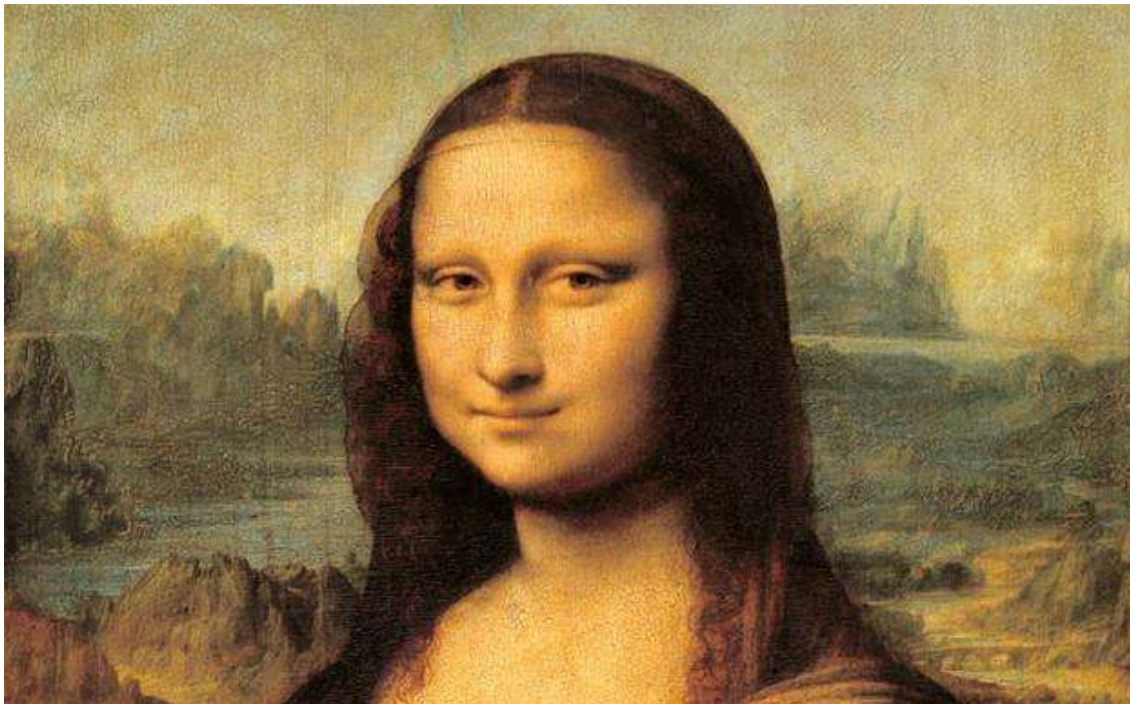


La Obra es la empresa, no la familia



La Gioconda de Leonardo da Vinci

SERIE LA EMPRESA FAMILIAR

LA OBRA ES LA EMPRESA, NO LA FAMILIA

11.09.19

Joan Aragonés Signes

Es consejero y escritor de pasiones. Ha sido empresario y presidente de Consum
La palabra, cambio y aporte de valor

Podemos definir *la Obra* de una empresa familiar como *su aporte de valor* a la sociedad, a la evolución del mundo, a la creación de riqueza... Toda *Obra* comporta un compromiso con el proyecto y con los diferentes actores que participan en su desarrollo: los accionistas, los directivos, los empleados, los proveedores, los clientes, los bancos, los aportadores de recursos financieros y la sociedad en general. Una empresa es socialmente responsable, cuando alcanza su finalidad social, aporta resultados positivos de manera sostenida y, al tiempo, es respetuosa con el marco ambiental, fiscal y legal del espacio en donde opera.

Una de las confusiones con las que se incurre en el mundo de la empresa familiar, es considerar que *la Obra es la familia y no la empresa*. Es un grave y doloso error que comporta consecuencias adversas. Muchas y de un notable calado. Identificar y confundir la *Obra* con la familia, comporta asumir unas atribuciones impropias del ser humano, porque nadie puede garantizar *a futuro* que una familia continuará al frente del negocio gestionando la *Obra*, porque sus miembros no tienen las facultades para saber *a priori*, si dispondrán *a futuro* de los recursos necesarios para hacerlo. Y, además, asumirlo implica confundir los medios con los fines, porque la familia es el *instrumento* que puede facilitar alcanzar la finalidad que es la *Obra*.

La Obra es la empresa, no la familia

No es saludable identificar la *Obra* con la familia, porque las familias tienen una contribución pasajera, mientras que la *Obra* debe tener una consideración permanente. Las órdenes religiosas nos pueden dar lecciones sobre el asunto que estamos dilucidando, porque desde que nacieron distinguen muy bien entre el gestor y la *Obra*, entre la misión y los medios para conseguirla, entre los aportadores de recursos y la *Obra*, que es el resultado de un proyecto, la síntesis del *aporte de valor* para la sociedad. Por esta razón, la *Obra* suele perdurar más en manos de estas instituciones religiosas, porque saben que los gestores vienen y se van, pero las *Obras* permanecen, porque las crean para que sean eternas.



Las pirámides de Egipto

En la empresa familiar, en cambio, se tiende a identificar la gestión y la inversión con la *Obra*. La familia equivocadamente se arroja el mérito de la *Obra*, lo que comporta asumir una exigencia de permanencia en el proyecto, a la que no se puede comprometer, porque desconoce los recursos que tendrá a su alcance, en virtud de sus capacidades, de las exigencias de la *Obra* y de las voluntades de sus miembros actuales y futuros. Es una responsabilidad que comporta graves y dolosos perjuicios para las familias y, sobre todo, para la *Obra* porque comporta **a)** dolor para sus componentes; **b)** pérdida de valor para sus patrimonios personales y **c)** que la sociedad se quede sin el *aporte de valor* de la *Obra* que pudiera haber funcionado en manos de un tercero.

Las empresas familiares deberían desvincular el apellido de la *Obra*, porque hacerlo implica personalizar y “*privatizar*” lo que en su esencia debería ser público, dado que el *aporte de valor* se sintetiza en los socios, en los inversores, en los directivos, en los empleados, en los proveedores, en los clientes y en la sociedad en donde opera. Y de esta forma, los actores tendrían una mayor libertad para actuar en concordancia con las necesidades de las personas y de la *Obra*. Lo contrario comporta asumir una responsabilidad que impacta negativamente en la *Obra* y en la familia, porque implica mantener posiciones más allá de los recursos, capacidades y/o voluntades de los diferentes actores implicados.

Un ejemplo significativo de lo que afirmo. En el mes de julio de 2.019 se vendió la empresa **Pastas Gallo**. La familia Espona, fundadora del negocio, decidió vender a un tercero que se ha comprometido a dar continuidad a la

La Obra es la empresa, no la familia

Obra, aportar más recursos, facilitar el crecimiento y profesionalizar más la gestión. La noticia debutó en prensa y la publicó La Vanguardia el 05.07.19 quien literalmente decía: “*Pastas Gallo ha realizado la operación con el fin de impulsar el crecimiento de la compañía y de la marca Gallo...Creemos llegado el momento de profesionalizar, aún más, la compañía... y, después de una profunda reflexión, estamos seguros de haber encontrado el socio ideal*”.

Hasta este momento del relato de la venta de Pastas Gallo no hay nada que objetar, porque la familia fundadora entiende que el proyecto (la *Obra*) le sobrepasa porque no dispone de los recursos humanos, financieros o la voluntad de continuar y decide ceder a un tercero la responsabilidad de gestionar la *Obra*. Lo que supone que el nuevo propietario adquiere el compromiso de gestionar, cuidar, mimar y dotar al proyecto de los recursos e ilusión que la familia fundadora no puede continuar aportando, por capacidad o por voluntad. Nada se le debe objetar a la familia vendedora, porque no está obligada a ello, ni siquiera ante la supuesta motivación caprichosa de haber encontrado un inversor que pague por las acciones un precio extraordinariamente bueno, muy por encima de su valor y del precio de mercado. Incluso hasta el extremo de que las motivaciones de la venta fuese dedicarse a la *dolce vita*, no debería haber nada que objetar, porque esta es la libertad de mercado.



El Taj Mahal

Sin embargo, **la familia Espona emite un comunicado en el que se siente obligada a pedir disculpas y a solicitar comprensión por una decisión sobre la que nada se tendría que objetar**. Por esta razón, la familia le escribe una carta a los empleados en la que, según el relato que de la misma hace La Vanguardia, manifiesta cuanto sigue: “*La carta muestra el profundo agradecimiento de los Espona a la plantilla “por habernos ayudado a hacer crecer la compañía, a la que seguiremos siempre ligados”, añade. Por último, asegura que “cada uno de los hermanos mantendrá un vínculo con la compañía, a la que siempre apoyaremos”*”.

Es como si pidieran perdón, por hacer algo tan natural, como ceder el negocio a un tercero para que le de un nuevo empuje a la *Obra*. O mejor dicho, para que le otorgue a la *Obra* la gestión y los recursos que ellos no son capaces o no desean aportar. Perfecto en todos los términos, nada que objetar. Sin embargo, desde **la equivocada subcultura que se tiene sobre los negocios familiares y los compromisos sine die de la Obra con la familia, los Espona han traicionado el legado que les transfirió su fundador**, porque han vendido la empresa y han abandonado a las familias que antes estaban bajo su manto protector.

La Obra es la empresa, no la familia

¡Es dantesco, casi como en la Edad Media!, los empresarios familiares se cargan las mochilas con los afectos de miles de empleados que los llevan a sus espaldas y no se percatan que esta circunstancia dificulta el relevo generacional y sobre todo, la adaptación de la *Obra* a las nuevas y dinámicas circunstancias del mundo en el que vivimos. Y, además, encadena al clan familiar con una *Obra* haciéndoles responsables de su supervivencia. En cuyo caso, los miembros de la familia titular de la *Obra*, están predestinados desde que nacen a vincularse con la *Obra* y, por tanto, tiene la santa obligación de formar parte del *Senedrín* que gestiona la *Obra*, arruinando muchos de ellos su vida y la de la *Obra*, porque se les orienta a desarrollar un trabajo por el que no se sienten motivados, atraídos o no cuentan con las capacidades para desempeñarlo.

Esta es una de las razones que justifica la excesiva presencia de la familia en todos y cada uno de los actos que se desarrollan en la empresa. En estos escenarios, se actúa como en la nobleza, se adquieren derechos de *cuna* y lo que es más grave, el apellido *per se* aporta capacidad para gestionar. *¡Soy un Rodríguez!*, *¡Nosotros los Alvarez!*. El apellido implica bonanza en la gestión.



La gran Mezquita de Córdoba

Es un concepto decimonónico, patriarcal y que contiene una gran dosis de falsedad, porque la experiencia indica que las familias mantienen lo que pueden soportar con sus recursos, nada más. Solo pagan los que tienen dinero para hacerlo, porque cuando se acaba, no se paga. Por tanto, nadie puede alardear que en su empresa siempre se pagarán las deudas. Del mismo modo, que las familias no deben asumir el compromiso paternal de darle continuidad a la *Obra*, cuya responsabilidad es exclusiva de la empresa, con la que ellos están comprometidos como inversores y como gestores. Pero nada más. Y continuarán comprometidos como inversores y como gestores, hasta el momento en el que tengan recursos que puedan aportar o ganas de hacerlo, ni más ni menos, que ya es mucho.

Identificar a la familia con la *Obra*, implica asumir un compromiso que es difícil de mantener, porque infiere un *legado* que comporta una responsabilidad que va más allá de las capacidades, de los recursos y de las voluntades de una

La Obra es la empresa, no la familia

familia. Y este inadecuado compromiso, le afectará al *aporte de valor* de la *Obra* y en un buen número de casos, a la propia supervivencia de la empresa, porque el problema no es gestionar mal, ni tener conflictos, o no disponer de los recursos financieros o humanos que el proyecto demanda, **el problema más grave es permanecer en el negocio hasta que el barco se hunda**. Y todo ello, motivado por la equivocada finalidad constitucional de que la familia se identifique con la *Obra sine díe*, motivo por el que la venta se percibe como una traición.

Las familias en estos escenarios actúan como la nobleza medieval, asumen el rol de proteger a los empleados indefensos, que los sitúan bajo el manto protector de la familia. **Identifican la Obra con sus formas de gestionar** y expresan un mensaje de que siempre será del mismo modo, porque los empleados forman parte de la gran familia que es la empresa.

Lo anterior supone que **la Obra no es el resultado del proyecto, sino la presencia de la familia en la empresa**, como la garante de la continuidad de una forma de gestionar y de relacionarse con sus empleados. Y desde esta perspectiva, la familia tiene la obligación constitucional de permanecer tutelando la *Obra* y lo debe hacer más allá de sus capacidades, voluntades y recursos. Y de este modo, se suelen arruinar miles de *Obras*, que con otra perspectiva y en manos de terceros, podrían continuar en el mercado, aportando bienes, servicios y sobre todo, valor para la economía, para el empleo y para la sociedad en la que operan.



Templo Maya en Chichen Itzá

Deseo cerrar el asunto aportando una información adicional sobre el mismo ejemplo anterior de Pastas Gallo. El día 05.02.19 otro periódico se hizo eco de la noticia de que los Espona deseaban vender la empresa y literalmente decía cuanto sigue: *“La saga familiar de los Espona quiere deshacerse de los macarrones que tantas alegrías le ha dado en los últimos años. Los propietarios de **Pastas Gallo** -empresa líder del sector en España- han puesto a la venta la histórica compañía. El clan catalán ha puesto el foco*

La Obra es la empresa, no la familia

mediático sobre su gallo de los huevos de oro para ver cómo respiran fondos de capital y multinacionales del sector alimentario”. Este no debe ser el comunicado anunciando la legítima venta de una compañía, porque el contenido infiere (1) traición al legado, (2) egoísmo de los miembros del clan familiar, (3) una actuación indigna porque se van a enriquecer... Y estos son temas que nos deben hacer pensar, porque no ocurren al azar, no es que el periodista sea un socarrón, si no que el mensaje forma parte de **la cultura del entorno** y probablemente tenga mucho que ver con los principios que fundamentaron la puesta en marcha y el desarrollo de la empresa familiar Pastas Gallo. Principios que los fueron retroalimentando desde entonces hasta la fecha, conformando el estilo, la cultura y los valores de la empresa. Que probablemente estuvieron comunicando a sus empleados y al entorno durante muchas décadas: “*esta es una empresa familiar integrada por los dueños y los empleados que formamos una gran familia...*”. Estas frases sentidas, sinceras pero grandilocuentes, hipotecan el futuro del negocio y de la familia, lo que reduce sus capacidades de maniobra para adaptarse a los nuevos y cambiantes impactos del mercado.



Sofia Loren

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Joan Aragonés Signes". The signature is stylized and written in a cursive-like font.

Joan Aragonés Signes
Aportar valor con la palabra