

# «Las empresas necesitan personas maduras y equilibradas en los puestos de responsabilidad»

**Luis Huete** Profesor del IESE Business School, consultor de alta dirección y escritor

**FUENSANTA CARRERES**

✉ fcarreres@laverdad.es

«Es frecuente encontrar directivos con poder que tienen trastornos de conducta con disfuncionalidades»

**MURCIA.** Economista y profesor del IESE Business School, Luis Huete es uno de los gurús más valorados entre los ejecutivos españoles. El Foro 'La Verdad'-Sabadell le ha invitado a compartir con los altos directivos de la Región su visión de las claves del liderazgo para mantener a las empresas «siempre en forma», y que pasan, resume, por dar ejemplo, tender puentes y crear equipos capaces de integrar. La cita será el jueves en el Casino de Murcia.

–**El título de su conferencia, 'Las cinco claves para mantener los negocios siempre en forma', induce la primera pregunta, ¿cuáles son?**

–La metáfora que suelo utilizar es que las empresas son seres vivos; hay gente más sana, menos sana, con patologías, enfermos... A las empresas les pasa lo mismo; hay causas últimas que son transversales en distintos países, distintas épocas, que son las causas de que una empresa funcione mejor o peor. No tiene que ver solo con el sector, el momento económico, tiene que ver también con algunos aspectos sobre los que los directivos pueden hacer cosas, elementos sobre los que se puede actuar para que las empresas tengan más vida, y una vida intensa y larga.

–**¿Podría enunciarlas?**

–La primera es que haya un diálogo de calidad, frecuente y profundo del equipo directivo sobre la estrategia de futuro; hay que estar continuamente repensando. En muchas empresas no ocurre, y entonces son reactivas y no tienen capacidad de anticipación. Hay que pensar sobre el futuro y con tiempo de calidad. La segunda pasa porque la estructura directiva y el organigrama estén alineados con la estrategia de futuro. Si el poder lo tienen las áreas de corto plazo, es complicado. La tercera cuestión es que los sistemas de refuerzo de conductas, los incentivos, estén bien hechos, y estén alineados también con esa visión de futuro. Los mecanismos de coordinación y planificación son también fundamentales. Muchos temas obligan a coordinar las áreas y directivos, y ese mecanismo tiene que estar engrasado para que el proceso de toma de decisiones esté claro. La quinta causa de que una empresa sea más brillante y crezca es la calidad directiva, la calidad humana y



El economista y profesor de IESE Business School Luis Huete. :: LA VERDAD

profesional de los directivos. Necesitamos personas maduras y equilibradas en los puestos de responsabilidad, que sería lo razonable, pero te das cuenta de que no, de que hay un porcentaje relativamente alto de directivos con un currículo muy bueno pero que a nivel personal no son personas equilibradas. Es muy frecuente encontrar directivos con poder que tienen trastornos de conducta, con disfuncionalidades frecuentes, que generan el síndrome de la 'enfermedad del poder'.

–**¿Cuáles son los síntomas de esa 'enfermedad del poder'?**

–La pérdida del sentido de la realidad, la visión distorsionada sobre sí mismo, la sociopatía... O vigilamos la madurez de los directivos, o terminan desequilibrando el modelo productivo. Las personas tóxicas se rodean de gente mediocre, confunden su agenda con la de la institución, les gusta tener excesivo protagonismo, instrumentalizan a la gente, y acaban teniendo conductas desinhibidas, que van desde humillar a alguien en público a abusar del po-

der para lograr gratificaciones sexuales. Eso va quebrando a la persona, y queda una huella neuronal que hace que tomes malas decisiones.

–**También advierte contra los directivos que presentan un exceso de inteligencia pero déficit de bondad...**

–Hay tres elementos que definen la calidad personal: inteligencia, bondad y voluntad. El más frágil es la bondad.

–**Dice que uno de cada diez directivos cae en adicciones.**

–Un directivo tiene un poco más de probabilidad por el ritmo de vida, la tensión, el estrés...

–**¿Pero es el cargo el que puede romper o el problema viene de 'fábrica'?**

–Yo creo que se puede retroalimentar... Hay gente a la que le encanta el poder, el dinero, el 'famoso', y accede a este tipo de trabajos, pero que una vez dentro del sistema se desajusta más.

–**Advierte también sobre las personalidades tóxicas en el trabajo. ¿Cómo las detectamos?**

–La toxicidad viene alimentada por

dos factores: la falta de transparencia informativa, en entornos donde las cosas no se miden, no se saben, no hay sistemas donde la gente puede comentar si algo no funciona, puede fomentarlo. En la medida en que haya opacidad es más posible. Y también con los objetivos a corto plazo.

–**Defiende la 'gratificación en diferido', antes que los sistemas de incentivos a corto plazo...**

–Tenemos en la cabeza dos mecanismos de toma de decisiones. Uno es el de la gratificación instantánea, lo que me interesa ahora; y el otro es un mecanismo más sofisticado, que es el sentido del deber, lo que es bueno y malo. Los directivos que tienen capacidad de utilizar los dos mecanismos y hacer prevalecer el sentido del deber cuando entran en conflicto son más positivos. En el fondo es el uso de la conciencia, que es un mecanismo muy interesante, y que da la capacidad de tomar mejores decisiones.

–**Pero esperar gratificaciones a largo plazo en un momento económico tan volátil y cambiante como el**

**actual es complicado.**

–Hay más fluidez en el mundo, pero hay un porcentaje de la realidad atemporal que tiene que ver con la especie humana, el sentido innato. El Banco Central Coreano hizo un estudio sobre las claves que han influido en la pervivencia de empresas que tienen más de 200 años, y una de las fundamentales es la confianza, la reciprocidad.

–**¿Están los directivos a la altura de sus empresas?**

–En lo que cada vez creo más es en el liderazgo de equipos. Es difícil que haya una persona carismática, con capacidad de tomar decisiones, que sea el eje; necesita un equipo complementario.

–**El 92% del tejido productivo de la Región son empresas familiares. ¿Es más complicada esa conjunción en ese caso?**

–Me fascina el mundo de las empresas familiares; hay dos instituciones que son fundamentales para la calidad de la sociedad: las empresas, que producen productos, innovación, trabajo, progreso... y las familias. Las empresas familiares reúnen los dos

## ALGUNAS FRASES

Empresa familiar

«Si el fundador de una empresa no tiene a la segunda generación cohesionada, lo mejor que puede hacer es venderla»

Recesión

«Espero que no sea el caso, pero puede que nos vengan otra vez años complicados para el país»

Cualidades

«El uso de la conciencia da la capacidad de tomar buenas decisiones empresariales»

Redes sociales

«La personalidad de un trabajador es muy importante; tienes que evitar meter a un sociópata en casa»

ejes. La transición de ese fundador a una empresa profesionalizada a veces es clave. Si se hace bien, te permite algo histórico, que es que los dueños hagan de dueños y no de operadores. Marcan las bases de la estrategia, pero no el día a día, sino en la parte más institucional.

–Luego están los hijos...

–En muchas empresas ocurre que el padre le ha dedicado tanta atención a la empresa que ha tenido un déficit de atención a los hijos, y la segunda generación ya padece un grado de desunión alto porque han tenido que luchar entre ellos. Una empresa familiar obliga a los hermanos a ser socios de por vida. Si un fundador de una empresa familiar no tiene a la segunda generación cohesionada, no hay un equipo de hijos que sabe el papel de cada uno, lo mejor que puede hacer es venderla. Si no, generas algo que no es bueno para la empresa ni para la familia.

–En la Región, cuatro de cada diez empresas familiares no tienen preparado ni previsto ese relevo.

–Es un tema súper tabú. El fundador a veces no quiere plantearlo. En ese estudio del Banco Central Coreano, el porcentaje de empresas que se habían saltado al primogénito era muy elevado. La decisión de quién va a ser el sucesor, en la praxis japonesa, la determina la preparación y la capacidad.

–Ha comentado que ‘sabemos lo que era antes y ya no es, pero todavía no sabemos lo que será’. ¿Cómo se plantea un directivo su vida profesional en ese escenario?

–Este momento nos obliga a todos a ser muy flexibles, a reinventarnos, a tratar de predecir las tendencias de futuro. Antes estaba todo muy determinado, conocíamos las variables... El peligro de la volatilidad es que la sociedad se polarice más, entre quienes se adaptan a esos cambios y quienes se sientan abrumados y encogidos y reclamen otra estructura que no es viable. Generará una quiebra grande, y la polarización

no es buena para la convivencia.

–Tiene una receta con las ‘vitaminas’ que requiere el liderazgo. ¿Cuáles son?

–Son de un sentido común aplastante. Las rojas tienen que ver con la habilidad de ser productor, rápido, resolutivo, ambicioso... Otras son las que te dan la capacidad de administrar, medir, analizar, y son las azules, que te ayudan a ser riguroso, analítico, a poner procedimiento. La tercera, que cada vez es más importante, es la verde, sirve para integrar a personas, para que la diversidad, en lugar de conflictos, genere integración y colaboración. La vitamina amarilla es la que te dota para hacer otra labor, que es la de emprender, analizar por dónde va el mundo, qué cosas distintas se pueden hacer. Sabemos que nadie es súper bueno en las cuatro, pero sí que hay personas equilibradas y cabales con al menos dos de las cuatro.

–¿Le parece adecuado que las empresas investiguen los perfiles en redes sociales de los candidatos?

–Hay dos huellas que uno deja en la vida. La digital, que es increíble, y que ha permitido la generación del marketing programático. Hay mucha información de todos nosotros, y no digo que la tengan que utilizar, pero es razonable que las personas busquen algo de esa huella digital. Todos sabemos que en una entrevista tratamos de ofrecer la mejor imagen. La personalidad de un trabajador es muy importante, tienes que evitar meter a un sociópata en casa.

–Economistas e incluso organismos como el FMI llevan meses advirtiendo de la inminencia de una nueva recesión económica. Algunos incluso marcan la fecha en 2020. ¿Estamos ahora mejor preparados para detectarla a tiempo?

–Los indicadores y los expertos no se explican cómo no ha habido aún una corrección. Estos años el sector exterior ha dado un gran salto, y su aportación al PIB es más elevada, lo que hace que dependamos menos de la demanda interna. Si hubiera una crisis mundial la demanda externa también se resentiría. La falta de seguridad jurídica actual no va a ayudar a generar un clima de confianza, que es clave. La historia demuestra que la economía son ciclos, y ya llevamos cuatro o cinco años de ciclo bueno, y lo normal es que queden uno o dos años más buenos, aunque ojalá quedaran muchos más. Espero que no sea el caso, pero puede que nos vengan otra vez años complicados para el país.

–¿Cómo debe encarar ese escenario un alto directivo?

–Lo que se nos pide es un poquito de anticipación, no que seamos adivinos, sino anticipación, imaginar los escenarios. Y que tengamos los peores escenarios previstos, y en caso de que haya que hacer sacrificios, que empiecen por la parte de arriba y se hagan de forma integradora sin generar quiebras de confianza.

# Condenan a un padre que golpeó a su hija porque se negaba a hacer los deberes

La sentencia incluye una orden de alejamiento que le impide acercarse a la menor a menos de 200 metros durante dos años

EFE

MURCIA. La Audiencia Provincial de Murcia ha confirmado la sentencia de un Juzgado de lo Penal de esta ciudad que condenó a 56 días de trabajos en beneficio de la comunidad a un hombre que golpeó en la cara a su hija porque no hacía los deberes y que le produjo lesiones que tardaron ocho días en curar.

La sentencia desestima así el recurso que presentó el acusado, quien negó haber golpeado a la menor y que atribuyó la denuncia a una «confabulación» orquestada por su esposa y la niña para conseguir una mejor posición en el proceso de separación matrimonial.

El juzgado de lo Penal, en la sentencia que ahora se ve confirmada íntegramente por la Audiencia Provincial, declaró probado que los hechos ocurrieron en marzo de 2016 en el domicilio familiar, en un momento en el que la esposa estaba ausente, cuando el acusado recriminó a la menor su bajo rendimiento escolar y que se no preocupara de hacer los deberes.

## El hombre fue absuelto de sendos delitos de malos tratos en el ámbito familiar y otro de maltrato habitual

## La Audiencia Provincial ha desestimado la apelación del condenado y da validez a la decisión del tribunal

J. G. BADÍA

MURCIA. «El coche no es mío». Tal afirmación de poco le sirvió a S.A.H., vecino de 49 años, del barrio de Los Mateos, y al que la Policía Nacional sorprendió transportando más de medio kilo de heroína en un Seat Ibiza. De esta forma se puso fin a un operativo que, según fuentes de la investigación, se inició cuando un trabajo de inteligencia policial desarrollado en el citado barrio, permitió averiguar al Grupo de Estupefacientes de Cartagena que el viernes 7 de septiembre, un individuo iba a realizar «el transporte de una importante cantidad de cocaína, entre algún lugar desconocido de Cartagena y uno de los puntos de venta de Los Mateos».

Además de hacerle esa crítica, le propinó, siempre según la sentencia que ahora se ha conocido, un fuerte golpe en la cara, produciéndole un edema y hemorragia en el ojo izquierdo y eritema en la región nasal, lesiones que tardaron ocho días en curar.

Cristal de una ventana

El juzgado consideró que esos hechos quedaron probados en el juicio oral, no así otras dos agresiones denunciadas, una de las cuales se habría cometido en el domicilio de la abuela materna. Según la denuncia, en una de aquellas trifulcas habría golpeado a la niña contra el cristal de una ventana al responsabilizarla de la rotura de la misma.

Estos dos hechos no se consideraron probados, por lo que el padre fue absuelto de sendos delitos de malos tratos en el ámbito familiar y de maltrato habitual. La condena se fijó en 56 días de trabajos comunitarios y en una orden de alejamiento, en cumplimiento de la cual no podrá comunicarse con su hija ni acercarse a menos de 200 metros del lugar en que se encuentre por tiempo de dos años.

Una indemnización

Según estimo el juez en su día y como ahora apoya la Audiencia, el padre condenado deberá abonarle una indemnización total de 270 euros por las lesiones que le produjo en la agresión, que se consideró probada durante la celebración de la vista oral.

En su apelación, que ha sido desestimada ahora, el condenado negó los hechos y expuso que la denuncia fue presentada cuatro días después de que los mismos, presuntamente, hubieran ocurrido, sin que en ese tiempo los profesores de la niña apreciaran lesión alguna en su rostro. El Tribunal concluye que estos hechos no han resultado suficientemente probados y, por tanto, se reafirma en lo que dictaminó en su día el juzgado de lo Penal.

# Ayudas de hasta 600 euros para la adquisición de climatizadores de alta eficiencia

AGENCIAS

MURCIA. La Comunidad Autónoma última la convocatoria para la adquisición de climatizadores de alta eficiencia para que las familias de la Región puedan sustituir los actuales por otros con sistema de control o regulación eficiente. El Boletín Oficial de la Región de Murcia (BORM) publicó ayer la orden de bases que regula estas subvenciones que gestionará la Consejería de Fomento e Infraestructuras y que prevé convocar este mes.

La cuantía de la ayuda individual para la sustitución del equipo de aire acondicionado irá en función de la Potencia frigorífica (Pf) y será de 400 euros si es inferior a 5 kW, hasta 500 euros si es menor de 10 kW y un equipo de 12 kW podrá obtener una subvención de 600 euros. En ningún caso la cuantía de la ayuda podrá superar el 75% del coste total de adquisición más la instalación del nuevo equipo de aire acondicionado (IVA no incluido).

El director general de Ordenación del Territorio, Arquitectura y Viviendas, José Antonio Fernández Lladó, destacó que, además de mejorar la eficiencia energética de estas instalaciones, desde el Ejecutivo regional se pretende fomentar la adquisición de climatizadores más modernos para también reducir las emisiones de CO2 a la atmósfera e incrementar la seguridad de los hogares.

Los nuevos equipos de aire acondicionado de instalación individual que sustituyan a los anteriores deberán tener una calificación energética ‘A+’ o superior en refrigeración, al menos ‘A’ en calefacción, y que trabajen en modo frío o frío/calor, con una potencia térmica nominal inferior o igual a 12 kW.

# A prisión un vecino de Los Mateos detenido por la Policía Nacional con medio kilo de heroína

J. G. BADÍA

MURCIA. «El coche no es mío». Tal afirmación de poco le sirvió a S.A.H., vecino de 49 años, del barrio de Los Mateos, y al que la Policía Nacional sorprendió transportando más de medio kilo de heroína en un Seat Ibiza. De esta forma se puso fin a un operativo que, según fuentes de la investigación, se inició cuando un trabajo de inteligencia policial desarrollado en el citado barrio, permitió averiguar al Grupo de Estupefacientes de Cartagena que el viernes 7 de septiembre, un individuo iba a realizar «el transporte de una importante cantidad de cocaína, entre algún lugar desconocido de Cartagena y uno de los puntos de venta de Los Mateos».

Los investigadores averiguaron el número de matrícula del vehículo en el que se iba a realizar el porte: un Seat Ibiza, de color blanco. Con semejante información, se desplegó un operativo para interceptar el envío. Nada más localizar el turismo sospechoso, en la calle Santa Bárbara, se fijó un dispositivo de vigilancia. A las 12.45 horas de aquel viernes, S.A.H. se subió en el Seat Ibiza, en dirección a Los Dolores.

Tras repostar en una gasolinera, según las mismas fuentes, los agentes se percataron de que el conductor empezó a realizar «maniobras extrañas» para tratar de darles esquinazo. De forma que el Grupo de Estupefacientes «tomó la decisión de interceptar»

el Seat Ibiza, antes de que accediera a la Ronda Transversal. En el registro se llevaron una sorpresa porque no hallaron ‘coca’, sino cinco envoltorios con distintas cantidades de heroína que sumaban 550 gramos.

El sospechoso aseguró que «no sabía lo que llevaba; el coche no es mío, lo han usado otros antes». Los agentes comprobaron que el Seat era de una empresa de alquiler de vehículos de Los Alcázares, pero arrestaron a S.A.H. por un supuesto delito de tráfico de drogas y el Juzgado de Instrucción número 4 de Cartagena ordenó su ingreso en prisión. Jorge Novella, abogado defensor de este vecino de Los Mateos, está estudiando el caso para recurrir su encarcelamiento.