



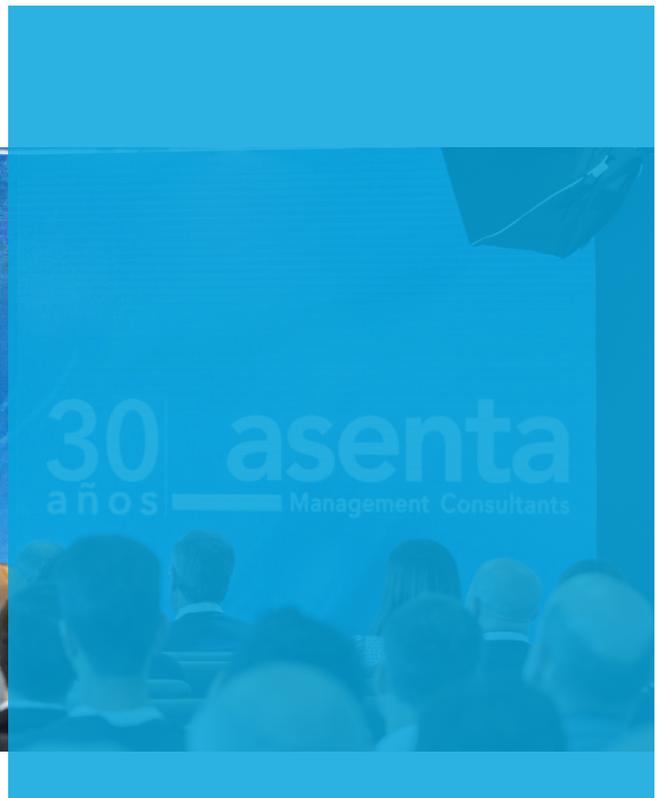
MANAGEMENT HUMANISTA

Claves para el liderazgo centrado en
las personas



Alberto Vidaurreta
Consultor Líder de ASENTA

Introducción



Xavier Marcet fue el invitado estelar del 30 aniversario de ASENTA, centrando su ponencia en las claves del “*Management Humanista*”, un concepto que Juan Ortega, Socio Consultor de ASENTA, encargado de su presentación, recordó siempre ha estado muy presente en la dilatada trayectoria de esta Consultoría de Dirección.

Xavier Marcet es experto en estrategia e innovación, profesor en distintas escuelas de negocio y universidades, Presidente Fundador de la Barcelona Drucker Society, conferenciante y autor de diversos libros, los más recientes “*Crece Haciendo Crece*” (2021) y “*Esquivar la Mediocridad*” (2018) y escribe una columna dominical sobre Management en La Vanguardia.

Juan destacó como en ASENTA, desde sus orígenes, hemos incorporado el lema “*los sistemas lo hacen posible, las personas lo consiguen*”, y como en esta trayectoria dedicada a transformar las organizaciones para que consigan resultados duraderos, aplicamos métodos propios en los que las personas siempre tienen un papel irremplazable. Así, resumió, hemos hecho nuestro el dicho de Kenosuke Matsushita “*hacer personas antes que hacer productos*”.

La conferencia resultó muy inspiradora tanto para los directivos asistentes, como para el propio equipo de consultores de Asenta Management Consultants que, en nuestra actividad diaria, guiamos y acompañamos a nuestros clientes. Xabier comenzó explicando que la consultoría es vocacional y “*se trabaja para que otros encuentren sentido a su propia labor dentro de las organizaciones. Los consultores inspiramos a que las ideas y conceptos sean verdad porque lo difícil es hacer las cosas*”.

Xavier nos ayudó a entender mejor en qué consiste el Management Humanista, el reto es entenderlo para hacer que se convierta en realidad, que no se quede en una moda, que no se quede en los escritos y que seamos capaces de llevarlo a las organizaciones para así transformar la realidad de las empresas.

Xavier explicó como el Management Humanista, por ser Management, implica conseguir resultados y, por ser Humanista, implica que se debe hacer contando con las personas; se puede resumir como “*conseguir resultados a través de las personas*”.

Compartió, con el casi centenar de líderes presentes, 16 claves del Management Humanista muy interesantes para conseguir llevarlo a la práctica, porque hablar y escribir es fácil, el reto es que los directivos lo lleven a la práctica en sus empresas.

Empezó destacando la consistencia, entendida como la capacidad de evolucionar con los clientes, pero yendo siempre medio paso por delante de ellos, no quince pasos; saber encontrar y mantener esa distancia que permite guiar, pero sin ser tan lejana que sólo suscite el aplauso, sin la necesidad de seguirnos o de “comprarnos”. Saber encontrar el momento no es fácil, pero es esencial.

Destacó la importancia de dedicar más atención a la estrategia y menos a la planificación operativa por mucho que nos guste y nos sentamos cómodos, entendiendo los tres planos de la estrategia: gestionar el presente, gestionar el futuro y hacerlo a través de las personas. El problema radica en que el día a día lo llena todo, por eso debemos hacer que en nuestras agendas quepa algo más. Nos refugiamos en “no tengo tiempo” y, como mucho, buscamos a alguien que se dedique a innovar. Esto nos lleva, muchas veces, a propuestas de innovación que no van medio paso por delante de las necesidades de nuestros clientes. La coyuntura se “come” a la estrategia y al futuro.

Otra de las claves compartidas fue la importancia de que las empresas sean ambidiestras y que

dediquen una mano a explotar el presente y la otra a explorar el futuro. La agilidad estratégica, tan necesaria para tomar decisiones en momentos de incertidumbre como los actuales en los que no se tiene toda la información, ni todos los datos, es una responsabilidad que no se puede eludir ya que forma parte de la función directiva. No podemos pensar que tomar decisiones en incertidumbre no nos compete.

También resaltó la importancia de la innovación hoy en día y que en el sujeto y en el verbo de la innovación deben estar las personas. A pesar de estar inmersos en un mundo con sobredosis de tecnología, innovación no es tecnología, innovación es resolver problemas y necesidades de los clientes y para ello lo difícil es escuchar. La pregunta es sencilla ¿qué necesita mi cliente que no me sabe expresar? Es importante ir de la empatía a la tecnología. La solución, si es necesario, incorporará tecnología.

La innovación está en la mirada y la tecnología viene después; innovar es muy difícil, pero no hay alternativa. No hay innovación sin riesgo, el gran riesgo es no innovar, debemos apostar por la sensatez del riesgo. Ahora, además, la innovación debe ser ambientalmente sostenible, socialmente positiva y éticamente viable, si no, mejor no innovar. La innovación no es tener una buena idea, sino ser capaz de ponerla en marcha.

El Management Humanista como sociedad nos debe ayudar a afrontar no sólo los problemas, sino los dilemas que tenemos. Dar respuestas

“Debemos tener tres roles: el ejecutivo, el directivo y el del líder que se ocupa de las personas”

“Innovación no es tecnología, innovación es resolver problemas y necesidades de los clientes y para ello lo difícil es escuchar.”



a preguntas de otro rango más elevado y conceptual, ser capaces de no empobrecer a la sociedad, ni destruir el equilibrio social; el desafío es hacer empresas competitivas sin prescindir de las personas.

El Management Humanista pone a las personas en el centro, en un mundo lleno de tecnología; el reto a afrontar es buscar el equilibrio entre más personas y menos tecnología. Las empresas son personas, por eso la gestión de las personas es fundamental, y gestionar el talento es una de las claves. Las personas con talento son las que aportan más resultados que excusas, por eso en el momento en que dejas de aprender entras en la incompetencia súbita (Peter Drucker). Es crucial que la gente con talento sepa trabajar con otros y sea capaz de aprender. Aprender es una decisión personal, las empresas forman, pero aprender depende de uno mismo. Es clave que lo que se aprende se aplique, sino pierde su valor.

Liderar es servir, es trabajar para la organización aportando visión y materializarla con el ejemplo, no sólo marcando el rumbo; tiene que hacerse con gran ambición, personas que piensen en grande y que apunten alto, pero con gran humildad, entendiendo la humildad como la capacidad de aprender de los demás. Cuando pierdes la humildad dejas de aprender. Crecer haciendo crecer a los demás consiste en hacer crecer a todos los grupos de interés de la empresa, a los clientes, a las personas, a los accionistas y a la sociedad, que les vaya bien, que crezcan de forma razonable. Respetamos a los jefes de los que aprendemos, que nos inspiran, líderes que hacen líderes, porque la confianza no es negociable. Para dar resultados, explorar y aprender hay que crecer haciendo crecer.

El Management Humanista propone crear espacios de trabajo, que algunos llaman “*great place to work*”, donde la única regla es el respeto. Si hay respeto interno, se respetará a los clientes y se conseguirán resultados.

Hay una diferencia fundamental entre una empresa y un negocio, un negocio es encadenar transacciones lucrativas, ganando dinero; pero una empresa es algo más profundo, es una comunidad de personas alrededor de un propósito compartido, un propósito que no se tiene el primer día. Una empresa crea valor corporativo y, a la vez, valor social, porque una empresa soporta a la sociedad y por eso es fundamental.

“El reto que tenemos las organizaciones es construir nuestro legado”

Nos pasamos el día trabajando muy duro y tenemos que dejar algo, un legado. El legado debemos buscarlo, el legado es inversamente proporcional al vacío que dejaríamos si no existiéramos, tiene que ver con el alma de las empresas.

Xavier concluyó su intervención destacando que **ASENTA es una empresa y no un negocio, ASENTA deja legado, ASENTA es una empresa con alma.**

Finalmente, Oscar Reges, Socio Director de ASENTA, compartió con los asistentes un completo resumen de las conclusiones de la ponencia que permitió a los asistentes presentes fijar las principales ideas.

