



Luis Huete, en un momento de su intervención en el Foro LV-Sabadell, celebrado en el Real Casino de Murcia. :: FOTOS JAVIER CARRIÓN / AGM

La pelea entre un cocodrilo y un leopardo

El profesor del IESE Luis Huete ofrece varias claves para «mantener en forma las empresas», comparándolas con «seres vivos» que necesitan equilibrar una serie de «vitaminas» para evitar «patologías»

CRÓNICA

DANIEL VIDAL

✉ dvidal@laverdad.es



El también consultor y escritor cuestiona la subida de impuestos del Gobierno socialista y pide a los directivos «atajar la corrupción»

MURCIA. Acompañado de un par de pantallas de televisión por las que fueron desfilando al final de su conferencia desde Frank Underwood ('House of Cards') a Daenerys Targaryen ('Juego de Tronos'), pasando por el rey Leónidas, la 'número dos' de Facebook, Sheryl Sandberg, y hasta el Dalai Lama, el profesor del IESE Business School, consultor de alta dirección, escritor y gurú empresarial Luis Huete -presentado por el director general de 'La Verdad', Antonio González- protagonizó ayer un concurrido Foro 'La Verdad'-Sabadell que sirvió al más de un cen-

tenar de asistentes para tener mucho más claro cómo mantener la buena salud de sus negocios. «Las empresas son seres vivos que nacen, crecen, maduran, envejecen y mueren. Si algo tengo claro es que vuestras empresas van a morir. La pregunta es cuándo», dejó claro Huete.

La inmortalidad, que solo existe en las películas, tampoco se ha logrado aún en el ámbito empresarial. El profesor del IESE apuntó que las empresas españolas con más de 200 años de vida no son más de seis (en Japón se cuentan por miles, por ejemplo), mientras que la edad media de las sociedades y compañías en España oscila entre 15 y 25 años, «aunque va a menos». Así, «¿cómo podemos alargar la vida de la empresa?», planteó Huete. Pues equilibrando una serie de «vitaminas» que estos «seres vivos» necesitan para no contraer «enfermedades» que, en último término, pueden provocarles la «muerte». Estas cuatro vitaminas o «capacidades y habilidades empresariales», que Luis Huete divide por colores (rojo, azul, verde y amarillo) son, en primer lugar, «estrategia a corto plazo, rigor financiero, procedimientos y control de producción

(vitamina roja)»; en segundo lugar, «buena organización y orden dentro de la casa» (vitamina azul); por otro lado, «capacidad de hacer equipos y tomar decisiones consensuadas. Integración de talento y capacidad de generar relaciones de confianza y respeto» (vitamina verde); y, por último, «la capacidad creativa, la intuición, la energía positiva, entender la importancia de las tendencias y las marcas...» (vitaminas amarillas). Casi todos los emprendedores, señaló Huete, «vais muy bien de rojo y amarillo, pero tenéis carencias en el azul y en el verde».

Rejuvenecer

Sin embargo, los períodos en los que la empresa tiende a la decadencia «tienen mucho que ver con la ausencia de rojo y amarillo, con esas vitaminas que te conectan al mercado. Es un síntoma de envejecimiento el que las empresas ganen en control, pero pierdan en flexibilidad. Esto se puede revertir con proyectos que tengan esos componentes rojos y amarillos. Y, si la calidad de gestión es superior a la de tus competidores, tu empresa rejuvenece».

Además, y cual druida, Huete metió en su particular pócima otros cinco ingredientes para lograr una fórmula cuasi milagrosa con la que dar vida a las empresas, y que compartió generosamente con los asistentes. «Tener reuniones y un diálogo permanente sobre la estrategia, sobre modelos de negocio y competidores; diseñar estructuras consistentes con el proyecto de transformación; un sistema de refuerzo de las conductas; mejorar los mecanismos de coordinación entre las áreas y actuar sobre las personas tóxicas».

Además de señalar la «importancia del relato estratégico» en la empresa, Huete incidió también en la «importancia de las estructuras organizativas». En este punto, el profesor del IESE preguntó «quién ganaría la pelea entre un cocodrilo y un leopardo». Ante las cavilaciones de los participantes en el foro, Huete respondió a lo «gallego». Con un «depende». ¿De qué? Pues «del terreno» en el que se libre esa pelea. «Un cocodrilo ganaría en el agua, y un leopardo ganaría en terreno seco. La morfología del cocodrilo le hace desenvolverse mejor en el agua, y la estructura del leopardo le hace ganar en el terreno seco. Aquí no gana el más guapo o el más grande. Gana el que tenga una morfología que sea más adecuada al te-

reno donde se libre esa batalla. Esto es un desafío para las empresas. Si cambia el terreno en el que se mueve el mercado, tengo que cambiar la morfología, la estructura, las competencias, el proyecto a futuro... Este es el encargo que tenéis», subrayó.

Complejidad en aumento

En este sentido, Huete aseguró que «la complejidad del terreno» en el que se van a seguir librando las batallas comerciales y empresariales del siglo XXI («va a ir en aumento»), por lo que aconsejó «ser muy buenos en adaptabilidad, en capacidad de anticiparse y adaptarse a los cambios que puedan sucederse en los mercados».

Para ello, el consultor recomendó «formar un gran equipo de directivos que aporten un entendimiento común. Es decir, necesitas más gente con más información, con más capacidad de tomar buenas decisiones, que entiendan cómo ganar. Y, además, cierto grado de descentralización. Gente con más criterio y con mayor poder de decisión sin tener que pasar por 'arriba'». Estos, según Luis Huete, son el tipo de sistemas administrativos o «animales» que mejor lograrán adaptarse al medio y, por tanto, «ganar la batalla».

Además, Huete recordó que «a la sociedad en general no nos interesa la corrupción». Dijo que «el círculo de la corrupción hace ricas a algunas personas, pero también las hace desgraciadas, como hemos visto», y pidió a los directivos presentes «atajar» esa corrupción en algu-

«El liderazgo de las instituciones debe estar en manos de gente equilibrada»

«El modelo fiscal actual es para cuestionárselo porque el chicle no se puede estirar mucho más»



Luis Huete, respondiendo a las preguntas del director de 'La Verdad', Alberto Aguirre.



Jaime Matas, subdirector general de Banco Sabadell (i), junto a Miguel Torres, Carmelo Vera y Óscar Pérez, directivos de esta entidad financiera.



Varios de los empresarios asistentes al foro aplauden a Luis Huete.

Guía para detectar los síntomas de la «enfermedad del poder»

«A veces los problemas de las empresas tienen nombres y apellidos», señaló Huete en relación a las «personas tóxicas»

■ D. VIDAL

MURCIA. «A veces los problemas tienen nombres y apellidos». De esta forma empezó Luis Huete a enumerar una serie de síntomas de lo que denominó la «enfermedad del poder». Una patología que pueden manifestar algunos altos directivos, «personas tóxicas» que no son precisamente las personas «equilibradas y maduras» que precisan los timones de las empresas.

Ante los presidentes de la Cámara de Comercio de Murcia, Miguel López Abad; de la Asociación de la Empresa Familiar de Murcia (Aemfurm), José María Tortosa, y de la Asociación de Conserveros y Empresas de Alimentación (Agrupal),

José García Gómez, entre otros muchos asistentes, Luis Huete expuso algunos de esos síntomas: «Son personas con frialdad, con distancia sobre lo que otros piensan y sienten; también son personas con un juicio poco realista de lo que se gana y lo que se pierde con las decisiones. Son personas que no miden bien el riesgo. Además, consciente o inconscientemente, sus agendas de intereses personales acaban primando sobre los intereses de la institución, y suelen utilizar a las personas, que se convierten en medios para conseguir los fines. Presentan un protagonismo excesivo, además de una tendencia a colgarse las medallas de otros, y suelen rodearse de gente mediocre, lo que en Andalucía se llaman los 'agradadores', cuyo trabajo es agradar, y no te dan una información real, mientras a los brillantes no les dejan crecer».

Asimismo, se puede identificar a un directivo aquejado de la «enfermedad del poder» porque «sobreva-

lora sus capacidades personales y piensa que es indispensable y que, sin él, la empresa no funciona», y también por las «conductas desinhibidas». Es decir, «humilla en público» y, en privado, «se monta orgías» con distintos componentes, generalmente «alcohol, sexo, drogas...». Según Huete, «es una mezcla de narcisismo, carácter obsesivo, sociopatía y conductas adictivas. Pasa en política, en empresas, en instituciones... Hay alrededor de un 5% de la población que es sociópata. Pero los sociopatas, con la fama y el poder, son como las moscas y la miel. En los negocios y en la política no es improbable que ese porcentaje aumente hasta el 10%, por lo que hay que estar muy atentos».

Entre los asistentes al foro también estaban el concejal de Promoción Económica, Cultura y Programas Europeos del Ayuntamiento de Murcia, Jesús Pacheco, y el expresidente de la Comunidad y líder de Somos Región, Alberto Garre,

no de los elementos en los que tiene poder de actuación la empresa: «Es un cáncer social».

Por último, y a preguntas del director de 'La Verdad', Alberto Aguirre, el profesor del IESE dejó claro que, más que por los políticos, «hay que preocuparse por tener buenas instituciones, cuyo liderazgo esté en manos de gente equilibrada que no utilice esas instituciones para sus intereses particulares». Además, Huete recordó que una subida de

impuestos —como la anunciada por el Gobierno de Pedro Sánchez— supone menos consumo y menos ahorro, por lo que se detrae fluidez y dinamismo a la economía». Al final, dijo, «destinas un 60% o un 70% de tus ingresos a mantener toda la infraestructura pública, y con una deuda que la van a pagar nuestros hijos. ¿Hasta cuándo va a llegar esto? Este modelo es para cuestionárselo, porque el chicle no se puede estirar mucho más», sentenció.



Uno más de la familia

En ElPozo sabemos que las familias se construyen a base de confianza y en la nuestra, todo lo que hacemos es para merecer la tuya. Por eso estamos a tu lado para lo que necesites.

En esta familia se mira al futuro con la convicción y la ilusión de quien lleva preparándose para él toda la vida.



www.elpozo.com

Contamos con las más exigentes certificaciones.



ELPOZO
Uno más de la familia