

“La empresa familiar ofrece un ambiente sano, con raíces comunes y sueños compartidos”



Entrevista a Santiago Álvarez de Mon, profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Es experto en la gestión de personas y en especial del liderazgo a partir del talento. Es autor de varios libros, como "La lógica del corazón", "El mito del líder y "No soy Superman", del que este mes recogemos en la sección Recomendamos.

- **En el Tema del mes, el prof. Alvira explica que la familia aporta seguridad, libertad y felicidad a sus miembros, por este orden. ¿Cómo influye esto en la familia empresaria? ¿Y de qué forma puede afectar al funcionamiento de la empresa familiar?**

Suscribo esta paradoja y creo que tiene una gran aplicación en el ámbito de la empresa familiar. Para crecer necesitas raíces sólidas, confianza en tu gente. Esto es lo que te permite ejercer la libertad de forma responsable. Es lo mismo que sucede con una cometa, que no puede volar si no tiene una base firme.

Pero esto hay que entenderlo en su justa medida. Hay familias que hacen de la seguridad su valor central y acaban siendo claustrofóbicas; otras abogan por una interpretación superficial de la libertad y desembocan en una auténtica diáspora. La seguridad se valora cuando no la tienes y la libertad se puede volver en tu contra si abusas de ella. Todos estos casos son una deformación del concepto de familia.

Si no se deteriora, la empresa familiar ofrece un ambiente sano, con raíces comunes y sueños compartidos, que también cuenta con el esfuerzo y el talento de profesionales. Esto es lo ideal, pero no siempre es así; a veces los profesionales sufren porque prima el apellido por encima de la profesionalidad.

- **¿Dónde cree que reside la seguridad del individuo?**

La seguridad reside en el interior y sólo se consigue cuando alcanzas la madurez intelectual, emocional y espiritual. Hablamos de seguridad, que no hay que confundir con prepotencia. Para disfrutar la felicidad es necesario descubrir tu talento y trabajarlo a base de esfuerzo, constancia y disciplina. Eso te da tranquilidad, serenidad, un poso de seguridad personal.

Se trata de una relación recíproca: si confío en mí, confío también en el otro. Esto se ve muy claro si pensamos en el autoestima: el amor de los otros miembros de la familia (hermanos, madre, padre...) te ayuda a aceptarte como eres y, a partir de ahí, a crecer y mejorar.

Esto es una ventaja de la empresa familiar, que cree que sus objetivos merecen la pena, tiene deseo de permanencia a lo largo de las generaciones y persigue unos objetivos que van más allá de los económicos. Si es una empresa familiar con vínculos debería ser una institución sana. Es decir, que para ser una organización sana, los vínculos que se establecen entre sus miembros también deben serlo. Y para esto han de existir unos valores comunes: la justicia, la libertad, las puertas abiertas... Este último es esencial: que sea una institución abierta, donde cada uno pueda encontrar su sitio, tanto a nivel profesional como moral, y así aportar a la comunidad. Un grupo cohesionado pero cerrado en sí mismo no puede aportar a la sociedad en la que se integra.

- **¿Qué papel juegan la libertad y la seguridad a la hora de lograr la felicidad?**

Son fundamentales. La felicidad es una consecuencia de una forma de estar, de viajar, de aprender, de vivir... y no debe entenderse como una meta en sí misma. Es una señorita caprichosa que a veces viene, luego se va, vuelve... Y en este contraste aprendemos a valorarla, de la misma forma que valoro el sol, por ejemplo, porque conozco las nubes.

El menú de la felicidad tiene muchos ingredientes y uno básico es la libertad, no entendida como "hago lo que quiero", sino como la capacidad de comprometerme con un proyecto o causa que merece la pena.