



¿WHO'S WHO EN EL MANAGEMENT ESPAÑOL?

“La diversidad no es hombre o mujer, blancos o negros, sino diferentes formas de pensar y entender la realidad”



Luis Huete

Luis Huete (www.luishuete.com) es Doctor en Administración de Empresas (Boston University, 1988) y Premio a la mejor tesis doctoral por el Decision Sciences Institute de Atlanta (Georgia). Master en Economía y Dirección de Empresas por el IESE (1982). Licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra y Murcia (1978) y becario Fulbright (1984-1986). Durante sus años de doctorado trabajó como investigador asociado en la Harvard Business School adscrito al Service Research Interest Group.

Profesor del IESE (www.iese.edu) desde 1982, fue Director del MBA entre los años 1988 y 1991. Asimismo fue director académico del programa IFDP (International Faculty Development Program for Central and Eastern Europe), co-director del programa conjunto Harvard-IESE “ABS” (Achieving Breakthrough Service) y director del Encuentro Sectorial de Turismo Ocio y Entretenimiento.

También participa regularmente como profesor invitado en programas de ejecutivos en Harvard Business School (Boston), Thunderbird University (Ginebra), European School of Management and Technology (Berlín) e Insead (Fontainebleau). A lo largo de su carrera ha dictado clases en una veintena más de Universidades y Escuelas de Negocio de América, África y Europa.

Su seminario Magic Management (Una gestión de fantasía) organizado junto a The Walt Disney Company y Coopers & Lybrand, recibió el premio de la revista Actualidad Económica como una de las “100 mejores ideas del año”. Posteriormente volvió a recibir este premio por su seminario Achieving Breakthrough Service, organizado junto a la Harvard Business School en Suiza.

Ha asesorado a más de 400 empresas en los últimos 25 años en más de 40 países de Asia, Europa y América; y ha pronunciado numerosas conferencias para empresas en Europa, EEUU, Asia, África, y Sudamérica.

Forma parte del Consejo Asesor de la Universidad de Ginebra, del Observatorio de la Empresa Flexible (Madrid), y



Luis Huete

Profesor del IESE Business School



“El gran reto para las Business Schools es que sean instituciones experienciales”

FRANCISCO ALCAIDE: ¿Cuáles son los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones del siglo XXI?

LUIS HUETE: Habrá que prestar más atención a la forma de pensar y trabajar, que, además en el pasado, nos ha dado buenos resultados. La conectividad de los individuos, la convergencia tecnológica, y la estandarización en muchos aspectos entre países, harán que las jerarquías sean cada vez menos necesarias y los individuos más independientes. Contar con empresas compactas y cerradas tendrá menos sentido, lo que va a dar lugar a modelos de negocio en los que hay que aprender a trabajar en red con profesionales independientes especializados en una parte de la cadena de valor.

También habrá que poner más énfasis en los aspectos “comerciales” y de “marca”; todo lo que tiene que ver con la gestión de clientes. Antes con un buen producto y tecnología era suficiente y ahora existe un mayor interés por crear marcas que conecten con los consumidores.

Existe también la necesidad de desarrollar un liderazgo diferente al tradicional, más cercano al individuo, que tendrá como consecuencia modelos de gestión menos mecanicistas y capaces de producir una conexión entre lo “racional” y “emocional”,

F. A.: Ha asesorado a numerosas organizaciones tanto dentro como fuera de España. ¿Cuáles son los factores diferenciales que ha encontrado en aquellas que considera mejores?

de las publicaciones: *Gestión de Negocios*, *Manager*, *Effective Management* y *Editorial LID*. Es también miembro del patronato de la Fundación Montenmedio de Arte Contemporáneo (Cádiz) y del Comité de Seguimiento de la empresa Six Senses (Bangkok).

Asimismo, es consejero académico de las consultoras Global Praxis (Barcelona), Service Profit Chain Institute (Boston), Analysis Group (Boston), Innovation (Miami), Samhoud (Utrecht), Daemon Quest (Madrid), Transforma (Barcelona) y Pharos (Barcelona).

Sus áreas de especialidad son la gestión de clientes (a él se le debe concepto *Clienting*) y el liderazgo en los procesos de transformación. Luis Huete es un experto facilitador de Comités de Dirección y uno de los speakers más cotizados de lengua castellana.

Su biografía figura en el libro *Who's Who en el Management Español* (Interban, 2006) que analiza las reflexiones, pensamientos y aportaciones de los catorce principales pensadores españoles.

Luis Huete ha escrito diversos libros, el último de ellos, *Construye tu sueño* (LID, 2006, 4ª ed.), una obra donde se pone de manifiesto cómo las personas tenemos una gran potencialidad interior y unas capacidades que podemos aprender a utilizar inteligentemente. El libro nos da las herramientas metodológicas para conseguirlo.



“En las sesiones de *coaching* los directivos confiesan que están estresados, que no encuentran sentido a lo que hacen, y la necesidad de un planteamiento personal-profesional más equilibrado”

L. H.: La dirección. Me he encontrado empresas bien dirigidas o mal dirigidas, maleadas o no maleadas; empresas donde hay cinismo, resquemor o falta de sentido, y equipos directivos ilusionados, optimistas, con claridad de ideas, y que han sabido hacer pacientemente masa crítica hasta que después de muchos les ha llegado el despegue.

F. A.: Cuando uno profundiza y estudia el mundo del management llega a la conclusión (no sabemos si errónea) de que “el liderazgo es la aplicación del sentido común al mundo de la gestión”. ¿Qué opina Vd.?

L. H.: El liderazgo consiste en crear dinámicas que se retroalimenten. Hay un liderazgo que “conviene” y otro que “no conviene”. El liderazgo que “no conviene” es aquel en el que empleado proyecta en el líder sus deseos, su ilusión por ser algo que todavía no ha conseguido. El liderazgo que “conviene”, más tranquilo y sencillo, no dice “qué hago yo para ser líder” sino “qué hago yo para que la institución sea líder; cómo creo unas dinámicas para que la organización perdure en el tiempo”. Las grandes dinámicas son de desarrollo institucional, más estructuradas y volcadas en crear valor al mercado. Y esto tiene mucho de sentido común, porque los clientes y empleados son personas, y en muchos aspectos son previsible en sus comportamientos.

F. A.: Muchas veces se plantean cuestiones antiguas como si fuesen nuevas. ¿Realmente el management avanza?

L. H.: Con relación a hace 25 años, da la sensación de que lo que se plantea en la actualidad es más sensato y sólido. Me refiero a temas relativos a gestión del cambio, estilos de dirección que



generan compromiso, etc. En este sentido yo creo que se ha avanzado bastante en los últimos tiempos, aunque también hay que señalar que los grandes temas siguen siendo los mismos.

F. A.: Da formación en numerosos centros tanto nacionales como extranjeros. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las Business Schools en los próximos años?

L. H.: El gran reto es conseguir que una Escuela de Negocio sea una institución experiencial; que no acudas a por conocimiento sino a por una experiencia transformadora; que te reafirme la seguridad en ti mismo, que te haga descubrir cuestiones que no imaginabas, que recuperes la ilusión por el potencial de las instituciones, que te haga replantearte lo que sabes, puedes y quieres hacer. Es importante que las *business schools* tenga un *faculty* que esté por encima del conocimiento y que tenga habilidades, humanidad, visión, sensibilidad por crear riqueza alrede-

dor... Los buenos profesores no sólo tienen un gran atractivo “conceptual” sino también “humano”.

F. A.: El que fuese director general de Banesto, Timoteo Patricio, decía en cierta ocasión: “En el mundo de la empresa creo que falta mayor sensibilidad hacia el entorno familiar. La empresa tiene que estar intentando conectar con la familia, sobre todo, por una estructura mental saneada y más fresca. El paternalismo compra fidelidad contra estabilidad”. Más allá del puro marketing, ¿cómo andamos realmente en este tema y cómo ve el futuro?

L. H.: Esa idea equivocada de que “cuando acabe esto haré lo otro” es un engaño. La vida vuela y además no hay una segunda oportunidad: lo que no hayas hecho ya no lo haces; lo que no practicas ni desarrollas, no lo disfrutas. Si no te cultivas culturalmente, si no cuidas a tus amistades, si te olvidas de tu familia... pierdes la sensibilidad para disfrutar. En la vida hay que tener una apuesta plural. Las personas que tienen un focus unidireccional, bien en lo profesional o en lo personal, corren el riesgo de acabar más desequilibradas que aquellas que tengan intereses variopintos. En mis sesiones digo que no dedicamos más tiempo a otras cosas, no porque las empresas nos obliguen (que también es cierto), sino porque no tenemos una razón de peso para ocuparnos de ellas (amigos, la familia, etc). Mi experiencia con altos directivos destacados me dice que si bien trabajan mucho también saben disfrutar de las otras parcelas. Son gente que saben estar cien por cien en cada ámbito y admite la pluralidad de la vida.

F. A.: La innovación y la creatividad son hoy temas que están encima de la mesa. Kjell Nordström decía en una entrevista: “las empresas para innovar de verdad tienen que ganar en diversidad, porque es la diversidad lo que mueve la innovación. En Europa no somos buenos integrando a los demás, cuando resulta que la inmigración ha sido el motor de cambio en todas las economías”. Vd. habla mucho de la necesidad de practicar la polaridad como requisito de crecimiento de los individuos y las organizaciones. ¿Qué podemos hacer para que la gestión de la diversidad sea efectiva y no un mero discurso intelectual?

“Antes con un buen producto y tecnología era suficiente; ahora existe una mayor preocupación por crear marcas que conecten con los consumidores”

L. H.: Lo primero que hay que decir es que la diversidad no es hombre o mujer, blancos o negros, sino diferentes forma de pensar. La gran diversidad es ver la vida desde diversos puntos de vista. Si hay mujeres muy parecidas a hombres en la forma de pensar y actuar, en realidad no hay diversidad.

La diversidad bien manejada genera progreso. Una cosa que me ha llamado la atención y que he comprobado personalmente, es que el 75% de la gente en su vida privada elige como pareja a una persona que es lo contrario a su forma de ser y actuar. Si eres una persona divertida, con humor, que te gusta salir, etc, tu pareja es seria, racional, ordenada... ¿Por qué en una decisión tan importante elegimos a personas que son tan diferentes a nosotros?

Aunque los datos están ahí y demuestran que no es fácil gestionar la convivencia con personas diferentes a uno, también hay que preguntarse: ¿Por qué la naturaleza te fuerza en parte a que elijas como compañero/a a alguien tan diferente? Mi conclusión es porque la diversidad bien gestionada te lleva más lejos que la uniformidad.

Por tanto, la cuestión es, ¿cómo gestiono esa diversidad? Básicamente de dos maneras: primero, con una gran tolerancia a puntos de vista diferentes, una batalla que creo que todavía no tenemos ganada. Creemos que nuestro punto de vista es el único, y además, siempre intentamos imponérselo a los demás. Muchos directivos “expulsan” a quienes no piensan como ellos. La tolerancia es aceptar que hay otras formas de ver la realidad legítimas. Por eso, cada vez más en los puestos de alta dirección de las empresas se crea un tándem de ejecutivos que se comple-

mentan: un dúo de personas entre las que exista complicidad pero con puntos de vista complementarios que se enriquezcan.

El segundo requisito importante es que la diversidad funciona cuando hay un proyecto común por el que vale la pena luchar. Cuando hay un objetivo futuro compartido, la diversidad es una fuente de energía más que una fuente de conflicto.

F. A.: ¿Cuáles son las confesiones más habituales que revelan los directivos en una sesión de *coaching*?

L. H.: Que están estresados; que tienen cansancio y agotamiento; que hacen cosas a las que no les encuentran sentido; que cómo pueden conseguir un planteamiento de vida más estructural, saneado y equilibrado... Todos los directivos, como todas las personas, tienen inseguridades, temores, dudas...

F. A.: Para acabar Luis. ¿Qué próximos proyectos editoriales tiene entre manos y nos puede confesar?

L. H.: Tengo tres proyectos editoriales en marcha. El primero con José Luis Álvarez, del Instituto de Empresa. Será un libro que probablemente lleve por título, *El capital de tu vida*, donde hablaremos del capital “político”, el capital “relacional” (capacidad de crear redes), el capital “intelectual” (conocimiento, creatividad...), y el capital “emocional” (ilusión, entusiasmo...).

Una segunda obra, con el ex presidente de Coca-Cola en Italia, Philippe Marmara, es sobre el mundo del marketing, y pretende desvelar las claves sobre cómo integrar tres patas: el marketing al consumidor, la gestión de la experiencia del cliente, y la gestión de canales.

El tercero, junto a Álvaro González-Alorda, llevará por título *Thinking Red* (Piensa en Rojo), cuyo objetivo es apuntar cuáles son las estrategias que las empresas deberían seguir para afrontar la aceleración de la historia y la inestabilidad de los mercados ■

“Hay dos requisitos para que la diversidad funcione: una gran tolerancia a puntos de vista diferentes, y la existencia de un proyecto común por el que vale la pena luchar”

