorar a equipos de alta dirección en la mejor forma de llevar a cabo proyectos de organización y transformación de empresas tan diversas como Banco Santander, IBM, Loewe, McDonald's, Campofrío o Movistar.



“Si tuviera que resumir en dos líneas lo que me he encontrado, diría que creo que hay estructuras perversas en las empresas pero gente mayoritariamente buena”

Ha trabajado en 60 países, ha hecho pensar a 600 comités de dirección para encontrar el camino adecuado en procesos de cambio. Es profesor, doctor en Administración de Empresas por la universidad de Boston y ha escrito diez libros de referencia en modelos de gestión y auto liderazgo. Una opinión autorizada para analizar qué le falta y qué le sobra a las empresas para poder dar lo mejor de sí mismas en un contexto convulso como el actual.

Fotografía: José Luis Torija

Después de repasar su currículum, de ver en su agenda sus continuos viajes de un lado a otro, la primera pregunta que uno se hace es ¿cómo tiene energía para aguantar ese ritmo tan intenso?

Me adapto bien a los cambios de horarios, así que recupero energías con una cierta facilidad. Además procuro ser muy ordenado y organizado en mi estilo de vida que es bastante sano. Es verdad que los viajes no contribuyen mucho a ello, pero lo compenso con el orden en las ideas y en las prioridades, y lo que me ayuda mucho es que disfruto con el trabajo que hago. Todo ello se retroalimenta para que el desgaste de los traslados no sea importante.

¿En su trayectoria profesional le ha llamado la atención alguna diferencia entre las empresas extranjeras y las españolas?

Lo que me llama la atención es que no hay tanta diferencia. Por supuesto que existe entre buenas y malas empresas y entre

buenos y malos directivos de empresas. Pero finalmente hay gente muy similar en todos los países del mundo. Incluso en los que son más duros, como puede ser Nigeria, encuentras personas muy preparadas, con conocimientos, aptitudes y actitudes muy positivas. Mi sorpresa ha sido, precisamente, constatar que no hay diferencias.

Con la experiencia internacional que tiene, ¿podría describir en qué se parecen las buenas empresas?

Les une es una cierta mentalidad holística, de dar importancia al todo y jugar a dos o tres bandas. Me explico: en todos los negocios existe la banda de los números, los márgenes, la cuenta de resultados, pero hay una parte en que se juega la sostenibilidad, lo que ocurre con la franquicia comercial o con la satisfacción de los clientes y otra partida en la que se actúa muy fuerte es en la cultura, en el grado de compromiso que consigues de la gente.

¿Y qué cualidades identifican a los buenos directivos?

Son plurales en sus habilidades, personas que también poseen un cierto carisma, capacidad de decir las cosas con una convicción que les hace que tengan mucha fuerza. Otro elemento que he encontrado y que me gusta mucho es un cierto punto de ilusión, de entusiasmo ante la tarea que realizan.

¿Quiere decir que son honestos?

No tengo la varita mágica de poder afirmar si lo son. Lo que sí puedo decir es que la honestidad da credibilidad y que ésta tiene que ver con una puesta en escena convincente. También debe reflejarse en sus intenciones, aunque reconozco que este aspecto es más difícil de comprobar porque se trata de lo que hacen “cuando nadie les ve”. Así que debo ser sincero cuando digo que me tengo que guiar por mi percepción de su puesta en escena. Pero también es cierto que he encontrado



Luis Huete

mucha gente con una sana intención por hacer que sus empresas ayuden a modernizar sus países, con la mentalidad de ser buenos ciudadanos del mundo a través de su trabajo directivo.

Es muy tranquilizador escuchar esto, porque buena parte de la sociedad cree que muchas empresas no tienen buenas intenciones, más allá del beneficio.

Lo sé, pero yo procuro verlo con otros ojos. En principio prefiero reparar en la parte positiva de las cosas y en ese sentido mi experiencia es que hay mucha gente que tiene valores y una mentalidad más allá de lo que es puramente oportunista, de lo que a ellos les interesa. También es verdad que me he encontrado muchos intereses perversos, y suele ser en sistemas en donde lo que se premia es al señor que juega la partida del poder o de poner zancadillas a otros, y esta perversidad hace que incluso gente competente y con valores no luzcan lo que puedan o no tengan el impacto que pudieran tener. En definitiva, si tuviera que resumir en dos líneas lo que me he encontrado, diría que creo que hay estructuras perversas en las empresas pero gente mayoritariamente buena.

¿En qué aspectos deberían mejorar las empresas españolas?

Hay que pensar más en que el mundo es muy grande y que debemos tener una estrategia para salir a él como lo han hecho tantas empresas centroeuropeas hace muchos años, ejemplos para las que el mercado nacional es un 5% ciento del total y el 95% es lo que consiguen vender en empresas internacionales. Esto implica también el ir transmitiendo un proyecto de empresa y un grupo de directivos más plural en sus nacionalidades, más plural en su forma de ver el mundo y más adaptable a circunstancias nuevas. En este sentido también opino que son necesarias personas con una psicología de mejora continua, de

presionarse a sí mismos para hacer las cosas lo mejor posible porque ese es el fundamento final para que tengas un sitio en el mercado. Yo creo que esas son las líneas en las que están trabajando muchas empresas españolas y ese es el camino que nos van a permitir que la prosperidad vuelva más al país por la vía del éxito de centenares de empresas españolas que en su categoría vertical, aunque sea una categoría pequeña, se convierten en jugadores mundiales.

¿Qué cualidades tienen entonces los empresarios españoles que deben liderar esas empresas?

Pensar en las actitudes de un empresario, al final es pensar en las de un latino: tiene una cierta capacidad de improvisación, tiene capacidad de entusiasmo, de sentirse capaz de cosas que son difíciles, capacidad de gestionar, en principio debería tener también habilidad para gestionar relaciones y pensar en términos intangibles, de marca, de estilo de vida... Todo eso que se deriva del hecho de que somos más emocionales que el resto del mundo y un poco más extrovertidos, cualidades que también pueden tener franceses e italianos. En general yo creo que al final el éxito está en la combinación de aparentes contrarios. Ser muy bueno en creatividad o en tendencias y a la vez ser muy ordenado en operaciones y en procesos, en sistemas. Tener mucha visión estratégica pero a la vez ser muy cercano a la gente. Eso es lo que hace que funcionen las empresas.

Si como usted dice somos emocionales, los directivos españoles deben tener capacidad para gestionar esas emociones...

Ha proliferado una especie de corriente que cree que el mundo de las emociones hay que retirarlo de las empresas, que debemos promover empresas muy racionales centradas en el control de la gestión, en las que todo sea ejecución, y se ha

sustraído esa parte de la realidad que sin duda existe, que es que hay un mundo de relaciones, un mundo de emociones, un mundo de conductas que están ligadas al sentimiento y eso se hace crítico con empleados y con clientes. En líneas generales este aspecto es una asignatura pendiente, en España y en otros países: crear empresas digamos más completas respecto a una mejor integración de lo racional con lo emocional.

Más humanas...

Más humanas y en cierta forma más respetuosas con cómo es el mundo, porque el mundo no es solamente racional. Por un lado hay números, datos, hechos, pero por están los sentimientos, las relaciones, los conceptos... Jugar en una banda excluyendo la otra es fácil; jugar en ambas bandas, sabiendo cómo mezclarlas es lo que resulta complicado y, por otro lado, es lo que es interesante.

Es que al final el mercado son personas

El mercado son personas, los directivos son personas, los empleados son personas, y o entiendes la psicología humana o cometerás muchos errores y construirás organizaciones desequilibradas que desequilibran a las personas porque están organizadas por otras con un cierto punto de desequilibrio.

Hay escritos que afirman que a lo largo de la Historia personas poderosas o grandes empresarios se han identificado, en un porcentaje muy elevado, con personalidades de rasgos psicópatas.

Yo lo que sí me he encontrado es que hay un porcentaje de directivos que tienen un cierto desequilibrio, digamos en su forma de ver las cosas. El poder si no sabes manejarlo, enferma. Y hay mucha patología del poder. Eso significa que te sientes por encima del bien y del mal, te alejas de la gente, piensas que das recorrido a lo que puede hacerte bien y

no consideras los riesgos que asumes y eso genera un tipo de distorsión cognitiva que afecta a tus decisiones. El poder enferma y hace que muchas decisiones estén distorsionadas.

Hablando del futuro cree que va a cambiar el trabajo por cuenta ajena, que vamos a ser empresarios de nosotros mismos. ¿Cómo explica esa tendencia?

En mi opinión el concepto de una empresa que te de trabajo de por vida y todas las horas del día es un concepto poco sostenible; hay demasiadas turbulencias en los mercados que se trasladan también hacia dentro. Por lo cual creo que la fórmula es hacer empresas donde hay una parte más importante de trabajo que está hecho a través de redes, a través de contratos que no son indefinidos pero tampoco tienen que ser contratos basura. Al revés eres un gran profesional que tiene distintos clientes y a cada uno le dedicas el porcentaje de trabajo que te parece adecuado pero tienes un tipo de vida en la que parte de tu trabajo es vender tus servicios profesionales. Las empresas lo que necesitan es que les des tantas horas al día durante tantos años, y no precisan más de ti. Y si eso tiene un punto de hacer que la turbulencia del mercado también se traslade en un tipo de flexibilidad interna para el trabajador y para las empresas, si se hace bien puede ser rica para ambas partes.

Para conseguirlo habría que empezar por la educación.

Y habría que empezar haciendo personas mucho más tolerantes a la incertidumbre. Mucho más seguras de sí mismas. Con más capacidad de saber venderse. Porque ese tipo de estructura de gestión del talento está basado en la confianza en uno mismo, en la capacidad de educarte y en la adaptabilidad y la capacidad de aprender en distintas circunstancias porque cada empresa es un mundo.



“Los buenos directivos son plurales en sus habilidades, poseen un cierto carisma, capacidad de decir las cosas con una convicción que les hace que tengan mucha fuerza. Y tienen un punto de ilusión ante la tarea que realizan”.

¿Qué tiene que cambiar además de la educación?

Debe valorarse la meritocracia. Que el que sea bueno no encuentre límites y no tenga estructuras empresariales que no pongan en valor su talento. Al final, cuando trabajas para ti, aunque tus clientes sean tres o cuatro a la vez, se tensa mucho más el nivel de exigencia personal. Tienes que hacer que tu producto, que eres tú, sea bueno. Ya no es tanto “trabajo y la empresa se ocupa de mí”. Es un proyecto mucho más adulto, en el que si quiero trabajar mucho y ser muy bueno ganaré más y si quiero ser muy bueno y trabajar menos ganaré menos, pero tendré calidad de vida y será mi propia elección. Yo creo que si hubiera un cambio que me gustaría ver en la sociedad es que las personas seamos más responsables de nosotros mismos. Que las consecuencias sean de nuestras propias decisiones y no de las de otros.

Un atisbo de cambio se aprecia en la gente más joven, dispuesta a irse a tra-

bajar fuera, ¿es parte de la transformación que se necesita para ir a mejor?

Sí, lo que viene a decir la gente que trabaja con jóvenes es que se cansan antes si lo que les ofreces no es interesante. Están más acostumbrados a hacer tres o cuatro cosas a la vez y son personas que en principio si algo les importa ponen mucha atención pero si no les atrae no lo hacen. Así que van a valorar menos permanecer mucho tiempo en un sitio donde no están a gusto.

Los mediadores de seguros tienen que vender, cuidar a sus clientes y están en una situación en la que la competencia es fortísima, tienen necesidad de cambiar, de adaptarse, de reinventarse. En este contexto, ¿cómo ve el modelo de un tipo de venta que ha cambiado? ¿Hasta dónde queda la relación con el cliente?

Ocurre lo mismo que en otros sectores donde se está dando la tormenta perfecta. Las reglas cambian y hay más competencia. Es un escenario donde se deben variar las recetas de toda la vida. Hay que



Luis Huete



preservar lo que funciona y cambiar lo que ya no vale. El nivel de exigencia va a ser máximo y son negocios en los que hace falta una mejor gestión. Yo creo que al final los mediadores parte de lo que venden es su credibilidad, su cercanía, su conocimiento técnico, su capacidad de dar consejos y ahí está su fuerza. Los datos que tengo de Alemania es que los clientes más estables para las compañías de seguros son aquellos que vienen a través de los canales de mediadores más asentados. Eso indica que el trabajo de un buen mediador es muy valorado por las empresas, porque generan un tipo de cartera mucho más sólida. Y aquí lo que importa es una idea: al final el cliente es

“En España y en otros países hay una asignatura pendiente: crear empresas más completas respecto a una mejor integración de lo racional con lo emocional”

de aquel que le responde a los problemas que tiene, de quién le personaliza el servicio. Aquel que sea capaz de dar un consejo personalizado, independiente y profesional tendrá un mercado muy claro. No todo el mercado se mueve por precio; también cuenta la necesidad de asesoramiento, el traje a medida. Se compra a través de alguien que sabemos quién es y que nos da confianza.

En definitiva, que hay que ganarse a los clientes con la cabeza y con el corazón. Claramente. A algunos habrá que entrarles por la cabeza, el mejor producto y el mejor precio; pero la mayoría de la gente o bien accede a ellos o se les mantiene por la vía del corazón.

Y ello genera alta productividad.

Yo estoy obsesionado en crear modelos de negocio que sean estructuralmente productivos, en el sentido en que haya lo que llamamos un factor de palanca que significa más por menos. Y creo que también ahí como país nos la jugamos. Es decir, o hacemos las cosas más por menos o la riqueza se va a otros que lo están haciendo así. Y cuando digo más no es cantidad sino calidad y cuando digo menos no es solamente salario sino menos tiempo, menos equivocaciones, menos costes.

Con esa ecuación si la planteas estrictamente en el sentido de más horas con menos salarios, evidentemente ahí pierden unos y ganan otros pero, como todo en la vida, hay que tener un concepto

amplio. Más no es solamente cantidad, no son horas de trabajo, sino sencillamente más atención, más intangibles, menos recursos, más cercanía. En resumen, lo que vengo a decir es que todos los temas de productividad son fundamentales para el largo plazo y que el compromiso de un mediador cuando lo tiene claro, cuando está bien entrenado, cuando es profesional, hace que el mismo salario y las mismas horas tengan mucha más productividad. Una conducta leal que se genera, comparado con el tiempo invertido en generarla, tiene un efecto de multiplicación. Conductas leales con menos costes de comercialización, ese es el secreto: ir intentando diseñar procesos y enfoques que permitan obtener más por menos en clientes y empleados.

Y ahí hace falta la herramienta, el CRM que se ha quedado un poco atrás pero el problema del mediador es como controla a todos sus clientes de una forma productiva.

Ahí ya te topas con lo que son bases de datos, con la parte informática que es fundamental. Mi opinión es que funcionan las dos cosas, por un lado las empresas donde hay un nivel alto de inspiración en las que la gente cree en la empresa y las herramientas. Herramientas con gente poco alineada o poco comprometida no actúan muy bien, y la gente comprometida con pocas herramientas tampoco. Lo que sí lo hace es gente comprometida, porque hay buen liderazgo, con herramientas que les permitan segmentar, disparar actuaciones, tener alertas..., elementos que necesitan un cierto software que te ayude en este trabajo.

Reinventarse o morir, pero también hay que pararse para pensar y los mediadores tienen que ir ahora muy deprisa. ¿Cómo hace un mediador solo o con

Sólo unas frases...

empresas pequeñas para poder parar y reflexionar?

Yo creo que no vale la pena tirar balones fuera. Todos tenemos que parar para reparar. Con el día a día a todos nos pasa que el modelo que utilizamos, incluso el alimento o el de organización del tiempo se va deteriorando y tienes que parar y reparar, tienes que encontrar el tiempo y si no lo que acaba pasando, que es una pequeña paradoja, es que tienes que dedicarle obligatoriamente más tiempo porque el modelo que utilizas es muy ineficiente. Es la pescadilla que se muerde la cola.

No sé, mi intuición es que al final tú cincelas tu propio cerebro y eso se hace con tiempo, pensando qué hago, qué puedo aprender. Si no lo haces así al final el cerebro se esculpe de una forma muy reactiva de lo que pasa en el día a día y te sale una escultura muy mala. Extrapolando este ejemplo en términos de trabajo de calidad, se requiere tiempo para pensar en procesos de valor y en qué se puede hacer mejor. Esa reflexión de segundo grado es fundamental.

También otros pueden pensar por ti y ayudar, quizás por eso la gente se une.

Sí pero como persona la última milla la puedes hacer tú. Hay una parte de pensamiento que tiene que ver con lo que es lo más eficiente o lo que mejor funciona por el mundo. Ahí puedes contactar con gente que elabora ese tipo de pensamientos, pero luego te queda la última milla que es lo que se te ocurra a ti.

Y en estos tiempos de confusión que estamos viviendo en los que preguntas a gente experta y te dice que no saben hacia dónde vamos, ¿cuál es el ejercicio mental que se debe hacer para poder imaginar las tendencias? Porque realmente no es fácil abarcar el largo plazo...

Lo de siempre, buenos amigos y buenos libros. Creo que son los elementos que más te ayudan a interpretar y a saber

La fe en el futuro mueve montañas.

Lo que entiendo con eso es que las creencias que uno tiene son la forma de mirar la realidad. Si tienes creencias que son poderosas, si crees en el esfuerzo, en la magnanimidad, en la generosidad, en el espíritu creador humano... con eso tiñes la realidad. Ves las cosas con esos ojos y en ese sentido esa fe basada en creencias, te hace capaz de hacer cosas que no harías si no las tuvieras.

Nunca vale la pena vivir en un ambiente tenso y tóxico

No, y además lo que está demostrado es que se somatiza. Lo que suele pasar es que si vives o trabajas en un ambiente tóxico para empezar tus expectativas de vida se reducen en diez años, y hay una parte del cáncer que tiene que ver con vivir en un mundo sucio. Hay una sociedad que tiene que ver con la comida y otra que tiene que ver con las emociones. Si una persona tiene un mal estilo de vida respecto a lo que come o bebe y encima tiene un ambiente profesional y personal malo, la probabilidad de que tengas un cáncer se dispara.

No hay progreso sin alma emprendedora.

Sí, porque el progreso es como hacer más con menos, como crear donde no hay. El progreso tiene una parte fantástica de

creación y eso requiere también un tipo de psicología de ir hacia delante, de sentirte protagonista de tu vida, de asumir responsabilidades. Eso, de alguna forma, es la base que genera esa riqueza.

Una empresa debe proteger la creatividad.

Más que proteger debe estimular, porque la creatividad tiene muchísimo que ver con los estímulos que recibes. Así que las empresas deben general estímulos que hagan que la gente se sienta más inspirada, más libre, más cómplice porque toda creatividad tiene que ver con conversaciones, con colaboraciones, con implicación, con trabajo en equipo y o existe eso o se mata un poco lo que es la apuesta en valor. La creatividad también tiene mucho que ver con la metodología de trabajo. Hay muchas herramientas que te permiten pensar de forma más original y también tiene que ver con la disciplina porque son procesos largos y si lo sueltas al inicio no acabas viendo el final. Las empresas que trabajan estos factores son las que acaban generando un tipo de cultura mucho más innovadora.

Con disciplina y con libertad.

La disciplina está basada en la profesionalidad y no en que haya nadie autoritario

que me diga lo que tengo que hacer. Al contrario, yo necesito esa libertad. Es una disciplina de pensar que tengo que hacer esto o lo otro, que hay piezas que se mueven y tengo que estar al tanto y encima de ellas para que haya orden y un punto de precisión en el sistema que te permitan que los procesos funcionen bien.

Las batallas en el mercado son batallas de modelos de negocio.

Sí, al final esto no va de producto o de precio sino de quien tiene un modelo de negocio que estructuralmente sea superior a otro. Y un modelo de negocio es como miras al mercado con ojos que te permitan hacer segmentaciones mejores; es como generas un sistema de creación de servicio de venta que sea acorde con las segmentaciones; es como generas un diseño de operaciones que sea eficiente en términos de costes y en términos de tiempo; y como generas una cartera de productos que, de alguna forma, case muy bien con las necesidades que has visto en tu segmento.

¿Qué se ve haciendo en 2025?

Espero tener conversaciones muy tranquilas con gente interesante, escribir libros, viajar menos, tranquilizar mi vida y continuar trabajando, ¿por qué no?



Luis Huete

¿Es tan clara esa tendencia?

Salvo que Europa se reinvente. Tenemos una sociedad muy conformista y la Historia demuestra que la hegemonía se desplaza de sociedades cómodas a sociedades con ganas de luchar. Estar en la zona de confort genera una cierta decadencia, creo que si hay algo que no hemos hecho bien en los últimos años en Europa es crear un sistema de incentivos sociales que hacen que la gente no dé lo mejor de sí. Un porcentaje algo de personas vive en la creencia de que el Estado les va a resolver la vida, con lo que esto implica: tú dame seguridad y yo te doy mi libertad en el sentido de que haré lo que quieran pero en el fondo no haré lo que debo hacer.

“Los mediadores parte de lo que venden es su credibilidad, su conocimiento técnico, su capacidad de dar consejos y ahí está su fuerza. Aquel que sea capaz de dar un consejo personalizado, independiente y profesional tendrá un mercado muy claro”.

lo que está pasando. Y creo que la turbulencia va a ir a más porque hay unos cambios socio económicos generados en las clases medias que se están creando en países emergentes que no había anteriormente. Hay economías que están cambiando totalmente y en las proyecciones a 2050, Europa y Estados Unidos van a ser unos jugadores mundiales mucho más secundarios de lo que son en este momento. Y eso con todo lo que implica que la riqueza y los centros de poder mundial, para bien o para mal, no van a estar aquí a pesar de nuestros maravillosos museos.

¿Esta situación también afecta a Alemania?

Alemania hizo una reforma hace diez años que ha creado un mercado de gente un poco más estimulada. Finalmente todos somos hijos de los estímulos que recibimos. Si la idea que se trasmite es que las cosas dan igual, que no compensa mucho molestarse, al final generas una sociedad mediocre. Pero si creas estímulos, cultura de que hay que trabajar bien, terminar las cosas, analizarlas..., eso genera una sociedad de progreso. Por otro lado la turbulencia a lo que lleva es a que cada vez sean más importantes las marcas y las personas dignas de confianza. Porque la gente necesita relaciones de confianza. Y en un mundo así vas a tener más sensación de no saber muy claramente con quien relacionarte y serán más creíbles. Las personas con más reputación van a tener más peso a largo plazo.

¿Por qué se le ocurrió estudiar en Boston?

Terminé derecho, trabajé dos años en un banco, me fui a hacer el MBI de IESE y al final me quedé. Así que hice un doc-

torado en Boston. Me fui con una beca Fulbright y allí estuve unos cuatro años haciendo el doctorado. Creo que me hice más europeo que de Estados Unidos, pero conocer el mundo, las experiencias que vives, dibujan tu visión de las cosas. No hay que quejarse de que los jóvenes se tengan que ir, sino animarles a irse. Es muy bueno vivir una experiencia de cuatro o cinco años en otro lugar, muy bueno. Creo que incluso por tu propio país. Yo, ahora mismo, creo que puedo hacer mucho más por mis conciudadanos que antes por el hecho de haber estado trabajando fuera unos años.

Esa experiencia te da el ser original, el hacer cosas diferentes frente a la competencia, tener ideas

Totalmente, lo que hay que hacer es viajar con frecuencia, con una cámara de fotos aunque sea metafórica para ir viendo lo que hay por ahí. Y pensar, ¡esto es una buena idea! o un elemento de allí con otro de aquí y otro de allá, puede ser una buena idea. Lo que es imprescindible es tener curiosidad intelectual y cuestionarnos lo que hacemos porque hay otras formas de realizarlo seguro y lo que toca es encontrarlo.

Latinoamérica, ¿es tan fácil o tan difícil como dicen?

Yo ahora tres o cuatro meses del año trabajando en Latinoamérica, así que para mí está siendo una fuente de experiencias. Tiene la gran ventaja de que muchos países del continente están creciendo un 5% o 6% y hay un gran optimismo. Muchos de sus ciudadanos vuelven desde Europa o Estados Unidos y por tanto hay más talento. Se están creando grupos multinacionales latinoamericanos como se formaron en España hace veinte años o en tantos países Europeos hace cincuenta y también están empezando a emerger empresas que van a ser payers globales. A lo mejor lo que voy a decir es