

| LUIS HUETE | PROFESOR DEL IESE Y ASESOR DE EMPRESAS

Asegura que muchas decisiones empresariales responden más a deficiencias afectivas que a la racionalidad del negocio, lo que provoca tensiones internas

## «Se aprecia una gran inmadurez emocional en muchos directivos»

PEPE SIMANCAS

La empresa donostiarra Eurogap celebró el pasado jueves en San Sebastián la tercera edición de su *Foro de Marketing*, una jornada anual en la que reúne a expertos en mercadotecnia y gestión empresarial. En esta ocasión Eurogap invitó a Luis Huete, profesor del IESE—escuela de negocios de la Universidad de Navarra—, asesor de doscientas empresas en más de 40 países y experto en estrategias de negocio y clientes. Durante su intervención desgranó el contenido de su último libro *Construye tu sueño: Personas ilusionadas y éxito en el mercado. Las 10 claves para triunfar*, y habló de las características de las empresas españolas. Una de ellas, a su juicio, es que en los equipos directivos «se ve mucha inmadurez emocional».

— En su libro usted presenta diez ideas para que las organizaciones triunfen, entre ellas la de fomentar la cohesión entre sus miembros. ¿Fallan mucho las empresas en este aspecto?

— Sí, las organizaciones empresariales suelen tener un gran déficit en el fomento de la cohesión. Crear entusiasmo y crear equipo no se suele enseñar en las escuelas de negocio y si el estilo de mando basado en la masculinidad, el mandar por mandar. Ello puede conducir a que las empresas se deshumanicen, a que las personas se trastornen, a que se vuelvan peores desde el punto de vista emocional y trabajen con menos compromiso. Todo esto puede generar a medio plazo caídas en la productividad de una compañía.

— ¿Qué caracteriza a las empresas en España?

— En las empresas españolas faltan muchas dosis de ambición. Históricamente esto está cambiando, por fortuna. Además, hay cierto déficit de crear equipos con diversidad. Suelen ser demasiado homogéneos y debería ser al revés; tendrían que estar formados por gente con diferentes maneras de ver la vida. También se observa que no hay espacio para la discrepancia. Hay empresarios que no la incentivan y lo único que desean es que sus subordinados digan lo que quieren escuchar.

— ¿Hay diferentes modelos de comportamiento por parte de las empresas?

— Sí, yo los divido en empresas de tipo germánico, anglosajón, asiático y latino. En España hay muchas, quizás demasiadas empresas de corte germánico, muy centradas en el producto y que se olvidan de lo emocional. Hay algunas que sí reúnen todos los modelos pero en general hay un déficit del modelo latino, que es más emocional. No hay una



Luis Huete participó esta semana en el Kursaal en un foro sobre marketing. (LUSA)

fórmula sino que cada uno tiene qué ver qué personalidad le da a su negocio.

— Ante la creciente competitividad en el mercado global, ¿qué aconseja a las empresas?

— Las reglas de juego van a cambiar mucho, nos van a obligar a adoptar fuertes cambios en la gestión, a deslocalizarnos y a realizar un marketing más intenso, basándose más en la gestión de clientes y no tanto en el producto. De todos modos, estas cosas suelen durar ciclos de 30 a 40 años. Dentro de ese tiempo, China también tendrá salarios altos y no supondrá tanta competencia.

— ¿Qué les transmitiría a las pymes respecto a sus sistemas de gestión?

— Que no dejen de ser germánicas, basadas en los productos, aunque poco a poco tienen que entrar en la fase siguiente, que supone ser más comerciales, más latinas. Deben detectar las tendencias del mercado, conseguir

que su empresa tenga más personalidad. Para ello deberían incorporar personas que sean expertas en marketing y comunicación y, por supuesto, escucharlas.

— ¿No terminan las organizaciones siendo campos de batalla internos caracterizados por la lucha de intereses?

— Sí. De hecho, muchas decisiones de los directivos se entienden más desde sus deficiencias afectivas que como una racionalidad del negocio. Al final, las luchas en las empresas tienen su origen en quién es el macho dominante y se materializan en una gran pobreza afectiva. El 25% de la población suele tener algún trastorno de conducta y eso sucede igualmente en los equipos directivos, cuyas agendas reflejan sus desequilibrios emocionales.

— ¿Cómo se crea ilusión en una persona de la empresa? ¿Con incentivos?

— No. Se consigue con estímulos sanos que responden a los dese-

os básicos de las personas. En cambio, los incentivos son igual que echar cacahuets a los monos. El día que no se los das, la gente no se motiva. Al final son reacciones de gente inmadura.

— ¿Ha visto mucha inmadurez en los equipos directivos?

— Sí. Es una pena porque una persona con poder y que sea inmadura (no como los niños sino con inmadurez emocional) y desequilibrada genera violencias innecesarias dentro del grupo y deteriora al resto.

— ¿Es la empresa en realidad como un núcleo familiar?

— Son espacios muy distintos pero responden a claves similares y hay bastantes aspectos que son trasladables. Las empresas deberían aprender algo de las buenas familias y las familias, de las buenas empresas.

— ¿Se pueden cambiar realmente las actitudes de los trabajadores?

— Se pueden cambiar las actitudes si se es muy bueno como directivo y si se utiliza una meto-

### Construir sueños para lograr el éxito

P. S.

El libro de Luis Huete, el noveno que ha escrito, se presenta como una guía para todo aquel que emprende un proyecto profesional y vital. «El mayor sueño de una persona es vivir y morir feliz, sintiendo que se han hecho cosas valiosas», señala el profesor del IESE. En su publicación, Huete explica las herramientas que considera necesarias para la construcción de los sueños personales. Una de ellas es «saber alimentar con inteligencia las necesidades emocionales». De hecho, Huete considera que en todos los proyectos, también en los empresariales, es indispensable conseguir que se cumplan los deseos básicos de las personas.

Uno de esos deseos es la posibilidad de medrar en la organización. En ese sentido, afirma que «el trabajo puede ser una palanca de mejora personal de la misma manera que la mejora personal influye en la mejora del trabajo».

### «Una persona con poder e inmadura genera violencias innecesarias»

dogía muy buena. Las empresas introducen a menudo muchos cambios y luego resulta que nada ha cambiado. El problema es que los directivos que realizan esos cambios suelen estar arriba o fuera y no bajan adonde está el resto de la empresa; en realidad no la conocen y no la pueden mejorar por mucho que lo intentan.

— Pero, aplicar todos esos cambios con éxito llevará tiempo, ¿no?

— Sí. Son procesos largos, de muchos años, pero luego se traducen en grandes oportunidades.

— ¿Está ligada la motivación a la estabilidad laboral?

— Sí. La estabilidad laboral da seguridad emocional y tiene muchas ventajas pero puede llegar a tener inconvenientes. Ocurre mucho en las entidades financieras y en el mundo del funcionario que la estabilidad resta ganas de cambiar. Hay que generar un poco de tensión y creo que el progreso se encuentra en mezclar la estabilidad con el reto entendido como riesgo.