

Corazón inteligente y razón sensible, un tándem imparable

13 de julio de 2005

En su nuevo libro, el profesor del IESE Santiago Álvarez de Mon plantea la original propuesta de priorizar la emotividad sobre la razón para protagonizar "el oficio de dirigir y la aventura de vivir".

En el libro "[La lógica del corazón](#)", el profesor del IESE [Santiago Álvarez de Mon](#) plantea, mediante reflexiones filosóficas y entrevistas a profesionales de la empresa, el deporte y las artes, un viaje al centro de la emotividad, proponiendo aplicar esta emotividad a la dirección empresarial. La infancia (el origen de todo), el colegio, "la vocación y la profesión", el equipo, el error y "el oficio de dirigir" son algunos de los temas tratados en los diferentes volúmenes de este ensayo.

La infancia es sin duda ese crucial periodo de la vida donde se construyen los cimientos. En una entrevista con 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.

¿Pero por qué hay hoy tanta desconfianza? Quizá porque muchos hemos vivido, de alguna u otra forma y por desgracia, la siguiente historia de Rezzori: un padre anima a su hijo a saltar a sus brazos desde el árbol al que se había subido. El niño salta, el padre se retira y le deja caer al suelo. El niño llora y el padre le explica: lo hice para que aprendas a no confiar en nadie. Deberíamos ser capaces, dice "La lógica del corazón", de recuperar la inocencia de nuestras primeras andanzas, porque la confianza, la generosidad, el optimismo y la amistad son fundamentales para emprender cualquier tipo de iniciativa: deberíamos "desaprender" la

desconfianza que la experiencia nos ha otorgado.

Por su parte, el director de orquesta argentino Ángel Mahler le dijo al profesor Álvarez de Mon que el talento tiene que ver con el placer, y que el verdadero placer es hacer lo que te gusta. Mahler decidió cuál iba a ser su profesión a los seis años, y lo consiguió. Triunfar es vocación de todos si se descubre el talento propio, pero... ¿conocemos nuestros propios talentos? De hecho, ¿quiénes son buenos jefes? Posiblemente, los mejores jefes sean 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 facilitar 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".

También es crucial en una empresa 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.

¿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 talento y espíritu humano se liberan, queda demostrado que no hay más límites que los que nos creamos nosotros mismos. Si hay empresas 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. 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.

www.iese.edu/es/insight