



GOBERNANZA 2.0

INTEGRANDO APARENTES CONTRARIOS

LUIS HUETE

Profesor de IESE Business School

En las empresas conviven elementos **mecánicos** y **orgánicos**. Los primeros son los números, las máquinas, los activos físicos, los contratos, los procedimientos y similares. Los segundos son las personas, las ideas, las relaciones, los afectos, el compromiso y cosas por el estilo. Lo mecánico y lo orgánico se influyen mutuamente. El mejor escenario se da cuando el buen funcionamiento de uno influye positivamente en el otro; el peor escenario cuando sucede lo contrario. Centrarse en lo mecánico sin ver los efectos en lo orgánico es miopía empresarial.

El cambio en los mercados genera para las empresas **amenazas** y **oportunidades**. Las primeras implican riesgos y conllevan preocupaciones. Las segundas proactividad e ilusión. La frontera entre una amenaza y una oportunidad es fluida. Una amenaza bien gestionada se convierte en una oportunidad; una oportunidad mal gestionada en una amenaza. Centrarse en gestionar los riesgos sin prestar una atención similar a las oportunidades es igualmente una miopía empresarial.

Lo mismo ocurre con la calidad de la gestión. Esta puede ser evaluada desde la **perspectiva del corto y largo** plazo. La primera es la entrega de resultados; la segunda es la transformación. Una buena gestión del corto plazo puede ser desastrosa desde la perspectiva del largo plazo y viceversa. Las dos gestiones pueden ser amigas o enemigas en función de si la relación entre ellas es simbiótica o parásita. Centrarse en el corto plazo sin impulsar el largo plazo es, de nuevo, miopía empresarial.

Muchas empresas padecen **miopía** en su gobernanza. Miopía por centrarse en exceso en lo mecánico y en los riesgos. Miopía por abdicar de velar por lo orgánico y gestionar las oportunidades. Miopía por ocuparse de entregar resultados sin impulsar la transformación. Vamos a llamar a esta miopía Gobernanza 1.0. Aquella que hace que los Consejos de Administración y los Comités de Dirección sesguen su atención de forma imprudente hacia los números, riesgos y cuestiones del corto plazo.

Las empresas necesitan una **Gobernanza 2.0** que **integre** lo mecánico con lo orgánico, los riesgos con las oportunidades, el corto con el largo plazo. Esta nueva gobernanza se sustenta

en órganos colegiados con vocación y capacidades de gestionar tanto lo mecánico como lo orgánico; los riesgos como las oportunidades, el corto plazo como el largo plazo.

Hablar de gobernanza es hablar de órganos colegiados en los que se comparte el poder de decidir, controlar y ejecutar. El buen funcionamiento de un órgano colegiado reside no solo en la calidad de sus integrantes sino sobre todo en la buena **relación** entre ellos.

En la nueva gobernanza lo diferencial no serán los **personajes** (la resonancia pública) que conformen el órgano colegiado sino la **persona** (su integridad, sus intenciones más profundas) que se esconde detrás de la máscara del personaje. Persona que ha de tener la capacidad y voluntad de crear relaciones de confianza y respeto mutuo con sus colegas. Persona que ha de estar movida por el afán de hacer converger los intereses de las partes y no tanto imponer sus intereses personales.

En un sistema, y los órganos colegiados lo son, las **relaciones** y las **dinámicas de trabajo en equipo** son claves. No se puede ser ni eficaz ni eficiente como equipo si las relaciones están deterioradas, y si no se crea un contexto donde la seguridad psicológica permita expresarse libremente, eso sí, con cordialidad para no deteriorar las relaciones. La nueva gobernanza requiere de más conversaciones reales entre sus miembros y de menos politiquero en forma de cinismo, confrontación y omertá interesada. Conversaciones reales para integrar a las partes de una manera que genere sinergias en su trabajo y la posibilidad de que las partes simultáneamente mejoren en el proceso.

La **preparación técnica** será condición necesaria pero no suficiente para la Gobernanza 2.0. La cualificación técnica junto con la **calidad humana** son las condiciones necesarias y suficientes de esta nueva gobernanza. Gestionar las interdependencias de lo mecánico y lo orgánico; de los riesgos y oportunidades, del corto y largo plazo precisa de buenos profesionales que sean también personas despiertas y buenas personas con conciencia ética en cuanto a los fines y los medios empleados.

Los tiempos demandan **órganos colegiados**, diversos pero complementarios, que sepan identificar de forma proactiva y constructiva los riesgos y oportunidades de los mercados. Para ello han de saber gestionar las implicaciones de sus decisiones, en el corto y largo plazo y en los aspectos mecánicos y orgánicos de sus empresas.

La nueva gobernanza requiere por tanto personajes y personas "gigantes" que hagan suyo el sabio consejo de Gaudí, el arquitecto universal, "para hacer grandes obras, primero el amor y después la técnica".

SOBRE EL AUTOR



HUETE, LUIS

PROFESOR EN ESCUELAS DE NEGOCIO

CONSULTOR INTERNACIONAL DE ALTA DIRECCIÓN

CONSEJERO INDEPENDIENTE

ESCRITOR



@LuisMHuete



huete@iese.edu

Educación en Europa y Estados Unidos

Luis Huete es licenciado en Derecho, MBA por IESE Business School y Doctor en Administración de Empresas por Boston University. Fue becario Fulbright en Estados Unidos y su tesis doctoral sobre estrategia de servicios de bancos comerciales fue premiada por el Decision Science Institute de Atlanta como la mejor tesis finalizada en Estados Unidos en el año 1988.

Afiliaciones académicas en los cinco continentes

Es profesor de IESE Business School desde 1982 y ha sido profesor en los programas Achieving Breakthrough Service y Advanced Management de Harvard Business School (EE.UU.). Ha dictado programas para ejecutivos también en otras escuelas de negocio como ESE (Chile), IAE (Argentina), IPADE (México), ISE (Brasil), PAD (Perú); Deusto Business School, ISEM, Instituto Internacional San Telmo y Basque Culinary Center (España); ESMT (Alemania), Timoney Leadership Institute (Irlanda), AESE (Portugal) y Skolkovo (Rusia); Human Capital Leadership Institute (Singapur), Mudra Institute of Communications (India), Hamayesh Farazan (Irán) y Lagos Business School (Nigeria) entre otras. También colabora con las Universidades Corporativas de Omnicom (EE. UU.), Bupa y OMG (Reino Unido), ISS (Dinamarca), Telefónica (España), Intercorp, Graña y Montero (Perú) etc. Como investigador ha trabajado en Harvard Business School desarrollando material científico y participando en proyectos de investigación financiados por Bell Communications.

Colaboraciones con empresas en los cinco continentes

Luis ha desempeñado labores de speaker, consultor y facilitador de equipos de alta dirección en más de 800 empresas en 70 países. Ha trabajado con CEOs y Comités de Dirección para el rediseño de la gobernanza, estrategia, estructura y cultura en empresas como Almirall, Altia, Banco Santander, BBVA, Banco Caminos, Banesto, Bankinter, Campofrío, Cepsa, Christian Lay, Enagas, ITP-Rolls Royce, Leon de Oro, Loewe, Luckia, Meliá, Neinver, Osborne, Pronovias, Repsol, Ticare, (España); ISS (Dinamarca), International House, OMG (Reino Unido), Rijk Zwaan, Randstad (Holanda), Persgroup (Bélgica), Luxxotica (Italia), Addeco (Suiza), Top Farms (Polonia), Luis Simoes, Sogrape (Portugal); Omnicom, Tricon, UTI (EE.UU.), Guard.me (Canadá); Femsá, Grupo Salinas, Oxxo, Palacio de Hierro, Telefónica (México), Transactel (Guatemala), Graña y Montero, Grupo AJE, Grupo Breca, Intercorp, Grupo Romero, Mibanco, (Perú), Larraín, Telefónica, Tricon (Chile), Banco Galicia, Tarjeta Naranja, Telefónica, VW (Argentina), Equivida, Indurama, Telefónica (Ecuador), ASSA, Copa, Femsá Kof, Indesa, Sab Miller (Panamá), O Estado de Sao Paolo, O Globo, Telesp (Brasil), Coca-Cola, Colombina (Colombia), Grupo Monge (Costa Rica), Nissan (Latam); Epikurean Lifestyle, Six Senses Resorts (Tailandia), CEMEX, Femsá Coca Cola, LH Parangon (Filipinas); Deloitte (Australia); Kangra (Sudáfrica) entre otras.

Consejos y cargos en Europa, América y Asia

Luis Huete es consejero de Altia, Instituto Gobernanza y Sociedad, (España); Epikurean Resorts and Lifestyles (Tailandia); y de la International Academy of Management. También es miembro de los Consejos Asesores de Cenador de Amós-Jesús Sánchez (3 estrellas Michelin), Executive Excellence, Exus Partners, Lid Publishing, Instituto Internacional de Talento Humano, Ikaria, Ticare (España) y Adizes Graduate School (EE. UU.). Además, es patrono de la Fundación Tu grano de arena. También es Embajador de la marca Soneva (Maldivas). Anteriormente fue consejero de otras empresas como Six Senses Resorts & Spas (Tailandia), Corporación Financiera Arco (Madrid), PortAventura (Barcelona), Solera Motor (Cádiz), patrono de la Fundación Montenmedio de Arte Contemporáneo y embajador de la marca Glenfidich.

12 libros traducidos en tres idiomas

Es autor de doce libros de gestión. "Servicios y Beneficios", "Construye tu sueño" "Administración de Servicios" y "Clienting" son los títulos más conocidos. "Liderar para el bien común" (2015), "Líderes que hicieron historia" (2017) y "Construye tu sueño 2.0" (2019) son los últimos publicados. Luis es también escritor habitual de artículos en publicaciones especializadas como Harvard Deusto Business Review y Expansión.