



Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente de Andalucía

*DISCURSO DE INGRESO
DEL*

*ILMO. SR. D. EUGENIO
SÁNCHEZ-RAMADE VILLEGAS*

CÓRDOBA, 16 DE JUNIO DE 2004

LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

¿UN DESIDERATUM?

Eugenio Sánchez-Ramade Villegas

**Discurso de Ingreso en la
Academia de las Ciencias Sociales y del
Medio Ambiente de Andalucía**

Excmo. Sr. Presidente de la Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente, señores académicos, queridos amigos, hijos, nietos y querida Mercedes.

Me causó una grata sorpresa la carta del Secretario Canciller, don Santiago Herrera León, notificando el acuerdo plenario de la ilustre Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente de Andalucía sobre mi nombramiento como académico de número de esta prestigiosa institución, constituyendo un honor para mí la aceptación del mismo.

Es motivo de satisfacción encontrarme hoy ante tan ilustres personalidades, pero también de responsabilidad por la trascendencia que siempre implica pronunciar el discurso de ingreso en esta prestigiosa Academia.

En una sociedad en la que el mundo académico y el empresarial se mueven en planos tan divergentes, siento la ilusión de servir de puente entre estas dos realidades, ambas tan imprescindibles para el completo desarrollo del ser humano.

Entenderán que centre mi discurso en lo que ha sido una constante y permanente dedicación en mi vida: la Empresa Familiar.

Hacer teoría de un crisol donde se funden principios y decisiones de carácter económico con los sentimientos propios de un padre de familia no deja de ser un reto complicado, máxime en los albores de un siglo que promete cambios vertiginosos.

Desde la filosofía de que lo difícil se intenta y lo imposible también; con la certeza de que, en la solución a esta problemática, la intuición y el sentido común han de imponerse sobre cualquier criterio doctrinal; y en la confianza de que mis palabras gocen de su interés, paso a exponerles, en síntesis, el tema de mi discurso.

Señor presidente, señores académicos, solicito vuestra venia.

La familia constituye el compromiso social más firme de confianza, el pacto más resistente de protección y de apoyo mutuo, el acuerdo más singular de convivencia y de amor, que existe entre un grupo de personas. Sin embargo, el hogar familiar es también un ambiente pródigo en contrastes y contradicciones.

Luis Rojas Marcos

(Las semillas de la violencia. 1995)

1. ¿Cómo definir la empresa familiar?

Formular una definición de Empresa Familiar ha sido uno de los retos y de las grandes dificultades, no conseguida hasta el día de hoy, que las Cortes Generales han tenido que afrontar en su intento de delimitar un régimen jurídico en el que poder enmarcar una realidad.

Un adagio latino viene a decir que toda definición en el mundo del Derecho es peligrosa porque necesariamente deja fuera de su concepto matices, perspectivas o elementos de los que no puede depender la aplicación de un régimen jurídico; de manera que no es extraño que la legislación mercantil no haya elaborado un concepto, necesariamente jurídico, de la Empresa Familiar.

En cambio, la legislación tributaria ha iniciado la construcción del concepto de Empresa Familiar en la medida en que ésta es acreedora de un régimen singular con determinadas exenciones y bonificaciones fiscales.¹, consecuencia lógica del orden tributario, donde es normal excepcionar los principios de generalidad e igualdad por parámetros cuantitativos, reconociendo a la familia virtualidad suficiente para establecer un régimen distinto al general.

Una primera acepción de empresa nos conduce a considerar a la misma como: una entidad integrada por capital y trabajo como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, generalmente con el fin de obtener beneficios económicos. Es curioso saber que la segunda acepción de empresa que puede encontrarse en el diccionario es la de "acción o tarea que entrañan dificultad, cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo"; no basta concebir la empresa como un elemento estático, sino como un ente dinámico, claramente determinado por los sueños e ideas del empresario, exista o no una noción unitaria de empresa, debe ser admitido por todos que esta ha de plantearse como una realidad o categoría económica, entendida esta, como célula de creación de riqueza y empleo.

La familia puede ser concebida como un grupo de personas vinculadas entre sí por lazos de consanguinidad o parentesco, bajo una convivencia habitual, sin embargo, la familia es además, una institución, en la que confluyen un conjunto heterogéneo de factores sociales, económicos y culturales que fluctúan en función de la época en la que han de ser considerados. Así en el Siglo IV antes de Cristo, Aristóteles explicaba que el hombre inicia su proceso de socialización, implícito en su naturaleza, utilizando como instrumento la familia, que se convierte en pieza fundamental y núcleo de la sociedad. Más tarde, en el Siglo XVIII, Adam Smith al explicar las causas de la riqueza de las naciones, comentaba la decisiva importancia de la libre empresa, como unidad de valor económico.

Así la empresa familiar se compone de dos elementos esenciales: empresa y familia. La cuestión se centra en " cómo deben integrarse estos elementos para que exista La Empresa Familiar" no podemos incurrir en el reduccionismo de contemplar únicamente la cara familiar de la moneda, dejando de ver la cara económica, o viceversa. Estos elementos, dependiendo de cómo se combinan, pueden sumarse o restarse.

Para llegar a definir la Empresa Familiar, primero se ha de reconocer una realidad, su definición no puede englobar un concepto rígido, de ahí la dificultad para definirlo, si podemos aventurar una serie de rasgos que debe tener toda Empresa Familiar:

1. Que la familia posea la mayoría del capital social.
2. Que dicha participación le permita a la familia controlar el poder político y el poder económico de la empresa.
3. Que la familia, a través de algunos de sus miembros, trabaje activamente en la empresa, en órganos de administración y en puestos de dirección.

4. Que la familia desee que la empresa continúe en sus manos mediante la transmisión de la propiedad y de la gestión a las siguientes generaciones familiares, superando la tentación de segregación o de venta a terceros.

Una empresa de las anteriores características no llega a ser una empresa familiar hasta que no se cumple el último punto descrito. Para superar la tentación de segregación o la venta a terceros, los componentes de la generación entrante tienen que dejar resuelta a la generación siguiente la identificación del nuevo liderazgo (sobre este punto, nos extenderemos más adelante).

A pesar de la determinación de estos mínimos esenciales que debe tener toda empresa, oficiosamente consensuados, ni la Unión Europea ni las Asociaciones de Empresa Familiar han conseguido unificar criterios para alcanzar un concepto único y clarificador. La Unión Europea tampoco ha podido dibujar un concepto de empresa familiar, aunque sí proporciona un marco para encuadrarla, de manera que toda definición debe quedar comprendida entre estas cuatro cotas:

1. Que en el protocolo familiar se definiera el modo de alcanzar mayoría en órganos de administración y control, una vez que la familia, nuclear y su extensión en ramas, detente la mayoría del capital.
2. Que algún miembro de la familia participe en los órganos de administración y en el control de actividad como principal dedicación.
3. Que la familia controlara los órganos de administración durante al menos diez años o que hubiera un compromiso de mantenerse unidos para ejercer el control durante diez años.
4. Que el objeto principal de la familia fuese el control de sociedades de producción y comercialización de bienes y servicios o dedicadas a estas actividades.

Como se puede apreciar, las orientaciones de la Unión Europea apuntan a los cuatro rasgos citados con anterioridad, con la matización de que aquellas características queden refrendadas en un protocolo familiar y con el acotamiento temporal mínimo de diez años para su cumplimiento.

De lo expuesto hasta ahora, puede concluirse que la nota característica para definir la empresa familiar es la voluntad de que la mayoría de la propiedad y el control de la misma permanezcan en la órbita familiar. Las razones para este deseo de continuidad son varias²:

- a) ofrecer una oportunidad a los hijos para su independencia, control de su propio futuro y autonomía, así como para darles opción a su crecimiento personal.
- b) transmitir un legado, para su conservación, así como la de mantener y consolidar una tradición, unas raíces históricas, o simplemente crear algo que permanezca en el tiempo.
- c) conseguir que la familia mantenga sus nexos de unión entre generaciones y dentro de generaciones.
- d) crear ventajas económicas y riqueza, así como la de garantizar la seguridad económica en la familia.
- e) asegurar recursos líquidos para el momento del retiro e incluso actividades personales tras la jubilación.

Probablemente la definición más acertada de Empresa Familiar deba construirse tratando de conciliar los valores de la familia con los principios básicos de la empresa; es decir, aquella forma de hacer empresa que trata de conciliar ambas instituciones o culturas, de modo voluntario e integrador, permitiendo que ambos niveles se impregnen, se conjuguen y se inspiren por una similar escala de valores.

El centro del debate reside en ponderar la fortaleza de los nexos existentes entre familia y empresa; sobre todo, la familia es un mosaico cultural en permanente evolución.

El paradigma de empresa familiar es el de Jacob, hijo de Isaac y nieto de Abraham (1900 años antes de JC), y padre de José, quien llegó a ser hombre de confianza del Faraón y mantuvo la unidad de la familia con el ideal del <<amor filial>> a pesar de envidias y vicisitudes. Esta familia dio lugar a la Empresa Familiar más grande e importante de la historia: "Las doce tribus de Israel"³.

Lógicamente, si tenemos en cuenta que el factor humano es importantísimo en una empresa, conviene resaltar que, en una Empresa Familiar esta importancia es vital y se redimensiona, ya que la misma debe ser creada y dirigida por una familia con vocación de continuidad: si la empresa familiar no crea valor en las personas, contribuye al desarrollo integral de sus miembros y no es capaz de proyectar los valores familiares en la Empresa de modo natural, privaría a esta de su principal activo.

Y, por consiguiente, la familia y la empresa, siendo instituciones diferentes, se contemplan de modo global, generándose puentes de comunicación a través de un sistema de alambiques que determina un equilibrio dinámico. Es decir, ni la empresa progresa a costa de la familia ni la familia avanza a costa de la empresa.

Esta declaración ética, que es relativamente fácil de aceptar y concebir cuando la familia y la empresa están lideradas por el fundador, ya no es tan fácil de mantener en equilibrio ponderado, cuando la empresa se ramifica al tiempo que también se ramifica la familia. La familia pasa a ser un mosaico cultural, cuyo gobierno se aproxima a la optimización del caos, y la empresa se transforma en grupo de empresas con la dificultad de diseñar un plan estratégico de cada unidad de negocio, consistente y coherente con el plan estratégico del grupo, que a la vez debe ser entendido y apoyado por el mosaico familiar.

A pesar de las disquisiciones teóricas que puedan formularse, la experiencia me indica que lo que realmente constituye la esencia de la empresa familiar, y por tanto, determina su existencia, no es la suma de una serie de factores o requisitos doctrinales, sino el término "cultura empresarial"; es decir: cada empresa tiene un estilo y una identidad propios, no existen modelos de creación de empresas, una empresa nace de una idea, de un compromiso emocional, siempre es un desafío y un apasionante reto con vocación de continuidad, de ahí su singularidad y originalidad.

Cuando a Freud le preguntaron cuál era el secreto de una vida plena, contestó con tres palabras "Lieben un arbeiten" (amar y trabajar). Es fácil, por tanto, comprender la fuerza de las organizaciones que combinan dos factores esenciales en nuestra realidad económico-social: La Familia y el Trabajo⁴

2. La empresa familiar o la tensión entre dos sistemas solapados.

Para comprender la naturaleza de la Empresa familiar, es necesario precisar el momento de su nacimiento; nace desde el mismo instante en el que el fundador, responsable de la unidad de negocio, que creó a partir de su propia idea de empresa, es consciente de la necesidad de ampliar y dar entrada a nuevas personas en el proceso evolutivo y productivo de la misma.

Así, como cualquier otra forma de hacer empresa, la empresa familiar tiende a la producción de bienes y servicios para producir riqueza, organizando de modo eficiente el capital humano para lograr sus objetivos; la singularidad de la Empresa Familiar radica en que su capital humano; es decir, sus directores, gerentes y empleados comparten relaciones familiares, normas y códigos de conducta en el lugar de trabajo.

El sistema familiar es básicamente emocional pues sus miembros están vinculados por lazos objetivos, que pueden ser de naturaleza positiva o negativa. El subconsciente influye en los comportamientos familiares, de modo que algunos de los miembros necesitan trasladar la jerarquía familiar a la empresa, como la del padre sobre los hijos o la de unos hermanos sobre otros. En el seno del sistema familiar, se cultivan la educación, la protección y la lealtad entre sus miembros. Es un sistema conservador que minimiza el cambio, aunque hoy, como consecuencia de la proliferación de crisis matrimoniales, ese conservadurismo va evolucionando.

El sistema empresarial se basa en el cumplimiento de objetivos. Las personas acceden a trabajar a cambio de una remuneración convenida y la conducta en la empresa es consciente y determinada. El sistema empresarial es abierto y orientado al exterior y, si quiere asegurar la supervivencia, tiene que promover el cambio, garantizar la adaptación continua a la evolución de las tendencias del mercado.

En la empresa familiar estas dos realidades se superponen y solapan a la vez que son interdependientes. Es la expresión máxima de la confluencia de dos realidades distintas, con fines propios y también diferentes, de naturaleza y características igualmente particulares. La superposición y el solapamiento son fuente de conflicto para el fundador y sus familiares.

VISIÓN HOLÍSTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR



Todas estas tensiones, conflictos y sinergias se producen dinámicamente en el tiempo; por eso, en la empresa familiar, se hace necesario manejar tres tipos de transiciones:

1. La transición del fundador a lo largo de las etapas de su vida;
2. la transición de la empresa a lo largo de su ciclo de crecimiento y, la más difícil,
3. la transición de la familia cuando se enfrenta a los problemas complejos del management entre la generación saliente y la siguiente, pues hay que saber distribuir el poder.

Cuando una empresa familiar entrega la gestión y el poder a la generación entrante, el fundador tiene que haber solucionado el grave dilema de la distribución del poder ejecutivo; y la generación entrante tiene que haber cooptado al miembro de la familia que ejercerá el liderazgo estratégico para que el legado recibido se pueda perpetuar en una nueva generación.

De esta forma, la integración de los miembros de la familia en la empresa debe realizarse como resultado de un proceso integrador y unificador, sin traumas ni precipitación; aunque en la práctica ocurre que, a veces, son las circunstancias sobrevenidas las que aceleran el proceso de cambio generacional.

En definitiva, este solapamiento entre la familia y la empresa genera una serie de ventajas e inconvenientes. En principio, la única preocupación que gira entorno a las ventajas es la de potenciarlas; sin embargo, sí merecen especial consideración las fuentes de conflicto.

De ahí la importancia del relevo generacional, la elección del momento en que deba realizarse, circunstancias estas, que deben preverse con la suficiente antelación para evitar una de las mayores fuentes de conflicto: la sucesión y el liderazgo. Si no se prevé con antelación no se garantiza la unidad familia- Empresa, supondrá un ataque frontal contra la continuidad de la misma; de ahí, que sea necesario, para perpetuar la idiosincrasia y esencia de la misma, determinar los principios, la cultura y la filosofía sobre la que se ha sustentado y que servirán de pauta y guía a las sucesivas generaciones.

3. -Las fuentes del conflicto

La conducta familiar es fundamentalmente emocional y está influida por el subconsciente; la conducta empresarial está localizada a la consecución de objetivos y desarrolla una conducta consciente; de esta forma, es lógico que se produzca una colisión entre ambas ópticas o escenarios.

Para la empresa es devastador que los problemas emocionales trasciendan y afloren emociones reprimidas, que hacen que a los familiares les sea difícil, cuando no imposible, trabajar juntos. Esta guerra de desgaste priva a la empresa de vitalidad y energía. Nacen así las hostilidades entre padre e hijos o entre hermanos, pero además si la

empresa llega a alcanzar la fase de sociedad fraternal, lo que más preocupa es la rivalidad entre hermanos.

El poema del Miocid ya narra las presiones de los tres herederos de la corona de Castilla y Asturias sobre su padre el rey D. Fernando I de Castilla para que repartiera su reino entre su primogénito D. Sancho y los restantes hijos, Don Alfonso y Doña Urraca. El heredero D. Sancho es asesinado y el Miocid, antes de salir para su destierro, hace jurar en Santa Gadea a D. Alfonso que nada tuvo que ver con aquel crimen.

La rivalidad entre hermanos es lógica y, en el contexto familiar, puede ser considerada como una competitividad útil al sistema de relaciones entre hermanos; es innato a la familia, al ser humano, cuando alcancen la madurez, se desprenderá el embrión del hogar paterno y formarán sus propios núcleos familiares independientes .

Como afirma acertadamente el profesor M. A. Gallo, estos errores o situaciones complicadas indican un fracaso o una realidad: la falta de asimilación de la cultura empresarial por parte de los miembros de la familia, que no han conseguido convertir la unidad y el compromiso en los rasgos culturales profundos que identifican y dan continuidad a la empresa familiar, así como delimitar y definir los fundamentos claros de una cultura empresarial que ofrece ventajas competitivas sobre otras empresas."

De este modo, los tratadistas de la empresa familiar dividen los conflictos en tres clases: estructurales, generacionales y fraternales. Los conflictos verticales se dan en una dimensión vertical, o sea, entre una generación y otra, entre padres e hijos y entre tíos y sobrinos; mientras que los conflictos fraternales se dan dentro de una misma generación, entre hermanos y entre primos.

Las familias óptimas o fuertes son⁷ las que ostentan las siguientes características:

- a) le dan la importancia que se merece a la unidad familiar, comprometiéndose a compartir las mismas metas y mostrando interés por el bienestar de los otros familiares, de modo que los intereses particulares no ponen en peligro los propios del grupo;
- b) tienen la capacidad de apreciar las virtudes de sus componentes, comunicándose entre sí de forma frecuente y abierta. Hay un respeto al hecho diferencial cuando se lucha por metas compartidas;
- c) disfrutan estas familias de tiempo compartido en calidad y cantidad;
- d) la fuerza integradora de los miembros estas familias reside en la lealtad y la honestidad;
- e) saben resolver las crisis y las tensiones en presencia o en ausencia de los padres.

Este perfil psicológico es necesario cuando se pretende abordar la sucesión en la gestión y en la propiedad. Es entonces cuando afloran expectativas y actitudes, así como la rivalidad; es en este momento, cuando más necesario se hace un plan estratégico familiar que responda a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuál será el criterio para elegir al próximo líder?
2. ¿Cuándo tendrá lugar la transición?
3. ¿Qué se debería hacer en el caso de una elección desacertada?
4. ¿Cuáles son las aspiraciones del fundador en su retirada?
5. ¿Quiénes estarían facultados a tener títulos valor de la empresa?
6. ¿Quiénes tendrán derecho de voto en la gestión?
7. ¿Quiénes participarán en futuros aumentos de capital?
8. ¿Qué pasará en relación a la distribución asimétrica de la propiedad en la siguiente generación, la de los nietos?

Una empresa familiar no se puede definir como tal si la familia empresaria no ha diseñado y consensuado un plan estratégico familiar, cuyo eje fundamental es dar los criterios y modos para ejercer el nuevo liderazgo.

Para ilustrar estas ideas, pondré un ejemplo:

- Se recoge en el Génesis, cuando se relata la historia de José. Tuvo un sueño José y se lo contó a sus hermanos. José les dijo: "escuchad, os ruego, el sueño que he tenido: estábamos nosotros atando gavillas en el campo y he aquí que mi gavilla se levantaba y estaba derecha, mientras que las vuestras estaban alrededor y se inclinaban ante la mía" Respondieron sus hermanos: "¿Acaso tu vas a ser nuestro rey o señor nuestro?" y ellos le aborrecían cada vez más a causa de sus sueños. Tuvo José todavía otro sueño, que contó también a sus hermanos, diciendo: "He aquí que he tenido otro sueño; me parecía que el sol, la luna y once estrellas se postraban ante mi". Contó esto a su padre y su padre le reprendió: "¿Qué sueño es este que has tenido? ¿Acaso hemos de venir a postrarnos ante ti en tierra, yo, tu madre y tus hermanos?" y sus hermanos continuaban odiándole en tanto que su padre daba más y más vueltas al asunto. Tanto llegaron a odiarle que en Dorayin vendieron a su hermano José a una caravana de israelitas que se dirigían a Egipto.

4. La sucesión en la gestión

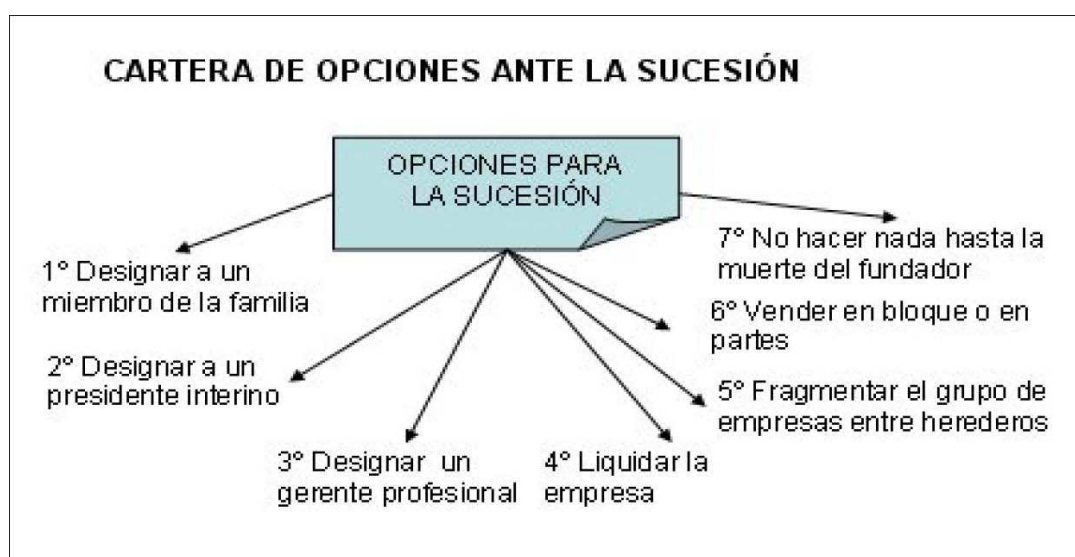
Hay quien dice que para llevar a cabo grandes empresas hay que vivir como si nunca se hubiera de morir; no obstante, el fenómeno de la sucesión en la gestión se muestra como algo inevitable y es quizás la principal fuente de conflicto que puede surgir en el seno de una empresa familiar.

La sucesión es la prueba definitiva de una Empresa Familiar; es decir, una vez que ha se ha consumado la metamorfosis de negocio individual a Empresa familiar, su continuidad se convierte en un reto para los sucesores y uno de sus ultimo sueño de su fundador; es el momento, en que el emprendedor se siente empresario, orientando sus esfuerzos a garantizar la inmortalidad de su Empresa y la supervivencia de su espíritu en las generaciones que la sucedan.

Pero la realidad siempre es distinta a los sueños; solamente, el 24 por ciento de las empresas familiares sobreviven como tales a través de la segunda generación, y sólo el 14 por ciento trasciende a la tercera⁸. Las empresas se venden a terceros o liquidan cuando no se fragmentan entre herederos. Rara vez se concentra el capital en un heredero por renuncia o venta entre familiares de los títulos valor.

La familia tiene que aprender que la propiedad se retribuye según mercado así como el trabajo, pero la dirección estratégica se debe retribuir por resultados obtenidos y riesgos asumidos.

Napoleón Bonaparte mantenía que para gobernar hay que tener el corazón en la cabeza. La sucesión enfrenta al fundador de una empresa familiar a una compleja serie de opciones, que se representan a continuación⁹:



Como todo en la vida cada opción exhibe sus propias ventajas e inconvenientes, así como sus riesgos y oportunidades. Cada opción tiene diferente alcance en función de la disponibilidad de posibles sucesores capaces de asumir el manejo de la empresa; de las necesidades de las familias nucleares y de las ramas extendidas; y de la prosperidad y dimensión del grupo de empresas y de la situación económica del grupo en el momento de la sucesión.

Todas las opciones son posibles. Parece que las tres primeras son las más aceptadas pero la temida realidad dice que lo más frecuente es no hacer nada y luego optar por las señaladas en los números 4, 5 y 6. La opción pasiva, es decir, la de no hacer nada es la más frecuente y al mismo tiempo la más desaconsejable; como siempre se ha dicho, la peor decisión es la indecisión.

La fragmentación de las empresas del grupo, entregadas a cada hijo o entre los herederos, no sólo es el mayor fracaso del fundador sino el mayor fracaso de los hijos, que fueron hermanos, pero no llegaron después, de tanto tiempo, a formar un verdadero equipo humano.

No podemos olvidar un factor muy importante de la sucesión: la personalidad del fundador, que determinará claramente su estilo de retirada, la entrega de las riendas al sucesor¹⁰. Si el fundador es un MONARCA, no abandona su puesto hasta que se ve decisivamente forzado a hacerlo por muerte o por una rebelión de los hijos. Si el fundador es un GENERAL, puede ser desalojado por la fuerza de los hijos, pero maquina su retorno y suele volver a salvar a la empresa ante la ineptitud de los sublevados. Si el fundador es un EMBAJADOR, entonces abandona con elegancia y desde su retiro actúa como consejero o tutor. Si por el contrario toma la figura de GOBERNADOR, el fundador gobierna la empresa por un plazo limitado, se retira y busca ocupar su tiempo en otras vocaciones.

En cualquier caso, suele ocurrir, como dijo Jean Cocteau, que "el manantial desapruueba casi siempre el itinerario del río".

Existen unas leyes, promulgados por James Lea, que conducen a una buena sucesión¹¹, que expongo a continuación para dejar constancia de la sabia enunciación de este notable investigador.

- Ley 1ª No jugar a Papá Noel con las acciones, los bienes y la autoridad.
- Ley 2ª Organizar la sucesión para cubrir las necesidades de la empresa, no las de los sucesores.
- Ley 3ª - Establecer las reglas de la transición y hacerlas valer.
- Ley 4ª - Prestar gran atención al proceso de transición.
- Ley 5ª - Desprenderse, pero permanecer conectado.

Según la reconocida opinión del profesor Joachim Schwass, las Empresas que han sobrevivido al cambio generacional lo han conseguido porque han logrado manejar adecuadamente la conexión entre ambas generaciones, que podemos intentar resumir en los siguientes apartados:

-El proceso ha sido iniciado por la generación mayor con antelación suficiente.

-Crecer fuera de la Empresa: Se trata de lograr un nuevo emprendedor no un clon del fundador.

-Sólo si la incorporación se ha producido de forma voluntaria supone un valor añadido

-Resolver la sucesión tanto en la dirección como en la propiedad.

-Clarificación de los roles de los miembros de la familia, ahora y en el futuro

-Comunicación activa dentro de la familia.

De todas formas, uno de los problemas más difíciles de resolver es cuando se da la buena circunstancia de disponer de más de un hijo capacitado. En este escenario son muchas las preguntas a hacer y a las que hay que dar respuesta. Varias soluciones se deben ponderar. Como ejemplo señalo las siguientes:

- a) Establecer un liderazgo compartido: es la situación en la que varios hijos se reparten las funciones directivas, pero toman juntos las decisiones. En este modelo, no es lo mismo formar díada, triada, que tétrada.
- b) Establecer la diferencia entre sociedad patrimonial y sociedad de explotación al frente de las cuales puede estar cada uno de los hijos.

Cuando son dos los sucesores, el liderazgo no ofrece gran alternativa; y, cuando son cuatro los componentes de la generación entrante, sus miembros han de evitar díadas coaligadas y enfrentadas entre sí. En esta situación, hay opciones para identificar el nuevo liderazgo, que debe nacer del consenso de los componentes del grupo. La triada es la composición normalmente más estable y la tétrada, la que ofrece más opciones de liderazgo y la que demanda mayores exigencias de responsabilidades a sus integrantes.

Cualquiera de éstas exige el acuerdo entre los hijos para definir el organigrama cuando se retire el fundador.

Cualquiera de éstas exige el acuerdo entre los hijos para definir el organigrama cuando se retire el fundador. Como acertadamente indica una cita de Ivan Lansberg " Mi definición de liderazgo consiste en asumir las culpas cuando las cosas van mal y compartir la gloria cuando las cosas van bien. Compartir la gloria requiere una generosidad de espíritu que resulta esencial para mantener conexionado el equipo.

De ahí que los hermanos unidos, su conjunción e integración en la empresa funcionará mejor cuando son capaces de obtener el máximo rendimiento de las habilidades y perspectivas de cada uno de ellos, se trata de un sueño compartido que genera entusiasmo y vitalidad en la empresa , pues sin lugar a dudas, la rivalidad entre hermanos es mas destructiva cuando no es reconocida, cuando la competencia e envidia del grupo permanecen latentes.

5. Un modelo holístico para enfocar los problemas

John Davis diseñó el clásico modelo de los tres círculos (familia, propiedad y empresa) con una excelente acogida, al combinar una elegancia teórica con una aplicabilidad inmediata, que luego Ward y Lansberg ampliaron a cinco círculos para crear un paradigma que permitiera enfocar problemas e iluminar soluciones. Estos cinco círculos son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión.

Dado que la empresa familiar se define por su vocación de continuidad, el círculo de la sucesión es nuclear en el modelo, de modo que familia, negocio, propiedad y gestión pivotan sobre aquella y miran a la misma de soslayo o de modo directo.

12 Ivan Lansberg- Artículo Uno para todos y todos....

Este paradigma nos viene a representar los núcleos de intereses tan diferentes que existen en la empresa familiar, y cómo esos intereses son interdependientes, se influyen mutuamente, marcan la evolución del negocio y de la gestión así como de la propiedad y de la familia.

En esta presentación seguiré insistiendo en la sucesión familiar, como un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, por ser uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia. No es posible contemplar el proceso de la sucesión sin analizar sus condicionantes, representados por la voluntad del líder hacia una retirada progresiva, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la gestión del proceso de cesión del mando, previa planificación⁴⁶⁰

La empresa familiar tiene graves dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión; pues la

⁴⁶⁰ 13 Amat J.M. 2000. La Continuidad de la empresa familiar. Ed. Gestión 2000. Pg 35.

tensión se eleva entre padres e hijos y entre los respectivos hermanos y sus familias.

La familia es un bien supremo y no debe quedar absolutamente subordinada a los intereses de la empresa; tampoco puede transplantarse la estructura de la familia al plano empresarial sin tomar en consideración el organigrama de la empresa. Lo más aconsejable sería mantener un equilibrio casi circense que conjugara los intereses empresariales y los familiares, de manera que ambas realidades se vean potenciadas, multiplicadas si cabe, como consecuencia de ese intento de conciliación.

En definitiva, la familia puede ser un activo o un pasivo en el patrimonio de la empresa, según el acierto o el desacierto con el que el fundador gestione este "recurso".

6. El Protocolo Familiar: Marco de coordinación de la familia, la propiedad y la empresa

En la familia empresaria aparecen solapadas parcialmente tres instituciones perfectamente diferenciadas: la familia, la propiedad y la empresa (o grupo de empresas). Esta diferenciación cada vez es más necesaria ante la complejidad de aquellos solapamientos.

Con el transcurso del tiempo la familia se extiende de tal modo que el fundador puede recibir como candidatos a ocupar un puesto de trabajo a miembros de la tercera generación. Con el devenir temporal, la propiedad se subdivide en ramas familiares y comienza a vislumbrarse su rápida atomización cuando la mayoría de edad es una alegre realidad en el seno de la tercera generación. El tiempo y una buena gestión acrecienta el activo empresarial y aparece la diversificación como pauta para el crecimiento.

Estructuras y planes en el modelo de tres círculos⁴⁶¹

Es esta una fase crítica de muchas familias empresarias, pues hay necesidad de clarificar dos cuestiones cruciales: una primera, tomar conciencia de que aquellas tres instituciones necesitan estructuras organizativas adecuadas y eficaces. Y la segunda es la de que tales estructuras requieren el diseño planes para tan compleja situación.

Tanto la familia como la propiedad y la empresa precisan acomodar estructuras o crearlas. En la familia, se debe crear la Asamblea Familiar y su Consejo de Familia, capaz de gobernar a la familia extendida y de encauzar las relaciones entre ésta y la empresa. En la propiedad, dividida entre hermanos y con pronóstico biológico de atomización, se tendrá que diseñar una Junta General de propietarios y un Consejo de Administración con capacidad para ofrecer una visión global de todas las empresas.

En el grupo empresarial hay que desarrollar una estructura gerencial, que permita el control a distancia, a la par que delegar la gestión de cada una de las unidades de negocio a niveles de empresa jerárquicamente inferiores. Este cambio organizativo, requerido en una sociedad de hermanos, que camina hacia una sociedad de primos hermanos, no puede realizarse sin disponer de una visión global que se materializa en lo que se ha dado en llamar protocolo familiar, acuerdo de familia, Carta Magna de la Familia empresarial.

Estas diferentes estructuras (como son la Asamblea Familiar y Consejo de Familia, por un lado; y la Junta General de Propietarios y Consejo de Administración, por otro) tienen la misión de diseñar planes y ejecutarlos, planes propios de cada una de las instituciones citadas.

⁴⁶¹ 14 Kevin E. Gersick. John A. Davis. Marion McCollom Hampton. Ivan Lansberg. Empresas Familiares generación a generación. Ed. Mac Graw-Hill. Pg. 236.

La propiedad es la institución que tiene que desarrollar los planes más complejos por su solapamiento con familia y empresa. En concreto estos planes son: el plan estratégico del grupo, que no puede hacerse sin conocer los planes de cada unidad de negocios; el plan de contingencias (muerte, incapacitación, separación matrimonial y divorcios) que afectan a familia, propiedad y negocio; y, por último, el plan de sucesión en el poder dominical, que afecta a familia y propiedad de modo directo y de modo indirecto a las empresas.

El grupo de empresas tiene que desarrollar un plan de potenciación de la capacidad gerencial, en el que se verán involucrados miembros de la segunda generación y, sobre todo, de la tercera.

La Familia, mediante el Consejo de Familia, tiene que conseguir que la escala de valores de la familia fundadora se transmita al mosaico de nuevas familias, que como la de Jacob, se multiplica y se complica.

El legado espiritual familiar es un vector empresarial, conformado por compromiso, esfuerzo, sacrificio, honradez, constancia, austeridad, respeto a los órganos de gobierno y autodisciplina para la formación. La escala de valores de la familia está representada siempre por la solidaridad, la sinceridad en la comunicación, la justicia en el trato, la mutua confianza y el autodiagnóstico de defectos. Corresponde a la estructura familiar preservar este legado, interpretarlo y transmitirlo a la tercera generación. Le corresponde también a la Familia saber distinguir entre familia-propiedad-empresa, promover la continuidad del accionariado en manos de la familia, así como descubrir los caminos de acceso a la propiedad que no destruyan el patrimonio creado.

Ni las estructuras anunciadas ni los planes exigidos se pueden construir ni diseñar en la Empresa Familiar sin un pacto familiar protocolizado.

El Protocolo Familiar

Como corolario de lo anteriormente expuesto, debo decir que, si la familia quiere sobrevivir y llegar como empresaria a la tercera generación, ha de planificar la sucesión, las contingencias, la organización del grupo y las relaciones entre familia-propiedad-empresa. La forma de lograr esta aspiración requiere la negociación, la preparación y la firma de un documento que instrumente el gobierno de este complejo sistema. El protocolo familiar debe señalar y anticipar los problemas, estableciendo apriorísticamente las vías de solución y, en lo no previsto, señalando los cauces para llegar a una solución negociada.

Paradigma para el pacto familiar

Por tanto, el protocolo es un acuerdo-marco, un pacto de familia entre socios actuales y futuros para regular la organización y gestión de la empresa familiar, las relaciones económicas y profesionales entre la familia y la propiedad con la finalidad de dar continuidad de manera eficaz y exitosa al legado empresarial. El protocolo es un traje a medida, que se corta y cose entre los familiares, que se debe cumplir, desarrollar y enriquecer, pues sirve para:

1. Delimitar diferentes los ámbitos de actuación de la familia y la empresa, evitando interferencias nocivas entre aquéllas.

2. Despensionar decisiones, que, de otro modo, serían emotivas pero no inteligentes ni racionales, como puede ser la obligatoriedad de cierto régimen económico para las sociedades conyugales o ciertas orientaciones testamentarias.

3. Anticipar los problemas que se plantearán en la sucesión en la gestión, en la propiedad, en la accesibilidad a los órganos de decisión empresarial y en la política de retribuciones (vía salarios o vía dividendos). La tensión crece cuando la familia cree que se debe corresponder a cada

miembro según sus necesidades; y la empresa, en cambio, defiende que la retribución debe determinarse en función de lo que cada miembro contribuya.

4. Establecer los cauces para resolver en el seno de la familia los problemas no anticipados mediante la mediación equitativa.

No existen modelos estándar de protocolo familiar, éstos son "trajes a medida" que deben contemplar las peculiaridades de cada empresa. No obstante, sí pueden señalarse una serie de principios que deben constituir la esencia de todo protocolo familiar:

1. El principio de separación, o al menos de delimitación, de familia y empresa; es decir: hay que procurar no confundir los círculos de propiedad, negocio y familia; ello requiere definir la política de incorporación de los miembros de la familia que voluntariamente pretendan su integración en la misma; y, en último lugar, el establecimiento expreso de la política de dividendos de la empresa.

2. El principio de gestión profesionalizada de la Empresa: este principio implica que el hecho de ser miembro de la familia no debe suponer ventajas ni inconvenientes para trabajar en la empresa.

3. Valores de la familia y de la Empresa: Dejar patente los valores que se quieren transmitir a las siguientes generaciones para que la Empresa Familiar no se desprenda del espíritu de su fundador, ni por tanto su carácter familiar; o sea, preservar y garantizar que la cultura empresarial que el fundador imprimió en la estructura organizativa.

La organización empresarial

Con el tiempo, la empresa avanza, crece, se expande y se diversifica; y, a lo largo de su evolución, la empresa sufre crisis de liderazgo, de crecimiento, de vida.

La presencia de una crisis implica la necesidad de un cambio organizativo, que optimice el crecimiento, el proceso de acomodación al entorno y la implicación de la familia. Lógicamente, un cambio en la organización de la empresa entraña una gran dificultad; la empresa no es una monarquía, ni una comunidad religiosa, ni una cooperativa asistencial, ni una asociación ácrata; en cada momento de su devenir tiene que disponer de la organización adecuada, capaz de:

1. Facilitar la continuidad generacional en la gestión.
2. Optimizar la planificación financiera fiscal de la empresa.
3. Delimitar el perímetro patrimonial empresarial afectado por los acuerdos de familia.
4. Simplificar y agilizar el proceso de toma de decisiones por los socios, facilitando el gobierno de la empresa.
5. Facilitar su gestión futura con una estructura más operativa, que permita su crecimiento y expansión en las en las mejores condiciones posibles.

Para cumplir esos objetivos, suele acudir a la figura de la "Sociedad Holding"; es decir, se articula una estructura capaz de satisfacer una serie de premisas necesarias para la consecución de los siguientes objetivos:

-Separar las funciones empresariales en dos niveles: por un lado, el nivel de gobierno y dirección; y, por otro, el nivel de gestión operativa.

-Dirigir y gestionar de manera centralizada; o sea, lograr que la sociedad matriz ejerza un control sobre las sociedades operativas.

-Especializar las distintas actividades empresariales realizadas por la Empresa.

-Compartimentar riesgos derivados de la actividad empresarial, separando los activos afectos a ella de los no afectos.

-Crear grupo de Empresas y tener la posibilidad de tributar en régimen de consolidación fiscal.

-Consolidar balance y ofrecer una imagen de grupo frente a entidades financieras, clientes y proveedores.

-Mantener unida la inversión conjunta de todas las ramas familiares bajo una sociedad holding conjunta, pero posibilitando que cada rama familiar acometa sus propias inversiones sin necesidad de vincular a las demás utilizando para ello la sociedad holding de su propia rama; y

-Simplificar la estructura del accionariado de la sociedad conjunta facilitando la toma de decisiones en esta última (los socios directos de las sociedades holding no son los miembros de la familia sino la sociedad Holding de cada rama).

Pero no basta con que la organización empresarial conduzca a un holding de actividades y de patrimonios, sino que hay que pactar el modo de resolver las crisis de liderazgo, crecimiento, diversificación, delegación, coordinación, profesionalización e internacionalización.

La más difícil de resolver es la del liderazgo, ya que es necesario en cada etapa del desarrollo familiar y empresarial. El cambio de líder y de estilo de dirección es uno de los grandes retos que toda familia empresaria tiene que afrontar y resolver. Esto sólo se puede hacer mediante inteligencia colectiva emocional y relacional. Si los miembros de la segunda generación confían entre sí y se intercomunican abiertamente y sin reservas y exhiben altas dosis de motivación la designación del nuevo liderazgo será dolorosa pero fácil. Por el contrario, si entre ellos no

coexisten confianza mutua y comunicación nítida, la crisis explotará y la desintegración sobrevendrá.

Por todo ello, el pacto de la familia extendida es necesario. Es el momento de decirles a estas familias empresarias "manténgase unidos para avanzar, si no desapareceremos". No deben olvidar que se crea empresa a partir de la concentración, pero que sólo se mantienen a través de una adecuada diversificación y organización empresarial.

Llamo la atención sobre lo siguiente: No basta con que los miembros de la generación entrante tengan entre sí un alto grado de mutua confianza y un transparente modo de intercomunicación. Tienen que exhibir altas dosis de motivación, del tenor que siempre manifestó la generación fundadora para lograr que el legado recibido se perpetué y acreciente.

¿Cuáles pueden ser las causas de tan difícil transición?

En primer lugar, como explica el modelo, la sucesión es un proceso ligado a la correcta interpretación de los siguientes círculos: familia, negocio, propiedad y gestión. Cualquier deficiencia en uno de estos círculos va a incidir en la transición, porque la existencia de problemas familiares, accionariales, organizativos o estratégicos suele emerger en el momento de la sucesión. Los familiares y accionistas aparecen cuando la familia es amplia y se dan cambios de rumbo estratégicos y organizativos en el momento de la sucesión. La resistencia a entregar el poder es causa, como hemos dicho, de tensiones a la hora de diseñar la transición, pues hay muchos monarcas y generales en la figura del fundador, pero también aparecen problemas por parte de los candidatos a la sucesión. Estos problemas pueden nacer de la propia inseguridad de los candidatos, de las dificultades que plantean algunas ramas familiares a la elección del nuevo líder, de la resistencia de algunos directivos del grupo ante la figura del sucesor. Estos problemas y aptitudes se agravan si el grupo de empresas

ha perdido competitividad, mercados, no se ha internacionalizado o sufre retrasos tecnológicos en los procesos operativos.

¿Cómo superar estos problemas?

La superación de los problemas, que genera la superposición de la familia y la empresa, tiene su clímax en el proceso de la sucesión. Aún existiendo unas relaciones intergeneracionales estrechas, un compromiso a largo plazo de la familia con la familia, un sentimiento de orgullo de pertenencia y un profundo respeto por los miembros de mayor edad, el problema de la sucesión se plantea crudamente. Simultáneamente a la sucesión se plantean problemas ligados a la posición competitiva y estrategia del grupo de empresas, como tal, y de sus unidades de negocio. La sucesión se plantea en momentos de resistencias al cambio y a la necesidad de profesionalizar la gestión de la familia. Justo cuando se afloran estos problemas aparece el del diseño de la continuidad y la transición generacional.

Tan relevante es el proceso sucesorio que está siempre lleno de interrogantes y rodeado de ansiedad. Ante tantas fuerzas enemigas de la transición no traumática el éxito de la operación depende de un vector de circunstancias favorables y de una verdadera planificación. El proceso de sucesión puede traer un conflicto latente, abierto entre la "vieja guardia" y los "jóvenes coroneles", que debe ser resuelto en los órganos de gobierno pertinentes.

Óscar Wilde decía que los niños comienzan por amar a sus padres; cuando ya han crecido, los juzgan, y, algunas veces, hasta los perdonan. Quizás no sean necesario esta extrema interpretación de las relaciones paterno-filiales, pero desgraciadamente es una vieja historia que se repite, y más aún es una realidad en el ámbito de la Empresa Familiar.

No habrá transición si no se analiza adecuadamente el contexto y, en el mismo, las fuerzas que van a dificultar dicha transición: las características

de la familia, de la distribución de la propiedad, del negocio y de su organización y los estilos personales del sucedido y sucesores son elementos básicos del contexto. Al igual que hay necesidad de una estrategia para la empresa se precisa diseñar una estrategia para la sucesión, que probablemente necesita la cooperación de un tercero ajeno a la empresa y a la familia.

Realmente uno de los principales problemas del predecesor es nombrar el sucesor entre sus hijos. Necesita ser objetivo sin dejar de ser justo, lo que implica evaluación de candidatos en lo que respecta a visión a largo plazo, capacidad de tomar decisiones equilibradas, capacidad de armonizar intereses diversos, resistencia a la presión y depresión a la crítica, además de los supuestos y comprobados conocimientos, en definitiva que cree consenso.

La sucesión debe ser consensuada y para que se implante con éxito se tienen que dar las siguientes circunstancias:

1. Que el predecesor legitime al sucesor, consensuado, ante la organización empresarial.
2. Que el predecesor le apoye totalmente, cuestión difícil para un padre que se mueve en el filo de la navaja entre objetividad y amor paternal.
3. Que el sucesor se involucre en la preparación del cambio y en la renovación estratégica.
4. Que el resto de hermanos lleven a la práctica el consenso, firmado en el seno de la familia, a cerca de quién será el sucesor.
5. Que se prevean mecanismos de renegociación, si la sucesión falla pasado un tiempo de prueba y error.

Para favorecer la armonía, puede crearse un mercado interior de títulos-valor para los propietarios, que atomizados pueden ser "ricos en papeles" y "pobres en dinero". Hay que crear un fondo líquido para que el grupo de empresas pueda satisfacer la separación de un propietario y, a la vez, pueda impedir la fragmentación del holding empresarial.

Aquellas empresas que no hayan formulado en su protocolo mecanismos contra la escisión, trágicamente sobrevenida, terminarán fragmentándose. Por eso debe iluminar el protocolo el principio de que la unión hace la fuerza y que dentro del grupo se vive mejor que aislado en el desierto, pasando un calor agobiante durante el día y un frío que hiela el alma durante la noche.

7.-A modo de conclusión

Las historias de las empresas familiares son historias de entusiasmo y de ilusión; de sacrificio, reto y constancia, no sólo de los fundadores, sino también, en su caso, de los hijos nietos y demás generaciones.

Como cualquier otra empresa, está influenciada por las leyes del mercado y ha de conducirse por esa mano invisible que cita Adam Smith. En consecuencia, para lograr sus objetivos económicos, ha de valerse de todos los medios económicos que encuentre a su alcance con la sola limitación de la legalidad, la ética y la moral.

Su gran reto es armonizar las expectativas empresariales con las familiares, evitando la colisión y consiguiendo que ambas realidades salgan engrandecidas de ese encuentro.

La dificultad estriba en mantener este idílico estado de simbiosis a lo largo del tiempo porque, si bien la problemática es conocida y en cierto modo general, las soluciones han de personalizarse en cada caso atendiendo a las diferentes sensibilidades. Es un proceso de adaptación continua en el que cada generación ha de ir facilitando la motivación e integración de la siguiente.

Para ayudar a esta tarea, es conveniente:

a) Contar con un régimen jurídico más específico en el que se contemple la singularidad de la empresa familiar.

b) Dotar a la misma de un protocolo familiar, que sea capaz de reconducir al consenso cualesquiera conflictos que puedan surgir y que sirva de complemento a los propios estatutos sociales.

Si la continuidad debe ser un hecho para que el legado se perpetúe, cabría preguntarse si la empresa familiar es un desideratum para la familia empresarial. La respuesta es afirmativa; es un objetivo deseado pero siempre por conseguir. La problemática se irá repitiendo de generación en generación hasta que una de ellas decida:

- a) Fragmentar la empresa,
- b) Liquidarla o
- c) Transmitirla,

Y pierda su propio carácter quebrantando la voluntad del fundador.

Quisiera resaltar que el propósito de mi discurso no es el de la investigación, ni la elaboración doctrinal de un memorandun sobre la Empresa familiar, sino el de mostrar una realidad de máxima actualidad y advertir que no existen soluciones tipo para solventar los problemas que se produzcan en su seno, y sobre todo, impregnar a todos los asistentes del ilusionante desafío que la misma implica e implicará en mi vida y en mis sueños de crear y seguir haciendo empresa.

Toda actividad mercantil lleva implícito un componente social que la justifica. La Empresa Familiar necesita además, por su propio carácter, integrarse como una célula viva en la sociedad a la que pertenece. Esa necesidad puede encauzarse a través de fundaciones que hagan extensivo el binomio familia-empresa a la sociedad donde ésta opera. Con esta sensibilidad, la familia Sánchez-Ramade ha dado vida a una fundación que canalizará hacia la sociedad parte de los beneficios que de ella obtiene.

Noel Clarasó dijo una vez que, si admites una idea más grande que la empresa, probablemente llegarás a tener una empresa tan grande como tu idea, punto difícil que ha de entenderse muy bien... Desde este punto de vista, podría decirse que la familia es una idea preciosa para sostener una empresa.

La continuidad en la empresa debe ser algo más que una cuestión de inercia. Me gustaría terminar citando a Goethe: "lo que habéis heredado de vuestros padres, volved a ganarlo a pulso o no será vuestro".

Por último, quisiera expresar mi agradecimiento a Mercedes y a mis hijos con los que, en justicia, debo compartir la satisfacción y el honor que se derivan de este nombramiento.

8. -Epílogo

El reencuentro de José y su familia

José dijo a sus hermanos: "Yo soy José, ¿vive todavía mi padre?" Subid a mi padre y decidle: "Así habla tu hijo José: Dios me ha constituido Señor de todo Egipto, desciende ante mi sin tardar. Habitarás en la región de Gosen y estarás cerca de mí, tú y tus hijos y los hijos de tus hijos, tus ganados y todo cuanto tienes. Allí cuidaré de tu subsistencia porque habrá todavía cinco años de hambre. Y si algunos son de valía ponlos de mayores de mi ganado".

Estos son los nombres de los hijos de Israel, que bajaron a Egipto con Jacob, cada uno con su familia. Rubén, Simón, Judá, Levi, Isacar, Zabulón y Benjamín, Dan y Neptalí, Gad y Aser. Todas las personas nacidas de Jacob fueron sesenta. José ya estaba en Egipto.

Murió José, también sus hermanos y toda aquella generación. Los hijos de Israel, muy fecundos, se multiplicaron extraordinariamente, aumentando progresivamente y llegando a ser tan numerosos, que llenaron toda aquella región.

Me gustaría que la historia de José fuese un referente de toda empresa familiar.



Discurso de contestación

Del Ilmo. Sr. D. Miguel Castillejo Gorraiz

Señoras y señores académicos, señoras y señores:

El ingreso de don Eugenio Sánchez Ramade y Villegas en la Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente de Andalucía y el que esta Ilustre Casa me haya designado para contestar a su discurso de ingreso, supone para mí un doble honor, por mi condición de amigo y de académico.

Abogado, Profesor Mercantil, Economista y Agente de la Propiedad Inmobiliaria, su actividad en el mundo de la empresa se inició en 1952, casi en época de Postguerra –apenas concluidos sus estudios-, como empresario en el ámbito de la Cinematografía, mediante la distribución y producción de películas extranjeras, y en la actualidad la ha vuelto a reiniciar en el sector de la tecnología informática, aunque sin abandonar nunca los sectores de la economía clásica en empresas dedicadas a la construcción, al comercio y a la industria automovilística.

Plantó su semilla en un campo empresarial tan árido como el de la economía cordobesa en aquella época de autarquía y aislacionismo. Se construía entonces la Córdoba moderna, y uno de los autores de esa construcción fue don Eugenio, un sevillano que sería proclamado por su labor en esta ciudad “Cordobés del año” y “Mejor empresario del año en Córdoba”. También recibiría el “Premio Trajano a la mejor iniciativa empresarial”, así como otras muchas distinciones de ámbito autonómico como “Mejor empresario de Andalucía” y “Mejor trayectoria empresarial en Andalucía”.

De las raíces del árbol empresarial plantado por Eugenio Sánchez Ramade, creció un tronco fuerte, resistente a los embates de cualquier tempestad y superador de esas pruebas con las que Dios distingue a quienes dota de una personalidad más fuerte que la de la común de las personas. Sin embargo, la dureza de ese árbol oculta sutiles conductos por los que discurre la savia de su fe de Dios, de su amor a la familia, y de su preocupación por los empleados. Consecuencias de todo lo anterior es el

rasgo acusado que posee Eugenio Sánchez-Ramade de una tremenda sensibilidad social, que su inteligencia, trabajo y sacrificio, ha convertido en heredad para todos los andaluces lo que sería solamente una empresa familiar.

En Andalucía, el empresario debiera ser un modelo social, la empresa una forma de realización en la vida y su titular, el sujeto que mayores honores recibiera por su contribución al desarrollo y bienestar de la región.

Esos honores son los que explicitamos en la Ilustre Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente, recibiendo hoy como Académico a Eugenio Sánchez-Ramade y Villegas.

Hecha esta presentación, leeré, cómo disponen nuestros Estatutos, el discurso de contestación al de ingreso pronunciado por don Eugenio, del cual me ha llamado la atención, por su originalidad, la consideración de primera empresa familiar, la que constituyen los descendientes de Jacob.

Y yo apoyo su aseveración. Los descendientes de Jacob son ejemplo de supervivencia en la adversidad. Ahora lo acaba de reconocer nuestro flamante académico, pero antes lo hicieron personalidades como la de Nicolás Fernández de Moratín.

"Se ha dicho también que donde los tratan como a los demás ciudadanos, sin oprimirlos ni molestarlos, procederán como los demás, y además, serán honrados y fieles sin dejar de ser industriales".

En el contexto de convivencia de todos los credos, preconizado por Monseñor Amigo Vallejo, Cardenal Arzobispo de Sevilla, en su homilía del pasado 10 de mayo, celebración del Día del Corpus, cobra especial oportunidad la reflexión de don Eugenio: *"para que perduren las empresas es necesaria una unidad como la de la familia"*

Así, en mi discurso de contestación, me voy a referir a la supervivencia, a prueba de cualquier dificultad, como primer deber moral que tienen todas las empresas. Por ello, lo he titulado: "*La empresa como entidad moral*".

La empresa como entidad moral

1. Ética económica y moral empresarial

El primer componente moral de toda empresa, sea familiar o societaria, de economía social o fundación es el de la supervivencia, porque si la empresa desaparece, muere con ella una parte de la sociedad.

Dice el Evangelio que no cae la hoja de un árbol sin el permiso del Señor. Dios está presente en todas las manifestaciones de la vida, y por lo tanto, los creyentes hemos de pensar que también está Dios en los aspectos de la existencia que se refieran a las necesidades económicas del ser humano.

La economía, como actividad basada en la escasez, surgió desde el Génesis, cuando la primera insensatez del ser humano produjo la escasez; pero, simultáneamente, Dios aportó la solución a esa escasez: el trabajo.

Y de esa unión de escasez y trabajo han surgido cuantas empresas en el mundo han sido. Primero fueron las mercantiles, después las industriales; y ahora son las de servicios las que marcan las pautas por las que avanza el mundo desarrollado.

En un principio, todas las empresas surgían sin más objetivos que el del lucro, el beneficio máximo, el interés inmediato. Pero poco a poco, la sensibilidad social iba penetrando en el pensamiento humano y llegó un momento en el cual a las empresas les correspondió también el

sensibilizarse socialmente. Desde ese momento, toda empresa, tanto si es mercantil, como si es industrial o financiera, ha de nacer con una filosofía moral que justifique su existencia ante la sociedad.

Hay algunas empresas cuyo fin exclusivo al ser creadas fue el de ayudar a los necesitados mediante actuaciones financieras de carácter cristiano y social. La concesión de pequeños préstamos a los más humildes –lo que modernamente se denominan “microcréditos”, de tanta valoración en la actualidad- fue en innumerables ocasiones la solución de muchos problemas de los más desasistidos de apoyo financiero, de aquellos que en el siglo XIX y hasta casi mediados del XX podría decirse que no eran incluidos de hecho en el mercado de la banca, y que sin embargo sí contaban para las cajas de ahorro.

Esta filosofía de ayuda a los necesitados, ampliada por los conceptos de solidaridad y de desarrollo social, es la que en estos tiempos inspira el comportamiento ético de muchas empresas del sistema económico.

Ésta es, pues, mi primera conclusión: los empresarios han de ser conscientes de la bondad social de sus empresas. Sentirse empresario, directivo de empresa, o empleado de la misma, nunca es motivo para acomplejarse ante la sociedad, sino de sentirse útil a la misma, pues desde esos puestos es desde donde más se contribuye al desarrollo y al bienestar social.

2. La controversia sobre el beneficio

Un segundo punto de discusión sobre la moral en la empresa es el del beneficio empresarial, porque existe la teoría, tan frívola como interesadamente extendida, de que el beneficio afecta a la ética empresarial.

Independientemente de que esta tesis, por equivocada desde su origen, es la que mayores males ha acarreado allí donde se ha implantado con la anulación del beneficio mediante la supresión de la iniciativa privada, es demostrable que de la obtención de una rentabilidad lícita y justa por las empresas, quien mas se beneficia es la propia sociedad, puesto que el caso contrario, el de producirse pérdidas, acarrea ruina para las economías familiares y gravísimos traumas sociales de muy difícil solución, como se constata observando algunos países hermanos de Hispanoamérica.

Pues bien, estas ideas tan fáciles de comprender, resultan, sin embargo, difíciles de admitir por determinadas corrientes de opinión que difunden la idea de que una empresa rentable equivale a una empresa insolidaria y explotadora.

Sin embargo, planteemos la siguiente secuencia de reflexiones: si todas las empresas de un país actuaran eficientemente, se crearía más empleo no destruyéndose el ya existente. Por otra parte, esa eficiencia empresarial incrementaría las rentas familiares vía salarios de la empresa y pagos a proveedores, desarrollándose así el consumo y, por consiguiente, induciendo el aumento de la oferta, es decir, haciendo crecer la producción; avanzarían así la inversión y el ahorro, se crearían nuevas empresas, y, en definitiva, la región, la nación, e incluso las entidades supranacionales llegarían a ser más prósperas y sus habitantes gozarían de mejores condiciones de vida. Todo comienza por que las empresas obtengan beneficios.

Luego el segundo supuesto de moralidad empresarial es el de la rentabilidad de las empresas; y *sensu contrario*, toda empresa con pérdidas a causa de una mala administración, está conculcando la moral económica al no contribuir al desarrollo ni crear empleo, sino que, por el contrario, está degradando los niveles de vida y perjudicando a todo el conjunto de la sociedad. Y si la empresa por mal gestionada se ve abocada al cierre, generará tantos dramas humanos como familias dependan de ella y perjudicará al conjunto de la sociedad, que tendrá que aportar los fondos para que esas familias sobrevivan.

Llegamos así a un punto clásico del debate sobre la moralidad en la empresa y que no es otro que el de la licitud del beneficio, concepto que muchos confunden con el de lucro entendido como especulación.

Se trata de una eterna pregunta que viene formulándose desde tiempos de los protoeconomistas escolásticos del siglo XVI y que sería la siguiente: ¿es moral que una empresa obtenga beneficios?

Según la secuencia lógica antes expuesta, resultará obvia la licitud del beneficio, porque de él se deriva la supervivencia y expansión de la empresa y, por tanto, el empleo y el bienestar de toda sociedad.

Pero esa lógica económica no debe satisfacernos totalmente, porque todos sabemos que el beneficio debe estar condicionado a valores superiores a los de una interrelación acertada de factores económicos de producción.

Retrocediendo en la Historia, hemos detectado que el catolicismo ha sido la ideología que más ha debatido la licitud del beneficio a la luz de la moral.

Ya en el siglo XVI, los comerciantes españoles de Amberes se dirigieron a Francisco de Vitoria –sacerdote y economista que ejerció como

profesor en la Universidad de Salamanca y en Sorbona- para preguntarle si el lucro económico era compatible con la salvación eterna.

La respuesta del sabio español fue la de que el beneficio era compatible con la salvación por contribuir al bienestar social.

A esa conclusión llegó Francisco de Vitoria tras crear toda una teoría sobre la importancia que la actividad comercial y empresarial suponía para el avance de la sociedad, razonando que para que dicho avance se hiciera real, el precio de venta había de sobrepasar en un cierto margen al precio de adquisición de aquello que se vendía, margen que constituía el beneficio, del cual se derivaba una cadena de valor que se extendía a toda la sociedad.

Discurría el siglo XVI cuando razonaba así Francisco de Vitoria y la fe cristiana ya se ponía en congruencia con la realidad de que la sociedad precisaba del empresario para avanzar y de que el beneficio empresarial era bueno para el conjunto del sistema económico, sin que significara ninguna traba moral para quien lo hacía posible, puesto que contribuía al bienestar de la comunidad.

Pero a pesar de la claridad con que se veían estas cosas en el siglo XVI, todavía en los tiempos actuales, aunque ya no se debata la licitud del beneficio en términos de salvación eterna, se sigue debatiendo en términos de salvación social.

La sociedad, dicen algunos, no puede prosperar mientras exista el beneficio, puesto que siempre es conseguido a costa de otros. Pero sucede que no es así, como todos sabemos, el beneficio lo es para el conjunto de la sociedad, pero sobre todo, hay que hacer notar que las pérdidas de las empresas lo son también para toda la sociedad, y de una manera tan contundente que las grandes tragedias de la humanidad han devenido de la ausencia de beneficios empresariales. Sin retroceder demasiado en el tiempo, la crisis de ciertos países de la Unión Europea proviene de las

pérdidas de las empresas mal gestionadas y en pérdidas de le Europa del Este.

Si reflexionamos, nada hay más antisocial, ni inmoral, que el hecho de que una empresa por causas intrínsecas de una mala administración derive a una situación de pérdidas, ya que esas pérdidas han de pagarse entre todos, ya sea por vía del reflotamiento empresarial, ya sea por vía de las prestaciones del estado de bienestar.

Obtengan, pues, todas las empresas beneficios lícitos y justos y evítense todos los dramas sociales que supone un cierre empresarial. Se condena de antemano el beneficio sin pensar que sin él la empresa se asfixia, pierde sus puestos de trabajo, desaparecen las rentas que ella proporciona y, en resumen, se perjudican cuantos con la misma se relacionen, sean particulares, instituciones y, por supuesto, las distintas administraciones públicas.

En beneficio, pues, es un auténtico bien social, un sistema para extender los mercados, un mecanismo generador de empleo y un verdadero motor para el desarrollo del conjunto de la nación.

Hay que considerar, además, que el estado del bienestar, que en otros países europeos pelagra y que en el nuestro se encontraba en bancarrota hace menos de una década, se basa, inevitablemente, en el beneficio que posibilita que las recaudaciones de la Administración aumente, con lo que se ensanchan las posibilidades de las prestaciones públicas y muy particularmente, las de las prestaciones sociales para los trabajadores.

Luego, mi segunda conclusión es la que el beneficio es una virtud social que se transforma en desarrollo económico y en incremento del Estado de Bienestar, y, por tanto, la licitud moral de su obtención está tan fuera de discusión como cuando la reconoció con toda claridad Francisco de Vitoria al ser consultado sobre su compatibilidad con la salvación.

3.-Los límites del lucro.

Dije antes que el beneficio debía condicionarse a unos valores superiores. Por lo tanto, no debe afirmarse que el beneficio haya de crecer indefinidamente. Antes al contrario, el beneficio ha de tener unos límites morales que yo sitúo entre dos extremos: el de la ley de la oferta y la demanda, es decir, de la libre competencia, y el de la solidaridad para atender las necesidades humanas.

En el primer sentido, el de no desvirtuar las leyes de la oferta y la demanda, es decir, de no alterar la formación del precio ni la cantidad de la producción, vulnerando así la libertad de empresa y los derechos del consumidor, sabemos que desde el siglo XVI con los economistas escolásticos de las Universidad de Salamanca –por cierto, todos ellos sacerdotes-, hasta las más actuales Directivas de la Unión Europea, la primera norma que se impone para la obtención de un beneficio ajustado a la ética es la de obtenerse sin enturbiar la transparencia del mercado, respetando para ello su regulación, no ocultando datos a supervisores ni a clientes ni a la propia sociedad. Este principio de la competencia leal es, pues, el primer límite moral del beneficio.

Pero el segundo límite del beneficio, aún más importante, procede del sentimiento de solidaridad universal. Y si el primer límite venía impuesto por los mecanismos de control establecidos, las normas y la actuación de los reguladores, este segundo límite viene impuesto por unas reglas no escritas, porque son morales e inspiradas en unos principios de espiritualidad, que en el caso de D. Eugenio son los más altos.

Este límite al beneficio lo impone la conciencia del empresario. Y es necesario que así sea, porque el cumplimiento de las reglas del mercado, en mi opinión, no es suficiente para garantizar que el beneficio no se escape del campo de lo moral para convertirse en lucro.

Hemos siempre de añadir los empresarios algo más de nuestra cosecha a los límites de la licitud del beneficio. Y ese "algo más" no está recogido en las leyes, sino que está escrito en el corazón, siendo, a mi juicio, lo que distingue a las grandes empresas.

El empresario ha de obrar en conciencia desde que piensa en tomar una decisión. Su empresa ha de ser competitiva y rentable y de la mayor dimensión posible para crear el mayor número posible de empleos y contribuir al desarrollo. Pero todas las decisiones que se adopten, desde la elección del producto hasta la selección geográfica de las inversiones, desde la contratación del personal en las condiciones más favorables para el mismo hasta las campañas de publicidad, desde los planes de expansión territorial hasta la defensa directa y activa de la sociedad mediante la implicación en sus problemas, todas esas decisiones han de ser éticas desde el punto de vista personal y encontradas por el empresario buscando en su corazón.

La experiencia nos dice que desde la dirección empresarial es posible ejercitar la bondad de la forma más eficiente que existe, ya que la dirección implica un cierto plus de poder sin otro control que el espiritual, el cual, si es utilizado con sentimiento de solidaridad, tiene superiores efectos que cualquier intervención que otros hagan en favor de los demás.

¿Cómo se consigue ese control espiritual del beneficio? No hay normas escritas, repito, porque las leyes pueden conseguir que los hombres no obren mal, pero no que los hombres obren bien. Tampoco hay tratados o manuales que se ocupen de esta dimensión moral del empresario. Es el día a día el que nos indica dónde podemos hacer el bien sin menoscabar los beneficios lícitos de la empresa.

En definitiva, el corazón del empresario ha de ser el que presida su toma de decisiones. Y si como a veces sucede por las condiciones de la empresa, no es posible llevar a cabo las decisiones que dicta el corazón, al

menos quedará el hábito de pensar de ese modo, y en otra ocasión será el corazón el que imponga su ley de solidaridad.

Por lo tanto y es mi tercera conclusión, hay que lograr que el balance social de cualquier empresa sea uno de los objetivos prioritarios, y de este modo, se ha de pensar como empresario pero sentir como ser humano.

4.- Del "New Deal" al Balance Moral.

El concepto de balance social era inicialmente exclusivo de las cajas de ahorros, que destinan la totalidad de su beneficio una vez cumplidas sus obligaciones legales a obra benéfica y cultural. Pero cada vez se extiende más a todas las empresas, y va siendo raro en España el caso de empresas que no tengan en su programa una aportación a la sociedad.

Pero además de ese balance social, debe existir lo que yo denomino "balance moral". El balance moral se inicia con la misma contribución al desarrollo y a la creación del empleo, continúa con el fiel cumplimiento de la ley y la colaboración con las autoridades y la atención a los supervisores, y culmina con la rentabilización de los recursos, verdadera causa social de la existencia de la empresa.

Y así llego a mi cuarta conclusión: toda empresa, a través de su balance social entendido en el sentido más amplio del término, tiene la obligación de devolver a la sociedad parte de lo que de ella recibe, porque como afirmaba Juan de Mariana, el objeto de las riquezas "es servir al bien general, a la salud de la comunidad, a la justicia que nunca muere; y no a los intereses particulares".

El enfoque que acabo de exponer, en tiempos más cercanos, se ejemplificaría con la ideología del "New Deal" de Roosevelt en los Estados Unidos, ese espíritu de solidaridad que consiguió remontar con todo éxito y rapidez el trauma mundial que fue la Gran Depresión.

Hay que promocionar un empresariado con este espíritu de solidaridad, dotado de autocontrol moral y a unos empleados imbuídos del mismo espíritu. Esa sería la actual revolución empresarial y laboral, motor de la sociedad tras los traumas universales y nacionales recientemente vividos, y la garantía de las auténticas libertades, que no son sino las económicas, porque de nada vale acumular libertades formales, puras declaraciones, si luego la población carece de medios económicos para ejercitarlas.

Esa revolución empresarial y laboral, basada en el beneficio ético y en el empleo en las mejores condiciones posibles en correlación con un aumento de la productividad, debiera entenderse como la más trascendente del siglo XXI, porque es la Revolución de la Paz, puesto que como quedó dicho, detrás de cada hecho violento subyace una situación económica grave. Esa revolución por la solidaridad y el progreso debiera ser iniciada desde Europa, y, por qué no, desde España.

Yo reclamo con urgencia esa movilización empresarial y laboral, y trato de contribuir a ella. Por mi parte, estimo que sólo puede basarse en el Humanismo Cristiano. En cualquier caso, recuerdo la famosa frase de Diderot: *"Una revolución que se retrasa un día, tal vez no se haga jamás"*.

5.- El trabajador y la ética en el trabajo.

Deseo ahora hacer una breve referencia a un aspecto de la ética que ya he apuntado: la ética del trabajador para con su trabajo.

No voy a entrar en los aspectos reivindicativos y sindicales de las relaciones laborales, porque estimo que los actuales sindicatos libres cumplen perfectamente con ese cometido al abordarlos desde las iniciativas generales para las cuales surgieron. Voy a referirme exclusivamente al aspecto científico de la ética del trabajo, que sería algo parecido a una ética

laboral voluntaria paralela a la ética empresarial voluntaria que acabo de propugnar. La cuestión es importantísima, porque la empresa necesita del trabajador de tal manera que sin buenos trabajadores no hay empresa.

Es necesaria una predisposición moral del empleado a trabajar cada vez mejor dentro de los acuerdos laborales y de la preceptiva legalidad, y si el trabajador actúa ejerciendo esa ética, la sociedad prosperará y la nación gozará de mejores expectativas.

Naturalmente, esa ética del trabajo debe ser ejemplificada antes que nadie por los directivos y los propios empresarios, a fin de que partiendo de ellos descienda a toda la escala laboral. Pero se observa que, dando la razón al premio Nobel Buchanan, *"el concepto de ética del trabajo está en crisis desde hace años, y que la inoperancia laboral apenas produce en nadie, ni siquiera en empresarios y directivos, una mala conciencia profesional, así como tampoco se observa que esa inoperancia sea objeto de reprobación social"*.

Así, la cuarta conclusión a la que llego es la de que el deseo de recompensar el trabajo mejor realizado debe partir del propio mercado laboral, es decir, deben compensarse económicamente por la empresa a los mejores trabajadores, pero también moralmente por la propia parte social de las relaciones laborales. Y no estoy resucitando el estajanovismo, sino llamando al trabajador a la solidaridad social.

La retribución, dice Buchanan, ha de basarse en el valor añadido por el trabajador, dando por descontado que todos sin excepción hayan de percibir un salario según el derecho y sus necesidades; pero hay que tratar de conseguir que los salarios se eleven para aquellos trabajadores cuyo rendimiento y calidad en el trabajo sea también más elevado.

Porque, además, en el trabajo realizado con mayor dedicación y calidad reside la solidaridad del trabajador para con los demás trabajadores, puesto que genera beneficios externos que alcanzan a toda la

sociedad, y por tanto, a los trabajadores, mientras que quien trabaja menos está perjudicando no sólo a la empresa y a la sociedad, sino también a los restantes trabajadores.

Pero observa con pesimismo Buchanan que los miembros de generaciones posteriores a la suya se sienten menos culpables por el hecho de trabajar menos de lo que se sentían los de su propia generación; y más aún, se entristece al intuir que los miembros de las generaciones venideras se alejan todavía más de la ética del trabajo.

En consecuencia, mi quinta conclusión es la de que los trabajadores que se sientan solidarios deben ejercitarse en la ética laboral, con la seguridad de que verán compensada su labor con un mayor salario, unas mejores expectativas de promoción y la perspectiva de conseguir establecerse como empresarios.

Naturalmente, en este juego han de entrar autoridades y empresarios, de modo que conseguir ese ideal sea un compromiso para toda la sociedad. Nuestra colectividad andaluza debe hacer del trabajador eficiente y honesto un modelo social, y no compensarle tan solo con afecto, sino también con retribución, porque los buenos trabajadores tienen tanto derecho al reconocimiento como los buenos empresarios.

En esa excelencia laboral está la clave del verdadero desarrollo en Andalucía. La economía andaluza ha de comenzar a caminar por sí sola, por autoestima, que es un valor moral, y porque nos lo van a exigir los tiempos que se avecinan. No es concesible que exista en estos momentos subsistencia en el cobro de un subsidio. Una generación que ha cumplido veinticinco años sin perspectivas de encontrar un trabajo, y que, por tanto, no se molesta ni en formarse ni en encontrarlo.

El padre de la Economía, Robert Malthus, que como pastor de la Iglesia Anglicana abordaba la economía desde la óptica de la moral

cristiana, ya demostró que no se podía sostener un país mediante subsidios superiores al incremento de la productividad.

Pues si en la Europa de su época no era concebible que un trabajador estableciera su propia empresa, en la Europa actual sí es posible. Un trabajador contemporáneo posee los suficientes conocimientos culturales como para llegar a ser un buen empresario, y las distintas administraciones y muchas instituciones privadas tienen como programa para el desarrollo la potenciación de la iniciativa privada como fuente del desarrollo de nuestra región.

Ese desenlace feliz de crear una clase empresarial a partir de los trabajadores más eficientes, sería para mí el más emotivo de los finales para una historia en la que un hombre o una mujer alcanzan a ser empresarios por sus propios méritos, a los que añado el de considerarlos benefactores de otros trabajadores a los cuales ellos emplearán, y que más tarde, quien sabe, llegarán también a fundar su propia empresa.

6.- La empresa. de su propia supervivencia a la democracia.

Quisiera constatar un hecho del que muy poco se habla, pero que para mí es esencial, y que no es otro sino el de que la empresa privada es la base real del sistema democrático, así como el agente social que conducirá hasta la democracia a los países en los que aún no exista.

Las empresas son los agentes más activos de cuantos constituyen el mercado, y éste, como está comprobado históricamente desde el siglo XVII, conduce de modo inexorable a la democracia; y una vez establecida la misma, el que las empresas alcancen beneficios y creen empleo será la única garantía para el sistema de libertades.

Aunque podrían citarse múltiples ejemplos, el más sencillo, por cercano, es el que ofrece España.

En nuestro país, a partir de los años sesenta, se registró un desarrollo empresarial tan activo que los observadores internacionales hablaron del denominado "milagro español", por comparación con el llamado "milagro alemán" de la Postguerra.

Pero a diferencia de Alemania, en la que el milagro fue enteramente financiado con dinero procedente de los Estados Unidos, España quedó por razones políticas al margen del Plan Marshall, logrando su éxito exclusivamente debido a su propio esfuerzo.

En hecho fue que en los años sesenta, partiendo primordialmente de empresas de la construcción, fue desarrollándose una clase empresarial que más tarde dirigió sus metas a la industria y a los servicios con sus muchas actividades, como por ejemplo la del turismo.

Las cajas de ahorros, con su política de concentrar su inversión en la concesión de hipotecas, en aquella época poco apreciadas por la banca, contribuyeron decisivamente a la creación de esa clase empresarial que más tarde ampliaría su actividad a otros negocios.

Pero el fenómeno al que quiero referirme es al sociológico. Tras las huellas de ese tejido empresarial, de ese sistema de libre empresa y de la libertad de acceso al mercado, comenzó por sí sola a surgir la democracia. Primero se democratizaron las formas y costumbres personales, después las relaciones familiares, más tarde se entró en el diálogo político...

El resultado fue que cuando se conjugaron las condiciones necesarias para su instauración política, todos nos dimos cuenta de que la democracia estaba asentada de antemano socio lógicamente.

Por lo tanto, mi sexta y última conclusión sobre la ética de la empresa es la de que eficientes tienen un contenido supremo: el de ser las máximas garantes de la libertad, de los sistemas democráticos y de su

expansión por el mundo. Defendamos, por tanto, nuestra libertad de empresa y el libre acceso al mercado porque con ello estamos defendiendo y extendiendo el concepto de Libertad. Defendamos a nuestras empresas, porque de su supervivencia depende la de la Democracia.

Por eso, quiero manifestaros mi total convicción sobre la idea de que si un empresario quiere ejercitarse en la defensa de la moral y de la fe cristiana, jamás se verá impedido de hacerlo por el hecho de enfrentarse a las arduas tareas de dirigir una empresa; antes al contrario, tendrá la oportunidad de dedicar a Dios y de retornar a los hombres cuantas bondades de Él y de la sociedad reciba en correspondencia a un buen desempeño de la labor empresarial.

De todo esto es conocedor D. Eugenio Sánchez-Ramade, porque el principio que ha presidido siempre su grupo empresarial ha sido la dignidad. Es en ese ámbito donde se desarrollan con toda su amplitud lo que son los fundamentos básicos de su empresa familiar y en definitiva de su propia persona. En primer lugar la creación de riqueza, y el segundo la de potenciar la justa distribución de la misma mediante la creación de empleo, favoreciendo el crecimiento familiar de todos cuantos integran su actividad, asumiendo el riesgo que conlleva, pues sin riesgo y responsabilidad no hay empresa, como muy bien sabe él.

Las empresas familiares, como la que ha creado nuestro Académico, son el exponente de la integración de los valores familiares en la evolución constante de la economía actual, donde el hombre desgraciadamente, salvo raras excepciones como la que hoy apreciamos, se ha reducido a ser puro vacío, puro número que dirige una empresa sin alma, sin justificación social. Por tanto, han de ser los principios que rigen el corazón del fundador los que asuman sus más directos colaboradores para que así contribuyan a su crecimiento con la firmeza de aquel.

Así, el fundador debe ser ejemplo de su empresa, en su familia y en su sociedad, intentado impregnar de sus principios los sectores en los que

desarrolla su actividad, pues ello, no será todo su legado, pero sí el axioma fundamental para potenciar la idiosincrasia del grupo, el estímulo, el sacrificio y la constancia de las futuras generaciones, en definitiva, su legado ético a la empresa, sobre la que se sustentará con firmeza la estructura económica de la misma bajo el binomio lealtad-integridad. Sólo hemos de mirar a nuestro alrededor para comprobar que D. Eugenio lo ha logrado con creces.