



leader
summaries

Los Ganadores Nunca Mienten

Contenido

Introducción.

Pag 1

La ética empresarial y el carácter.

Pag 1

El auténtico liderazgo.

Pag 3

Elegir a los compañeros de camino.

Pag 4

A vueltas con el fracaso.

Pag 5

La empresa familiar.

Pag 5

Conclusión.

Pag 6

Título del Libro: Winners Never Cheat :
Everyday Values We Learned as Children (But
May Have Forgotten)

Autor: Jon M. Huntsman

Fecha de Publicación: 23 de Marzo 2005

Editorial: Wharton School Publishing

Nº Páginas: 224

ISBN: 0131863665



EL AUTOR: Jon M. Huntsman es el fundador y Presidente de Huntsman Corporation. Creada en 1970 junto con su hermano Blaine, llegó a ser en el año 2000 la empresa familiar más importante de los Estados Unidos, con una cifra de negocios superior a los 12.000 millones de dólares. En el currículum de Huntsman figura haber sido asistente especial durante la primera parte del mandato del Presidente Nixon y ser el primer extranjero que poseyó empresas privadas en la antigua Unión Soviética. Es además el principal patrocinador del Huntsman Cancer Institute, fundación líder en la prevención, diagnóstico y tratamiento del cáncer. Ha sido directivo de incontables empresas e instituciones, entre las que destacan la Cámara de Comercio de los Estados Unidos y la Cruz Roja Norteamericana.

Introducción

Huntsman Corp. es una compañía dedicada a la fabricación y comercialización de distintos productos químicos utilizados en la manufactura de innumerables artículos, desde automóviles o aviones hasta ropa deportiva o compuestos agrícolas. Fundada en 1970 por Jon M. Huntsman, en la actualidad emplea a más de 11.300 trabajadores y tiene fábricas en 43 países.

En este libro, Jon M. Huntsman cuenta su experiencia en la dirección de una de las empresas más

importantes de Estados Unidos. Firme defensor de los valores de la empresa familiar, Huntsman hace un recorrido por temas tan importantes como la ética empresarial, el auténtico liderazgo, el trabajo en equipo o la importancia de las iniciativas humanitarias desarrolladas por las empresas de éxito.

La ética empresarial y el carácter

Jon M. Huntsman comienza su libro haciendo referencia a sus orígenes

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

modestos en un pueblo de Idaho. Allí comenzó a hacerse un "hombre duro", competitivo y capaz de dar todo lo mejor de sí mismo en la difícil batalla de la existencia. Pero también aprendió que en la vida siempre hay que jugar limpio. Aquellos valores que le fueron transmitidos en la niñez siguen siendo válidos para él en el mundo de los negocios, donde es conocido mundialmente por dirigir empresas de éxito.

Sin embargo, aquellos valores morales de antaño parecen olvidados en nuestra sociedad actual. Sólo hay que mirar a nuestro alrededor y ver cómo la avaricia recorre los recovecos de Wall Street, cómo los abogados corporativos logran acumular dinero manipulando contratos o buscando formas de incumplirlos, o cómo algunos directivos llevan vidas de príncipes mientras los incautos inversores pierden su dinero, los empleados su trabajo y, lo peor de todo, la sociedad en general siente cómo se desvanece su confianza en las empresas. Las palabras de Abraham Lincoln parecen haber sido dichas ayer mismo: "No hay lugar más difícil en el que encontrar a un hombre honesto que en Wall Street en la ciudad de Nueva York". ¿Cómo es posible que el éxito material sea hoy más importante que la forma en que se ha conseguido? Algunos pueden llegar a pensar que el sacrosanto Sueño Americano no puede realizarse sin recurrir a la malicia y el engaño, pero nada más lejos de la realidad. Difuminar las fronteras entre lo que está bien y lo que está mal es la antítesis del American Dream, donde a cada persona se le otorgan las mismas oportunidades de participar en un juego donde prima la justicia, el honor y la integridad.

La gente tiende a racionalizar la mentira y el engaño con el seductor argumento de que son indispensables para mantenerse a flote en este mundo tan competitivo. El camino que se desvía de la rectitud es tentador y atractivo, pero la quiebra moral está a la vuelta de la esquina. Es necesario un rearme ejemplar en el mundo de las empresas que retorne a los valores éticos universalmente reconocidos, que

permiten a los hombres y mujeres de negocios conseguir sus objetivos vitales sin caer en la trampa de la acumulación sin más de la riqueza. El gris no es un sustituto del blanco o del negro. Cuando, por ejemplo, se tiende la mano a alguien para cerrar un trato, se da por hecho que se trata de un gesto con un significado preciso. Para ilustrar que hay ciertos valores con dimensión universal, el autor nos invita a un viaje imaginario al estado de Arunachal Pradesh, en el extremo nororiental de la India, donde conviven más de 100 tribus, cada una con su propia cultura, lengua y religión. Para todas aquellas sociedades "primitivas", la honestidad es un valor absoluto y no existen las medias tintas. Jon M. Huntsman ironiza sobre el hecho de que, en la mayoría de las sociedades educadas e industrializadas de hoy en día, el mayor problema estribe en relativizar todo lo que tenga que ver con la integridad. La conciencia es una especie de brújula que conecta nuestros actos con nuestros valores. El problema radica en que ciertos comportamientos hacen que nos olvidemos de esa brújula: la arrogancia desdibuja los límites y la desesperación anula el buen sentido. Pero la conciencia sigue ahí, ejerciendo de centinela. Muchos contraargumentan con el hecho que el mundo actual tolera muchas actividades dudosas. Es cierto que la sociedad es mucho más permisiva que antes, pero hagámonos esta pregunta: ¿la sociedad ha dejado de condenar el robo, el fraude, el maquillaje de cuentas o la malversación de fondos? La respuesta es, obviamente, que no. Los comportamientos deshonrosos son igual de vituperables que hace 100 años, aunque la verdad es que el entorno en el que vivimos crea una racionalización mucho más creativa y sofisticada de las conductas indignas.

Los niños saben diferenciar perfectamente cuándo un comportamiento es correcto o no. Nunca han oído hablar de Sófocles, pero entienden el mensaje de que "no hay testigo más terrible o fiscal más poderoso que la conciencia". La virtud, a diferencia de lo que ocurre con las leyes, no puede ser impuesta políti-

camente, aunque es cierto que los burócratas no dejan de intentarlo. Así, en Estados Unidos existe la ley Sarbanes-Oxley Act, que intenta recuperar la credibilidad de los mercados después de varios y recientes escándalos corporativos. Sin embargo, el respeto, la cortesía o la integridad solamente volverán a nuestra sociedad con el retorno individual a los valores.

Otro de los argumentos utilizados para mentir y estafar es que todo el mundo lo hace. Pero el éxito o llegar a lo más alto sin importar los medios es, por definición, un objetivo inmoral. Los ingredientes para el éxito a largo plazo son bien conocidos por todos: coraje, visión de futuro, constancia, riesgo, sacrificio, disciplina y honestidad. Los que intentan los atajos fraudulentos nunca llegan demasiado lejos y cuando encuentran su caída, ésta es rápida, dolorosa y duradera.

La reputación es cómo te ven los demás. El carácter es cómo actúa uno mismo cuando nadie está mirando, y está determinado por la integridad y el valor. Estos rasgos, o la falta de ellos, son el fundamento de las decisiones morales en la vida. Una vez que la falta de honestidad hace su aparición, la desconfianza se convierte en el sello distintivo del trato posterior. Los hombres de negocios no ponen su integridad en peligro por el hecho de buscar siempre lo mejor para sus empresas o negociar acuerdos ventajosos para sus intereses. Pero tienen que hacerlo de forma justa y honesta.

El propio autor es conocido por ser un férreo negociador, hasta el punto de que el director general de una empresa se negó a negociar la fusión de su compañía con la de Huntsman, porque tenía miedo de que en el sector le criticaran de por vida por "haberse bajado los pantalones" o haber vendido la empresa en el momento equivocado y por un precio irrisorio. Pero, según afirma Huntsman con orgullo, nadie se ha negado nunca a negociar con él porque sus métodos generaran desconfianza.

El autor pone el ejemplo de las comisiones ilegales que le exigieron a su empresa cuando se instaló en Tailandia. Huntsman Chemical creó

una joint venture con Mitsubishi en este país y al poco tiempo comenzaron a llegar presiones para que pagaran una serie de incentivos a algunos miembros del gobierno tailandés. Huntsman Chemical se negó a ello, y como Mitsubishi se refugiaba en el argumento de que era una práctica extendida y en que ese tipo de comportamientos no llevaría a nadie a la cárcel, Jon M. Huntsman decidió vender su parte en este negocio. La venta no resultó enteramente ventajosa a corto plazo, pero cuando llegó la crisis económica del subcontinente asiático, con el consiguiente hundimiento de todo el sector químico, Huntsman recogió con creces los beneficios de actuar con honestidad. Además, se ganó la reputación de incorruptible y nunca más volvió a tener problemas de este tipo en ninguna parte del mundo.

La competencia es parte integral del espíritu emprendedor y de la economía de mercado. El engaño y la mentira, no. Si el carácter inmoral de estas actividades no es impedimento suficiente para evitarlos, es importante no olvidar nunca que lo más probable es que nos conduzcan al fracaso.

Los niños observan cómo actúan sus mayores y los imitan; los empleados observan a sus gestores; los ciudadanos a sus líderes políticos. Si todos estos líderes se comportan de una manera incorrecta, sus seguidores harán lo mismo. Es tan sencillo como esto. Sin embargo, hay que decir que no existen atajos en el juego de los negocios (o de la vida). Lo que hay son tres tipos de personas: los perdedores, los ganadores temporales y los auténticos triunfadores que se mantienen en el tiempo. ¿La diferencia?: el carácter.

El auténtico liderazgo

En 1960, Jon M. Huntsman era oficial de marina a bordo del USS Calvert en Asia. Tenía 23 años y, en un momento dado, tuvo la responsabilidad de conducir un escuadrón de navíos a un punto determinado. El joven Huntsman dio las órdenes precisas para que todos los barcos se reunieran y se dirigieran en con-

junto hasta ese punto planificado. Sin embargo, sus órdenes fueron mal interpretadas y la desorganización que se generó fue tal, que estuvo a punto de ocasionar varios abordajes entre los propios barcos comandados por él.

Huntsman se sentía avergonzado, fracasado y hundido. Rápidamente, el capitán del barco tomó el mando y una vez resuelto el entuerto llamó a Huntsman a un lugar reservado. El capitán le dijo que ese día tenía que haber aprendido una gran lección, ya que nunca más permitiría que una situación así volviera a repetirse. Él era el capitán y cualquier cosa que ocurriera en su barco era su responsabilidad, fuera él mismo o no quien se encontrara al mando en un momento determinado, por lo que Huntsman no tenía motivo para sentirse fracasado.

Huntsman aprendió dos lecciones ese día que no olvidaría en su vida. Por una parte, se dio cuenta de lo que significa ser un líder: aunque el capitán no estuviera presente, todo lo que hacía un subordinado era como si lo hubiera hecho él mismo. En segundo lugar, al tranquilizar al joven oficial y mantenerle su confianza, el capitán mantuvo intacta la autoestima y el compromiso de su subordinado.

En el mundo de los negocios abundan los líderes. Ese es el título que ostentan, pero el liderazgo, en el verdadero sentido de la palabra, no es tan común como parece. Huntsman ofrece en su libro un análisis ecuánime, alejado de las recetas fáciles que inundan la literatura empresarial, de lo que es el oficio de liderar. Y lo hace basándose en su propia experiencia personal, lo que lo hace aún más interesante.

Acuerdo mutuo. El liderazgo no puede existir en el vacío. Por definición, requiere de los otros, de aquellos que van a ser liderados. Para que el liderazgo sea respetado, efectivo y duradero tiene que ser mantenido de mutuo acuerdo. Es la antítesis de la dominación y se fundamenta en los principios que hacen ganarse el respeto y el seguimiento de los demás.

Experiencia. El liderazgo necesita

de personas decididas, enérgicas. Por eso es esencial que los líderes conozcan a la perfección el terreno en que se mueven. En tiempos de crisis, la experiencia es un grado. Así, los soldados en situaciones de combate prefieren seguir a los veteranos, con muchas batallas a sus espaldas, antes que a aquellos que sólo conocen la teoría y nunca se han enfrentado a peligros auténticos.

Mostrar interés. Los líderes tienen que mostrar afecto e interés por los que están bajo su responsabilidad, ya que la lealtad exige el ser apreciado en su justa medida. Los líderes que solo buscan su propio beneficio económico a corto o largo plazo, la consecución de mayores cotas de poder o prestigio y el reconocimiento social, están condenados al fracaso.

Riesgo. Una encuesta realizada en 2004, entre las 1.000 firmas de mayor facturación en los Estados Unidos, reveló que 3 de cada 5 ejecutivos no quería llegar a dirigir la empresa para la que trabajaba. Esa cifra representaba el doble de la reflejada en la misma encuesta cuatro años atrás. La gente no quiere asumir riesgos, pero es precisamente en ese terreno resbaladizo, donde el éxito nunca está asegurado de antemano, donde surge la raza del verdadero líder.

Errores. Para un buen líder, los errores no representan una contradicción. La calidad del liderazgo se mide por cómo se identifican y corrigen esos errores y por la capacidad de traducir las equivocaciones en nuevas oportunidades. En palabras del 26º Presidente de los Estados Unidos, Theodore Roosevelt: "No cuentan los que hacen críticas... La credibilidad es de los que están en la arena, aquellos que tienen la cara manchada de polvo, sudor y sangre; de quien, en el mejor de los casos, conoce al final el triunfo de un gran logro y, en el peor, si falla, al menos lo hace entregando lo mejor, sabiendo que su terreno nunca será compartido con aquellas frías y tímidas almas que nunca conocerán lo que es la

victoria o el fracaso."

Confianza en sí mismo. El auténtico líder atesora enormes dosis de confianza en sí mismo. El creer en uno como persona, el no dejarse influenciar por las emociones incontrolables del momento y el intentar sacar a la superficie el coraje y las fuerzas ocultas que todo ser humano lleva dentro, proporcionan la energía suficiente para liderar. Todos guardamos reservas de energía en nuestro interior que surgen cuando las dificultades se presentan y cuando el verdadero carácter del líder hace su aparición.

Humildad. En la sociedad individualista en la que vivimos, donde nadie da nada a cuenta de nada, la humildad es otro ingrediente del auténtico liderazgo. Hay que dejarse aconsejar y reconocer así el valor de lo que otros aportan para encontrar las soluciones idóneas a las dificultades.

Sinceridad. Los líderes tienen que ser francos y sinceros con aquellos a los que pretenden dirigir. Compartir las buenas noticias es sencillo, pero cuando surgen los contratiempos hay que comunicarlos con naturalidad y responsabilidad, sin esconder información adversa a los subordinados con el simple propósito de quitarse los problemas de encima.

Compromiso. Desgraciadamente, muchos de los comités de dirección de hoy en día no pasan de ser meros clubes sociales poco preocupados por proteger los intereses a largo plazo de los accionistas a los que representan. El líder debe comprometerse con energía con ellos y huir de la tentación de concentrarse en sus ganancias a corto plazo, su jubilación o el prestigio asociado con la dirección de la empresa.

Respeto. El liderazgo es un privilegio. Aquellos que son elegidos para liderar saben que pueden esperar la entrega de sus subordinados. No es extraño ver cómo muchos empleados cambian de empresa, renunciando incluso a parte de su salario, a cambio de encontrar líderes a los que poder admirar y respetar.

Coraje. El coraje es el factor más importante a la hora de definir el liderazgo. En palabras de Winston Churchill, "el coraje es la primera de las cualidades humanas, porque es la que garantiza la existencia de todas las otras". La mayoría de la gente sabe lo que está bien y lo que no. Sin embargo, no actúa con decisión porque no tiene la valentía suficiente para enfrentarse con las situaciones difíciles y los retos que aparecen en la vida diaria.

Elegir a los compañeros de camino

No existe ningún equipo formado por una sola persona. El éxito es un esfuerzo de colaboración que depende de aquellos que se sitúan junto al líder. En opinión del autor, el primer paso para conseguir el triunfo, empezando de la nada, es escoger cuidadosamente a aquellos que nos rodean. Hay que asegurarse de que comparten nuestros valores, de que darán lo mejor de sí mismos en las épocas de dificultades y estrés, de que son brillantes y competentes y de que se pueda confiar en su lealtad.

En un reciente artículo, publicado en el Wall Street Journal, se establecía un ranking de los atributos más buscados por las empresas que quieren incorporar nuevos empleados a sus estructuras. Los tres primeros (con mucha diferencia sobre los siguientes) eran las habilidades interpersonales, la capacidad para trabajar en equipo y la integridad personal. Curiosamente, la experiencia laboral y el pensamiento estratégico se situaban en el medio de una tabla compuesta por veinte atributos.

Los antecedentes laborales, edad, formación o experiencia pueden variar enormemente entre los distintos colaboradores de una empresa. Sin embargo, los valores básicos deben ser uniformes y estar en sintonía con la cultura que se desea establecer en una organización. En la empresa de Huntsman se pide a los empleados de nueva incorporación que se identifiquen con los siguientes postulados: adhesión a

los valores corporativos, lealtad a la compañía, lealtad al Director General y competencia. La confluencia de valores en los empleados clave de una empresa no es tarea fácil, pero merece la pena el empeño puesto en encontrarlos.

Cuando se es joven, inconscientemente la gente trata de encontrar amigos que alberguen los mismos valores que uno mismo. Existe una tendencia natural a identificarse con las personas que desbordan respeto e integridad. Pero no hay que confundir popularidad con respeto. Todo el mundo admira a las celebridades, pero no necesariamente se les respeta. Sin embargo, sí respetamos a los grandes profesores universitarios o científicos aunque no nos parezcan populares. En opinión del autor, si la disyuntiva se plantea entre seleccionar a un colaborador que genere admiración o genere respeto, la elección se decantará claramente por esto último.

Sin el ingrediente del respeto, las relaciones (empresariales o de cualquier tipo) no duran mucho. Dentro de los grupos humanos es muy difícil romper con la masa y ejercer una autoridad moral que se enfrente a la mayoría. Es tarea complicada expresar una opinión a contracorriente cuando los demás piensan que lo que están haciendo les reportará un ascenso, mayor popularidad o más dinero, y que esa opinión contraria pone en juego su trabajo o posición social.

No contamos con ningún manual ni guía que puedan explicar cómo activar el coraje. La valentía no significa entender lo que está bien o mal, sino la fuerza para elegir el camino correcto. Todo el mundo sabe dónde está el bien o el mal, pero algunos eligen la zona gris con la idea de que lo que hacen no cae dentro de la ilegalidad penada por la ley. Se mienten a sí mismos porque inevitablemente se traspasan los límites de la ética en algún momento posterior. Es por eso que es tan importante elegir a las personas idóneas que se situarán a nuestra izquierda y nuestra derecha. Nuestros colaboradores tienen que compartir los límites que nos trazamos y por qué lo hacemos así.

El autor del libro manifiesta tener

la suerte de haberse encontrado en su carrera como emprendedor con personas que tienen una actitud ética y que son competentes en su trabajo. Sin embargo, pocos de ellos saben tomar riesgos y asomarse a la verdadera satisfacción que supone enfrentarse al campo minado de los negocios, que es donde los verdaderos imperios se construyen. Durante los años que van de 2001 a 2003, los precios de la energía experimentaron un alza considerable. Estados Unidos presentaba un estancamiento en su crecimiento y Huntsman Corp., al igual que el resto de empresas petroquímicas, sufría un exceso de capacidad productiva. En aquellos momentos, uno de los directivos de la compañía advirtió a Huntsman de que si la empresa no buscaba la protección legal que se deriva de declarar la bancarrota de una corporación, tendría que abandonarle y buscar otro trabajo. El directivo cumplió con su obligación de expresar su opinión y aconsejar de acuerdo con ella, pero no compartía los valores de Huntsman, que se resumen en el pensamiento de que en cada paso que damos en la vida tenemos que pensar en el éxito como única posibilidad, pues de no ser así, por definición, habremos fracasado. Si el carácter del colaborador que queremos para nuestra empresa no es enérgico u honesto, la debilidad de esa persona acabará por contagiarnos. Cuando Huntsman quiere contratar a alguien, no le interesa su pasado en sí. Únicamente lo examina para encontrar signos de integridad, compromiso y valentía. Le interesa el carácter de la persona que va a trabajar a su lado, no lo brillante que sea su currículum. Por último, muchos líderes sólo quieren escuchar buenas noticias de boca de sus colaboradores. Es muy peligroso trabajar para personas con esa forma de entender los negocios, porque los que nunca quieren oír fatalidades seguramente no querrán saber cuándo están desviándose del curso correcto. Exige coraje enfrentarse a la realidad, pero al final, los dividendos están asegurados.

A vueltas con el fracaso

En los años que siguieron a las elecciones norteamericanas del 2000, Al Gore parecía estar siempre de mal humor. A pesar de que recibió más votos populares que su rival, George Bush, los votos del Colegio Electoral finalmente hicieron que Bush llegara a la Casa Blanca. Son muchos los que reaccionan de igual modo cuando reciben un revés emocional en cualquiera de los aspectos de la vida -la familia, los negocios, los amigos...-. Y la primera reacción ante la amargura es la revancha.

Huntsman cuenta la anécdota de un amigo californiano que fracasó en el intento de fusionar su empresa con otra compañía. A consecuencia de ello, tuvo que aceptar la oferta de otra empresa diferente y perdió dinero en la operación. En su mente sólo se dibujaba una palabra: fracaso. Se juró a sí mismo cobrar venganza por lo ocurrido. Si en una conversación salía a relucir el nombre de la empresa con la que no había logrado fusionarse, montaba en cólera. Si alguno de sus proveedores intentaba entablar negocios con ellos, los penalizaba. Su personalidad cambió. De ser un líder brillante se convirtió en una persona intratable al tener como única misión en la vida lograr la venganza.

Existe una forma más productiva de reaccionar aunque emocionalmente pueda resultar penosa. En opinión del autor, hay que olvidar el pasado: olvidar el dinero perdido, olvidar las malas artes que las empresas competidoras utilizaron contra nosotros y aceptar lo ocurrido para seguir hacia delante con una actitud positiva y digna. Dejarse llevar por el revanchismo solo conduce a poner nuestra salud en riesgo. Según un estudio del Huntsman Cancer Institute, el estrés emocional puede inducir a la aparición del cáncer, además de toda una serie de problemas relacionados con la presión arterial, que lo hacen no merecer la pena.

Las emociones improductivas son baches en el camino hacia el progreso. Limitan la capacidad para

mirar al futuro con optimismo, pensar de forma positiva y actuar de forma creativa. En otras palabras, el tiempo y la productividad se malgastan de forma innecesaria. Todos los humanos reaccionamos con furia ante la adversidad, y esa es la reacción normal. Lo importante es limitar en el tiempo ese estado de alteración y no permitir que se prolongue más de lo imprescindible.

El resentimiento suele esconder las debilidades de quien lo practica. Además, muchos de los asuntos por los que nos preocupamos son meras imaginaciones y el resultado de la creciente ansiedad que nos provocamos a nosotros mismos. Por lo tanto, ¿por qué convertir un problema en dos?

Muchos de nosotros tenemos tendencia a pensar que la gente importante, o que da muestras de fortaleza sobrehumana, no está presa de los mismos demonios que el resto de la humanidad. Lo están. Cuando aparecen los problemas o las traiciones, nuestras mentes se paralizan recreándose en la adversidad. Pero la diferencia entre los ganadores y los perdedores es la rapidez con la que se desvanecen esos fantasmas.

La empresa familiar

Jon y su hermano Blaine fundaron la empresa Huntsman Corp. en 1970. Durante 35 años fue gestionada por su familia y llegó a ser una de las empresas más grandes de los Estados Unidos. A principios del 2005, dieron entrada al capital privado como forma de reducir la deuda. Sin embargo, la familia Huntsman continúa dirigiendo la empresa en estos momentos.

La familia es la unidad básica de nuestra sociedad. Representa la base misma de la prosperidad, el orden y los valores. Las empresas familiares buscan conseguir estos mismos objetivos. De igual manera, los dirigentes de las empresas de capital privado deberían gestionar sus empresas con los mismos criterios, como si su apellido apareciera en el rótulo a la entrada de las oficinas corporativas.

En la familia de Jon M. Huntsman,

cada uno de sus miembros ha experimentado en carne propia los sinsabores, dolores de cabeza y los retos que trae consigo dirigir un negocio familiar. Todos saben desde el principio que la fortuna no llega por arte de magia y que la realidad de este mundo se fundamenta en el trabajo duro, la preparación, la determinación y la honestidad.

Cuando Jon M. Huntsman acude a reuniones con sus empleados en cualquiera de las fábricas que tiene a lo largo de 43 países en el mundo, siempre pone el énfasis en la familia. En la mayoría de las grandes empresas la gestión parece centrada en los números, las cifras y la contabilidad. Pero los empleados quieren que el propietario o el director general se preocupe realmente por ellos. Y esa preocupación no puede dejar de lado a sus familias. Si dentro de los muros de sus casas reina la tranquilidad y la armonía, el trabajo será más agradable y satisfactorio para todos.

En una empresa familiar hay que dejar el ego en la puerta de entrada. En este tipo de organizaciones no existe espacio para la autopromoción, porque cada uno de los miembros conoce a la perfección las capacidades y puntos débiles de los demás. Aquí no hay secretos.

Nadie trabaja para sí mismo sino para la mejor fortuna de los demás. En definitiva, el éxito de un negocio familiar descansa en la confianza, el respeto y el amor.

Con respecto a los empleados, estos tienen que ser tratados como iguales. Cuando una empresa alcanza el éxito financiero, tiene que compartir la recompensa con los empleados, la sociedad y los clientes de la misma manera que lo hace con los propietarios o los accionistas. En el mundo actual de los negocios esto parece ser cada día menos frecuente, con la obvia excepción de los beneficios que se reparten los altos directivos, que se han incrementado mucho más rápidamente que las compensaciones recibidas por los trabajadores en general.

El camino más seguro hacia el éxito es aquel que se recorre en compañía de los demás. Las fábricas y la maquinaria se pueden reemplazar fácilmente. Pero los trabajadores leales y comprometidos con el trabajo firme son tan escasos como los diamantes. Sin duda, su colaboración es esencial para el éxito corporativo. Si el director general es el alma de la compañía, los empleados son el corazón de la misma.

En la nueva andadura de Huntsman Corp. como empresa de capital pri-

vado, es posible que alguno de los valores familiares desaparezca. Muchos accionistas privados no son tan altruistas como debieran, porque lo único que ambicionan son los réditos a corto plazo. Mientras Jon M. Huntsman siga siendo Presidente de la compañía y su hijo Peter Director General, todos sus esfuerzos se concentrarán en dirigir la empresa como si de un negocio familiar se tratara. A pesar de todo, el apellido familiar sigue estando colgado en la puerta.

Conclusión

Lo interesante de aquellos empresarios que han alcanzado éxito y fortuna no son sus logros propiamente dichos, sino la forma en que llegaron a conseguirlos: los problemas que tuvieron que superar, la dignidad, coraje y valor que desplegaron en el camino y la forma en que trataron a sus compañeros de viaje.