



Luis Huete Gómez,  
profesor de IESE Business School

# Crisis de comportamiento

El capitalismo, como cualquier sistema, al final se derrumba por las patologías de las conductas de los directivos

Por Luis Casabonne

**L**uis Huete es uno de los gurús de referencia del *Management Internacional* y es, para tres de cada cuatro directivos españoles, "el mejor gurú del *Management de España*", según datos del *Institute for International Research*.

La crisis económica en España ha llevado a que muchos compatriotas suyos salgan de su país buscando mejores oportunidades. ¿Cómo ve usted las perspectivas para España en los próximos años?

La salida de españoles por demanda de trabajo no es nueva. Ya nuestros abuelos lo tuvieron que hacer a comienzos de siglo XX. Durante los 20 ó 25 últimos años pasó lo contrario: hemos recibido en España entre 5 y 6 millones de migrantes en el momento cumbre.

En cuanto a la crisis, este es un problema que se generó también por la falta de soberanía monetaria, porque, al final, esto se hubiera resuelto de una forma mucho más rápida con una devaluación para ganar competitividad y, de alguna manera, solucionar los problemas de paro. Pero el problema económico lo estamos arreglando de una forma lenta y dura, que es con la reducción de salarios y costes, con emigración, con españoles que salen fuera, y, de alguna forma también, con reformas estructurales que toman algún tiempo hasta que acaban teniendo un impacto en la competitividad del país. Económicamente, al país aún le va a costar dos o tres años hasta que haga los ajustes, hasta que empiece a crear empleo. Por lo tanto, hay que pensar que por dos o tres años este flujo de españoles que van afuera se pueda mantener.

Hay una tendencia que afirma que estas reformas llevarán a un cambio en la Constitución.

La Constitución se hizo en el año 1968. Se hizo con buena intención, pero probablemente intentando contentar a gente con ideas muy dispares. Es una Constitución que ha creado un gasto público inasumible, que durante la época de bonanza nos hemos creído que se podía financiar –porque también había acceso al crédito–, pero con una rigidez muy fuerte en gasto estructural, que ha hecho que, en una época de crisis, los ingresos bajen mientras que el gasto estructural no es posible bajarlo, salvo que se toquen temas constitucionales. Si se da el caso de abrirse el renglón constitucional, como decimos en España, se van a poner también en discusión,

con las complejidades que pueda traer, que si monarquía o república, si estado federal, si bienestar social protegido por la Constitución o un modelo más liberal. Hay un montón de temas que efectivamente van a crear un grado de conflictividad posiblemente alto, si se decide modificar la Constitución.

En economías en recesión se crean también oportunidades de negocio. ¿En qué industrias se está especializando España ahora para poder superar la crisis?

Los datos que tenemos son que básicamente están ganando la competitividad y la exportación; el crecimiento en las exportaciones está siendo bastante alto. España tiene siete u ocho industrias con tecnología muy buena –como hostelería– en los cuales históricamente hemos sido capaces de vender con calidades muy buenas. El 12% del PIB (producto interno bruto) proviene del turismo, y tenemos empresas con presencia internacional muy grande en telecomunicaciones, en energías renovables y en el sector ferroviario; en automoción seguimos siendo el segundo lugar después de Alemania. Del sector financiero tenemos al Santander y al BBVA, con una presencia internacional muy fuerte. Tenemos las mayores empresas de concesiones del mundo, de autopistas, de parques, de aeropuertos. Esos son los sectores en donde España tiene importante presencia.

¿Considera que la crisis es del capitalismo o es una crisis de valores?

Al final están las conductas. El mercado y las instituciones son personas. Lo que ha habido es un entorno donde el autocontrol ha fallado, y el autocontrol es lo que mueve a las personas. Carlos Escario y yo hemos trabajado mucho en la línea de cómo creamos instituciones y personas que no se muevan por los instintos más primarios –como puede ser el "cómo destacar"–, sino más bien personas que en sus conductas reflejen deseos de hacer contribuciones, de servir a su país, a sus ciudadanos o a sus equipos, en un proceso de mejora personal que les haga que crezcan humanamente. El capitalismo, como cualquier sistema, al final se derrumba por las patologías de las conductas de los directivos. Cuando hay directivos poco nobles, en los que priman los instintos más primarios, pues hacen que cualquier sistema se hunda, especialmente el capitalismo, que se basa mucho en la confianza, en el *fair play*, en el mercado y también en crear las condiciones para que ganen los que hacen las cosas mejor. ■