

ENTREVISTA A

Luis Huete

Profesor del IESE



El profesor del IESE Luis Huete, considerado el mejor gurú de España por tres de cada cuatro directivos (según encuesta de IIR realizada a 400 ejecutivos durante el evento protagonizado por el padre de la excelencia, Tom Peters, al que no asistió Huete), repasa en esta entrevista en clave de recursos humanos las ideas que vertebran su pensamiento gerencial (clienting, fast food emocional, alto crecimiento) y su próximo proyecto: la constitución de una misma marca.

La dimensión personal es el ingrediente del fast good emocional que necesitan los RRHH

desde el enfoque “clienting” inventado por usted, ¿es más importante captar, retener o vincular a un cliente? ¿En qué medida es este “clienting” un paso revolucionario en el marketing?

Históricamente, las empresas han dedicado menores recursos a retener, vincular y desarrollar a sus clientes que a captarlos. ¿Por qué? Tengo varias hipótesis: retener y vincular implica un trabajo en rediseño de procesos, y además exige un liderazgo, lo que convierte la captación en una tarea más fácil, más efectiva cara a la venta interna de sus resultados. Lo que he desarrollado es una metodología –el “clienting”– para conocer cuándo retener y vincular a los clientes, y también un enfoque que permita compatibilizar la retención y el desarrollo con la captación. Básicamente, el “clienting” se basa en cinco elementos: profesionalizar la inteligencia de clientes, intentar mejorar el modelo de negocio, desarrollar el modelo comercial (enfocándolo a clientes y no a productos), implementar el cambio cultural y repensarse algunas métricas.

Junto a los tradicionales de negocio, es importante medir indicadores de gestión de clientes, que permitan detectar el “efecto de puerta trasera”: que por

no poner el foco donde se debe, se escapa el conocimiento de algún efecto importante como, por ejemplo, cuando el aumento de la rentabilidad o el número de clientes impide fijarse en la bajada de su satisfacción con nosotros.

Su “fast food emocional” ha reinventado la pirámide de Maslow a partir de ciertas y misteriosas “voces interiores”... ¿Cómo es el “fast good emocional” a la manera de la cadena Fast Good creada por Ferrán Adriá para hacer comida rápida de calidad?

Efectivamente, los deseos básicos son legítimos: seguridad, variedad, singularidad y cohesión. Constituyen la estructura con que funcionamos. El *fast good* partiría de ese alimento para, en paralelo, estar abierto a los deseos cinco y seis: que nos vaya mejor en el futuro (crecimiento) y contribuir a que éste sea mejor. La importancia de satisfacer estos deseos elevados reside en que incorpora a lo que hacemos una dimensión personal, un desarrollo, que es el ingrediente de este *fast good* que necesitamos. Esto tiene que ver con la inteligencia emocional: automotivación, autocontrol, autoconocimiento.



La importancia de satisfacer estos deseos elevados reside en que incorpora a lo que hacemos una dimensión personal, un desarrollo, que es el ingrediente de este fast good que necesitamos.

¿Qué cree que valora del directivo el empleado de alto potencial (o rendimiento)?

Los empleados lo que quieren de sus jefes son cuatro cosas: un ejemplo, espacio, que adecuen su estilo de gestión a las circunstancias del empleado en cada momento de su vida laboral, por ejemplo, dándoles calor, atención y trato individual en los comienzos, y abriendo poco a poco el margen y, finalmente, que conozcan los trucos del oficio.

¿Y viceversa?

Los jefes queremos y valoramos del empleado que tenga iniciativa –muchas veces se cohiben por culpa de habérsela cortado al principio–, que sean listos –¡qué enormidad!–, y que nos den seguridad manteniéndose fieles a las reglas de juego, y sobre todo a sí mismos, a su marca personal. Ahí radica mi próximo proyecto: tú como una marca única.

Quizás ocurre así por la falta de métricas que usted detecta en la formulación del “clienting”, métricas de intangibles equiparables a los ingresos financieros...

Sí, y eso ayudaría a la Alta Dirección, que se plantea escenarios fáciles, unidimensionales: negocio, finanzas, ventas. Por parte de muchos, muchos directivos sigue existiendo un cierto cinismo con los empleados, se sigue viendo a las personas como un “mal necesario”.

¿Cree que existe una vinculación directa entre las decisiones de un director de RRHH y la cuenta de resultados de su empresa? ¿Le falta marketing y ventas a los RRHH? ¿Y viceversa?

En la empresa, un departamento de Recursos Humanos débil, un departamento que no enfoca al negocio, que no cuenta con credibilidad interna, que no se ha dotado al director de RRHH de un perfil alto, es el síntoma más claro de que esa empresa está desbalanceada. Claro que falta marketing, pero también por parte de la dirección general falta reclamar el papel del director de Recursos Humanos como un papel que va más allá de un área de costes.

¿Cuál es el límite en la segmentación de clientes? ¿Su asociación automática con un comercial que coincide con ellos? ¿Son “carterizables” los empleados?

Las últimas tendencias hablan de dejar a los clientes que se segmenten ellos. “Si viajas tantas veces, te postulas –no te postulamos nosotros– como cliente

de nuestro segmento preferente”. La segmentación tiene su base en el “clienting”. ¿Por qué? Porque las decisiones ligadas al comportamiento tienen que ver con la trazabilidad del cliente, con el uso que demanda de los servicios de la empresa. Se trata de buenos contra malos [clientes], no de guapos contra feos. Los guapos se lo tienen creído, mientras que segmentando en base al “clienting”, personas normales aportan mucho más valor al negocio. Con los empleados, y teniendo cuidado acerca de qué pasa con los no carterizados, pasa exactamente lo mismo, puede ser una base de promoción profesional.

¿Cuál es a su juicio la empresa más completa e nuestro país y en el mundo en términos de gestión, motivación, fidelización, talento, conocimiento y conciliación?

En el mundo, considero un enfoque ejemplar a los Ikea (Suecia), Southwest (Estados Unidos) y, en general, las que siguen fielmente la línea asiática del “cliente como director”, dando importancia los conceptos y a los compromisos internos. En España me gusta referirme siempre a Mercadona, que apostó por racionalizar sus procesos en momentos difíciles y creer y confiar en su idea les llevó al liderazgo del mercado.

Boston, Miami, Barcelona, París, Berlín, Sevilla, Madrid... tienen en común que le escuchan a usted. En “Construye tu sueño” hablaba de cuatro maneras de ver el mundo (anglosajona, latina, germánica y asiática) ¿Qué nos une y qué nos separa a los españoles en cuanto a la clase directiva de los demás?

La clase directiva española trabaja mucho más que lo habitual, lo cual penaliza a largo plazo, porque el esfuerzo personal es excesivo. Creo, además, que es muy osada, lo que considero se debe a una necesidad de recuperar el tiempo perdido a finales del siglo XX, y extraordinariamente creativa. Sin embargo, junto a estos “europeos del Sur”, como se nos conoce en el Reino Unido, surgen personas –particularmente a raíz de la tentación del negocio rápido en el sector inmobiliario– que aplican la cultura del “todo vale”, que olvidan el control ético de sus decisiones, y que se ven impelidos de un cierto descuido institucional, que quizás remediaría un pacto por la regeneración ética del país. Del 1% de psicópatas que hay en el mundo, según estudios contrastados, el porcentaje lo alimentan precisamente políticos y empresarios. Da que pensar. ▣

