

## LA LÓGICA DEL CORAZÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

**En la I Conferencia de Empresa Familiar, la sesión “La lógica del corazón” impartida por el profesor del IESE Santiago Álvarez de Mon trascendió un razonamiento puramente cartesiano para apelar al corazón de los asistentes, a sus sentimientos más profundos. Posteriormente se celebró un *workshop* interactivo que recogió las votaciones de los participantes en tiempo real. El objetivo: averiguar si, además de apellido, talento, esfuerzo y tiempo, los empresarios ponen el corazón en sus negocios. Álvarez de Mon cree que si se hace así, la cuenta de resultados lo acabará notando positivamente.**

El director de orquesta argentino Ángel Mahler dice que el talento tiene que ver con el placer, y que el verdadero placer es hacer lo que te gusta. Triunfar es vocación de todos si se descubre el talento propio, pero... ¿conocemos nuestros propios talentos? El 45% de los asistentes a la conferencia reconoció que no. Y lo que es más importante, el 57% dijo no conocer tampoco el verdadero talento de sus descendientes. ¿Disponemos del talento necesario? ¿El talento vive dentro de la familia? Si no es el caso, ¿sabemos buscarlo fuera?

La infancia es sin duda ese crucial periodo de la vida donde se construyen los cimientos: el 85% de los reunidos afirmó que los valores de sus progenitores han impregnado de alguna manera su cultura empresarial. En una entrevista con Santiago Álvarez de Mon, la presidenta ejecutiva de Microsoft en España, Rosa García, contaba que su padre le inculcó la cultura del trabajo, la seriedad, el rigor... en pocas palabras, que “si te equivocas, te cacen trabajando”; de su madre, García recuerda la bondad, la seguridad, y la incondicionalidad de su amor.

¿Por qué hay hoy tanta desconfianza? Quizá porque hemos vivido situaciones que nos han hecho aprender a desconfiar. Debemos recuperar la curiosidad, la confianza, la frescura mental de nuestras primeras andanzas porque la confianza, la generosidad, el optimismo y la amistad son fundamentales para emprender cualquier tipo de iniciativa.

La empresa familiar debería reposar sobre la lealtad y la confianza: no pensar en términos de presentación de resultados, sino a mucho más largo plazo, teniendo en cuenta las generaciones siguientes y los valores que les serán inculcados. De entre los asistentes a la I Conferencia de Empresa Familiar, el 61% reconocía que la generación siguiente a la suya aún no estaba preparada para heredar el negocio.

¿Quiénes son buenos jefes? Los que dan libertad a sus empleados. Del mismo modo que los padres deben hacerse a un lado en el momento oportuno para que sus hijos alcancen la madurez por sí solos, los jefes no deben ofrecer a sus trabajadores más que unas líneas generales. La motivación debe quedar en manos de cada uno. Dirigir es discriminar, en el sentido de “personalizar”.

Lo importante en una empresa familiar es trabajar en equipo y aprovechar el talento de todos los integrantes. ¿Qué debe hacerse cuando alguien sobresale por encima de los demás? Una opción es lo que hizo Phil Jackson, técnico de los Chicago Bulls, con Michael Jordan. Le dijo que a él no le iba a evaluar por sus resultados individuales, sino en función de lo que hiciese crecer a sus compañeros. Jordan fue muy pronto el mejor jugador de la Liga, pero un tiempo después también logró que los Bulls pasasen de ser un equipo mediocre a ganar varios títulos de la NBA. Triunfó porque consiguió mejorar el juego de su equipo. Un esperanzador 84% de los encuestados en la conferencia sostuvo que es capaz de trabajar en equipo aunando el talento de los miembros de la familia con los directivos no familiares.

¿Cómo se gana un partido imposible? Según el profesor Álvarez de Mon, un partido imposible se gana si no se sabe que es imposible, si no te asiste el “sentido común”. Cuando el talento y espíritu humano se liberan, queda demostrado que no hay más límites que los que nos creamos nosotros mismos. Si hay empresas familiares que han ganado partidos imposibles es porque en su unidad, descaro y confianza han sabido crear el clima adecuado para liberar grandes dosis de talento y energía.

No obstante, también tenemos que aprender a estar solos, asumir el coste de oportunidad de toda decisión, manejando con paciencia y sentido del humor los errores que inevitablemente se cometerán. Equivocarse no es sinónimo de fracasar, y si se hacen las paces con el error, se garantiza el aprendizaje y se apunta al éxito. Un 82% de la muestra dijo que, en su empresa, las personas se crecen con las crisis. Hay que aprender a manejar los momentos de tensión: un líder es aquél que está tranquilo cuando los demás están nerviosos. En una empresa, por ejemplo, ¿quién tendrá el carácter suficiente para abrir mercados en China, gestionando lúcidamente una soledad física, social e intelectual? Una feliz paradoja, sólo puede trabajar en equipo quien sabe estar solo.

Muchas veces, lo urgente no deja tiempo para lo importante. Postergamos lo importante precisamente porque lo es. Pero “no se ve bien sino con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos”, decía Antoine de Saint-Exupéry en *El Principito*. Necesitamos calma, serenidad para degustar el silencio y escuchar los mensajes de nuestra delicada voz interior. En efecto, quizá la verdadera sede de la inteligencia no sea la razón sino el corazón. Un corazón inteligente y una razón sensible forman un tándem imparable.