



# RECUERDOS DE MI AUTOEXILIO

LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR  
DE LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

José Javier Rodríguez Alcaide

Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba

EDITA  
Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba

IMPRIME  
Ediciones Gráficas Vistalegre  
Teléfono: 957 421 616  
E-mail: [info@egvistalegre.com](mailto:info@egvistalegre.com)  
Córdoba

DEPÓSITO LEGAL  
CO-545-2009

I.S.B.N.  
84-88423-55-1

DISEÑO GRÁFICO:  
Portada y maquetación: [www.caravancomunicacion.com](http://www.caravancomunicacion.com)

*Estas páginas, dedicadas a mis nietos  
Javier, José Carlos y María,  
son laboratorio interior de imágenes  
y técnica de rememoración*

## ÍNDICE

Prólogo	9
Justificación	17
El encargo	23
Febrero, 2000	29
El consejo asesor	37
El escenario	45
Hogar y horno, fragua y yunque	51
Investigar	59
El gran suceso	63
La labor de mediación	71
Las alumnas ex cátedra	77
Los fundadores	87
Las familias	93
La familia Hidalgo-Palacios	99
La familia Díaz-Gaona	105
La familia Valiente-Garrido	111
La familia Conde-García	115
La familia Pérez Cubero-Sánchez Jurado	119
La globalización y la familia Sánchez-Díaz	127
Como hermanos	131
Dos hermanos con su amortiguador	137
Los Romero-González	143
Las familias fractales	149
La muerte en la familia empresaria	157
El divorcio en la empresa familiar	165
Recuerdos dolorosos: de profundis	169
Epílogo	177
El álbum de la Cátedra Prasa	180
Índice onomástico	181
Familias Empresariales diplomadas	184

## PROLOGO

Me toca introducir o prologar, o como quieran llamarlo, un libro, escrito por alguien al que le tengo un gran aprecio; vaya pues por delante el hecho de la absoluta falta de objetividad en las palabras que siguen.

Mi amigo y compañero José Javier Rodríguez Alcaide nos introduce en su libro a un mundo de análisis retrospectivo de una fase de su vida que él denomina de autoexilio como una especie de final de trayecto, cuando al entender de todos los que le conocemos, aun le queda mucho por recorrer en su trayectoria como académico e investigador haciendo abstracción de su situación administrativa.

En sus páginas, tanto de los propios textos del profesor Rodríguez Alcaide como de las citas que adornan sus capítulos, emana un cierto perfume melancólico que suele ser una de las características de los hombres buenos. Melancolía, al parecer del que esto escribe, injustificada puesto que no solo se vive de lo que se cosecha, sino también de lo que se siembra.

El libro es un recuento de una importante aventura que no historia, como el propio autor califica a sus pensamientos al principio de su trabajo y en la que los personajes son: “La

Cátedra de Empresa Familiar”, y sin un orden José Javier, Las Empresas Cordobesas, la Universidad de Córdoba y PRASA, ahora sí en este caso, personaje casi omnipresente en la obra, incluso cuando no se hable de él.

Personalmente, cuando por mis responsabilidades en aquel momento tuve que tomar la decisión de dar el visto bueno al proyecto que José Javier me presentó, no hubo ningún problema. Conocía a José Javier desde finales de los setenta, cuando realizaba mi trabajo de profesor de Botánica realquilado en un huequecito de la Facultad de Veterinaria muy próximo al despacho que él ocupaba en el Departamento de Agricultura y, aunque en aquellos tiempos José Javier no paraba mucho por la Facultad dadas sus ocupaciones políticas, tuvimos la ocasión de sentir más cercanas las malas horas del 23 de febrero de 1981, dado que él que era la más cercana de las personas que fueron secuestradas por el malcarado teniente coronel Tejero en el Congreso de los Diputados; por ello, cuando se acabó aquel mal sueño y de vuelta a la ciudad, nos gustaba que nos relatará los momentos vividos por él en la maltratada casa de todos los españoles.

Es difícil discrepar de un libro relatorio de hechos cercanos y convividos, pero si se puede hacer de sus apreciaciones. Por eso, cuando el autor dice que al dedicarse a la Cátedra de Empresa Familiar se hizo más humano, creo que se equivoca. Probablemente se transformó, como ya hemos dicho antes, en alguien más melancólico y reflexivo, menos discudidor y más analítico; bueno quizás eso nos perdimos

quienes hemos discrepado y discutido con él muchas veces.

¿Las causas?; probablemente el traumático cambio sufrido por la Universidad Española en los últimos 20 años. ¿Tanto han cambiado nuestros estudiantes, para llevarnos a esa fase de impotencia a la hora de comunicarnos con ellos? ¿O somos nosotros los que no nos hemos acomodado a las nuevas circunstancias? Lo que es seguro, es que ni los nuevos estudiantes mejorarán a nuestro gusto, ni nosotros traspasaremos el umbral de la aparente incomunicación intergeneracional, con herramientas como, las así llamadas del Proceso de Bolonia. Existe algo, que sabemos que existe, pero que ni mi amigo José Javier ni yo, él al acercarse a la jubilación y el que esto escribe al reincorporarse a las aulas después de 8 años, somos capaces de identificar

Quizás ese descubrimiento de la crisis de los estudiantes de enseñanzas regladas, de ellos o nuestra, qué más da, llevó, y creo que con mucha fortuna a José Javier a sembrar en otro territorio, en otro substrato, en el de la gente del mundo de la empresa y en particular, en las empresas familiares, un mundo nada desconocido para él, pero si con unas facetas diferentes que encaró con decisión e ilusión: *“El camino de un profesor es largo y tortuoso”*, escribe, aunque esto ya lo cantaban los Beatles en *“Long and winding road”*, (“no me dejes esperando aquí, llévame a tu puerta”) y eso hace el profesor José Javier en su libro, nos va llevando de puerta en puerta en cada una de las “casas” que forman, su Cátedra, Consejo Asesor, Escenario, La forja, la investigación de

una manera sistemática, mostrándonos lo que muchos ya sabemos, “en la vida no hay casualidades” sino elementos concatenados que se van forjando e interactuando con el esfuerzo de los autores de una idea cuando creen en ella.

Pero este libro, como se ha dicho antes, no es el relato de una historia, sino la explicación de una metodología y en el caso del mundo de la Empresa Familiar de cómo mediar para templar las fuerzas centrifugas que se desatan en este tipo de empresas cuando se producen crisis de envejecimiento, crecimiento, engordamiento, desinflamamiento, etc.; y ahí aparece José Javier, como el mediador de un momento de la historia de Córdoba en ese entorno tan complicado y frágil y donde con una fuerza inusitada aparece también un elemento poco común hace solo 25 años: la mujer como empresaria o como madre, hija o esposa de empresarios, con su sexto sentido que se atisba, hará que este tipo de empresas sea diferente a partir del comienzo de este siglo recién estrenado.

La familias empresarias de nuestra provincia van pasando por sus páginas demostrándonos que no hay dos iguales y que no se puede estandarizar el método, sobre todo cuando se habla de gentes que “no vive de recuerdos sino de sueños”, bonita frase para los jubilados.

Para un cordobés de adopción como el prologuista, los entresijos de las familias analizadas son un poco la historia de nuestra Córdoba, con sus debilidades de “*La feria de las Vanidades*” y con una revitalización, lenta y a veces dolorosa, de los que entiende que Córdoba no tiene porque ser

diferente; la prueba la tenemos en uno de los capítulos finales cuando se habla de los Romero–González, por los que el profesor R. Alcaide no puede ocultar su admiración y sin los que la Cátedra no hubiera sido nada a pesar del voluntarismo académico de José Javier y la pequeña ayuda de la UCO.

Bendita la hora en que te otorgáramos el “nihil obstat”; por supuesto sin ninguna voluntad de hacer de censor del proyecto.

Eugenio Domínguez Vilches  
Ex–Rector y Catedrático de la Universidad de Córdoba

Como aquel que se desviste a la vista del mar heme aquí  
restituido a mi natal ribera.

(No) Como aquel que marcha sobre la tierra al encuentro  
de lugares herbosos

(No) Como aquel que abre una cuenta bancaria para las  
investigaciones del espíritu

(No) Como aquel que lleva a los manantiales sus  
cabalgaduras sin beber él en ellos

(No) Como aquel que mantiene con sus denarios, en las  
grandes bancarrotas del Estado, el turbio lujo de los grandes  
cuadros.

(No) Como aquel que sube a las torres después de la  
tormenta para aventar ese gusto de crespón sombrío que  
tienen las fogatas de zarzas forestales

(Sí) Como aquellos buscadores de rutas y de aguas libres,  
forzadores de pistas por los cañones y gargantas cargadas  
de años.

\*\*\*\*\*

**Extraño el hombre sin ribera**

*Saint-John Perse (Exilio. 1941)*

## JUSTIFICACIÓN

*Lejana está la otra ribera  
en la que el mensaje se ilumina  
Saint-John Perse*

Estas páginas son mi memoria pero no son una historia. La historia de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar será escrita (¡que pretensión!) a partir del análisis de las actividades en ella realizadas (cursos, investigaciones, publicaciones y libros, colaboraciones en medios de comunicación) y, sobre todo, del análisis de las opiniones que emitan sus antiguos alumnos, ya alejados de la universidad. Estas páginas son mi memoria; la acumulación de los recuerdos de acontecimientos vividos, de vivencias personales, de sensaciones nacidas del conocimiento de tan diferentes alumnos y familias. Rememorar la sorpresa que me produjo la invitación del Rector para ocuparme de la dirección de la Cátedra de Empresa Familiar; reconocer que, aceptado el encargo, empezaba una incursión hacia un territorio desconocido, lleno de retos y saber que, si quería llegar a algún resultado deseado, entraría en un autoexilio son sensaciones que ahora recuerdo. Un recuerdo no es un análisis riguroso de un espacio temporal

de acontecimientos. Un recuerdo es la extracción de la memoria de sensaciones felices y dolorosas, imágenes todavía vivas, tal como el día en que se vivieron por vez primera, y sobre todo, la sublimación de los sentimientos, que han quedado imborrables.

Las sensaciones más gratificantes fueron, al designarme director de la Cátedra de Empresa Familiar, las de autonomía e independencia. Podía autoexiliarme dentro de mi universidad y construir un oasis de felicidad conceptual y de exploración de nuevos territorios antropológicos. Respondería de mí mismo y de mis relaciones con los alumnos y con los patronos de la Fundación PRASA. Ahora quiero con estas memorias terminar un exilio que empezó en Octubre de 1999. Un exilio no tiene por qué ser doloroso; sobre todo, si no se marcha uno físicamente del lugar que le acoge y desde luego, si el autoexilio no supone soledad, fría soledad. Este autoexilio, tiempo dedicado a conocer y aprender de familias empresarias cordobesas, ha servido para vivir acompañado de gratas y nuevas sensaciones. La más gratificante de ellas es la de haber tenido un alumnado singular y unas colaboradoras excepcionales. La sensación más placentera: la de conocer el deseo de la Fundación PRASA de renovar el convenio y mi dirección de la Cátedra.

Al fin y a la postre, una memoria, que sirva para hacer la historia, debe ser, al menos, la del director de la Cátedra de Empresa Familiar. Tengo la necesidad de dar a conocer a los demás mis sentimientos acerca de la creación de esta

institución. Cuando deje la dirección de la cátedra estoy seguro de que experimentaré muchos sentimientos. La de haber dejado un “hijo” más, desde luego; pero, sobre todo, la de haber conocido personas y familias, verdaderos arquetipos a admirar. Cuando termine este mi auto-exilio voluntario de carácter académico, porque así lo decida la edad o la autoridad, quedará en mi memoria un septenio envidiable (el regido por doña Margarita Clemente, presidiendo el Consejo Asesor de la Cátedra) y una relación curiosa y especial con los hermanos Romero González. Que abrieran su alma y su corazón a este director y que me permitieran conocer la arquitectura de sus relaciones familiares fue lo que quedó en mi alma para siempre grabado. Allá en su arcano, en su santa santorum, pude conocer al Presidente de la Fundación PRASA y al jefe de la familia fraternal. Reconoceré siempre su confianza no sólo en el director de la Cátedra sino también en mi persona, independientemente de aquella función. Pero este autoexilio no lo fue en un territorio yermo, sino en un oasis de familiaridad. Nunca estuve sólo, sino, siempre acompañado de muchas familias que me visitaron para solicitar mi consejo o para comunicarme sus sentimientos. A todos ellos y de modo especial a la que llegaron a firmar un protocolo familiar tengo que agradecer el rosario de alegres sensaciones que dejaron en el alma de un profesor, que con la marcha de la misma cátedra caminaba hacia la jubilación. A algunas de ellas, como ejemplo, pero sin dejar en el olvido al resto de ellos, las recuerdo en esta memoria. Y, desde luego, al impulsor de este tránsito, a Luis Carreto Clavo.

A través de la Cátedra mantuve mis relaciones con la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar y con el Instituto de Empresa Familiar. Sus dirigentes me parecieron personas muy cercanas y preocupadas por esta base de la economía española. Académicamente me enriqueció el conocimiento de Juan Corona y humanamente las relaciones con Mario Carranza y Baldomero Moreno Mantecón. Estos contactos se intensifican a partir de 2007, fecha en que la Cátedra PRASA entró a formar parte de la red de Cátedras de Empresa Familiar del Instituto.

La creación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar puede ser concebida como un autoexilio. Fue en realidad una crisis en la vida interior de quien redacta esta memoria; fue una retirada a un retiro para iniciar su modelación, cancelando, en parte, mi compromiso con la cátedra de economía agraria. Tenía que crear un microcosmos en el que acomodar a la empresa familiar y con ello me volví más humano. Este autoexilio en mi misma universidad fue una especie de retirada estratégica para crear algo desde la nada.

Creo que este periodo largo, decenal, ha sido una emanación de mi energía que me ha desbordado y anegado, pero jamás he estado en absoluta soledad sino en un autoexilio luminoso en el que sorprendentemente me he sentido ansioso de continuar. No ha sido un abismo, sino, al contrario, un verdadero renacimiento de mi espíritu universitario. Este renacimiento ha sido logrado por un desbordamiento de mis energías vocacionales y por un

dejarme hacer de mis compañeros de universidad, a quienes agradezco su longanimidad. Fue un exilio espiritual en el que encontré el apoyo de dos excelentes colaboradoras. Me refiero a Magdalena Rodríguez Jiménez, quien se casó estando ya en la cátedra y su maternidad se abordó por dos veces, así que en el fondo he convivido con sus ansias de felicidad y su necesidad de conciliación laboral. También me refiero a Maribel Rodríguez Zapatero quien siempre en el trabajo supo asimilar las diferencias entre un jefe y un padre y que alcanzó un grado de madurez elevado con sus ayudas a la investigación. Este autoexilio no supuso la ruptura de mi alianza con la universidad de Córdoba sino un reforzamiento de la alianza con la institución que me acogió y a cuyo desarrollo y crecimiento he contribuido.

Todas las páginas que siguen son recuerdos que te asaltan y te acosan. Son reflexiones que surgen al destilar los recuerdos enmascarados en los desvanes del olvido. Todas las páginas que siguen son recuerdos que brotan, crecen y se desarrollan dentro de mí. Son recuerdos que me miran con delicadeza, de cuando en cuando. Cuando los recuerdos no se comparten no te hacen compañía y, por esta razón, decidí expresarlos y comunicarlos. Conforme iba recordando, estos recuerdos me servían de pértiga para avanzar más y más en la etapa que quiero comunicar. Los recuerdos salen enracimados, unos tiran de otros y han llegado a formar las páginas de este libro. El recuerdo, comentado en estas páginas, es algo diferente a la memoria. Yo acumulo en mi memoria muchísimas sensaciones

vividas en el devenir de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, pero lo que recuerdo es la depuración de aquellas sensaciones, que se acumulan en mi memoria. Me hubiera gustado dominar mis recuerdos, pero no soy su dueño. Los hechos, familias y actos aquí recordados afloran a su antojo. No pretendo con estos recuerdos que vuelvan a ser evocados sino compartidos con vosotros para que no llegue el día que pensemos que aquellas vivencias no fueron reales. Estos recuerdos no son borrones en mi vida sino flores que han nacido cuando menos lo esperaba, durante mi autoexilio y en las lunas sosegadas de verano.

Estos recuerdos afloraron cuando, reposando la mente durante el estío, empecé a echar de menos con piedad, con ánimo, sin desesperación; es decir, cuando mi espíritu estaba sereno, que no quiere decir que estuviera quieto e inactivo. La serenidad que me embargaba al aflorar estos recuerdos no es la de un asilo ni la de una jubilación, sino la de un autoexilio interior. Sólo he pretendido que recordéis conmigo algo que también vivisteis durante vuestro paso por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

## EL ENCARGO

*Dios es un inmenso lago sin orilla, salvo en un punto tierno;  
yo, ribera de Dios, junto a sus olas grandes*

*Dámaso Alonso*

Se iniciaba el curso académico 1999-2000 y yo estaba a punto de cumplir 62 años y cuarenta de dedicación a la universidad. En el horizonte cercano estaba planteada mi jubilación, pues mi mujer, Maribel, creía que había llegado el momento de descansar. Me encontraba con salud física y mental pero observaba que cada año ingresaban alumnos con más bajo nivel de preparación general a los cuales no sólo era más difícil transmitir el conocimiento sino transmitirle el modo de desarrollarlo. Era dramático el choque de mi edad madura con la juventud que no quiere que se les moleste y que van, en un porcentaje muy elevado, sólo a pasar y si hubiera suerte, a aprobar. Había derrochado mis mejores energías en las aulas y comprobaba que la mitad de los matriculados desaparecían a las dos semanas de iniciarse el curso. Era el mes de octubre, día soleado en el Campus de Rabanales, cuando en el transcurso de la inauguración de la Biblioteca Central, el Rector, Dr Eugenio Domínguez

Vilches, me anunciaba el deseo de que dirigiera la Cátedra de Empresa Familiar, de nueva creación, bajo el mecenazgo de la Fundación PRASA y con el apoyo de la Confederación de Empresarios de Córdoba. Desde el día de su anuncio hasta mi nombramiento, como director, en febrero de 2000, tuve tiempo de reflexionar, pues el compromiso era quinquenal y debería superar la edad de mi primera opción de jubilación que podría producirse en 2003.

Era hora de jubilarse, de vivir con la pensión de profesor universitario, que representaba la mitad de sueldo en activo. Así podía dedicarme a oír música y a poder disfrutar de la compañía de Maribel; quizás volver a coger el laúd e integrarme en el grupo de viejos tunos o asociarme al colegio de eméritos para disfrutar de la vida viajando en grupo. Reconozco que siempre me gustó enseñar e investigar, pero me desasosegaba la baja calidad del alumnado que año tras año se sentaba en los bancos del aula.

Se había fraguado la creación de la Cátedra de Empresa Familiar desde mayo de 1999 por la insistente presión de don Luis Carreto Clavo, a la sazón Presidente de la referida Confederación de Empresarios de Córdoba. Un Rector Magnífico, hasta entonces reticente ante el empresariado, según el decía, había comprendido la gran labor que la Universidad de Córdoba podrá desarrollar en el segmento de las familias empresarias, que representan las tres cuartas partes del censo empresarial de su territorio de actuación. Era cuestión de encontrar mecenazgo financiero y al profesor que aceptará el reto de abordar esta nueva tarea.

Sabía que si aceptaba el encargo, mi jubilación no se produciría hasta los 65 años, pues el periodo mínimo de compromisos era quinquenal, a partir del nombramiento en febrero del año 2000. Siempre supe a lo largo de mi vida que lo importante es descubrir lo que te gusta y centrarte en ello. Yo tenía vocación de educador y me gustaba la enseñanza, aunque a mis más de 60 años, empezaba a sentir cansancio, cuando no hastío y sensación de tiempo perdido, al encontrarme cada año con las nuevas generaciones de estudiantes. En el aula, como profesor te encuentras solo ante clases cuyos aforos varían desde una veintena de alumnos a casi una centena de ellos; alumnos, que vienen con 18 años y otros, que ya en la veintena avanzada, tienen deseos y miedos de terminar la vida de estudiante. En verdad un profesor es una unidad energética frente a un centenar o una veintena de bombas de relojería. Los jóvenes vienen o bien pasando de todo o bien queriendo expulsarte de la tierra. Un profesor que no se sienta cómodo en el aula no podrá llegar a enseñar o intentar enseñar algo. Siempre me sentí cómodo enseñando y satisfecho, al menos hasta los albores del siglo XXI.

Enseñar es algo dramático. Siempre dudas sobre la eficacia de tu trabajo cuando observas cómo llegan los alumnos, cómo algunos desaparecen en el horizonte y cómo otros terminan la carrera y buscan el empleo. Llegan sonrientes y, cuando logran la licenciatura, los contemplas desconcertados y preocupados ante la búsqueda de su primer empleo. Con el paso del tiempo, si te reencuentras

con ellos, averiguas si hubo empatía o antipatía respecto de ti. En el aula estás como el torero en la arena ante el toro. Eres observado por ellos y por ellas y nadie te va a ayudar a que desarrollen su espíritu y un conocimiento críticos. Sí son de primer curso, entran con estridencia, charlotteando y tratan de acallar sus energías, lo que no consiguen sin mi aldabonazo. Si son de quinto curso, a medida que avanza el año, lo ves sonrientes porque esperan terminar su periplo universitario y circunspectos por lo que se les avecina, lleno de incertidumbres y desasosiegos ¡Ha llegado la hora de ganarse la independencia! Tienen miedo a la libertad porque no han conseguido, cuando están a punto de graduarse, que ese miedo se encierre en el desván más oscuro de sus esqueletos. A mis alumnos nunca les digo cuánto deben saber sino cómo deben evaluarse a sí mismos. Para ello les explico que el recurso más escaso es el tiempo, porque no se puede almacenar para consumirlo más adelante. Deben consumir racionalmente su tiempo, asignándolo a descansar, divertirse y estudiar de modo equilibrado. Aquello de **mens sana in corpore sano** ya no les suena porque dejaron de estudiar latín. Este latinajo debe ser su examen de conciencia diario para no dedicarse al botellón los fines de semana sin una sauna en la que eliminar los catabalitos del alcohol ingerido. Con todo este piélagos de sentimientos tenía que hacer una contrapuesta a mi Rector.

No podía orientar las enseñanzas a los alumnos no graduados; ni tan siquiera a los graduados. Tenía que dar

resultados al final del quinquenio para mi Universidad, para quien ejerciera el mecenazgo, para el empresariado y para mí mismo. Estos cinco años tenían que servir para aprender y aprender a aprender; tenían que ser pedagógicamente diferentes, deberían ir orientados a un alumnado complejo, que estuviese viviendo realmente las esencias de la vida de la familia empresaria; debían ser enseñanzas, extraídas de la vida misma, impartidas a los actores de esa vida. Los meses que transcurrieron desde octubre de 1999 a febrero de 2000 fueron meses de soñar, desear, planificar. Había que mirar, organizar mentalmente, comprender el significado de la familia empresaria y llevarlo al papel y a la práctica. Había que leer, ser un conocedor implacable de la empresa familiar, recoger materiales vivenciales y diseñar un método pedagógico que me llevara a obtener resultados. Fueron meses de angustia dolorosa porque el alumnado iban a ser familias empresarias, cuyos componentes tendrían edades de entre 70 y 25 años, nexos diferentes y relaciones familiares de sangre y afinidad. No debía dirigir mis recursos al individuo, sino al conjunto de individuos, llamado familia empresaria. Convivirían en el aula dos generaciones con sus diferentes propuestas y horizontes vitales, con diferente asunción de riesgos y con poderes diferentes en el seno de la familia empresaria. La homogeneidad la daba la familia y la heterogeneidad su construcción individual.

Fueron meses para pensar y escribir. No me importó. Al fin y al cabo mi trabajo era pensar y escribir; hacer

pensar y hacer escribir. Llevaba cuarenta años pensando y escribiendo; pretendiendo que mis alumnos pensarán y aprendieran a analizar ¡Cómo no iba ahora a, dolorosamente, organizar **exnovo** enseñanzas no regladas! Sabía que iba a aprender mucho de mis nuevos alumnos, que trataría con dos generaciones en la misma familia. Serían padres e hijos o hermanos y primos hermanos. Mis alumnos representarían un **cálidoscopio** de pequeñas y medianas empresas, de diversos sectores, de la capital y de los pueblos de la provincia; con dificultades económicas y con resultados exultantes. Viejos empresarios de la posguerra civil, acostumbrados a pasar dificultades con unos hijos que han vivido en la abundancia. Desclasados, que construyeron una gran empresa con familiares viviendo en un entorno edénico; trabajadores manuales, quienes en pos de la independencia, arrojaron duras contiendas para llegar a ser empresarios solventes junto a sus hijos mejor educados y sin las heridas de aquellas guerras. Esos deberían ser mis alumnos y no jóvenes de 18 a 24 años que no saben nada de la vida de una familia empresaria. Si el Rector aceptaba mi propuesta, tomaría el encargo y los riesgos que ello conlleva; si no, esperaré a cumplir los 65 años y solicitaré mi jubilación, ejecutaré mi opción al decir de los economistas financieros. Yo tenía en común con mis futuros alumnos la prisa y la premura.

FEBRERO, 2000

*Puertas abiertas sobre las arenas,  
puertas abiertas sobre el exilio  
Saint-John Perse*

Llegó febrero de 2000 y con febrero la fecha de mi nombramiento como director de la Cátedra de Empresa Familiar. Y con el nombramiento la dura tarea de preparar un plan pedagógico de los contenidos de los diferentes módulos, que deberían empezar en octubre siguiente, con el comienzo del año académico 2000-2001. Eché mano de mi mejor virtud: la terquedad y su hermana, la perseverancia. Para lograr algo concreto debes tener ambición, quizás talento, y, a veces, encanto; pero para lograr que los demás aprendan a pensar se necesita terquedad. Así que tercamente me dispuse a confeccionar la lógica de los materiales curriculares. Había llegado a esa edad en la que ya no necesitas reconocimiento alguno como profesor pues estás de vuelta de todo. En Córdoba se admira y derrota a los políticos; se ensalza o vitupera a los futbolistas; están pendientes de los artistas y deportistas; quizás algún médico llegue a tener reconocimiento público o algún empresario

cuando se muera reciba un funeral de despedida. Pero no a los profesores, ni siquiera desde la misma Universidad. Al fin y al cabo, desde tiempos de Comenio la enseñanza está peor considerada que la limpieza de escaleras. Las gentes nos dicen que tenemos muchas vacaciones y yo les contesto que sólo en el mes tórrido de agosto, mes que algunos profesores utilizan para visitar otros centros y universidades del hemisferio austral. Me puse a trabajar, no esperando ningún reconocimiento sino queriendo prestar mi servicio a los componentes de las familias empresarias. El camino de un profesor es largo y tortuoso, tras el cual yo había alcanzado cierta plenitud. Los pedagogos hablan de filosofía de la educación, de sus condicionantes morales, de la necesidad de descender a la mente del alumnado y de percibir las necesidades de mi nuevo y singular alumnado. Así que desde febrero a octubre me puse manos a la obra para configurar una nueva disciplina, enfocada desde la perspectiva antropológica.

Luego, con la experiencia me di cuenta que era algo más que profesor; llegué a ser paño de lágrimas, consejero, colaborador y apologeta y, sin pretenderlo, sicoterapeuta. Me llegué a sentir feliz siendo el asidero de gentes maduras y curtidas en el mundo de la empresa, que no se sentían orgullosas de su más reciente pasado. Soñé que esta cátedra debería ser un mecanismo de mentorización y de guía, con un sistema de enseñanza vivo, real y participativo. Así, a pesar de mis sesenta y dos años, no me haría viejo nunca con este tipo de nuevo alumnado y no estaría en franca

regresión mental como cuando recibía a los candidatos a universitarios. El periodo preparatorio sirvió para diseñar un plan de lecciones, cuyos objetivos tenían que estar predefinidos. Hube de reflexionar sobre el modo de mostrar a familias empresarias, interesadas **ex ante** en escuchar el drama de la empresa familiar. Había que diseñar tests para retroalimentar mi aprendizaje. Tantos años enseñando y ahora tenía que cambiar el enfoque didáctico, sabiendo que la enseñanza es más dura que regar a mano o trabajar de peón de albañil o de encofrador. Más dura que abrir el almacén por la mañana o cobrar a un cliente moroso. Un profesor tiene que contar y animar, divagar y concretar, desde luego predicar y hacer que el alumno piense mediante un examen de conciencia. No soy el profesor que lee sus apuntes manoseados y amarillos sino que utilizo el ordenador, el teatro y las grabaciones de televisión. Así que el trabajo de enseñar es duro y desagradado; pero estaba seguro que lo tornaría en agradable y lleno de mercedes si el Rector aceptaba la oferta de dirigirme únicamente a familias empresarias. Y llegó Octubre de 2000 y empezó el reto: **hablar a empresarios familiares de su vida como familia empresaria**. Tenían que verse reflejados en mis palabras pues las escenas que les dramatizara ya las habrían vivido, o las estaban sufriendo o insistía en que las llegarían a experimentar. Ese era el atractivo. Yo actuaba como espejo de sus vivencias.

Era dueño de los medios de producción (mi formación acumulada durante cuatro décadas en la universidad); además

era quien sabía manejar las herramientas pedagógicas por el conocimiento que tenía de ellos. El encargo me daba la oportunidad de crear, de alejarme de la burocracia de exámenes y revisiones, y la excusa de no tener que ceñirme a ningún programa impuesto. El encargo me permitiría presentarme al primer día a mis nuevos alumnos sabiendo que ninguno de ellos iba a invadir mi territorio y que podría acercarme a ellos de modo activo y no alejarme de ellos en el estrado. Entrar en el aula no tiene misterio. Pediría un espacio en el que ellos y yo estuviéramos al mismo nivel para poder confraternizar desde el primer día. La vida de un profesor puede ser complicada si no prepara la escena. Se trataba de convivir con familias empresarias por eso diseñé un descanso para tomar café con pastas o algún refrigerio alrededor de una mesa. Eso ayudaría a nuestro acercamiento mutuo y a romper el hielo desde el primer día de clase. Hacer frente a una treintena de alumnos, constituyentes de seis o siete familias empresarias, no se parece en nada a enfrentarse a una clase de cincuenta alumnos de veinte años. La técnica de comunicación debería ser diferente, así como los temas a tratar.

Desde el primer día hay que saber quien es quien y en esa labor necesité de un ayudante excepcional. Se trató de Magdalena Rodríguez, secretaria, diplomada en empresariales y con experiencia previa empresarial. Me sirvió de receptora y acogedora de las familias y de enlace con ellas en la hora del café y en la convocatoria telefónica. Magdalena es abierta, afable, y dulce en el trato, además

de respetuosa. Fue un acierto contar con su ayuda. Tiene capacidad de seguimiento de cada alumno y un sentido del orden superior al conocido de muchos ayudantes de dirección. La comunicación a través de ella con los alumnos era fundamental, pues algunos, bastantes de ellos, dejaron las aulas a los catorce o a los diez y seis años de edad, así que tendríamos que acogerlos, no en un ambiente de disciplina académica sino en un escenario de reunión de amigos, ordenado al conocimiento de la empresa familiar. No iba yo a estar de pie en la tarima del aula y detrás de la mesa como si ésta fuese una frontera inexpugnable para las familias empresarias. Magdalena debería recibirlas a las puertas del aula como si fuera un lugar ya conocido y habitual para ellos. Al fin y al cabo, enseñar no es moda cabalística ni misteriosa y menos aún a componentes, curtidos en mil batallas, de la empresa familiar, a quienes no íbamos a examinar al modo habitual para conocer su progreso. Claro que deberíamos tener un plan pedagógico para lograr un objetivo. Pero lo importante era, motivarlos, provocar y evocar. Deberíamos evocar situaciones y escenas en las que ellos mismos se reconocieran y luego provocar oralmente o por escrito sus reacciones para que fuesen capaces de terminar todo el itinerario formativo. La trascendencia de las preguntas surgiría de las evocaciones de historias familiares. Hacer frente a una treintena de familiares, que trabajan intensamente en la empresa familiar, me obligaría a poner los pies en sus sistemas. Estarían allí delante de mí, después de viajar varios kilómetros, algunos de ellos; de pelear con los bancos o de haber

tenido un mes fatídico de ventas. Vendrían ellos y ellas excitados, angustiados, desafiantes, volubles o confiados. Así que su esfuerzo debería ser recompensado con la cara amable y sonriente de Magdalena y mi aterrizaje en tierra conocida para ellos. No se deberían aburrir en clase y estarán esperando las primeras palabras del profesor. Raramente llegarán remolones si los retratas en la clase didáctica, así que no me podré esconder contando teorías incomprensibles para ellos. Debería procurar que la ley del silencio no imperase en la clase sino que participasen, incluso espontáneamente.

La organización didáctica es fundamental y para eso conté desde el principio con Magdalena y luego con Maribel. Las familias empresarias tenían que saber desde el primer día de clase el rumbo de su experiencia; hacia donde navegaban y la fecha de llegada al puerto, aunque eran libres de saltar del barco antes de llegar a destino. Así que yo era el director de la cátedra, el piloto de la nave y quien tenía que marcar el rumbo. Iba a enfrentarme a pilotos de empresas, emprendedores y dirigentes de un barco en el proceloso mar del mercado. Había que conseguir una especie de “química” entre profesor y alumnos; en esa química reactiva tuvo mucho que ver el catalizador, representado por Magdalena y Maribel. Tenía que superar el periodo quinquenal del convenio consiguiendo disfrutar de los encuentros y apareciendo con íntimo interés por sus problemas. No sé si lo conseguiría pero no podía llegar al 31-XII-2004 cansado y descorazonado, como cuando enseño

a jóvenes universitarios no graduados. La experiencia tenía que ser un renacimiento a la par que un rejuvenecimiento y todo eso dependía sólo de mí, cargado de años. No podía entrar y salir de estas clases lleno de hostilidad y cada vez más desilusionado. El reto debería servir para volver a los años sesenta, cuando con veinticinco años inicié ilusionado una andadura docente en ETEA y en la Facultad de Veterinaria de Córdoba. Era hijo de docentes y jamás les oí despotricar de su función, aunque si les encontré agotados cuando alcanzaron los sesenta años edad. Estaba seguro de que mis nuevos alumnos empresarios serían un cajón lleno de talentos; que se mirarían los familiares entre sí cuando planteara la sistematización de conflictos, típicos de toda empresa familiar. Algunos se entusiasmarían con mis propuestas, como acusadores, y otros, se atrincherarían al ver que podían ser acusados o víctimas propiciatorias. Ese era el juego entre ellos y yo en el que Magdalena y Maribel eran cómplices para poder llegar con éxito a la graduación deseada.

No podía ser un catedrático normal. No podía empezar a despacharme a gusto sin temor a que algún asistente contraargumentara o desistiera. Estarían atentos, con la carpeta de material abierta, escudriñando mis frases: dispuestos a llevarme la contraria al sentirse aludidos. No eran adolescentes volubles sino hombres y mujeres curtidos en la empresa y en la familia. Así que no resultaría cómodo ni fácil abordar este sistema de enseñanza. Habría desafíos, quejas adecuadas, desacuerdos que tendríamos

que afrontar. Sabía que no era fácil el encargo del Sr. Rector. Sus graduaciones serían mi recompensa ¿Les vería subir al estrado a recoger el diploma? ¿Cuántos llegarían a graduarse en las enseñanzas de la empresa familiar? ¿Algún día podría contemplar a un septuagenario ascender hacia el Rector Magnífico a recoger un diploma que sería como el reconocimiento a su exigente vida? Mi recompensa sería el ver la alegría de un nuevo catecúmeno en el templo de la Universidad de Córdoba.

## EL CONSEJO ASESOR

*Cada uno tiene sus virtudes y vicios,  
cada uno, su pecado mortal*

*Hermann Hesse (El lobo estepario)*

La enseñanza, como cualquier otra actividad, ofrece resultados relevantes que no son fáciles de medir. Los resultados de la enseñanza, siempre lo he sabido, no son intangibles sino muy tangibles; otra cosa es que sean difíciles de medir. Como no se pueden medir no se verán hasta pasado al menos un quinquenio o, mejor, una década. ¡Cuánto riesgo asumiría aceptando el encargo de dirigir la Cátedra de Empresa Familiar! Tenía que ofrecer la posibilidad de encontrar un cierto equilibrio entre lo que de mi trabajo se pueda medir y lo que era imposible de medir anualmente. No quería que la función de la Cátedra estuviera fuera de control. Por eso, antes de empezar, en marzo de 2000 quise que se creara un Consejo Asesor, cuya función fuera la de asesorar a la dirección, supervisar tareas y sugerir cambios o modificaciones en el plan anual de trabajo. El Consejo Asesor se constituyó por dos vicerrectores de la Universidad, el Secretario de la Fundación PRASA y el presidente de

CECO; quise un Consejo Asesor al más alto nivel de las tres instituciones promotoras del proyecto. En verdad, la Cátedra estaría compuesta de personas, con un propósito muy claro, unas ideas predefinidas y unas necesidades materiales cuantificables. Quería que el Consejo fuese en realidad también un mecanismo de recompensa moral, en su caso, al final del curso y un instrumento de acciones disuasorias. No se trataba de un órgano que compensara económicamente al Director, que ya recibiría su sueldo de la propia Universidad, sino de un órgano que pudiera valorar en su justo término el trabajo a realizar. Necesitábamos un control invisible, cualitativo, con un sistema de valores, recompensas morales y tabúes. Sabíamos que la mejor recompensa sería la renovación del convenio en 2005, cualquiera fuese el Rector Magnífico de turno y el devenir de su director.

Tenía suficiente experiencia empresarial para saber que cada verano debía planificar la actuación del siguiente curso y presentar el proyecto al Consejo Asesor en septiembre. A mis años, ante el encargo, debería mantener los pies sobre el terreno, aunque desde Benalmádena Costa contemplara las estrellas, para hacer del proyecto una proeza notable. Yo debería responder de la Cátedra ante el Consejo Asesor y de mi papel de director de aquella. Ante el Consejo Asesor no podía presentarme como alguien que con su trabajo se ganara la vida y, más, a los sesenta y dos años de edad. Tampoco me podía presentar como el mejor director de Cátedra de Empresa Familiar, pues arrancaba de la nada; pero sí podía ofrecerme como alguien que

deseaba construir una cátedra singular en Córdoba. La destreza y experiencia, adquirida durante ocho lustros, debería servir no para diseñar las mejores lecciones sino para crear un proyecto que diera dividendos sociales al mecenas y al promotor a la par que ayudara a cumplir el fin de la Universidad. Los controles del Consejo Asesor no deberían ser sino medios para alcanzar aquel acrobático fin; deberían servir para cualificar un suceso de significativo o no en la evolución de la cátedra. Yo ya sabía que el acto de medir por parte del Consejo Social no iba a ser neutral ni objetivo, sino subjetivo y por necesidad moral. El Consejo Asesor cada año diría lo que le pareciera bien o mal para lo que yo tenía que suministrarle información que medir. En el fondo, la Cátedra se legitimaría si tuviese capacidad de producir resultados para la Universidad, la Fundación PRASA y CECO. Eran ellas, junto a los alumnos, las que podían generar las ganancias sociales de la Cátedra. El director debería evaluar los esfuerzos, claro está, pero tenía que diseñar un sistema para evaluar los resultados. Ese mecanismo debería ser el Consejo Asesor.

¿Cómo podría conseguir que el Consejo Asesor interiorizara la labor de la Cátedra de empresa familiar? Solo tenía que poner al servicio de la misma a personas con más capacidad que la del propio director para otear el horizonte y verificar si se producían dividendos sociales. Nos interesaban las habilidades de don Luis Carreto Clavo, las capacidades de doña Margarita Clemente y don Manuel Torralbo y la ilusión juvenil de don Juan Carlos Romero González. A

partir de ahí, solo tenía que pensar bien la misión de la cátedra, cosa a la que había ya dedicado mucho tiempo: establecer los objetivos y organizar los recursos para lograr los resultados prefijados.

Todos deberíamos saber que no hay diferencia alguna en cuanto a funciones de investigación, comercial o de contabilización entre la empresa familiar y la no familiar. Pero sí existe gran diferencia entre ellas en cuanto a gestión y gerencia, pues el negocio familiar requiere reglas singulares y diferentes a las del negocio no familiar, que además se deben cumplir de modo muy severo. Yo tenía que conseguir que las familias empresarias supieran diferenciar entre familia y negocio y, además, identificar las interferencias ente esas dos instituciones. Ni la familia, ahogando el negocio, ni la empresa destrozando a la familia, sino el logro de una armonía y un mutualismo entre familia y empresa. Cómo medir que este objetivo se conseguiría al final del convenio, era una de las misiones primordiales del Consejo Asesor de la Cátedra de Empresa Familiar. Para empezar a identificar dividendos sociales subtitulamos la Cátedra de Empresa Familiar con el nombre del mecenas: Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

La cátedra tenía que producir dos bienes tangibles, aunque difíciles de medir. En primer lugar, deberíamos producir muchos bienes relacionales, que son aquellos que necesitan al menos de dos partes para producirlos y disfrutarlos. Los bienes relacionales no se pueden producir sin la cooperación del otro y no se pueden consumir sin la participación de las

partes. Así que el Consejo Asesor debería medir la cantidad y calidad de los bienes relacionales que hubiésemos sido capaces de fabricar o construir conjuntamente con las empresas familiares, alumnos de nuestros cursos. Los bienes relacionales se autofermentan con la propia relación y crecen y se cualifican con el tiempo. La Cátedra debería generar un entramado de bienes relacionales fuerte y denso con las familias empresarias cordobesas. Eso sería fácil de medir y objetivizar, mediante la fidelización de los antiguos alumnos y la capacidad de mutua convocatoria a actos. Quise que el Consejo Asesor también midiese la producción de bienes posicionales; es decir, evaluase si, al cabo de un quinquenio, la cátedra era conocida en la sociedad cordobesa y, al menos, en la red de cátedras de empresa familiar de España. Ese bien era responsabilidad singular y propia del director y del personal adscrito a la tarea. El bien posicional identificaría a la Universidad de Córdoba y contribuiría a generar dividendos sociales para la fundación PRASA. A mi avanzada edad sabía que la cátedra, como organización basada en la información, se asentaría solo y únicamente en la responsabilidad y capacidad de dar cuenta del director y no en la autoridad del que la dirige y de todos los que iban a trabajar para el encargo. Ello nos exigiría lograr valores compartidos, entendimiento y mutuo respecto entre los componentes del Consejo Asesor y los trabajadores de la Cátedra. Teníamos que conseguir desde el primer momento un lenguaje común, una unidad de acción y una elevada sintonización entre Consejo Asesor y Director y entre Director y colaboradores. No se

podría permitir que el binomio Consejo Asesor- Cátedra se convirtiera en una torre de Babel. Desde esa avanzada edad resolví, tras el encargo, que no me rendiría sino que perseveraría en alcanzar la perfección en mi trabajo, aunque la supiera difícil y esquiva. Era mi último reto: hacer un trabajo bien hecho; tenía la obligación de hacer una tarea lo más perfecta posible en relación a los bienes relacionales y posicionales que deberíamos producir.

Sabía que para hacer las cosas bien debería tener una idea clara del negocio. Para obtener resultados deberíamos todos tener una idea clara, sencilla y perspicaz de lo que teníamos que hacer en el Cátedra. Como teoría del negocio, la Cátedra tenía que identificar meridianamente el entorno, el segmento de alumnado y la tecnología a utilizar en las clases. También la misión específica para diferenciarla de otras cátedras de empresa familiar. Y, por último, debería clarificar sus competencias básicas para cumplir el encargo, a fin de lograr resultados y, por qué no, un cierto liderazgo. Sin una teoría de la Cátedra no se pondrían tomar las decisiones adecuadas y, además, era la única manera de que la Cátedra permaneciera más allá de su director.

Sabía que las hipótesis sobre el segmento de alumnado, la misión de la cátedra y las competencias de los recursos humanos de ésta tenían que sintonizar y concordar con la realidad cordobesa, su empresariado y su equipo rectoral y, además, aquellos entre sí.

La teoría de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar no podría ser una mera elucubración; tenía que ser una

verdadera disciplina entendida por el director y sus ayudantes. Sabía que trasladar la teoría a Magdalena y Maribel sería fácil en la primera etapa, pero correríamos el riesgo de no recordarla continuamente, darla por asumida, haciéndola inconsciente. Si eso llegase a ser así, no llegaríamos al final del quinquenio con el logro del objetivo deseado. En la Cátedra no podíamos dejar de pensar, dejar de cuestionar asuntos, de investigar sobre la empresa familiar cordobesa. Es verdad que, asumidos estos supuestos, lograríamos una cultura, un modo específico de hacer las cosas, pero eso no debería eliminar la autodisciplina. La Cátedra de Empresa Familiar debería estar siempre bajo comprobación; no sólo de su director y colaboradoras, sino la misma teoría, pues el entorno es cambiante y pudiéramos errar en nuestra diana por su movilidad. Deberíamos cambiar, si necesario fuera, pero no a instancias de desconocedores de nuestro modo de hacer en la Universidad de Córdoba e ignorantes del entorno. Sólo deberíamos cambiar ante el fracaso comprobado para evitar que el proyecto degenerase. Habría que esperar y ver al finalizar el primer convenio.

Ahora, tras el convenio firmado con la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar la labor del Consejo Asesor se ha fortalecido. Por parte del Instituto nos ayudan los profesores Fernando Casado y Juan Corona y, por parte de la Asociación su Presidente, en la actualidad don Baldomero Moreno Mantecón y su Director don Mario Carranza.

Se ha dado un paso más; se ha designado subdirector de la Cátedra al profesor doctor don Ignacio Gallego Domínguez, catedrático de Derecho Civil de nuestra Universidad.

## EL ESCENARIO

*Sobre excesivas playas visitadas*

*fueron mis pies lavados*

*Saint-John Perse*

No podía ser un aula tradicional en la que hubiera una elevada tarima desde la que el profesor dominase al auditorio. Ese diseño es un escenario para impartir clases magistrales en las que el maestro pontifica y los alumnos escuchan, pero no para dialogar con familias empresarias. Tampoco podía ser un aula del tamaño de las del Aulario de Rabanales para una centena de alumnos, sentados como si fuesen a contemplar la actuación circense del profesor ni las que existen en los departamentos para cincuenta personas, pero con la disposición elevada de la pizarra y la pantalla. Preferíamos un espacio para treinta personas, a modo de sala de conferencias, en el que el profesor y alumnos no estuvieran separados por una tarima sino al mismo nivel para que ninguno de ellos sintiera oprimido o disminuido. Al fin y a la postre íbamos a hablar de sus cosas de modo directo o a base de historias y parábolas; de sus vidas en la empresa y en la familia, de sus conflictos

y duelos; de sus dificultades cargadas de emociones y enigmas.

La generosidad de la Fundación PRASA nos ayudó al cedernos el uso vespertino de su sala de conferencias. Prácticamente cada semana la usufructuáramos dos días de seis a nueve de la tarde. El escenario era inmejorable por su ubicación y su diseño. El edificio, en el que se ubicaba dicha sala, está situado en la confluencia de la avenida del Gran Capitán con la calle de Gondomar. Había sido hasta los años ochenta del siglo pasado el reconocido Círculo Mercantil de Córdoba, donde agentes y comisionistas junto a comerciantes creaban el mercado de negocios de compraventa y luego, adquirido por PRASA, tras su derrumbe y reedificación, para sede jurídica y operativa.

La referida sala de conferencias, emplazada en la cuarta planta, tiene su flanco occidental con vistas al Gran Capitán, desde el que se ve el bulevar y la fachada oriental del Gran Teatro de Córdoba. Es el flanco más alargado sobre el que entra la luz a través de siete balconadas y contra el que se aplican las hileras de mesas para grupos de seis alumnos. Con una iluminación perfecta, los alumnos, cuando por primera vez entran en el salón, dudan si escuchar las palabras del profesor o atónitos observar y contemplar la colección de cuadros de gran formato que cuelgan del lienzo de pared que tienen a su derecha. Son magníficos cuadros de la colección de la Fundación PRASA, pintados por Julio Romero de Torres; pintor que tiene su museo en la plaza del Potro, ribereña del río Guadalquivir. Quedan

sobrecogidos al entrar en este escenario. Las mesas están cubiertas de un tapiz verde sobre el que trabajar con comodidad, ahiladas de seis en seis alumnos hasta llegar a formar la treintena. Son observados por los morenos ojos de las bellas mujeres cordobesas que retrata el pintor costumbrista, como vigilantes adorables de su dedicación en el aula. La puntualidad es la norma y el tañer de las campanas de la torre mudéjar de la iglesia de San Nicolás de La Villa marca con sus campanadas la apertura de las enseñanzas puntuales del director. Sería un privilegio para ellos y para el personal de la cátedra entrar en el aquel espacio, bien iluminado, matizado acogedoramente por el color verde del tapizado de las mesas, y rodeado de las musas de Julio, el pintor de la mujer cordobesa. Las mesas con vasos de agua para todos estarán siempre dotadas de material curricular para los alumnos.

Jesús, el conservador de la sala de conferencias, es un joven y educado trabajador de cuya mayordomía todos nos íbamos a sentir agradecidos y orgullosos. Nos recomendaría de modo pausado no fumar en el aula y nos agradecería que fuésemos puntuales para el descanso de las siete y media de la tarde. Jesús sabía que el descanso era pieza de nuestra pedagogía, así que el bar, preparado para ese fin, era el salón de las mesas redondas sobre las que el director, Magdalena o Maribel conversaríamos con los alumnos al tiempo que tomaríamos café, cualquier otra infusión con pastas o alguna bebida no espirituosa. Nuestros alumnos no entrarían en un aula tradicional,

sino en una sala de conferencias al tiempo que museo, cuyo colofón era un refectorio de estilo inglés, de paredes cubiertas de madera, adornadas de excelentes cuadros, embutidos en ellas, y con una barra inglesa para conversar durante el descanso de la clase. Jesús sería vigilante digital, mayordomo instruido, alegre camarero y pieza básica en la organización de nuestras especiales clases.

Las familias empresarias que vendrían, algunas de la subética o del valle de las siete villas a casi noventa kilómetros de distancia, al menos serían recibidas en un escenario excepcional, lleno de arte y de capacidad de relajación. Otras familias dejarían sus trabajos en los polígonos de Chinales, Torrecilla y las Quemadas, cansadas del ajetreo matutino y hallarían en este escenario excepcional una atmósfera adecuada para poder hablar sin temor de su vida empresarial y familiar.

En nuestro proyecto pedagógico Magdalena era la clave del arco. Huésped de los alumnos, tendría la misión de recibirlos con la dignidad que se merecían; les acomodaría en sus asientos a ser posibles formando familias; les entregaría los materiales y el test y los identificaría digitalmente. Deberíamos saber quien era quien en cada familia empresaria para pasarlas a nuestro archivo digital. En muchas ocasiones debería ser el enlace interesado entre alumno y director buscando el bienestar, la sintonía y armonía entre las dos partes.

La tipicidad de nuestro alumnado nos obligaba a la singularidad del escenario descrito. Deseábamos que los

alumnos recordaran no sólo la esencia y contenido de los cursos sino el lugar en el que se iban a desarrollar. Abrir el balcón del salón inglés y departir íntimamente con el empresario, su esposa o alguno de sus hijos durante el descanso, al tiempo que observábamos las campanas de San Nicolás y el bullir itinerante de ciudadanos entre Gondomar y Concepción, debería ser una atmósfera relajante y facilitadora del diálogo. Todos, director y familias empresarias, tendríamos necesidad de comentar las ideas lanzadas en la unidad didáctica. Especialmente el día inaugural en el que abordaríamos la necesaria independencia y diferenciación de la familia y de la empresa. Lo haríamos posiblemente en el salón de conferencias, pero algunos, más reservados, desearían abordarme en la intimidad en un rincón del bar inglés con la torre mudéjar al fondo. Terminaría nuestro encuentro cuando las campanas de San Nicolás de la villa anunciaran las nueve de la tarde, como punto de partida de la nueva experiencia profesional.

Confiábamos, Magdalena y yo, que este escenario ayudaría a establecer nuestro reconocimiento y conocimiento posterior. Maribel no dudaba en que la escena facilitaría la capacidad expresiva de los familiares y nos facilitaría los atributos identificativos. La identidad, expresada por ellos mismos, sería vital para el éxito del proyecto. Sin su expresión no lograríamos conseguir que se identificaran dentro de la familia empresaria. No sabíamos en septiembre del 2000 cuán largo sería el periodo de oferta de tan especial escenario por parte de la Fundación PRASA, ni si sería

del agrado del alumnado. La incertidumbre por parte del alumnado pronto quedaría resuelta, verificando nuestra conjetura.

La pizarra, la pantalla, el ordenador y el proyector eran herramientas, las primeras, de la Fundación y las segundas, adquiridas mediante la generosidad del mecenas. La herramienta que más agradecí a la Fundación fue el amplificador de mi voz que inundaba moduladamente la sala de conferencias. Así podría mantener sin irritación mis cuerdas vocales durante las tres horas seguidas de ininterrumpida expresión y diálogo. Estábamos seguros de que al escenario deberíamos parte de los logros a alcanzar en su caso.

Pasado el tiempo, Magdalena entra silenciosamente en el escenario; sin embargo, quienes han sido actrices relevantes y eficaces son dos jóvenes dispuestas a ganarse la voluntad del alumnado. Durante dos cursos académicos nos ayudó María Luisa Leal, hoy procuradora en los Tribunales, y actualmente Isabel Ramírez Faz, que soporta la tensión vespertina en un escenario que tras diez años conoce nuestros pasos y nuestros mutis.

## HOGAR Y HORNO, FRAGUA Y YUNQUE

*El mundo de las necesidades es una escarpada pendiente*

*donde no pueden detenerse muchas cosas*

*Harry Martinson ( Likan habla bajo el árbol)*

Necesitaríamos un espacio mínimo vital para empezar. No era conveniente que el espacio mínimo vital de la Cátedra de Empresa Familiar se confundiera con el de la Cátedra de Economía Agraria de la que era responsable. El alumnado sería profundamente diferente. El de esta cátedra estaría formado por jóvenes de 18 a 24 años y el de aquella serían familias empresarias, cuyos constituyentes fluctuarían entre 24 y 75 años, y no parecía conveniente que sus ritmos y visitas se entremezclaran. Los archivos convenían que estuviesen en armarios distintos y distantes y los test-cuestionarios no deberían entrar en confusión; encontrar una ubicación singular y extópica no era fácil. La Universidad en el año 2000 todavía estaba desarrollando el Campus de Rabanales, lo que, junto a la insuficiencia financiera, haría difícil encontrar una localización **ad-hoc**. La suerte estuvo de nuestro lado. El decano de la Facultad de Veterinaria, Dr. Alfonso Blanco había decidido ser

explorador – conquistador de Rabanales y desalojó su despacho decanal en la planta baja de la antigua Facultad de Veterinaria. Tan agradable coincidencia permitió disponer de un espacio de 60 metros cuadrados, compartido en dos estancias, ubicado en un lugar privilegiado de la planta baja del viejo edificio. La dirección se localizó en uno de ellos y la secretaría en el otro. Eso nos permitió atender dos demandas (la de economía agraria y la de empresa familiar) sin necesidad de desplazamiento, puesto que las dos áreas sólo distaban entre sí cincuenta metros.

Las cátedras horizontales, verdaderos puentes de playa de la universidad de Córdoba, no gozaban sino de precariedad dotacional de espacios. Eran indigentes y se acomodaban a las ofertas ocasionales. La de empresa familiar tuvo la suerte de cara y el viento ubicacional a su favor. Desde abril de 2000 a junio de 2004 fuimos premiados con esta localización; sin embargo, la Cátedra llegaría a ser itinerante. Tras esa última fecha y hasta diciembre del 2005 nos situaron en el edificio anexo a la antigua Facultad de Veterinaria en un espacio que había albergado la antigua hemeroteca y la sala de lectura. Allí se convivió con el Secretariado de Estudios Propios y con el servicio que dirige el Profesor Pedro Bergillos. Luego tuvimos que volver al Campus de Rabanales a colonizar parte del espacio de la Cátedra de Economía Agraria, de la que siempre quisimos estar separados. Pudiera ser que, una vez finalizado el segundo convenio operativo, 31 de diciembre de 2009, las cátedras horizontales hubieran encontrado un espacio definitivo y único y en ese espacio

cupiese el de la empresa familiar. Ahora desde 2008, nos encontramos en la antigua sede del Rectorado en la Calle Alfonso XIII, cuya bienvenida nos es saludada diariamente por Jesús, el Conserje. En cualquiera de sus ubicaciones la Cátedra de Empresa Familiar encontró en los conserjes correspondientes la máxima ayuda y colaboración, sirviendo de punto de información a las personas que se acercaban a sus dependencias. La intimidad y privacidad, necesarias para este tipo de cátedras, de la que se gozó en el espacio decanal, se perdió cuando nos obligaron por razones de fuerza mayor a localizarnos en la biblioteca de la antigua facultad de Veterinaria, separadas nuestras dependencias por delimitadores de 1,80 metros de altura en un gran salón, cuya altura era de 3 metros. La intimidad y la privacidad estuvieron ausentes por lo que las tutorías se celebraban sólo por la tarde, cuando otros funcionarios no trabajaban o en un salón recepción del hotel cercano de la cadena TRYP, denominado Los Gallos. La Cátedra se consolidaría en un espacio digno durante los cuatro primeros años, gracias a la decidida huida del Sr. Blanco en su conquista de Rabanales. Para este logro tuvimos que usar de los buenos oficios de la Fundación PRASA y del Presidente de CECO, Luis Carreto, pues más de tres candidatos optaban por ocupar el despacho del Decanato.

La Cátedra sabía muy bien que es una solemne tontería hablar del fin de la jerarquía. Sus componentes entendíamos a la perfección que existía una jerarquía funcional de la que dependíamos (un vicerrectorado, liderado por

doña Margarita Clemente) y una jerarquía responsable de infraestructuras. Pero existía la propia jerarquía de la Cátedra, encabezada colectivamente por el consejo asesor, a quien rendiría cuentas la dirección; el resto del personal de la Cátedra estaría bajo la responsabilidad del director. En la Cátedra no podíamos elegir entre jerarquía e igualdad como una mera fantasía. No se iba a dejar espacio alguno a la anarquía, si deseábamos lograr los objetivos, ni tampoco se abriría cauce alguno al despotismo. Como escribió Cándido, antes de morir el 15 de agosto de 2006 < **en cualquier relación, lo mismo entre personas que entre los astros, la distancia que da presencia material a la jerarquía es necesaria para que las cosas funcionen** > Una cierta graduación jerárquica sería vital para que la cátedra funcionase. Sin embargo, todos éramos necesarios para el éxito del proyecto común.

La organización diseñada (Consejo Asesor-Dirección-Secretariado) debería ser una nueva herramienta; cuanto más especializada más eficaz sería su tarea. Magdalena y Maribel deberían alcanzar junto a la dirección un elevado grado de especialización para hacer de la Cátedra una organización eficaz, al centrarse en su singular tarea. La cátedra tendría un único propósito para que sus integrantes no se confundieran en su función. La tarea debía ser común, a cuyo servicio debería estar la especialización de los adscritos a la misma. Pero la dirección debería reservarse ciertas decisiones que tienen que ver con la integridad y concepción del proyecto, su futuro y su adecuación al entorno. La dirección debería

reservarse las decisiones sobre tecnología y enseñanzas a impartir así como la asignación de recursos, el más importante, el capital, aprobado presupuestariamente. Claro está, la dirección debería reservarse el reclutamiento y la dirección de los colaboradores. Ellos serían el recurso clave para esta andadura. También había que educar a los colaboradores para controlar los costes, ajustándose a lo presupuestado y mejorando cada adquisición. Nos iban a entregar unos talentos que deberíamos duplicar. Sabíamos que nuestros costes eran de inversión y deberíamos evitar que se transformasen en costes hundidos. Para ello deberíamos preverlos, pues engordan soberanamente incluso bajo dieta estricta de adelgazamiento. Jamás deberíamos descuidarnos, año tras año, en esta tarea de disponer de un presupuesto base cero para cada año.

En mi ánimo estaba desarrollar a las personas que colaborasen con la cátedra. Si no les ayudaba a crecer entraría en atrofia degenerativa y ello sería perjudicial para el proyecto. Tendría que construir sobre las capacidades, tan diferentes y complementarias, de Magdalena y Maribel. Construir sobre lo que son ellas sería mi deber fundamental y mirar sin miopía deforme su modo de hacer para no intentar deformarlas. Tendría que estudiar los puntos fuertes de las colaboradoras para que lograsen su rendimiento máximo a favor del proyecto. Al fin y a la postre, Magdalena y Maribel eran trabajadoras del conocimiento, que debido a su función, tenían capacidad para manejar sus herramientas.

Las herramientas eran simples: mesa, ordenador, impresora, conexión en red y disponibilidad de logicales para analizar, calcular, señalar, editar, etc, etc. Lo que no era tan simple es conseguir la sincronía entre ellas y las herramientas. Pero como personas con formación y conocimiento con esas herramientas conseguirían construir una singular cátedra de empresa familiar.

El personal de la Cátedra no podía quedar obsoleto en el mundo de la empresa familiar que avanza científicamente en todo el mundo. Debería el director recordarse a sí mismo y a los colaboradores que es su propia responsabilidad apostar y apuntalar su desarrollo personal y con este desarrollo el de la Cátedra. Íbamos a entrar en un mundo nuevo en el que deberíamos aceptar un aprendizaje continuo de nuestros alumnos. Plan y resultados previstos y su posterior confirmación o denegación sería el mecanismo de retroalimentación para nuestro propio aprendizaje. Teníamos que conseguir elevar el rendimiento de nuestros conocimientos sobre empresa familiar. Para eso sólo teníamos que conectar con nuestros alumnos. Teníamos que aprender a conectar con ellos no sólo en clase sino fuera de clase. Ello nos exigiría saber de sus problemas antes de encontrar la metodología para ayudar a resolverlos. Tan ignorantes éramos de los problemas de la familia empresaria que nos urgía empezar organizando nuestra propia ignorancia. Deberíamos conseguir un alto rendimiento no sólo a mi especialización sino también a la de mis dos ayudantes. Pero de nada servía nuestra

especialización si no conectábamos con el alma de nuestro alumnado.

Deberíamos investigar el mundo de la empresa familiar y también innovar en procedimientos pedagógicos. Teníamos que cada par de años hacer obsoleto algún método pedagógico para ganar en nuestras capacidades básicas. Deberíamos usar la dramatización de historias, escribirlas y filmarlas para ser difundidas por televisión y digitalmente. No renunciaremos al teatro como método para enseñar a aprender a nuestros alumnos. La Cátedra debería ser un taller de innovación pedagógica. Deberíamos ser creativos y con capacidad de explotar esa creatividad, rompiendo los cánones en la medida de lo posible. Para eso contaba con la capacidad de autocrítica de Maribel y Magdalena; de ellas, cada una desde su perspectiva cultural.

Ahora, pasado el tiempo, sabemos que hemos sido tablero, yunque y fragua. Cuando finalizo este recuerdo constato que me encuentro en un lugar, en el que justamente hace cincuenta y cuatro años yo estudiaba bachillerato. Mi despacho, al que puedes acceder por unas excusadas escaleras, era nuestro salón de estudios, vigilado por un ayudante del Colegio de la Asunción y la vivienda del Director del Instituto, don Perfecto García Conejero, se hallaba cercana a estas dependencias. No podía imaginar que, pasado tanto tiempo, iba a finalizar mi vida académica en el mismo lugar en la que la inicié. Muchos cuadros de los que están en Medina Azahara, ya los vi yo aquí colgados en Alfonso XIII, cuando era estudiante de Bachillerato.

Y es que el espíritu del mecenas, que fundó este Colegio de la Asunción, deambula por estos pasillos vigilando que cumplamos su promesa y conservemos su legado, aunque su pétrea cabeza no exprese estos sentimientos. Cómo iba a pensar don Pedro López de Alba que la Cátedra PRASA de Empresa Familiar se ubicaría en su fundación.

## INVESTIGAR

*El hombre es tan mendigo que ni siquiera puede saber con claridad lo que precisa para vivir*

*Luis Rosales, 1969*

Como director de la Cátedra de Empresa Familiar era consciente de correr el riesgo de transformarme en un nuevo divulgador. Una cátedra de extensión universitaria llegaría a disponer de cierto predicamento local pero jamás un cierto reconocimiento extramuros. Por ello, aún no disponiendo de recursos, tomé la decisión de investigar. La suerte también acompañó en este quehacer. Maribel estaba dispuesta a ayudar y colaborar en estas tareas, graciosamente, así que aproveché el tiempo libre que le dejaban otros proyectos para incorporarla a la línea de investigación.

No hay escrito en España que no sean traducciones sobre empresa familiar, en cuyo desierto destaca la labor del profesor Miguel Ángel Gallo con su equipo en el IESE en Barcelona, quien ha desarrollado diferentes líneas de investigación, que comunica en su propio órgano de expresión. A él se han unido el grupo Esade en que

destaca el profesor Gimeno Sandig y un tímido elenco de investigadores de las diferentes cátedras de empresa familiar tan jóvenes y nuevas como la que dirijo. Desde que acepté el encargo del Rector fui consciente de la necesidad de iniciar una línea de investigación, cuyo material experimental fuesen las familias empresarias cordobesas, que asistieran a nuestros cursos.

Todo proceso investigador exige una revisión de la literatura mundial existente sobre diferentes aspectos de la empresa familiar, razón por la cual con la ayuda de Maribel hicimos año tras año un despliegue de medios para disponer de aquella literatura y someterla a su correspondiente análisis. Esa revisión bibliográfica nos ha permitido editar siete libros que abordan la singularidad de la empresa familiar, el liderazgo en este tipo de empresa y la teoría del contrato en la empresa familiar, pieza básica del protocolo de la familia empresaria.

La investigación revisada aborda el conocimiento de la empresa familiar, mediante la encuestación a muestras muy amplias de representantes de la empresa familiar que cotizan en bolsa o que pertenecen a una estructura predeterminada. En la Cátedra PRASA de Empresa familiar decidimos construir nuestras teorías fundamentándolas en el estudio de casos. Para mí cada caso es un experimento, que se puede replicar con otros muchos casos de empresas familiares, que estén en la misma clase o tipicidad. Soy de los que creen que mediante el estudio de casos se puede desarrollar un avance del conocimiento (teoría)

y que existe una metodología adecuada de recogida de información y de análisis de la misma. Las teorías basadas en casos manejan datos cuantitativos y cualitativos que facilitan al investigador la creación de conjeturas a probar y enriquecen la construcción de esas teorías.

Humildemente pensé que, si disponíamos de un cierto tiempo, que con la renovación del convenio ha alcanzado al decenio, estaríamos en condiciones de poder emitir teorías, que se acomodaran a la realidad de las familias empresarias cordobesas. Así que había que diseñar un sistema de recogida de información de los constituyentes familiares, quienes para mí se constituían en unidad experimental, como familia empresaria. Los cuestionarios y constructos serían sometidos a la prueba de simetría conceptual a partir de las baterías de preguntas lanzadas, y, una vez verificada esta simetría, se utilizarían como método para cuantificar la posición ordinal o cardinal de cada constituyente familiar ante las cuestiones planteada. Jamás parto de hipótesis a probar sino de conjeturas a verificar, caso por caso, a fin de alcanzar a emitir una teoría, en el supuesto de replicación continuada y de acomodación de la conjetura a la realidad empresarial cordobesa.

El diseño obligó a aminorar la variabilidad entre empresas por lo que los casos se tipificaron para hacer las réplicas de los experimentos a base de familias que reunieran características similares en el marco de la sistematización ya existente. Se clasificarían las empresas en los siguientes tipos: empresas de fundador-director con hijos trabajando

en la empresa y encabezando sus propias familias nucleares; empresas de hermanos sin hijos trabajando en las empresas o empezando a incorporarse a ellas y, por fin, empresas de primos hermanos. Esta clasificación nos serviría para eliminar la variabilidad de pronunciamientos, condicionados por este tipo de estructuras.

La construcción de teorías a base de casos replicados puede conducir rápidamente a rechazar la conjetura inicial y a diseñar una nueva, lo que enriquece el proceso de investigación. Cuando el rendimiento en la construcción teórica es decreciente debe darse por terminado el proceso, si el ajuste entre teoría y realidad vital es elevado. Fui consciente del riesgo de este sistema de experimentación desde el inicio pero a la fecha de esta reflexión creo que ha dado el resultado esperado. Hemos editado varios cuadernos de investigación, algunos de los cuales han sido ponderados y lo hemos hecho como avances de las teorías que estamos construyendo. Como era de esperar esos avances de investigación no aparecen hasta el año 2005, fecha en que se renueva el convenio con la Fundación PRASA y con la renovación la posibilidad de replicar un número más elevado de casos.

Con este propósito creo que hemos superado el ser simplemente una cátedra de extensión y vulgarización para alcanzar la posición de la típica cátedra que enseña, investiga y aprende de sus investigaciones. Esta afirmación queda reflejada en los Cuadernos de Reflexión y de Investigación de la misma.

## EL GRAN SUCESO

*Los días se escurren entre los dedos como polvo o como entre los dedos de un niño, la arena.*

*Derek Walcott (1986)*

Año tras año, después de nueve meses, de septiembre a junio, de trabajo callado, dedicados a la enseñanza, la investigación y la divulgación llega la gran fiesta de la Cátedra de Empresa Familiar. Es un sensacional acontecimiento social, esperado por todos y de modo especial por los que se diplomaron y los antiguos diplomados. No es un acto académico tradicional sino una mezcla de solemnidad académica y reunión social con la última lección del curso. Como en cualquier acto académico, que sirve para clausurar el curso, se lee la memoria anual de actividades, se entregan los títulos a los diplomados y se da la lección final. Eso es lo tradicional pero en su parte final, se hace una especie de fusión con la dramatización. La lección de clausura ha ido sustituida por un breve entremés, que representa una esencia conflictiva de la familia empresaria, o una obra teatral comentada o un actor, que durante su monólogo, introduce al auditorio en las alegrías y angustias

de la empresa familiar. Todo ello se procura construir con la dignidad que se merece el alumnado y sus allegados. La clausura es diferente a otras no sólo por el modo académico de afrontarlo sino también por la convivencia social que le sirve de colofón. La asistencia que en el curso 2000-2001 no llegó a 120 personas en los dos cursos siguientes no ha sido nunca inferior a 350 personas.

La fundación PRASA junto a los alumnos son los protagonistas de ese fin de curso, de modo sencillo y natural. Para el director es un acontecimiento de gran valor espiritual. Es el reencuentro con los alumnos que se diplomán y con aquellos antiguos diplomados que con su familia acuden al acto. El espíritu se alegra cuando se les ve a las familias empresarias entrar en el claustro del Palacio de Congresos y caminar diligentes al salón de sesiones plenarias. Los futuros diplomados, sin necesidad de vestir protocolariamente, aparecen radiantes camino de los asientos, reservados especialmente para ellos. Lo importante para el acontecimiento no es sólo el esfuerzo individual sino el colectivo de cada familia empresaria. Las familias diplomadas son convocadas al estrado y sus constituyentes, que han superado los cursos, ascienden orgullosos y apiñados para recibir de la Comisión Asesora el reconocimiento a su aplicación. Percibo la alegría de aquel que dejara la escuela a los catorce años de edad y ahora entra en nuestra Universidad por la puerta grande. Colgarán ese reconocimiento oficial en su hogar, en el despacho de la fábrica o en la oficina de la empresa.

Algunos ascienden, dada su edad, apoyados en el brazo de alguno de sus hijos. La alegría exultante con la que saludan a los componentes de la mesa presidencial indica el gozo espiritual que les inunda. Los más jóvenes, los menos, han llegado a ser universitarios, acompañan en esta sinfonía de gozos a sus mayores. Se saben acogidos por una Universidad que quiere ser motor de cambio y actualización cultural en sus vidas. No son desconocidos, han convivido durante 15 sesiones de tres horas cada una a lo largo del año académico y se vuelven a encontrar, rememorando los descansos y cortas convivencias en el bar inglés de la Fundación. Las diplomadas se engalanan con la belleza que el acto requiere. Se suelen diplomar entre 40 y 50 alumnos que reciben el aplauso de tres centenas de antiguos alumnos que disfrutaron anteriormente en este trance y que ahora rememoran aquellos gratos minutos. Al director le impresiona que las familias sigan viniendo a esta clausura que dicen suya. Padre e hijos, hermanos e incluso nietos.

Los representantes de la Fundación son protagonistas y testigos de esta ceremonia. El secretario de la Fundación está al mismo nivel que el Rector o quien le represente en el estrado y la familia Romero González ocupa la primera fila de escaños del salón delante de autoridades y diplomados. Para la Universidad es el obligado reconocimiento a su mecenazgo en el marco de la humildad y recogimiento con que asisten al mismo. El Presidente de la Fundación normalmente asiste a la clausura y desde su humildad pulsa

el ambiente grato que rodea el acto. Nunca faltan Juana Romero González y Juan Carlos Romero González a los actos de clausura, acompañados de sus consortes y algunos de sus hijos, plasmando con su presencia la sintonía de la Fundación con el proyecto.

El acto académico no debe tener una duración superior a noventa minutos. De esta guisa conversan los asistentes durante más de dos horas entre ellos disfrutando del ágape ofrecido. La convivencia final es un ágape exuberante, de rememoración de promociones y de salutación de familias empresarias. No hay exhibición ni narcisismo en esa convivencia ni representación histriónica por parte de los concurrentes, sino la sencillez y naturalidad de quienes se enfrentan diariamente con la forja, el yunque, la fragua y el fogón de sus empresas en el mercado. De modo natural la noche de junio se va apagando bajo los naranjos de los claustros del palacio de Congresos y Convenciones. El escenario claustral invita a departir y reencontrar vidas y experiencias. Como director siento la necesidad de este ágape para reencontrarme con familias de las variadas promociones. Es el anuncio de un merecido descanso.

Acabaremos todos agotados pero gozosos, rememorando clases, tertulias, discusiones, itinerarios en busca del protocolo familiar. Hay familias que han dejado en mi espíritu una huella y una impronta singular: son gentes excepcionales. Ya lo fueron cuando decidieron ocupar su tiempo, asistiendo a las clases de la Cátedra de Empresa Familiar, y lo siguen siendo cuando año tras año no dejan

de asistir a este encuentro. Otras familias, desgraciadamente desaparecen del escenario. Siempre serán bienvenidas a nuestro fin de curso porque con su retorno contribuirán a dignificar la empresa familiar. La familia Romero González es la última que se retira del acto, lo que desde la Universidad agradecemos y ponderamos. Son mecenas que participan e inyectan su modo de ser en el caminar de la Cátedra PRASA; tienen conciencia de que esa presencia es un modo de plasmar su responsabilidad social. Su casa es la casa de los alumnos durante el año académico y su mecenazgo se hace presente con la asistencia de sus miembros al gran acontecimiento que supone el cierre del curso.

La organización de un acto de esta naturaleza necesita una previa planificación y una minuciosa ejecución. Esa misión delicada, exigente y excelsa recae en Magdalena y Maribel, sin cuyo bien saber hacer sería imposible lograr una organización casi impecable. Desde enero de cada año se programa el acto que tendrá lugar en junio. Son muchas las tareas encadenadas con sus caminos críticos que se deben realizar para recibir a más de 400 alumnos en el Palacio de Congresos.

El trabajo que se necesita para organizar el acontecimiento que clausura el curso académico es en sí mismo una bendición, pues es una extensión de la personalidad de quien lo realiza; es una de las maneras en que una persona se define, se mide y se valora. La tarea de planificar los fines de curso pone de relieve la calidez humana de Magdalena,

Maribel y de Isabel. Cada año han ido perfeccionando el proyecto, sus detalles y la previsión de contingencias. Como director tengo la sensación que las tres colaboradoras han buscado la perfección. Ellas son conscientes que de los errores de planificación todos los de la Cátedra tenemos la culpa y también que la persistencia en el error es indicador seguro de falta de valor en la persona. Son, Magdalena y Maribel e Isabel, que aman lo que están haciendo y por eso desenvuelven año tras año mejor la planificación del fin de curso, las artífices del mismo. Este trabajo no es divertido, pero lo hacen con gusto cada vez que lo empiezan y lo hacen con gusto porque la cátedra es una organización en miniatura donde se aprende. Magdalena y Maribel además de desarrollar un trabajo administrativo incrementan sus conocimientos. Ahora tienen el apoyo, necesario y productivo, de Isabel. Trabajan por objetivos específicos, plazos definidos y metas claras cuando programan el fin del curso. Son el alma de nuestras relaciones públicas, la voz y la cara de nuestro espíritu. Sus trabajos son siempre urgentes pero la urgencia debe ser con anticipación planificada. Ellas saben gestionarse a sí mismas porque son autónomas; aprenden continuamente el valor de la calidad de su trabajo; nunca han sido un coste para la Cátedra PRASA de Empresa Familiar ni real ni figuradamente sino los mejores activos de que dispone esta micrororganización. Nuestra política no es buscar respuestas concretas sino respuestas que funcionen. Al decir de los asistentes la planificación de este acontecimiento social (fiesta de fin de curso) funciona y funciona bien. Todo el mérito es de estas

dos mujeres y de los apoyos que subcontratan y reciben. En esta tarea siempre debemos recordar a Francisco Ureña Rubiales.

Cuando deje de dirigir la cátedra me gustaría que se pudiera decir “se marchó un director que supo poner a su servicio a mejores personas que él mismo”. Ese lema reflejaría el espíritu de esta micro organización, llamada Cátedra de Empresa Familiar. Y, además, me gustaría que cada vez más constituyentes de la amplia familia Romero González se acercasen a nuestro acto de clausura del curso académico y recibiesen el reflujo de su mecenazgo fundacional. Al fin y al cabo la Fundación PRASA es escuela de liderazgo social, crisol de generosidades y reflejo de la responsabilidad social corporativa de esta familia. La imagen de su Presidente, don José Romero González, observando y departiendo desde un rincón del claustro del Palacio, en el claroscuro de su arcada, representa la personalidad recogida y humilde de la familia, que desarrolla un mecenazgo sin alharacas y timbalería, siguiendo el aforismo de que tu mano derecha no sepa lo que hace tu mano izquierda.

Cuando suenan las doce de la noche de ese día de junio tan señalado finalizan y ponen el broche de tan nuestro acto las campanas de la Catedral- Mezquita de Córdoba. Los últimos dejamos el Palacio en silencio que a modo de cortejo acompaña el último tañido de la campana mayor. Los rumores tibios del río Guadalquivir son aliados de aquellos que caminan hacia su ribera y las luces tenues en las angosturas de la calle Céspedes abren el camino de

los que ascienden hacia la colina en la que está de vigía nuestro Gran Capitán. Muchos vuelven a sus casas en la subética o en la campiña o hacia el Valle de los Pedroches. Van, gozosos por la experiencia vivida. La Universidad es nuestra alma mater y la de diplomados, desde ese momento, también.

## LA LABOR DE MEDIACIÓN

*El camino hacia Dios, hacia la inocencia, hacia lo increado, no discurre hacia atrás, sino hacia delante.*

*Hernan Hesse (El lobo estepario)*

Ha sido grato actuar como asesor y componedor en los procesos constituyentes de las familias empresarias, que han tomado los cursos que se han impartido en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Me ha sido fácil mover mis sentimientos y opiniones al campo de cada uno de los constituyentes. Moldeo mis pensamientos de acuerdo con sus puntos de vista; me sumo a sus destinos, tratándolos de comprender y experimento como en carne propia todas sus venturas y males. Así es como he podido mediar y ayudar al consenso en el seno de muchas familias empresarias. Jamás impongo mis puntos de vista sino que persuado a cada familiar para que adopten las posiciones mejores para ellos, como familia empresarial, que coinciden con mi deseo de que se firme un acuerdo.

He observado que en todas las negociaciones en las que he intermediado la entrada de un elemento imprevisto,

impensado, resulta a la postre de gran ayuda para firmar el acuerdo, pues cualquier novedad, aparentemente favorable a un familiar, aporta confusión, inseguridad y vacilación, lo que paradójicamente ayuda al mediador.

Un buen mediador se encuentra siempre en la posición del árbitro, situado entre al menos dos bandas en lucha, sea en el germen de la sociedad de hermanos sea en una familia en la que se han formado coaliciones. En ese momento tomo conciencia de que no debo pertenecer ni a un bando ni a otro, pues es la única manera de que, como mediador, pueda llevar mi propio juego a fin de lograr el acuerdo.

Las entrevistas con cada familiar en sus comienzos tienen una fase de elevada confusión. Cada familiar intuye que el pacto está lejano y se esfuerza en poner sobre la mesa todas sus exigencias, aunque cuenta con obligadas retiradas posteriores y con la necesidad de hacer concesiones. El mediador debe percibir que las pretensiones de cada familiar no son más que sondeos de las susceptibilidades de los otros miembros de la familia. Cuando, poco a poco, quedan visibles las líneas esenciales de cada uno de los constituyentes, se inicia una fase clara de acercamiento de posiciones o de verdadera separación y ruptura.

Cada familiar cede lo que desde el principio estaba resignado a perder con tal de alcanzar el acuerdo y rechaza lo que no está dispuesto a aceptar a ningún precio, como reserva de su posición. El mediador debe trabajar sobre ese espacio marginal, de vacilaciones e indecisiones, que debe respetar, si quiere lograr el consenso.

Los familiares, condenados a entenderse, observan que lo que hoy les parece firme, mañana se desmorona y surge fuerte y potente lo que días antes no parecía viable. La mediación exige saber tratar, negociar, dirimir, transigir, arbitrar. Las posiciones de cada constituyente a menudo son injustas y el mediador debe aligerar estas injusticias con algún remedio. Lo que no debe haber en un mediador es doblez, disimulo, astucia, engaño. Cuando medío, parto de la presunción de que cada constituyente es el más hermético de los mundos, que sólo al final descubre sus preferencias, una vez que ha madurado su destino.

El factor humano es clave en toda mediación. No se puede mediar sin conocer a fondo a todos los que participan en el pacto. No se puede mediar pensando que el ser humano sólo es mezquindad o que los miembros de la familia son seres vacilantes y vulnerables, sin fe y llenos de increencias. Tampoco puede mediar si el mediador cree que los miembros de la familia empresaria son tontos, ambiciosos, ingenuos. Desde luego es imposible mediar si se cree que hay familiares que juegan al engaño, a la doblez o a la traición.

Nunca el mediador puede jugar el papel de seguidor del pacto si cree que la familia empresaria vive en la mentira y en la hipocresía y que algunos de sus componentes están instalados en la perfidia.

Cuando he mediado me he puesto en guardia ante los avances; he sido vigilante ante toda concesión; ojo atento a cualquier sugerencia de parte. He intentado que todos jueguen con franqueza y lealtad. Cuando he mediado he

descubierto que las intenciones se descubren poco a poco en el proceso constituyente por parte de los familiares, pues se que desde esta reserva, el familiar puede cambiar no sólo de intenciones sino de proyecto. Ese cambio de proyecto lo he percibido en la mitad de las ocasiones, en las que no se ha llegado al consenso después de un largo proceso de negociación.

Nada debe tenerse por convenido hasta el minuto anterior a la firma del pacto, porque el mediador debe ser consciente de que la verdad no es lo contrario de la mentira ni que la rectitud es el reverso de la doblez. En la mediación se debe saber que el pacto se logra si cada firmante recibe una satisfacción o un resarcimiento por lo que acaso haya podido desear, siempre que el proceso busque el bien común de la familia.

Como mediador hago saber a los componentes de la familia empresaria que la fragilidad de lo que acaban de consensuar es el signo de la perfección de su acuerdo, pues ninguno de ellos debe sentirse batido ni dar muestras de fallecimiento. El pacto, les digo, deben saber que es un equilibrio inestable, firmado por familiares en equilibrio dinámico. En el acuerdo no debe haber ni vencedores ni vencidos, pues el pacto familiar sobre familia y empresa es una obra de equilibrios.

Mi experiencia me dice que se llega al pacto como se aprende el arte de la esgrima. El mediador debe aceptar que existan lances, ataques, paradas y amagos, antes de que se firme el acuerdo.

Lograr un pacto familiar es una suma de episodios riquísimos en contenidos, que no son fáciles de dibujar. A un mediador no le será difícil relatar un pacto familiar. Mis palabras serían toscas, burdas, bloques de pensamientos sin tallar finamente, si con ellas pretendiera describir la riqueza de sensaciones tanto de un pacto como de una ruptura, pues se me hace imposible descubrir la rica sucesión de lo vivido con cada familia empresaria. Para mi el proceso por el que se llega al pacto es incomunicable, imposible de transmitir. El pacto es algo completo y viviente que pasa sin remedio, pero el pacto es algo que enseña mucho y bien a todos los firmantes.

De todos los pactos en los que he mediado he salido enriquecido y también de los que no se han llegado a suscribir.

## LAS ALUMNAS EX CÁTEDRA

*Lámpara que brilla en sagrado candelero es la hermosura  
de un rostro sobre un cuerpo esbelto.*

*Eclesiastés – 26,17*

Más de un tercio del alumnado son mujeres, esposas del fundador o fundadoras ellas mismas del negocio e hijas o familiares por afinidad del representante de la empresa. Por tanto, estas alumnas podían ser abuelas, madres con hijas trabajando en la empresa familiar, jóvenes recién casadas o a punto de formar pareja. Formaban parte y constituían la familia empresaria. Por tanto habían unas nacido durante la guerra civil o su posguerra y otras en los finales de la década de los sesenta y otras en los primeros años de los años ochenta del siglo pasado. Sus arquetipos estaban muy bien diferenciados.

¿Cuales habían sido las opciones de estas mujeres?  
¿Trabajar, quedarse en casa o una combinación de ambas posibilidades? No noté en ninguna de ellas un feminismo exacerbado que les obligara a trabajar en la empresa. Tuve la sensación de que disponían de libertad para

en cada momento dejar el trabajo y regresar al hogar o conciliar hogar y trabajo con la flexibilidad que les da ser constituyentes de la familia empresaria. He encontrado en ellas un modo inteligente de hacer compatibles el trabajo del hogar con el del negocio, aprendiendo con lo mejor de sus cualidades a llevar la maternidad. Creo que las alumnas de la Cátedra se han acomodado a las exigencias de su maternidad y del trabajo en la empresa. Después de observarlas a lo largo de tantos años creo que han sabido dar calidad a sus respectivas vidas; es decir, a la posibilidad de haber formado una familia y proveerla de lo mínimamente necesario para llevar a un buen y moderado ritmo la vida cotidiana sin que su hogar se convierta en una locura y un desbarajuste, lleno de angustia y ansiedades.

No he visto entre mis alumnas quienes se vean obligadas a renunciar a sus sueños porque su trabajo en la empresa familiar fuese incompatible con la vida en familia. No he percibido que por necesidad económica alguna de ellas se haya visto obligada a dejar a sus hijos en manos de terceros, que no sean sus abuelos. No lo he visto porque en el seno de la familia empresaria es fácil conciliar la vida familiar de la mujer con su trabajo en la empresa familiar. No he escuchado a ninguna de ellas decir que su trabajo es una liberación ni que el éxito, ganando posiciones en la empresa familiar, sea el éxito de género femenino. Han sido capaces de flexibilizar su horario en función de las exigencias de su maternidad. Algunas dejaron la dirección de la empresa en manos de un hermano para estar pendientes de sus hijos.

Otras han dejado de trabajar por las tardes en la empresa de la familia para estar al cuidado de los hijos cuando regresan del colegio, escuela o instituto. Otras han dejado el trabajo cuando la empresa ya no necesita de sus apoyos.

Para la empresa familiar los hijos son el activo disponible para el relevo generacional, de modo que explicamos la necesidad de cuidar esas vidas, enriquecer sus espíritus, diferenciarlos como personas y conseguir, si son varios, que formen equipo. Para ello la conciliación de la vida familiar en la familia empresaria es esencial.

También he encontrado ansiedad en algunas de las alumnas; ansiedad tremenda al cuidar de los hijos y querer compatibilizar trabajo y hogar. Lo he encontrado más en las nueras, que trabajan en la empresa familiar, y en el caso de hijos con padres poco dialogantes. La ansiedad zumbaba en sus sienes siendo nueras y casadas en régimen económico de separación de bienes. Ansiedad que nacía de sus miedos que hubo necesidad de ahuyentar.

¿Se podían tipificar sus miedos en relación al rol que jugasen en la familia empresaria? ¿Podríamos llegar a objetivarlos? Claro es, desde luego que se pueden tipificar.

Las esposas, cercana ya la jubilación del marido, los manifestaban de diferentes maneras. ¿De qué vamos a vivir si deja la empresa? Ese miedo estaba muy justificado. El fundador, después de cuarenta años trabajando, había tenido la mala ocurrencia de cotizar en la base mínima del régimen de trabajador autónomo, con la desgraciada

consecuencia de que la pensión no alcanzaría los 500 € mensuales. ¿Cuánto le quedaría a ella como viuda en su caso? El miedo era reconocible en sus ojos y en la ansiedad de sus palabras. Disponían de un patrimonio inmobiliario normal (hogar, segunda residencia y alguna cochera) pero no de ingresos para vivir ni siquiera holgadamente. Ellas mismas nos ayudaron a encontrar una solución para erradicar esos miedos.

¿Cual de los hijos se encargaría de llevar el negocio y garantizaría un vitalicio a los fundadores jubilados? Como se ve, ellas serán concientes de que el matrimonio no había planificado su jubilación ni la sucesión en la dirección. ¿Qué criterio se debía seguir para aceptar ese cambio forzoso? Alrededor de cada miedo y como substrato se dan diferentes sensibilidades culturales. La mujer ve el negocio como un patrimonio y el marido lo ha visto siempre como una aventura que devino en un patrimonio empresarial.

Las madres tienen terror ante la mínima posibilidad de que cada hijo sea remunerado de modo diferente. No tienen en su cabeza la justicia contributiva y entienden que lo equitativo es que todos ganen lo mismo, cualquiera sea el orden de llegada al trabajo. Su principio filosófico es que cada hijo reciba según sus necesidades básicas al igual que pensaba el dueño de la viña de la parábola del evangelio. Un denario era el salario o jornal, tanto a aquel jornalero que empezó a trabajar al alba como a aquel que llegó en el ocaso. Este miedo les deja paralizadas y también a la empresa. El sentimiento de maternidad y de protección del más débil o del benjamín

de la familia crea un desasosiego infernal a nada que ve que algunos de los hijos reclaman una organización diferencial. Los quieren iguales en la familia y en la empresa y ese terror les puede llevar a imponer una compensación empresarial en cuya estructura todos alcancen el mismo nivel de poder y autoridad. El miedo les lleva a dividir el imperio en dos y a veces en una tetrarquía sin futuro ni fundamento.

Las esposas tienen miedo a que el marido muera de éxito y con dicho éxito fenezca la empresa. Expresan ese temor de modo pausado y sugieren que digamos en clase que hay que dedicar más tiempo a la empresa y menos al barco, las monterías y al golf o la hípica. Consume mucho tiempo de sus maridos la ejecutiva de la organización empresarial a la que pertenece la empresa o creen que la montería no es suficiente excusa para hacer negocios. Como mujer quiere conservar lo acumulado y no dilapidarlo por el narcisismo del marido. Se dan cuenta que la empresa puede perder el rumbo y terminar suspendiendo pagos.

Esos miedos son para mí, miedos ex – cátedra, que enseñan verazmente la realidad emocional de la familia empresaria. Sus miedos son enseñanzas y lecciones de las que extraer una adecuada y singular terapéutica para ahuyentarlos. Cuando termina la formación muchos de esos miedos han desaparecido, porque hemos encontrado entre ellas y el director una medicina y una solución real para eliminarlos. La paz del alma brilla en sus ojos cuando aquellas incertidumbres y sus consecuentes zozobras se han difuminado.

Se dan otros miedos en las esposas a la edad de los cincuenta o sesenta años. Pero no son miedos imaginarios. Son miedos con una base real que nace de la enfermedad incurable del fundador, del desquicio del hijo, futuro gerente de la empresa, divorciado, cercano ya a los cuarenta años de edad, que tiene sin dormir a la mujer-madre y a la madre cofundadora del negocio. Miedos que nacen de la observancia de la real incompatibilidad de sus hijos, que se quieren como hermanos, pero que no se soportan como altos ejecutivos de la empresa. El miedo real y normal a las nueras se suele acrecentar en la familia empresaria si la nuera agujionea al hijo para que cree batallas familiares en la empresa de la familia.

Esos miedos hablan ex – cátedra, desde la experiencia vital, real o imaginaria. De esos miedos hemos aprendido mucho en la Cátedra de Empresa Familiar. Hemos conocido su naturaleza y alcances, sus fundamentos económico y sociológico o su base cultural. A cada miedo hemos aprendido a aplicarle el destornillador adecuado.

Existen miedos de hijas como existen miedos de nueras. Cada uno de estos terrores exhibe su peculiaridad. También se pueden tipificar.

He conocido miedos de hijas que sienten verdadero terror al padre-jefe de la empresa, aunque parezca paradójico pues la relación entre padre e hija suele ser de elevada compatibilidad. Desde luego es frecuente la zozobra en la hija que no se atreve a decirle a su madre que el hermano no reúne las cualidades de sustituto del padre. Aparece,

a veces, el miedo a solicitar un régimen de conciliación de vida familiar y empresarial no sea que los hermanos exclamen ¡Claro, cómo se trata de la niña! Los miedos son complejos y reverberan en cada familia según sus propias historias y circunstancias; así que a veces hay que cambiar las circunstancias para hacer desaparecer esos miedos. El método más sencillo es instaurar el diálogo entre familiares y profesor, de tal modo que sea el profesor la pared del frontón sobre la que golpean los terrores de unos y otros. Claro está que hemos aprendido que esa pared de frontón a veces debe ser cambiada por un juego de pelota vasca o a un juego de paddel.

Los miedos que más hablan ex – cátedra son los que expresan las nueras que se acercan a nuestros cursos. Cuando las nueras vienen al curso es que están bien integradas, aunque no totalmente, en la familia empresaria. El camino para expresarlo es menos directo. No suelen intervenir en el aula sino fuera de ella y difieren, dependiendo de que trabajen o no en la empresa familiar, sean sólo amas de casa o tengan otro trabajo alternativo.

Si son únicamente amas de casa sienten horror al régimen económico de separación de bienes para su sociedad conyugal, pues conocen de su vulnerabilidad si no amarran unas capitulaciones matrimoniales adecuadas. Si trabajan en la empresa y además en la empresa familiar trabaja la cuñada, el miedo a expresar sus sentimientos sobre cómo educar a los hijos, cómo conciliar el trabajo en el negocio del suegro con la familia, cómo expresar su desaprobación, en

su caso, de un trato diferencial compensatorio a su marido, les sumerge en un huracán de sentimientos encontrados.

A pesar de la buena acogida en la familia empresaria muchas de ellas se han autoexiliado y sienten horror al exilio. Se han ido haciendo extrañas y extranjeras con el paso del tiempo y el nacimiento de los hijos. Otros sienten angustia vital ante la pérdida de libertad por tener al suegro y a los cuñados en la fábrica, almacén o negocio todos los días y además a la suegra los fines de semana. Se presentan como prisioneras de su debilidad y de no haber impuesto una frontera diferencial entre vida privada y vida empresarial familiar. Son las zozobras angustiosas más difíciles de ahuyentar, porque a veces son fronteras imaginarias pero las más veces son fantasmas “vivitos y coleando”. Como observan, no son miedos al devenir de la empresa ni a la pérdida de empleo; son miedos que nacen de la introspección y de las relaciones familiares. No crean que el director pasa el tiempo de clase hablando de estos miedos. No, estos miedos y terrores son la verdadera retroalimentación a las enseñanzas. Se destapan los demonios escondidos y los fantasmas encapuchados y suben al estrado de la sala de conferencias a hablar ex – cátedra. Cuando el fantasma es taimado y también precavido no es como el polichinela que sube a la mesa del profesor sino como la serpiente boba que entra en su despacho a exteriorizar sus sentimientos.

De los miedos hemos aprendido mucho y de los miedos femeninos de las mujeres, que conviven en la familia

empresaria, hemos recibido grandes enseñanzas que luego metabolizamos y devolvemos terapéuticamente cuando deciden abordar el pacto de familia. Los miedos aparecen abrupta o sigilosamente, pero afloran en quien los sufre y alimentan. Cómo elaborar una vacuna contra ellos ha sido fundamental para la Cátedra de Empresa Familiar. Cuando los terrores y angustias hablan ex – cátedra generan sus propios anticuerpos en nuestro laboratorio de investigación. Desgraciadamente estas vacunas se tienen que personalizar y no son de general prescripción.

También quiero recordar aquí a algunas ex – fundadoras que dedicaron su vida al hogar, al fundador y a la prole. Para mí esa mujer es la transmisora de toda la cultura familiar a los hijos y el marido sólo su colaborador temporal, aunque necesario. Estas mujeres – fundadoras – madres en la familia empresaria son el cauce de avances, ideas e incluso ideologías para los hijos. Son la razón y la verdad en muchas familias empresarias, las que se realizan y se magnifican si sobreviven al fundador. Son la justicia distributiva y, no siempre, la fe en el proyecto. Son el reservorio de amor, entrega y generosidad. Estas alumnas son a quienes la empresa familiar les ha exigido un sacrificio de ellas mismas sin descanso y total. Han dejado su vida en el hogar, día a día, gota a gota. Son el espejo en el que se refleja la más alta abnegación a favor del marido y de los hijos desde un absoluto desconocimiento de la empresa. Estas cofundadoras son, a veces, el símbolo de la soledad sin que ellas tomen conciencia de que se encuentran solas.

Paradójicamente a pesar de su soledad no disponen de un minuto para ellas mismas. Nadie les va a reconocer su hacer y deshacer de Penélope; en cambio al fundador la sociedad le puede llegar a reconocer su éxito empresarial. Nada les luce en el hogar, nadie les va a reconocer su entrega diaria. Sin embargo son el bastón y fortaleza en la que se funda el relevo generacional de la familia empresaria. Llegará un día que no sentirán la proximidad de los hijos y se sentirán viudas de un marido que le aburre con reproches cuando, agotado por el negocio, llega al hogar. En estas líneas rindo homenaje a este tipo de alumnas que creyeron que su amor no era un trueque sino un regalo recíproco; un viaje del que no sabe si se va a poder regresar. Estas mujeres, por amor, se han olvidado de sí mismas sin dejar de ser madres fundadoras de la futura familia empresaria. Han sido el motor del proyecto empresarial en el que han cabido él y ella y sus hijos y los hijos de sus hijos. Lo único que no perderán jamás será la deslealtad del marido. Todo ello me lo han enseñado ex – cátedra desde su propia silla magistral.

## LOS FUNDADORES

*El hombre poderoso sucumbe a causa del poder;  
 el potentado, por causa del dinero;  
 el sumiso, a fuerza de servir;  
 el buscador de placeres, por razón del placer.  
 el lobo estepario, a causa de su independencia.  
 Hernan Hesse (El lobo estepario)*

Los fundadores que han pasado por el plan de enseñanzas de la Cátedra de Empresa Familiar, sean padres de la familia nuclear sean hermanos, tenían lo siguiente en común: un propósito definido. Todos ellos cuando arrancaron tuvieron que definir la naturaleza de su negocio, cuestión difícil de responder y cuando encontraron la respuesta era cualquier cosa menos obvia. El negocio de El Granadal, erigido por Pedro Hidalgo o el negocio Transportes Pitana, creado por Juan Díaz, no se definieron por el nombre de esas empresas, ni por su acto constitutivo ni por sus estatutos. Tampoco ocurrió así en el caso de Papelería Vistalegre, consolidado por Paco y Conchi, sino que se definió por las necesidades que se tenían que satisfacer a los clientes y con el deseo

de que ese negocio fuese medio de vida y de realización de los hijos. Cuando hablo con estos fundadores y otros sobre su empresa familiar siempre identifican el negocio desde el punto de vista del cliente y del mercado.

Lo mismo que intento conseguir sus respuestas respecto del devenir de su familia empresaria, ellos las intentan conseguir de sus clientes en lugar de imaginar lo que pasa por sus mentes. Los fundadores de la empresa familiar y sus familias son los elementos de la Cátedra. Cuando aceptamos el encargo del Rector de nuestra Universidad nos hicimos la primera y más importante pregunta: ¿quienes serán nuestros clientes? para así poder definir el propósito y la misión de la cátedra. La Cátedra tenía dos clientes; de un lado, la Fundación PRASA y, de otro lado, las familias empresarias con sus fundadores a la cabeza. Necesitábamos familias empresarias con ganas de comprar nuestras ideas y un canal por el que vendérselas. Lo importante de la Cátedra no era su nombre ni su reglamento de funcionamiento sino las familias empresarias, sus clientes.

A los fundadores de empresas familiares les he preguntado qué es lo que consideran valioso en sus clientes. Lo valioso es lo que el cliente considera como tal; es decir, su satisfacción al adquirir el producto o el servicio. Por eso pagan. Para los fundadores de Albacor, hermanos Pérez Salas, lo importante es lo que consideran sus clientes como valioso cuando venden bacalao y no el precio que pagan, pues el precio es una consideración secundaria, dado que el cliente lo que mira es la calidad, el servicio y

el modo de manipularlo para que fácilmente sea tratado al cocinarlo. Un bacalao desmenuzado puede tener gran valor para un cocinero que haga bacalao a la portuguesa y ninguno para aquel que quiera hacer bacalao a la vizcaína. Son los clientes los que te aclaran lo que supone de valor para ellos ese producto o ese servicio. Por eso para mí era fundamental saber qué consideraban de valor en las enseñanzas de la Cátedra y por qué pagarían el precio de venir durante más de cuarenta y cinco horas por nuestras aulas toda la familia empresaria. Siempre creí que no era bueno intentar adivinar lo que pensaban los fundadores; lo bueno era preguntárselo.

Lo que ellos querían saber de la Cátedra era complejo y variado. Sobre todo deseaban conocer como armonizar los objetivos de su familia, propietaria de la empresa, con los objetivos de la misma empresa familiar. Los fundadores, cuando los hijos ya alcanzan los cuarenta años de edad, trabajen o no en la empresa, no se dan cuenta de que la alianza que han fraguado con sus hijos, que hasta la fecha ha tenido éxito, puede entrar en graves dificultades. Las dificultades nacen de que las metas y objetivos de fundador y sus hijos no son compatibles. Ante esos miedos y riesgos el director de la Cátedra les propondrá una serie de medidas para anteponerse al drama.

En primer lugar, recibir la tutoría de la Cátedra, respecto de cómo considerar, sin cautelas y con mimo, cuidadosamente, los objetivos de los fundadores en trance de jubilación y los objetivos de los hijos, así como el objetivo de la alianza

fundador – hijos. En segundo lugar, cómo administrar la nueva alianza cuando el fundador se jubile y los hijos tomen la gestión de la empresa y quien la va a gestionar, cuestión esta difícil y, a veces, inabordable sin la tutoría de la Cátedra.

En tercer lugar, cada familia, la del fundador y la de cada hijo, tiene que arreglar su propia casa para que la relación con los padres, que preparan la jubilación, y con los hermanos constituyan una verdadera alianza. Esas relaciones familia – empresa son “peligrosas” y la cátedra puede ayudar a clarificarlas.

En cuarto lugar, cambiar de una alianza tácita entre padres e hijos a una alianza explícita obliga a que consensuen el modo de resolver los desacuerdos entre hermanos y de éstos con el fundador. Sin el arbitraje será difícil que la alianza persista y no se desintegre y sin un código compartido de valores no se renovará la alianza entre familiares.

Los fundadores cuando pasan por la Cátedra con más de sesenta años de edad deben salir de ella sabiendo que sólo son criaturas responsables y libres, pero no amos, centro de la alianza, ni el objetivo final de la familia. Deben saber que les llegará pronto la hora de la soledad esencial; la hora de entregar el mando de la nave empresarial. Los fundadores no podrán superar este trance si no entienden que la providencia sigue estando de su lado. La fe que les capacitó para crear y desarrollar la empresa será la misma fe necesaria para dejarla.

El miedo del fundador de la familia empresaria a la espantosa soledad, al aislamiento, a la disonancia con los hijos tendrá que ser superado cuando se diplomen y obtengan la graduación por parte de la Cátedra. Si no superan aquellos sentimientos y le dan un significado a la soledad y al aislamiento de la empresa familiar habré fracasado en la labor de la Cátedra. Deben salir de la universidad con fe para seguir viviendo, a pesar de que el dejar la gestión de la empresa es morir un poco. Su existencia, como exfundador, no puede vivirse en desesperación ni en tragedia, sino con la fe de que la nueva alianza con los hijos será fructífera. Pensé siempre que el éxito de la Cátedra se mediría por las veces que hubiese ayudado a lograr las alianzas para la supervivencia con protocolo familiar o sin dicho pacto. El fundador deberá terminar el curso sabiendo que, si tuvo un sentido crear la empresa, también tiene el significado de la eternidad dejar el relevo de la gestión a los hijos. Pero el sentido del relevo será imposible si no se garantiza una seguridad al fundador para el resto de su vida.

Los fundadores, que a la fecha han firmado su nueva alianza, han sido capaces de dar sentido a su aislamiento y lejanía de la empresa. Ese significado, con diferentes matices, existe para Pedro Hidalgo, Juan Díaz, Emilio, Rafael y Francisco Navarro, José M<sup>a</sup> González y Manuel Chambert, Rafael Conde, y Antonio López Montero; Francisco, Rafael, Antonio y Juan Medrán; José Pérez Mora, Luisa Checa. Otros fundadores están iniciando el camino para llegar a formalizar el pacto, como son los componentes de las

familias Pérez-Esparza Sánchez, Piedra Trujillo, Moyano Peñas, Prieto López, Romero González, Galiano, Pérez Cabezas, Larrea Ruiperez, Muñoz Fuentes, López Montero y Canaleta Rodríguez

Será un proceso complejo y difícil y en su camino encontrarán dudas profundas y miedos, como le ha sucedido a la familia Romero González.

Todos ellos han sellado una nueva alianza con sus hijos para el relevo generacional. Cuando firmaron sabían que vivir y morir era una misma cosa con idéntico significado: **voluntad de continuidad de la familia empresarial en el transcurso del tiempo.**

## LAS FAMILIAS

*Si encuentras la felicidad en el bosque,  
vuelve y enséñamela;  
Si encuentras el desengaño, vuelve y  
seguiremos haciendo sacrificios.  
Hernan Hesse (Siddhartha)*

Más de un centenar de familias han asistido a las clases sobre empresa familiar dictadas en la Cátedra PRASA. Algunas de ellas con todos sus constituyentes, incluso acompañados de familiares por afinidad. Otras representadas por su núcleo duro; es decir, sus fundadores y los hijos y consortes que trabajan en la empresa. Un elenco de ellas no sólo se ha diplomado sino que ha conseguido con el apoyo de la Cátedra de empresa familiar alcanzar un pacto de familia y firmar su constitución, llamada protocolo familiar. Con todas hemos mantenido una estrecha relación y de modo especial con aquellas que lograron consensuar sus reglas de juego. Hemos aprendido mucho de ellas y sus informaciones y cumplimentación de cuestionarios han sido la base para ir constituyendo una teoría de la empresa familiar, basada en casos, en sus

propias experiencias que actúan como réplica experimental o múltiples observaciones.

Como era de esperar cierto número de familias han sintonizado con nosotros mejor que otras, dependiendo de su propia naturaleza y de la previa autoidentificación de sus problemas. Tan larga observación nos ha permitido crear arquetipos tanto en familias empresarias en fase de director – fundador con hijos trabajando en la empresa como en fase de sociedad fraternal e incluso, las menos, en el estado de sociedad de primos hermanos. Curiosamente todas tienen algo en común pero, como era de esperar, es mucho más lo que les diferencia y si esa diferenciación es singular podría servir pedagógicamente como verdaderos arquetipos. En las que han logrado firmar su protocolo hemos observado un elevado respeto por los trabajadores no familiares y una consideración exquisita de sus personas. En estas líneas vamos a dejar constancia de ello.

Cuando pasan por clase a las familias empresarias les recuerdo que es fácil llegar a ser la tercera generación de una empresa familiar y despilfarrar el patrimonio de la misma. Los miembros de la primera generación se metieron hasta las cejas en trabajar e innovar, los de la segunda generación fácilmente se dedicarían a consolidar resultados y estructuras; pero luego llegan los retoños de los hijos y cuando los nietos son mayores se dedican a derrochar la fortuna, porque se vuelven perezosos, se hacen torpes y hasta engordan. Sin encomiar el duro trabajo será muy difícil que la tercera generación no destruya el patrimonio.

La tercera generación es la tempestad anunciada. Yo les digo que si esto no lo reconocen por mucho que ahora vean el cielo azul, suaves los vientos y la mar en calma les cogerá desprevenidos la tempestad. No pueden dejarse engañar por la calma chicha en el ambiente familiar. Ahora en la segunda generación hay que cambiar de rumbo y no cuando el huracán está a punto de engullirles por peleas entre hermanos o primos hermanos.

Los abuelos empezaron la empresa sin recursos propios, salvo el trabajo y la imaginación. Tuvieron que buscar dentro de sí mismos para lograr la libertad y la autonomía; así que sacaron el mejor partido de sus propias energías, de su mentalidad emprendedora y de su creatividad y de su inteligencia natural. No tenían pozo petrolífero que bombear.

Les recuerdo que, si no les prestan atención, los nietos sucumbirán, porque no sabrán enorgullecerse del trabajo para buscar el éxito; ni quieren trabajar los fines de semana ni alterar el calendario de las vacaciones. Lo que animó a sus abuelos no fue tanto hacerse ricos cuanto la determinación de trabajar constantemente, el sacrificio a realizar para lograr la independencia y cambiar lo necesario para disponer de libertad y autonomía. Los abuelos querían triunfar. Los nietos correrán el riesgo de no saber trabajar y de despreciar las oportunidades que da la vida de la empresa familiar para aprender. No tendrán garantizada la empresa ni su patrimonio. Les digo que de lo que se trata en la familia empresaria es de la crianza de los nietos. Esta crianza es un

deber de la familia empresaria para que puedan los nietos adaptarse a los tiempos. No pueden desconocer el mundo en el que están creciendo esos retoños ni lo que requerirán para prosperar en sus vidas. Necesitan estos nietos el amor de los abuelos sin cataplasmas: apagar el televisor, dejar aparte el teléfono móvil sin límites de crédito y ponerlos a trabajar. Deben saber que las cosas no las tienen por derecho propio sino que deben ser ganadas. Es un cáncer para la familia empresaria el proteccionismo hacia los nietos, que les matará financiera y económicamente. Los abuelos deben transmitir a los nietos ambición, pues sin ambición se quedarán sin la empresa. Transformarán el patrimonio en una era, pues dirán: **esto era de mis padres y de mis abuelos**. Retoños analfabetos no servirán para la empresa y tampoco retoños dedicados a la bebida y al ocio perenne.

Suelo decirles en mis clases a las familias empresarias, lo que un día le leía a Albert Einstein: “Del revoltijo extraed la simplicidad; a partir de la discordia encontrad la armonía y en medio de las dificultades no olvidéis que está la oportunidad”. No podrán crecer como familia empresaria sin cambios, pues no se puede tener crecimiento sin cambios. Eso lo deben saber los abuelos, los padres y enseñarlo a los nietos, pues en este mundo globalizado no se pueden levantar murallas de protección.

Siempre les recuerdo que la construcción de los abuelos fue lenta y laboriosa y tarea de toda vida, pero la destrucción que traerán los nietos no avisados será el acto irreflexivo

de un solo día. Todo reino dividido contra sí mismo es devastado.

Sí este mensaje les cala, la Cátedra habrá cumplido su encargo y la casa de la familia empresaria no se hundirá.

La familia empresaria se fundamenta en diferentes virtudes. El **mutualismo afectivo**, que deberá renovarse por encima de posturas encontradas y contradicciones entre lo que demanda la familia y lo que demanda la empresa; esta renovación se basa en la aceptación mutua de padres e hijos. El **mutuo auxilio** o de otro modo expresado, **la solidaridad** que obliga a poner en primer lugar a la familia empresaria en lugar de buscar el beneficio de cada constituyente. El proyecto mínimo de vida en común con los hijos, al que se supeditan los excesos de las economías de cada constituyente, precisa la fidelidad. No habrá familia empresaria sin estabilidad que se fundamenta en la confianza mutua, el amor y el respeto mutuo. De no ir hacia un proyecto en común, las incertidumbres, los riesgos, la competencia dentro de la familia generará sensación de agobio, desconcierto y soledad. De no ir hacia un proyecto en común no se encontrará el equilibrio necesario para las responsabilidades individuales. Se enfrentarán los deseos de superioridad de los padres con los de independencia de los hijos y el proyecto en común se difuminará y esfumará. Lo mismo que en la empresa el sueldo hay que ganárselo así en la familia empresaria el amor hay que ganárselo. Cuando en la familia empresaria hay armonía y orden emergen buenos hijos, útiles para la continuidad

del proyecto empresarial que son capaces de superar los excelentes resultados de los fundadores de la empresa. No esperen los fundadores en este ambiente que sus hijos sean geniales; basta con que sean personas con futuro y de futuro.

## LA FAMILIA HIDALGO-PALACIOS

*Pasan los años y el fatal balance se impone. ¿Qué me propuse,  
qué logré, qué alcance tuvieron mi agudeza y mis desvelos?  
yo soy mi suma. De pretensión a realidad regreso.*

*Jorge Guillén*

Tiene para mí un perenne sentimiento de afección. Recuerdo a Pedro acompañado de su hijo Pedro José y de Gema, su nuera y esposa de éste en el aula. Todo vitalidad, a sus sesenta años quería Pedro jubilarse de tareas ejecutivas cuando alcanzase la de los sesenta y cinco años. No se ausentó ningún día de las clases e instó a sus hijas Maite y Toñi a que acudiesen también a las clases y luego a su hijo menor José Manuel. Todos trabajan en la empresa familiar, incluso algunos de los hijos políticos. Se casaron Pedro Hidalgo y Dolores Palacios y desarrollaron un proyecto común. De joven, Pedro había empezado arando campos con una yunta y luego con un tractor. De allí pasó a roturar cortafuegos; luego empezó a entrar en el mundo de preparación del suelo rústico para transformarlo en urbano. Su itinerario empresarial empezó en tierras de labor, luego pasó a tierras agrestes forestales y más tarde y tímidamente a urbanizaciones pequeñas. Era

de esperar que también sólo o acompañado llegase a ser promotor – constructor de viviendas. Sus comienzos fueron duros físicamente y esas batallas y cicatrices se le remueven en su cuerpo, pero no en su espíritu, siempre alegre, animoso y bondadoso. Quiere a todos sus nietos pero como es natural el primer nieto, Fran, hijo de su hija Maite y de Silverio, otro emprendedor, está en el ojo de mira del abuelo. A la vitalidad animosa de Pedro se opone la moderación de su mujer Dolores, los dos respetuosos con los empleados de la empresa.

Antes se asistir a las clases de la Cátedra de Empresa Familiar Pedro y su familia habían firmado un decálogo familiar de principios y valores y habían creado un modo de gobernar sus diferentes empresas. El gobierno del grupo de empresas se denominaba CAU, Consejo de Administración Único, que es eficaz y se reúne regularmente. Es el único caso de empresa familiar, asistente al curso, que disponía de un consejo de administración que no fuese fantasma.

Los recuerdo con afecto por ser el primer grupo familiar que llegó a consensuar su protocolo. El proceso constituyente de la familia Hidalgo – Palacios me permitió poder hablar con todos los componentes de la familia. Pude conocer las preocupaciones de Pedro Hidalgo ante su deseo de jubilarse, en enero de 2006, de sus tareas ejecutivas así como la necesidad de separar patrimonios para no acumular sobre ellos toda una cadena de riesgos. Fue para mí de gran enseñanza las reflexiones de sus hijas, Maite y Toñi, sobre el modo futuro de gobernar y dirigir las empresas. Maite era la

secretaria del Consejo de Administración y Toñi dirigía los procesos administrativos de la empresa. Tanto Maite como Toñi exhiben una racionalidad elevada ante la programación del proceso sucesorio, sin dejar a un lado las sensibilidades exquisitas femeninas. Los encuentros con los hijos fueron igual de fructíferos. Pedro José y José Manuel son dos caracteres muy diferentes y complementarios y aquel está apoyado por la gran personalidad de Gema, su esposa.

El proceso constituyente fue relativamente rápido; en la constitución familiar se acordaron ciertas actuaciones y fue una cadena de promesas que se han ido cumpliendo. La primera de ellas, el apoyo a los estudios de Pedro José y la segunda, la jubilación del padre en tareas ejecutivas al alcanzar los sesenta y cinco años, promesa que se cumplió en un acto solemne. El acuerdo de profesionalización se abordó mediante la contratación de un controlador que supervisara la actuación de los hijos, reservando al padre la gran tarea de presidir el grupo de la empresa.

El acto de la cesión de poderes por parte del padre se solemnizó en una cena en el Castillo de la Albaida. Acudió toda la familia nuclear, extendida con los nietos mayores. Pedro y Dolores presidieron la cena a la que fueron invitados asesores y altos ejecutivos. Yo tuve el honor de ser invitado a tan singular acto, como testigo de la promesa que en su día se materializara en el protocolo, respecto de la fecha de jubilación. Constituyen una familia llena de amor fraternal, que irradian Pedro Hidalgo y Dolores Palacios. Gentes de pueblo, llenas de naturalidad y de amor

al prójimo. Pedro es un hombre muy sensible y desde su atalaya en la Avenida de la Libertad reconoce que se han ganado la suya a base de tesón y con la ayuda de Dios.

Cuando un hombre llora como lloró Pedro el día de la firma del protocolo familiar, reconocí que tenía delante de mí a una gran persona y a un alma llena de sensibilidad. En Huertas de Tejavana se solemnizó la firma del acuerdo en el que estuvieron y signaron la familia de sangre y de afinidad; es decir, el matrimonio fundador, sus cuatro hijos y sus tres consortes respectivos, pues en aquel entonces José Manuel aún no se había casado. Al acto le dio solemnidad la presencia de Doña Margarita Clemente, a la sazón vicerrectora de la Universidad de Córdoba, y el presidente de la Confederación de Empresarios de Córdoba, don Luis Carreto.

Se empezaba un rosario de promesas basado en la fidelidad de cada uno de los firmantes a la institución familiar y a la empresa familiar. No he visto tanto amor y respeto mutuo en el seno de una familia como la que he constatado en la de Pedro y Dolores, al tiempo que tan elevada dosis de racionalidad a la hora de dirigir la empresa, capaz de llegar a alianzas temporales con otros modestos empresarios de Córdoba.

Confieso que he aprendido mucho de la familia Hidalgo – Palacios y que mucho de este aprendizaje se ha incorporado a mis clases en la Cátedra de Empresa Familiar. Cada vez que me encuentro con ellos en la fiesta de clausura del curso académico mi corazón goza con su presencia.

La familia Hidalgo – Palacios ha dejado en mi una gran huella; huella de altruismo recíproco, de creación de bienes relacionales que engrandecen su proyecto empresarial. Deben cuidar de sus nietos; el mayor de los cuales, Fran, se ha marchado ilusionado en septiembre de 2006 a estudiar a Madrid Ciencias Empresariales. Fran puede aprender mucho de su abuelo Pedro Hidalgo sobre la vida real de los negocios y sobre las dificultades que deberá superar. En Silverio, su padre, Fran tiene un emprendedor y en su abuelo Pedro, tiene un empresario perseverante que puso como lema de su casa el respeto cristiano hacia cualquier trabajador. Como una granada madura, la familia Hidalgo – Palacios, ha tenido en sus cuatro hijos, Maite, Toñi, Pedro José y José Manuel, los mejores granos del fruto. El nombre de la matriz empresarial, El Granadal, se me antoja el mejor símbolo para una familia que esparce los granos de su granada dulce y amorosamente en su ilusionante proyecto empresarial. El liderazgo moral lo siguen manteniendo los padres en tanto que los hijos han comenzado el camino para llegar a ser un buen equipo de gestión y de gobierno.

Recientemente Pedro José y Gema han iniciado un proyecto empresarial independiente con el apoyo del resto de la familia, que sigue unida, pero el CAU se ha reducido y queda conformado por los fundadores y los tres hijos que quedan al frente del negocio matriz.

Pedro y Dolores han llegado a la cima, cuyo misterio le es desvelado sólo a hombres y mujeres de buena voluntad.

Han llegado a la cima por el poderío de su profunda fe. No desean grandeza ni se sienten héroes. Son inteligencia natural diáfana, disponibilidad paternal completa, corazones llenos de valor y gozo. Llegados a la cima y a su jubilación se han vuelto a los hijos que le siguen y les han entregado su serenidad, su conocimiento y su ánimo. Con la vejez Pedro y Dolores han ganado en comprensión, ternura, serenidad. El éxito de Pedro y Dolores es el de haber sido entendidos por sus hijos, porque su familia no ha sido un contrato sino un compromiso y también una profunda voluntad de convivencia y auxilio mutuo. El amor de Pedro y Dolores les hará irrepitibles, les hace singulares y les mantiene casi en eternidad. Dolores y Pedro han alcanzado la cima que desea lograr toda persona: conseguir una verdadera independencia; es decir, la posibilidad de darse cumplimiento a sí mismos como pareja. La libertad de la que ahora gozan no ha sido un regalo del cielo sino la explotación de posibilidades que han dado un buen resultado. Son libres por el profundo ejercicio de su voluntad desde que iniciaron el proyecto empresarial conjuntamente.

## LA FAMILIA DÍAZ-GAONA

*¿Tienes rebaños? Pásales revista;  
y si tienen ganancia consévalas.*

*Eclesiastés 7-22*

Me impresionó la fuerza de voluntad y la capacidad de convencimiento para asistir a nuestros cursos ejercida por Cipriano, uno de los hijos. Día tras día se desplazaron desde Churriana (Málaga), Juan, el padre, con sus hijos Juan José y Ángel y el jefe de Administración Sr. Hilillo a Córdoba para cumplir con los requerimientos de la Cátedra. Es de los diplomas mejor ganados por una familia. Juan, el padre, tenía entonces setenta años y antes de jubilarse quería dejar resuelta la cuestión de la sucesión en la gestión y en la propiedad. La fuerza de voluntad de este padre y la debilidad por sus tres hijos se manifestaba de manera diferente: exigiendo mucho a quien en realidad había sido capaz de reflotarla tras la suspensión de pagos que acarreó la crisis económica profunda por la recesión iniciada en 1991. Ese era Juan José, el primogénito. Protegiendo al menor, no sólo en su periodo de formación universitaria sino ofreciéndole un

puesto en la empresa. Se trataba de Ángel, el benjamín, y apoyando a Cipriano en su aventura, difícil, empresarial buscando un nicho en el mercado para su producción de corderos ecológicos. Los tres hijos estaban casados y los dos primeros con descendientes cada uno.

Juan, el padre, había tomado el mando de la empresa a los diecinueve años de edad, a la muerte de su padre, terminada la guerra civil española, habiendo dejado la escuela a los catorce años de edad. Para ayudar a su padre que era el cosario de Churriana respecto de Málaga, función que realizaba con un carro tirado de un burro, Juan desarrolló su profesión de mensajero – transportista, mecanizándose en la post – guerra con la adquisición de un camión de los que Rusia envió para apoyar al ejército republicano. Junto a Rafaela, su esposa, pasaron el periodo del comercio de trueque desde 1941 a 1948 y de control duro hasta 1958. Cuando se desarrolla la Costa de Sol con la apertura de la autovía de las Pedrizas de Málaga se abre un nuevo horizonte para esta zona y también para los verdaderos empresarios. Juan lo era y aprehendió la oportunidad generando un negocio de transporte de materiales de construcción hasta llegar hoy a poseer una flota importante de camiones para transportar cemento en polvo, hormigón y otros materiales. Embarcado en grandes inversiones en equipos le sobrevino la suspensión de pagos al paralizarse la obra pública tras 1992 y la construcción de viviendas. Esa crisis supuso la entrada del hijo mayor, Juan José, con veinticuatro años de edad en la gestión del negocio

para ayudar al padre al reflotamiento de la empresa. Crisis económica superada pero que acarreó un terrible estrés en la familia, de modo especial en Juan José, quien sin experiencia se tuvo que enfrentar a sindicatos, concurso de acreedores y entidades financieras.

Cuando arribaron a la Universidad, curso 2001-2002, la empresa había aprovechado el viento favorable del crecimiento económico sostenido en la región, para realizarse y capitalizarse. El padre es un gran empresario, arriesgado y valiente. El hijo mayor un buen gestor y prudente por el aprendizaje duro durante el proceso de levantamiento de la suspensión de pagos. Hasta 2006 la empresa evolucionó al compás del crecimiento, pero el choque alcista del petróleo tuvo que ser amortiguado, como empresa transportista que depende del gasóleo, cuando sus contratos con clientes a más de un año no habían previsto tan tremenda alza en los precios.

Juan Díaz, el padre, es una mente preclara y de una inteligencia natural prístina. Agotado para el negocio quería dejar resuelta su jubilación y la transferencia del negocio a la familia. No es fácil para un padre tener que diferenciar entre hijos y al mismo tiempo conseguir que los hermanos formen equipo. En verdad es una familia unida, que convive con frecuencia en casa del padre en Alahurín de la Torre durante los fines de semana o en Torremolinos en el verano. La casa paterna se alza en un promontorio, desde el que se divisa la línea férrea del Ave Málaga – Córdoba, la autopista desde Málaga a Alahurín de la Torre

y los grandes naranjales de la hoya del Guadalhorce. El hogar rodeado de algarrobos hace de vigía de la nueva planta de la empresa, trasladada desde Málaga a esa nueva ubicación.

La familia vive una gran austeridad. Rafaela, la madre, disfruta cocinando para sus hijos y nietos los fines de semana y sus tres nueras encuentran acogida en una entente cordial, amable y respetuosa. Juan se ha fabricado un oasis para descansar sin dejar de vigilar de cerca el negocio, del que se reservó para actos dispositivos un porcentaje bajo de participaciones (pero con derechos políticos plurales que superan la de todos sus hijos, restantes propietarios). El pacto familiar es singular y difícil. El patrimonio acumulado, diferente al de la empresa de transportes, se adscribe a la sociedad Familia Díaz Gaona SL y por su carácter económico genera rentas para los tres hermanos, casados en régimen económico de separación de bienes, para sus respectivas sociedades conyugales. El padre se reserva las participaciones fundacionales que no llegan al 3% de la sociedad de transporte y vende al mayor el 51% de la Compañía y el resto, a partes iguales, a los hermanos, a quienes compensa durante diez años la cesión de derechos políticos que existen entre el 51% y el 33% que por herencia le correspondería. Ese pacto se hace en reconocimiento de la gran dedicación a la empresa del hijo mayor desde 1992 a 2003, fecha en que firman el protocolo familiar.

Los actos dispositivos quedan reservados a la Junta General de partícipes en la que los padres disponen de

voto plural para decidir, bajo la Presidencia de Juan, el padre. La gerencia de la empresa de transportes queda en manos del hermano mayor pero para ciertas decisiones de gestión precisa de un quórum favorable reforzado, de modo que el 51% de quienes poseen el capital no es suficiente para tomar ciertas decisiones. Durante dos años han conseguido formalizar la Sociedad Familia Díaz Gaona, SL por disolución de la comunidad de bienes que poseían y transferencia de dichos activos a la sociedad de gestión de patrimonios, cerrándose este ciclo el 31 de diciembre de 2006. Al nuevo diseño empresarial ya citado se añade el traslado de la empresa desde Málaga a Alhaurín de la Torre, lo que le hará aumentar la productividad de la flota.

El desarrollo del protocolo en los aspectos jurídicos y contractuales ha llevado tiempo pero al fin del trienio 2003-2006 se consolidó todo el proceso. El fundador, jubilado y presidiendo la compañía, los hijos con los títulos de propiedad en sus manos, y la empresa gerenciada por el hermano mayor. Tras el cambio de ubicación deberá reorganizarse y definir con claridad el papel de uno de los hermanos, el benjamín, que trabaja en la empresa, así como poner en funcionamiento el Consejo de Administración, al que es reticente el gerente, apelando a las exigencias de tiempo del trabajo operativo.

Deseamos que tras el traslado a Alhaurín de la Torre estos objetivos se cumplan para el buen gobierno de la empresa. Al padre le corresponde esta tarea junto a Cipriano, el hijo

que no trabaja en la empresa, como accionistas pasivos de la misma. Nada queda atado y bien atado, pero el pacto, hasta su revisión, ha allanado grandes montañas en una familia que se adora y está bien avenida.

Ahora la empresa se enfrenta a la crisis inmobiliaria que están arrostrando con nueva aportación de capital y la búsqueda de nuevos mercados. La crisis durará; ha empezado para ellos en septiembre de 2007 y cuando escribo este último párrafo la familia se ha reforzado para superarla.

## LA FAMILIA VALIENTE-GARRIDO

*Soy parte del músculo de un león a galope o un ave  
en vuelo rasero sobre cañas oscuras.*

*Derek Walcott (1986)*

La familia empresaria, constituida por Eduardo y Carmen, tardó en diplomarse pues hubo que esperar a que la menor de sus hijas finalizase sus estudios universitarios, antes de asistir a las enseñanzas de la Cátedra de Empresa Familiar. A su hija Elena la conocí como alumna de los cursos de auditoria de los que en aquella ocasión yo era el director. Al resto de las hijas, Mamen y Mercedes, las encontré por primera vez, cuando se inscribieron para participar en las enseñanzas sobre la empresa familiar. Es una familia con un elevado grado de inteligencia relacional lo que fue fundamental para alcanzar con cierta rapidez el acuerdo familiar, denominado protocolo. El día que se solemnizó su firma estuvo presente la familia y el pequeño Eduardo, de quien esperamos también se anime a asistir a los cursos que la cátedra imparte. Todos, excepto Eduardo el joven, se han diplomado y todos también, excepto el benjamín, trabajan en la empresa familiar.

Para mi es proverbial la prudencia y exquisitez del matrimonio Valiente – Garrido y la gran labor de Carmen no sólo como fundadora y trabajadora en los momentos de arranque de la empresa sino después como vigía de formación de todos ellos. Eduardo se encuentra rodeado de cuatro mujeres, su esposa y sus tres hijas, lo que le añade, prudencia a su prudencia, en cuyo juego la capacidad impetuosa de Elena es relevante. La empresa constructora y la empresa promotora de viviendas forman la base de la organización piramidal incipiente en la que existen alianzas con terceros y asociaciones. Canval se ha trasladado, en julio de 2006, a su nueva sede, lo que supondrá una mayor racionalidad en los procesos de administración y gestión del negocio.

La característica de esta familia empresaria es la prudencia y austeridad y una configuración de valores de la que todos son constructores conscientes y coparticipes. De mis conversaciones particulares con todos y cada uno de ellos pude entresacar una sintonía filosófica sobre el papel de la familia en el negocio y sobre el modo de gerenciar las diferentes unidades de negocios. El respeto a los padres y la cercanía muy estrecha de todos los miembros de la familia es una característica esencial en la familia Valiente – Garrido, sin menoscabo de los bienes identitarios de cada uno de ellos y de modo especial, de Carmen, la esposa; Elena, la hija mayor, y la hija menor. Eduardo, el hijo, es un valor por descubrir dada su juventud y la gran diferencia de edad con sus hermanas.

La segunda característica familiar es el gran afán por aprender en los ámbitos que tienen relación con la empresa,

de modo muy destacado en el padre, Eduardo, y en la hija Elena, que con dos hijos en su matrimonio tendrá que diseñar un modelo eficiente de conciliación de su trabajo en Procanval y su maternidad.

La familia Valiente –Garrido no vive de recuerdos sino de sueños. Nunca me hablaron de lo bien que le iban las cosas antes sino de lo bien que esperan les vaya los negocios en el futuro. La familia Valiente – Garrido muestra siempre la voluntad de abandonar aquello que le hizo tener éxito para empezar de nuevo un distinto negocio. En mis conversaciones con ellos poco se habló del pasado, pues su identidad estaba más en el presente y en el futuro al que esperan se incorpore con fuerza el hijo menor. Es una familia empresaria que triunfará porque tiene un código claro de normas a cumplir.

Cada familia tiene un diferente contexto, una diferente historia y una distinta imaginación. El contexto y la historia de la familia Valiente – Garrido es un contexto en el que se ha permitido poner en juego la imaginación de los fundadores e incluso, ya, la de la hija mayor. De seguir así, el respeto y admiración por Eduardo Valiente y su familia irá acrecentándose dentro del sector. Existe un contrato social de toda la familia en el que la autoridad del padre se ha ido acrecentando con el paso del tiempo a pesar de la mayoría de edad de las hijas.

La imaginación de la familia Valiente – Garrido es producto de la necesidad; la necesidad no le permite a ninguno de ellos el escapismo o fantasías irreales. Deseo

que esa necesidad imaginativa también alcance al benjamín de la familia. El progreso de la familia es la pura necesidad de llenar las ansias de realización y de disfrute de bienes relacionales y posicionales. Es una familia empresaria que se ha hecho a sí misma y cuando se tienen que hacer las cosas con tus propias fuerzas sin ningún maná que descienda del cielo, inevitablemente la imaginación se expansiona, la tolerancia respecto de los trabajadores crece y la confianza de la familia en los miembros de la familia se fortalece. La familia Valiente – Garrido es como un alto horno en el que se fragua la imaginación dentro del respeto y defensa de su escala de valores. Son gentes conectadas con el mundo, sobre todo Eduardo Valiente, conexión que hace a la chita callando. La historia diferente de los Valiente – Garrido es la historia diferente de una familia empresaria en un contexto diferente dentro de la ciudad de Córdoba. Es una familia de soñadores a cuyos sueños espero que se incorpore la hija menor y deseo que también lo haga el benjamín de la familia.

Sus sueños se han ido sustanciando y el símbolo de su nueva frontera se ha marchado a un nuevo polígono en la contigua carretera hacia Rabanales. De diseño luminoso, deseo que esa nueva luminosidad enmarque el devenir de esta familia.

## LA FAMILIA CONDE-GARCÍA

*¿Qué le pasa al timón? La barca describe círculos  
y ni una sola gaviota.*

*Yorgos Seferis (Trazo estéril)*

También en esta familia empresaria se satisface el principio de independencia decisional en el fundador de la empresa. Rafael Conde Vera conoce el ramo de la joyería y observa que existe un nicho sin explotar, cual es el del exhibidor de la joya y su correspondiente estuchado y presentación. Iniciado el negocio junto a un familiar por afinidad decide ir solo adelante en busca de la oportunidad que le ofrece el mercado. Arranca como todos, de modo artesanal, comprobando herramientas manuales, capaces de estampar envoltorios y preparar un encaje de presentación para la joyería cordobesa y su red de distribución nacional. Al cabo de cincuenta años es un proveedor homologado de aquel sector y del sector del regalo de alto nivel.

Casado con Concepción García Bousquet, el matrimonio tiene cinco hijos que trabajan en la empresa. Rafael Conde Vera, ya jubilado, ha dejado la gestión del negocio en

manos de sus hijos Rafael, Francisco, Inmaculada y José Carlos, todos ellos empleados de la empresa. La empresa matriz, denominada Conde y Vera, se enfrenta en estos momentos al aplanamiento del mercado que ha traído la globalización por lo que tendrá que rediseñar su estrategia de aprovisionamientos y además diseñar una estrategia de innovación adecuada.

He tenido ocasión de hablar en profundidad con el fundador de la empresa matriz y con todos sus hijos, de características diferentes y complementarias. Rafael, el hijo mayor, es un explorador y buscador de nuevas oportunidades en otras áreas de negocios. Francisco e Inmaculada son los verdaderos gestores de la empresa matriz con la capacidad comunicativa que a esta relación aporta la hermana; Antonio Pedro, ponderado y embajador entre sus hermanos, anda emprendiendo un negocio de joyería en el Parque Joyero; José Carlos, el más joven, está recorriendo el mercado para vender y aprender del mismo las nuevas tendencias. Son todos capaces de formar un equipo y poseen características singulares y complementarias que le harán triunfar. Les he notado cada vez más conscientes de la evolución de los mercados y también de los costes. Ellos, en realidad, forman parte de la cadena de suministros que enlaza a proveedores que hasta pueden estar en China. Ellos son conscientes de la triple convergencia que ha traído la caída de las fronteras. Saben que han aparecido **nuevos** jugadores, en un **nuevo** terreno de juego y con **nuevos** hábitos y procesos de colaboración horizontal.

Ya no se trata de que sus empleados fabriquen y entreguen estuches; tampoco se trata de disponer de máquinas que fabriquen los estuches; ellos saben que cualquier cliente debería, vía Internet, solicitar su propio diseño que la empresa le fabricaría de modo singular y personalizado. El fundador supo, desde el principio, de la existencia de bienes complementarios; es decir, que una joya sin estuche vale menos que una joya presentada en un estuche bien diseñado. Rafael Conde Vera se dio cuenta de la mejora que suponía para la joyería disponer del estuche como bien complementario. Ahora la empresa se enfrenta al cambio tecnológico por lo que deberá unir Internet y fabricación para ganar en productividad. El reto de los jóvenes herederos es el combinar las nuevas tecnologías con las nuevas formas de hacer negocios. Tendrán que cambiar al ordenador personal, al internet y la fibra óptica tanto en administración, como en diseño y producción. El valor que de ahora en adelante generen lo será a través de una cadena horizontal de suministros. Si así lo hacen no se quedarán en el banquillo y saldrán al mercado a ganar a la competencia.

Para mí fue de gran satisfacción, en junio de 2006, bajar del proscenio y entregar al fundador de la familia empresaria Conde García el gaudeamus por el que la Universidad le expresaba su gozo al haber consensuado su protocolo familiar. Quisieron que la firma se hiciera de modo íntimo, de modo que la constitución familiar se signó en la encantadora casa que Inmaculada posee en una

de las calles de más renombre de Córdoba. La persona que da nombre a la calle donde vive Inmaculada, el conde de Torres Cabrera, fue un gran innovador a finales del siglo XIX y fue el introductor del cultivo de remolacha azucarera en Córdoba. Al igual que aquel empresario, Rafael Conde innovó y modernizó la presentación de la joyería cordobesa en España allá por los años finales de la década de los cincuenta. La firma del protocolo familiar de los Conde García fue el colofón del proceso constituyente familiar al que serví desde la Cátedra con dedicación y entusiasmo. Presencé la firma del documento en el que se reconoce el código de valores de la familia, su cadena de promesas, llenos de altruismo recíproco y de exigencias de responsabilidad.

La familia Conde García tipifica el caso de la empresa familiar en la que el fundador e hijos han trabajado o trabajan conjuntamente en la empresa. Jubilado el fundador de la familia he percibido en los hijos un respeto profundo hacia los padres y una necesidad de oír los consejos del fundador a la hora de tomar decisiones trascendentales. Rafael Conde Vera es la prudencia personificada a la par que una persona que todavía participa en decisiones con riesgo calculado. Como es natural no se han alejado, sino participado, en el parque joyero de Córdoba.

## LA FAMILIA PÉREZ CUBERO- SÁNCHEZ JURADO

*Extraño el hombre sin ribera,  
cerca de la mujer ribereña  
Saint – John Perse*

Este exilio ha sido y sigue siendo un privilegio y una oportunidad excepcional de renovación. Me ha permitido ir conociendo el proceso por el cual Francisco Pérez Cubero y Conchi Sánchez Jurado han pasado de ser una familia a convertirse en una familia empresaria, que concibe el proyecto bajo el prisma de la continuidad y con el deseo de que en el futuro sean sus dos hijos quienes tomen el control del negocio.

Conocerlos como personas y como empresarios ha sido un desafío gratificante. Empezaron los dos recién casados con una pequeña librería y hoy dirigen el grupo de empresas Vistalegre. De mis relaciones con ellos he obtenido grandes enseñanzas que luego he transferido al mundo universitario. Los dos formaron parte de la primera promoción de alumnos de la Cátedra de Empresa

Familiar, ahora hace nueve años y manifiestan su deseo de que sus dos hijos se inscriban en los cursos que se dictan anualmente.

El grupo Vistalegre es en verdad prototipo de lo que podría ser una Casa familiar que posee y dirige una empresa, pues ya han tomado conciencia de ser una familia empresaria, al tiempo que desean que su empresa sea una empresa familiar. Cuando los recuerdos se desvanecen me visitan con gran frecuencia como si no quisieran pasar al olvido. Esos recuerdos rememoran mi primer encuentro con Paco Pérez Cubero quien se acercó a mi para solicitar una opinión sobre la organización de su primera empresa.

Todo recuerdo vivo es verdadera savia que te enseña lo que tienes que echar de menos para seguir conviviendo y viviendo. Recuerdo a Francisco Pérez Cubero con su gran capacidad de crear relaciones, lleno de bondad y buenhomía; también le recuerdo por su impaciencia y su dificultad de sistematización explícita ante los grandes desafíos. Es un espíritu valiente y arriesgado y poco a poco se ha transformado en un gran calculador de riesgos. Es un buen observador y un buen comunicador que ha pasado de ser un emprendedor-explorador a ser un empresario sistemático.

Todo recuerdo es como ráfagas de tormenta. En esa tormenta, que siempre es la vida de la empresa, Conchi, la esposa de Paco, es el elemento apaciguador desde su sensibilidad femenina y su sexto sentido. Fue coemprededora desde el primer momento y todavía es

vigía y centinela de sus negocios. Recuerdo que la paz llegó a su espíritu cuando definió con su marido la estructura organizativa de las empresas y la estructura dominical de las sociedades mercantiles, junto a las reglas económicas de su sociedad conyugal. Aún así, es compañera, coemprededora, abogado del diablo y alertadora de las amenazas sinuosas del entorno.

He sido testigo del gran avance de esta pareja empresarial, de su concepción estratégica a medio plazo en relación a su negocio y del concepto deportivo y competitivo que posee de su vocación empresarial; de su manera de “hacer músculo”, frase que Paco continuamente proclama cuando quiere trasladar su compromiso y vocación de servicio.

El es tozudo y ella es flexible; Conchi es un río de cautelas y Paco un océano desbordado. Deben recordar sus comienzos, caídas y avances, tropiezos y éxitos para confirmar su madurez, porque esos recuerdos sirven de aliento y son la verdadera savia del árbol empresarial que está creciendo. Esos recuerdos deben ser el jugo que entusiasme el alineamiento de su hijo mayor, quien está a punto de finalizar su formación universitaria.

Recuerdo la ansiedad de Paco para que su hijo, una vez graduado, empiece a trabajar en la empresa. Continuamente suavizo esa ansiedad recomendándole un período de aprendizaje fuera de la empresa familiar, durante el cual consiga entender la importancia de autoexigencia, el valor estratégico de generar relaciones humanas y hasta llegar al autoconocimiento de su propia personalidad. Rememoro

el valor que Conchi da a la formación, como piedra angular de la conformación de un espíritu y de una escala de valores.

El sentido de saga está bien reafirmado en Francisco Pérez Cubero sentimiento que no sólo refleja un profundo respeto por su hermano José sino admiración profunda por sus sobrinos, los que dirigen la empresa de transportes Pérez Cubero. Y es que Paco no ataca nunca a sus recuerdos porque al revivirlos y mimarlos fortalece su vida interior. Sabe que si rechaza los recuerdos, ese rechazo segar las profundas raíces familiares y cegar la sabiduría que conserva en su espíritu.

Ha sido capaz por su formación de almas de entender que cada persona puede desarrollar su personalidad y sus atributos en la empresa. Desde ese principio Paco y Conchi han logrado formar un equipo directivo de gran capacidad y compromiso: jóvenes valores descubiertos en el devenir de la actuación empresarial. Ha inculcado la necesidad de servir al cliente junto a la necesidad de disponer de la más avanzada tecnología para lograr ese servicio. Paco y Conchi son personas que confían en las intenciones del grupo humano no familiar que dirige el Grupo de Empresas y en sus capacidades por las que apuestan asignando los recursos necesarios para ello.

Paco y Conchi tienen la habilidad de crear valor mediante un cierto tipo de estrategia sostenible, fundamentada en las interacciones entre la pareja y de esta y cada una de ellas con agentes no familiares. Lo relevante en esta familia empresaria

es su capital social, elemento básico de su adaptación dinámica al entorno y para la creación de valor.

Paco representa la centralidad de la configuración de la red social que han creado, en tanto que Conchi ayuda a que las relaciones en el seno de esa red sean más cercanas. Después de varios años han logrado una organización capaz de alinear a los trabajadores no familiares y de tender puentes con la colectividad que les rodea. Tengo que decir que lo más excelente de esta familia es que los dos son dignos de crédito y en los dos se puede depositar un elevado nivel de confianza.

En Francisco Pérez Cubero he encontrado a lo largo del tiempo un cierto equilibrio entre exploración (innovación) y explotación del negocio según las condiciones del entorno.

La gran centralidad de esta pareja de emprendedores ha ayudado a la creación de un capital relacional adecuado para tener acceso a recursos externos y necesarios para su estrategia de sostenibilidad y para prestar apoyo a colectividades empresariales determinadas. Son conscientes de que, a medida que el grupo empresarial se hace más complejo, más necesitan encontrar los puentes adecuados entre familia y red social externa, lo que lo consiguen manteniendo la cohesión en el matrimonio y con los hijos la centralidad relacional para adaptarse.

La estrecha relación que tienen entre sí los miembros de esta familia y la credibilidad que existe entre ellos

producen día a día mayor capital social para conseguir una estrategia sostenible en el grupo de empresas. Si consiguen mantener esa cercanía y confianza mutuas no les importará generar una mayor cohesión familiar a través de normas, expectativas y obligaciones. Así pues están dispuestos a dotarse de un protocolo familiar. Esa cohesión familiar les ayudará a captar recursos humanos externos y a generar el capital humano necesario para hacer frente a contingencias distorsionantes.

El éxito de esta familia empresaria no reside en la disponibilidad de recursos sino más bien en los procesos racionales de gestión de sus recursos escasos; gestión que deben aprender sus descendientes. El éxito de esta familia empresaria reside en su capacidad de adaptación ante el dinamismo del entorno mediante la renovación activa y recombinación de las relaciones dentro de las empresas con los empleados y con los agentes externos. La rigidez no es atributo de Francisco Pérez Cubero sino más bien la flexibilidad y el dinamismo para reconfigurar sus relaciones sociales y significados. Su juego es la combinación adecuada entre exploración y explotación.

Esta familia empresaria ha invertido mucha energía en construir enlaces con el entorno y en levantar puentes con los empleados y entre los empleados. Si mantienen este eficaz equilibrio podrán seguir diseñando una estrategia sostenible para su familia y su empresa durante largo tiempo.

Recuerdo a Paco como a un negociador constante y paciente que tiene que aprender todavía las dificultades

que representa, a veces, no cerrar un acuerdo que puede perjudicar la marcha del negocio. Los recuerdos longitudinales que tengo de esa familia excepcional me permiten aseverar que merecieron diplomarse en nuestra Cátedra, pues han llevado a la práctica en sus vidas como familia empresaria las enseñanzas que aprehendieron durante su período de discencia. Los dos han sido para este profesor un reto gratificante.

## LA GLOBALIZACIÓN Y LA FAMILIA SÁNCHEZ-DÍAZ

*Tanto presente, de verdad, no pasa. Feliz el río que pasando queda.*

*¡Oh tiempo afortunado! Ved su casa.*

*Este amor es fortuna ya sin rueda.*

*Jorge Guillén*

La empresa no ha podido superar la segunda generación. No la ha podido superar por razones de mercado y no por razones familiares. La hermandad fraternal de los cinco hermanos, que trabajan en la empresa, puede ser proclamada como una fraternidad llena de altruismo recíproco y de generación de bienes relacionales entre ramas familiares. De las cinco ramas familiares que trabajan en la empresa, tres son sociedades conyugales con sus respectivos hijos y las otras ramas no han tenido hijos. La fraternidad ha llevado a que dos de las tres ramas tengan varios miembros de la tercera generación trabajando en la empresa y, además, de los cinco familiares de la tercera generación, que trabajan en la empresa, dos tiene capacidad para generenciarla, pudiendo llegar a concentrarse la propiedad en estos dos familiares mediante procesos de compra-venta de títulos o

mediante donaciones de padres y de tíos. La voluntad de las tres ramas, que no tienen hijos en la empresa, era la de transferir tras la jubilación la propiedad a los sobrinos si asumían el reto de tomar el tren del negocio. Pero no basta con la voluntad para preparar un calendario de transferencia de la gestión y de la propiedad tras la jubilación. El entorno competitivo tiene que permitirlo. Desgraciadamente el sector en que trabajan los hermanos Sánchez Díaz ha sufrido los zarpazos de la globalización y de la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio; zarpazos anunciados y cronológicamente concentrados que han impedido a esta empresa deslocalizarse en la producción hacia países emergentes. La fuerza de esta empresa residía en el diseño, que estaba a cargo de una hermana, que se jubila, de modo que la ausencia de esta función en el futuro, de no ser reemplazada, supondría una vulnerabilidad extrema para la empresa. Ante estas dificultades la empresa tiene que rendirse con el pesar de los cuatro hermanos mayores que se jubilan en un período de tres años y la salida de la hermana menor de la empresa y del futuro sucesor. Nada duele y conmueve más a un profesor ver derramar lágrimas al joven candidato, lágrimas de rabia y de impotencia, de tener que renunciar a la continuidad del proyecto ante el cambio profundo de reglas del mercado. En una situación de mercado diferente los dos primos hermanos, constituyentes de la tercera generación, habrían asumido y aceptado el relevo al frente del negocio. Ante un mercado tan competitivo en precios, con una plantilla de mucha antigüedad y con la desaparición de la diseñadora decidieron no arrastrar tantas incertidumbres.

Relato este caso para dejar constancia de que también desaparecen empresas por razones de mercado y no por razones familiares. La familia Sánchez Díaz había planificado el relevo generacional en un periodo quinquenal con todos los miembros fraternales en armonía, pero no han podido adaptarse a un entorno tan cambiante, a pesar de dominar un nicho de mercado, dedicado a la confección de ropas de niños.

Siempre recordaré la tristeza en los ojos de José Sánchez Díaz, la resignación de María Eugenia y Enrique, y, de modo doloroso, los ojos vidriosos y húmedos de Miguel Ángel ante la imposibilidad de afrontar tan angustiosa lucha, cuando estaba en sus treinta y siete años de edad. A esta familia empresaria siempre la llevaré en mi corazón. Nada se puede hacer contra las fuerzas de la naturaleza, si ellas como huracanes malditos destrazan tu cuerpo frágil y débil. Con ellos desaparece el bonito frontispicio de su empresa “Herederos de Sánchez Marcos”.

## COMO HERMANOS

*Los olivos con las arrugas de nuestros padres y la sangre de nuestro hermano, viva aún sobre la tierra, eran un rico mandato para las almas que conocieron su plegaria.*

*Yorgos Seferis*

José M<sup>a</sup> González y Manuel Chamber son como hermanos. Han crecido sus familias junto al crecimiento de su empresa. Con sus hijos también pasaron por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Han vivido sus vidas juntos como un misterio que se realizó en Córdoba y con la creación y desarrollo de Frío y Calor. Han vivido juntos diciendo sí a este mundo, como un aforismo. José María y Manuel han vivido juntos no como una felicidad ni como una desgracia sino como su única posibilidad elegida. Han vivido sus vidas familiares y la de la empresa con sus almas enteras y con sus cuerpos enteros. Cuando se han jubilado para dejar a sus hijos la gestión de la nueva empresa no creen que hayan llegado a envejecer sino que continúan asesorando a la nueva generación. Los dos se han metido en la vida empresarial hasta los dientes y han estado siempre vivos. Han respirado la empresa y la han vivido

con intensidad, con riesgo, como apuesta permanente, avanzadilla, despliegue de todo su potencial. Ni siquiera a la hora de dejar a sus hijos la gestión de la empresa han empequeñecido sus vidas por un exceso de cautela o en busca de seguridad. Se han jubilado, anticipadamente, antes de los sesenta y cinco años, llenos de curiosidad, desprendimiento y empuje a sus hijos. Han vivido juntos sus vidas con naturalidad y no como una proeza, pero no las han empequeñecido. Han sonreído a la adversidad; han puesto su libertad por encima de sus miedos a la jubilación; han planeado dejar el negocio pausadamente a sus hijos. No han vivido para enriquecerse porque eso es una idiotez mayúscula. Han vivido como una actitud esencial en su caminar.

Al entregar la empresa a sus hijos, José Ramón y Manuel, los mayores han encausado sus propias vidas, decidiendo la jubilación anticipada, desde la esperanza de abrir un mañana para ellos. Cuando hemos hablado para llegar a consensuar el protocolo familiar de dos familias, que no lo son entre ellas, he comprobado que la vida para ellos no es más que una oportunidad que dejan a sus hijos para que no la desaprovechen, para que la vivan con confianza ciega y con gozo creciente como ellos, los mayores, la han vivido. He visto a José María González y Manuel Chamber pasear respetuosamente a lo largo de la Avenida de la Libertad, ejerciendo la suya, a la hora de preparar su relevo generacional y persiguiendo el sueño de la continuidad de su empresa en manos de sus hijos.

En el fondo, las vidas de González y Chamber son la de un escenario empresarial en el que se cambian los actores, dejando los mayores el paso a los jóvenes meritorios. Se dieron cuenta de que al no ser dueños de sus vidas, debían preparar el de relevo generacional en su empresa con tiempo y sin pausa. Son empresarios que no han hecho gastos extraordinarios sino cotidianos y su vida empresarial ha sido natural, normal. Recuerdo el acto de la firma del protocolo. Las dos familias juntas, incluso con hijos políticos. Se celebró en un restaurante de la judería que tiene una mesa redonda para dieciséis de la casa y los especiales invitados. Les acompañamos el Consejo Asesor de La Cátedra y el director. Dos familias diferentes, unidas por un proyecto empresarial común, que entregaban a las nuevas generaciones, que serían catecúmenos bajo la orientación de sus mayores. José María entregó el testigo a su hijo José Ramón y Manuel a su hijo Manuel Antonio. Se palpó y acarició la amistad entre estas familias fundadoras en el acto protocolario. Una amistad resistente a los enconos, rotunda ante las dificultades, abnegada para sobrevivir las crisis económicas de los años ochenta y noventa del siglo pasado. La esencia de la amistad de los padres se perpetua, transformada, entre José Ramón y Manolo, hijos. Han tenido que ser dos amigos meticulosos y persistentes para poder superar reproches y dificultades.

Ahora, tras la firma del protocolo familiar, les recuerdo en paz pero continúan haciendo lo que venían haciendo; es decir, enseñando a sus hijos, proporcionándoles su

provechosa experiencia empresarial, dándoles su sabiduría y esperando de sus hijos respeto y amor.

Durante el proceso protocolario José María demostró más miedos que Manolo, pero supo transfigurar esos miedos en incentivos para seguir viviendo la vida fuera de la empresa con pasión. José María entendió a lo largo del proceso para llegar al pacto familiar que el miedo empequeñece y devora, y llena de angustia y pavor el corazón. José María perdió aquellos miedos ensanchando su propio corazón y escuchando a Manuel y al director de la cátedra. Par ahuyentar sus miedos José María sólo tuvo que cambiar la forma en que veía el futuro pero no el futuro mismo.

A la firma del protocolo familiar yo vi felices a José María y a Manolo pues habían sido capaces de liberarse de inseguridades, de tensiones y de preocupaciones sobre el futuro empresarial que habían consensuado con sus hijos. A la firma del protocolo, en la mesa redonda de aquel cenáculo, los contemplé a todos serenos y conscientes de la trascendencia del acto. Por esa serenidad fueron capaces de entrar en la batalla del consenso con la pretensión de alcanzarlo. No empezaron el camino del consenso ni apresurados, ni explorantes, ni envidiosos, sino serenos. La serenidad que más me impactó fue la de José Ramón a pesar de su juventud. La serenidad en todos ha sido la relevante cualidad de estas dos familias. No tuve que arbitrar ningún laudo para desasosegados ni hube de mediar entre familiares belicosos porque la serenidad fue la aureola de todos ellos. Buscaron el consenso, difícil, con

sosiego y desde el sosiego. Son todos ellos pacíficos en el sentido de que esa paz interior, que todos exhibieron, daba a sus ánimas sosiego. Son estas familias humildes y sinceras y, sobre todo, compasivas.

El tiempo de ocio pacífico de José María y Manolo no es improvisado sino bien planificado durante el proceso protocolario. Les deseo de todo corazón que se sigan llevando como buenos hermanos tanto a los que han entregado el testigo como a quienes han tomado el relevo. Ahora, que a los mayores les ha llegado el tiempo del ocio, deben saber llenarlo de colores y de sutilizas. Han conseguido que a tanto Frío y Calor como Fricanco sepan entre sí materializar el relevo consensuado.

## DOS HERMANOS CON SU AMORTIGUADOR

*¿Habrá un debe y un haber que resuma el valor de la existencia?*

*¿Es posible un numérico balance?.*

*Jorge Guillén*

Son dos hermanos con un amortiguador, que tampona las diferencias estratégicas empresariales de esa fraternidad. Los tres han pasado por la cátedra de empresa familiar junto a sus respectivas esposas. El hermano mayor es creativo, impulsivo, comunicador, en tanto que el hermano menor es introspectivo, reflexivo, perseverante, queriendo los dos hacer marchar la empresa con sus respectivos ritmos personales. Han tenido la suerte de encontrar en su camino a un empleado, socio con ellos en otras empresas, que les sirve de freno, de amortiguador, de relajador y de componedor en situaciones de tensión. Se aman como hermanos pero no proclaman: **“nosotros dos, fraternalmente, contra el mundo”**. Forman una triada que se puede considerar como la mejor que ha pasado por nuestras aulas. Sus esposas trabajan en los negocios y sus hijos mayores han entrado y entrarán a trabajar en los mismos. Francisco García junto con el mediador, José Luis Robles, me llaman el “profe”.

Todos ellos, tanto los hermanos Francisco y Juan Manuel, junto a sus esposas, como la pareja, formada por José Luis y Puri, se han diplomado. Incluso han asistido a un curso avanzado de planificación estratégica de la empresa familiar y, en ese entretanto, le ha nacido un nuevo hijo a Francisco. Todos ellos son de una vitalidad portentosa, lo que les ha permitido abrir tres unidades de negocio diferentes.

Tuve el placer de conversar horas y horas con ellas y ellos en búsqueda de un protocolo familiar entre hermanos, que no llegó más que a ser un borrador, pero que no alcanzó su parusía. Esa imposibilidad la tengo gravada como mi mayor fracaso en mi calidad de mediador, pues son hermanos que trabajan juntos con trayectorias diferentes, que el amortiguador, José Luis, consigue uncir durante periodos intermitentes.

No hay nada más normal que ser diferentes, pues ni siquiera la genética repite ningún ser. Cuando he charlado con ellos no he ignorado sus diferencias, ni he intentado suprimirlas, por eso le recomiendo que no pretendan como hermanos, arrasarlas. La gran potencialidad de esa fraternidad son sus diferencias que deben ser respetadas, aceptadas y no anuladas. Mis consejos han sido la de que hacer de estas diferencias un complemento es una actitud que les ennoblecerá y dignificará. Ese papel lo lleva ejerciendo José Luis Robles, el amigo y socio, el amortiguador. La racionalidad debería ser la de potenciar esas diferencias formando equipo, pero a veces la razonabilidad no lo permite. No me gustaría que, si esas diferencias se hicieran

inexpugnables, la fraternidad de deteriorarse. A cambio de nada no se puede echar a perder definitivamente tantos proyectos en común. A José Luis Robles le corresponde en esta triada el papel de evitar ese posible deterioro y lo hace no por egoísmo sino por solidaridad. El egoísmo dejaría que el deterioro fuese soportable, pero eso sería insolidario con la generación de hijos que dirigirá el mañana. José Luis Robles es la alegría, una alegría que nunca es solitaria sino que intenta compartirla con sus socios. La alegría de Robles es ontológica; nace de contemplar su situación tal como es y no como le gustaría imaginarla o presentirla. La alegría de José Luis es el sudor de su propia vida, capaz de abatir el dolor de las desavenencias hasta llegar a conseguir una nueva reconciliación.

El protocolo familiar no se llegó a firmar por culpa del gobierno; del gobierno que cada hermano desea para el proyecto empresarial. Yo les digo siempre que gobernar requiere seriedad, sabiduría, habilidad, paciencia, inteligencia e imaginación y que el gobierno no se hace en solitario sino en Consejo de Administración. El gobierno de una empresa familiar es cuestión que la misma familia empresaria debe resolver. Lamento no haber podido convencerles de que desde las diferencias se puede llegar a una buena gobernación de la empresa. Una guerra entre hermanos no es más que la destrucción de la casa familiar.

Los hermanos Francisco y Juan Manuel son muy apasionados, pero yo les digo que la pasión se mueve y

que por la pasión se llega a la guerra cuerpo a cuerpo. Rebajar ese apasionamiento es la labor del amortiguador, que consigue que esa pasión, que los hermanos ponen en el negocio, no sea destructiva ni agotadora, sino que sea un enriquecimiento para el equipo humano que dirige la empresa.

Es muy usual en una sociedad de hermanos, que forman diada, detectar la cuestión del yo y del poder. Me descubro y soy sensible a la información de individualidad que hacen de sí cada hermano, pero les aviso que esa afirmación de su propia individualidad no puede ser el refugio contra quien pienso que me la quiere arrebatarse. No pueden los hermanos borrar el **yo** del otro hermano, pues ese **yo** se une al deseo de ejercer el poder; entonces lo que toca el poder no se convierte en oro sino en basura. El **yo** defiende la utopía pero cuando el **yo** ejerce el poder, se transforma en el enemigo más acérrimo de la utopía. En este juego, Robles, el amortiguador, juega un papel tamponador para que la empresa funcione ordenadamente y el poder se ejercite en el seno de un Consejo de Administración.

Siempre les he dicho que deben **ser** los García Carrillo y el **ser** no es una asignatura que se pueda aprender en la Cátedra. El **ser** García Carrillo debe ser algo natural y no exuberante y no puede consistir en marcar diferencias. Cada uno de estos alumnos deben **ser**, según su propia condición, pero lo difícil es tener clara la naturaleza de esa condición, para poder crecer como persona y como empresa, siendo distinto y capaz de formar equipo. En

este juego del **ser y no ser** José Luis Robles ha mostrado una gran madurez, probada en ese equilibrio y generosidad exhibidas ante las dificultades. Asimila los caminos a recorrer con los dos hermanos; auxilia a Juan Manuel y a Francisco a recorrer estos caminos; consigue consensuar cual de las metas ofrecidas es la más fértil y acompasa el entusiasmo y las prisas así como las desesperanzas a la realidad empresarial. Yo sé que la madurez de Robles no es repentina y ya fue descubierta por el fundador de exclusivas García Cano. A esa madurez deben llegar todos estos mis alumnos, a la que no alcanzarán sin heridas en el corazón, pues cada herida deja una cicatriz en su corazón que restaurarán con amor. Les aconsejo que quiten las impurezas de esas llagas y dejen que el amor fraternal, que se profesan, invada la gestión empresarial. El amor entre hermanos no puede ser taponado y debe iluminar el modo de gobernar la empresa y el modo de ejercer el poder.

Hasta que no alcancen la madurez no firmarán el protocolo. Hago votos para que no lleguen a ser una fraternidad fraccionada y, si a esa decisión llegan, hago votos para mantener el nombre de García Cano en el frontispicio y para que las esposas jueguen un papel constructivo en la búsqueda de un equilibrio duradero y eficiente. A todos los recuerdo como a algunos de mis alumnos preferidos. Yo, como posible maestro, no puedo suplantar el ideal de Francisco y de Juan Manuel. Como maestro me gustaría que ambos fueran donde deban ir y no hacia donde a mí me gustaría que fueran. Un buen maestro debe decir al

alumno: **en el pecado llevas ya la penitencia, no hay porque cargarte con más penas.** Los llevo a todos en mi corazón. Ese afecto se ha proyectado tanto sobre el hijo de José Luis Robles, como sobre el hijo de Francisco García Carrillo, pues los dos pacientemente han pasado por la docencia de la Cátedra y felizmente se han diplomado. Ahora padres e hijos podrán dialogar desde un lenguaje común.

## LOS ROMERO-GONZÁLEZ

*Se pronto en escuchar  
y tardo en responder.*

*Eclesiastés 5-11*

Después de nueva años de conocerlos, con motivo de la visita de unos empresarios chilenos conocí el paraje de Las Rozuelas. Para una familia, como los Romero González, verdaderamente viva, en la que cada componente piensa, ama y actúa, tener un lugar como Las Rozuelas es una de las cosas más gratas de este mundo, que muchas familias empresarias desearían disfrutar. Con frecuencia allí se reúnen en fines de semana y desde aquella gran plaza ven el cielo estrellado, hacia el cual, todos alguna vez han levantado sus ojos, soñando. Los adolescentes de la familia piensan en sus proyectos para el porvenir; la madre, Isabel, longeva, se recrea en las escenas de su pasado, viendo corretear a los hijos de su nieto Pablo, que le encantan en la lejanía del crepúsculo del valle. Toda la familia asciende en la tarde crepuscular hacia el poniente.

Para una familia empresaria, verdaderamente viva, que tiene un alma, resulta bastante dulce oír corretear a los jóvenes retoños por la plaza rectangular de la residencia en

una tarde noche de tardía primavera, como manifestación de la verdadera unidad a pesar de la diversidad de actitudes de sus componentes. El infinito luminoso del valle y sus misteriosas mañanas brumosas son para Isabel, la madre, espectáculos de la vida y la muerte y para sus nietos son promesas acuciantes de la tierra, que cuando enamoradas surgen como amor misteriosos en aquellos encinares.

Para José Romero González, Las Rozuelas es el desarrollo completo de su vida moral; la caída de sus noches son sus fallecimientos y los amaneceres en el valle son el despertar de su corazón de empresario fuerte. Como hombre de acción jadea con la carrera de los perros y el levantar del vuelo de las aves que habitan en aquellos parajes.

He encontrado en esta familia paradojas que pueden ser prejuicios de mañana. En Juana, como mujer y flor delicada, a la que admiro, encuentro que coloca todas las cosas de su propia familia sobre la misma línea de prioridad. A Juana le cuesta juzgar algo y decir algo, a pesar de su naturaleza instintiva y padece por ello voluntariamente. No debemos olvidar que está rodeada de hombres.

Vale más soñar la vida que vivirla, aunque vivirla siga siendo soñarla. Es lo que hace Juan Carlos: vivir la vida como un sueño disperso, a veces pesado, por las responsabilidades que ha asumido con la vicepresidencia de PRASA. Yo creo que la vida la soñamos y la amamos para soñarla, ensoñación de Juan Carlos, transformada en su hija Victoria. Más que las fatigas del camino empresarial lo que en verdad agota es el recuerdo de las cosas que no se han realizado.

Yo tengo que manifestar mi agradecimiento a todos los hermanos Romero González, desde Celedonio a Pablo sin olvidar a Juana, a José y a Juan Carlos. Debo ser agradecido a quienes, como ellos, me han abierto parte de su alma y han sembrado granos en la mía para una cosecha segura. El recorrido con ellos compartido me ha hecho un bien inmerecido, aunque a veces ese recorrido protocolario les pueda parecer a ellos amargo; y es que el hambre de la sinceridad a veces se nutre de pan ácido y debe atender al deber de la verdad. Yo siempre he creído en las personas en las que siempre hay mucho más bien que mal; por eso he creído en los hermanos Romero González y les he dado la dádiva de mi tiempo. He visto en ellos grandes dosis de inteligencia relacional y, al igual que la naturaleza de Las Rozuelas, su inteligencia relacional ofrece espectáculos de esperanza. Son estos hermanos Romero personas reflexivas y a veces apesadumbradas, que brillan en el entorno empresarial a la luz de la esperanza; de esa esperanza que nace de sus corazones desbordantes de solidaridad.

Durante el largo recorrido protocolario he querido ayudar a algunos familiares a no tener que temer al bosque que representa el articulado de su protocolo familiar. He ayudado a aprender de las esencias fortificantes de la tribu pacífica de sus artículos que, como árboles, conforman el bosque de su protocolo familiar. Les he dicho que en cada artículo de ese documento verán un poco de luz, como la que arroja el sol, cuando se estanca en el temblar del follaje de un bosque de encinas, hayas y robles, Su protocolo familiar es como aquel

bosque al que puede perturbar un ligero viento pero que un vendaval no lo destruirá.

Al protocolo familiar le quedan largos viajes que hacer de la mano de Juana y con la ayuda de Mari Carmen. Sus capítulos son frágiles pero resistentes; tienen ante sí el océano de sus vidas que como mujeres deben dominar y en el que no se deben perder. Las velas del protocolo familiar de los Romero González están flojas y al viento Juana y Mari Carmen deben inflarlas, para que la proa de la familia y su popa conserven la gracia misteriosa y flexible de la feliz singladura que les espera. A ellas, tía y sobrina, les recuerdo que nuestros actos son nuestros ángeles buenos y nuestros ángeles malos son las sombras fatales, que se empeñan en caminar a nuestro lado. La cadena de promesas, que representa el borrador de su Protocolo Familiar, es una cesta de actos buenos de la que se deben eliminar las posibles sombras fatales. Estoy seguro que las dos dirigirán la Asamblea Familiar porque el amor que todos se profesan sólo podrá ser suplantado y reemplazado por actitudes aún más bellas y superiores al amor: el ágape. Y es que de no ser así llegaría el otoño a la familia múltiple de primos hermanos, como pobre legado que la tierra recoge.

El Protocolo Familiar, deben saber quiénes componen el Consejo de Familia, no es una máquina que triture los sueños sino horno vivo que los alienta. Es como la lluvia fina que lava las dudas y como actúa la prudencia al paso de la acción; es como la lluvia torrencial que lava las manos de

cada familiar que quiera transformarse en juez. Este pacto familiar debe ser una arquitectura aljamiada para que nadie de la familia extendida se sintiera en el exilio ni tuviera que iniciar su éxodo.

Tengo que reconocer en José Romero a aquel que vigila entre dos guerras; en Juan Carlos a aquel que se ha levantado antes del día para limpiar ciertas fuentes de la empresa; en Pablo a quien vigila en lugares estériles y quiere preservar sus grandes invernaderos; en Celedonio al extranjero que pasea por todas las playas del mundo y, por fin, quiero reconocer en Juana a quien aporta su sensibilidad femenina en un entorno de hombres y a quien mejor y más duramente vive las relaciones de la familia y la empresa. Todos ellos, como hermanos, tienen una manera determinada de enfrentarse al viento. Son hermanos de aventuras pero no son buscadores de títulos; son gentes de paciencia dulce cuando andan caminos de tristeza o taladran las canteras del error. Ahora, encabezados por José, están ávidos de lejanías y son disputadores de albures en los confines de Europa, de cuyas aguas libres son exploradores de rutas. A la cabeza de todos ellos está José, quién, como magneto, atrae, asimila y procesa toda la información relevante para no perderse en aquellas rutas. Deben recordar que José es el piloto de la tripulación pero que el Protocolo Familiar en su día será la verdadera carta de navegación de la familia. No deben permitir jamás que nadie envíe un torpedo a la línea de flotación del barco, llamado Protocolo Familiar.

PRASA es una verdadera empresa familiar pues en ella no sólo se dan cita los hermanos y sus hijos, sino también cuñados, sobrinos políticos y amigos de la familia, que juegan un papel crucial por su elevada profesionalidad. La red de PRASA se caracteriza por estrechos lazos, un definido sentido de identidad cultural compartida y el carisma y capacidades del Presidente.

Encuentro en los hermanos Romero González un comportamiento altruista, recíproco, motivado por la voluntad de participar en la construcción de su familia empresaria, que siempre será un proyecto inacabado.

El grupo PRASA, que dirige la familiar Romero González está basado no solo en la sangre sino en lazos de familiaridad espiritual y cultural. En este grupo empresarial existen tres círculos concéntricos, cuyos derechos y obligaciones son decrecientes; pero que tienen como norte la lealtad a la familia y a la empresa.

## LAS FAMILIAS FRACTALES

*Como un pájaro con el ala quebrada que hubiera años viajado  
por el aire, como un pájaro que no pudo aguantar  
el viento y la tormenta, va cayendo mi tarde.*

*Yorgos Seferis*

Han pasado por la cátedra familias empresarias que luego se han separado sin dejar de mantener las relaciones fraternales. Son sociedades de hermanos sin o con los padres viviendo, pero alejados de la empresa y sin poder de gestión ni dominical. Las enseñanzas les ayudaron a identificar el conflicto en que vivían y a encontrar la solución para dar continuidad a la empresa sin llegar a romper la unión fraternal. Los orígenes del conflicto unas veces, en ciertas familias fraternales, se encontraba en el devenir histórico de la relación empresa – familia y, otras veces, en el cambio de horizonte temporal presumido por cada uno de ellos y, por qué no decirlo, en otras ocasiones la razón del conflicto era puramente de enfoque estratégico diferente entre los hermanos. En la identificación del conflicto y la búsqueda de una solución justa y armoniosa siempre jugaron un excelente papel los cónyuges, pues la

decisión final para dar una salida constructiva a la tensión debería tomarse en la pareja o en la sociedad conyugal. Los conflictos empresariales entre hermanos, que son propietarios de la empresa familiar, tienen que ver con la admisión en la empresa de los hijos de cada rama familiar y con la infeliz convivencia de los primos hermanos en la empresa.

En la Cátedra enseñamos que la elusión no es un buen método para afrontar constructivamente un conflicto ni lo es la cesión continuada ante las peticiones de una parte pues ello se asemeja a una rendición no pactada. El diálogo entre hermanos es el mejor modo de enfrentarse constructivamente al conflicto, sabiendo que la solución a encontrar no dará satisfacción plena a ninguna de las partes. La solución necesitará un proceso largo de diálogo y valoraciones en cuyo itinerario la figura del mediador de equidad es esencial. Me siento orgulloso de haber mediado entre hermanos, que asistieron a las enseñanzas de la Cátedra, para alcanzar acuerdos. Ser un mediador consensuado por las partes en tensión es haber andado medio camino hacia una solución justa para ambos lados.

La solución representa siempre una ruptura de un **statu quo** o de una convivencia dinámica en un equilibrio inestable, pero debe ser una solución que económicamente satisfaga a las partes y que permita seguir reconociéndose emocionalmente como hermanos. La solución debe combinar compensaciones económicas justas, previsión sobre contingencias posibles, que afecten en el futuro a la

solución, si tiene pagos aplazados, y que deje en armonía a los hermanos entre sí y a estos con sus padres, si aún viven. Una de las partes deberá ser generosa y paciente ante la impaciencia de la otra. Aunque sean muchos los intervinientes en el juego siempre termina la solución en la búsqueda de un equilibrio entre dos coaliciones.

En mi memoria emotiva se localizan varios casos en los que hube de intervenir personalmente y de los que, encontrada la luz, me dejaron un sentimiento de gozo justo. Voy a recordar algunos de ellos porque me dejaron un regusto espiritual profundo, esperando no se molesten los interesados, al recordarlos.

Una tarde me llamó a su casa don Rafael Guijo, fundador de una empresa en Córdoba, cuyos dos hijos, esposas respectivas y nietos habían seguido las enseñanzas de la cátedra. Don Rafael con sus más de ochenta años se posicionó como hombre equilibrado, inteligente, que conocía profundamente las perspectivas de sus hijos, accionistas de la empresa que él había fundado. Sentado junto a su mesa de trabajo, en la que él todavía seguía la evolución de su patrimonio personal, me dijo: “le agradezco el bien que ha hecho por mis hijos. Ha conseguido usted una solución armoniosa para los dos; la continuidad de la empresa en manos de uno de ellos y la felicidad de mi otro hijo”. Tanto ponderó mi labor de mediación entre dos hermanos, que se aman y entre sus dos respetuosos hijos, que me pidió que asumiese el papel de albacea en su testamento a la par que solicitó mi orientación en el que

luego fuera su testamento final. Don Rafael murió al año largo de aquella conversación nuestra y yo hube de estar presente cuando el notario leyó su última voluntad, con su esposa y sus hijos. Aquella llamada y posterior relación con un fundador que, como vigía, observaba la relación de sus hijos, que rondaban los sesenta años de edad, en el seno de la empresa de la que fue fundador y que entregó como un legado, ha sido el mejor premio a mi autoexilio en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. La empresa Rafael Guijo continua viva y activa en un parque industrial de Córdoba en la que los nietos de Don Rafael Guijo trabajan y creo que la hija de don Rafael, que decidió salir de la empresa a un valor justo, tomó la decisión adecuada desde su posición como madre y esposa, propietaria con su hermano de la empresa que compraron a su padre. El nombre del fundador se perpetúa en el frontispicio de la empresa, que fundara en sus años jóvenes y que luego legara a sus hijos. La tercera generación de una rama familiar trabaja en el proyecto empresarial y no pierdo la esperanza de que esa rama familiar consensue un protocolo entre todos los familiares. Cuando reviso estos recuerdos las lágrimas fluyen en mis ojos al recordar el fallecimiento de aquel Rafael Guijo que tanto luchó por tener la propiedad total del legado.

Otro caso que debo recordar es el de los hermanos Pérez Cubero, José y Francisco, con una diferencia de edad entre ellos de casi diez años. Los dos eran propietarios por mitad de una empresa de gestión patrimonial y de una industria

de soporte de la comunicación. El horizonte hasta la jubilación para José era de siete años sin posibilidad de transferir el negocio al hijo; en tanto que el horizonte para Francisco era de quince años y sin información sobre la posibilidad de legar el negocio a sus hijos. La empresa es de alto valor añadido pero exigente en recursos de capital para asimilar las nuevas tecnologías que van emergiendo. El hermano mayor buscaba seguridad en el empleo, disponer en el futuro de una renta asegurada y no asumir riesgos empresariales. Al hermano menor no le importaba asumir un nuevo riesgo empresarial. Como alumnos del curso, junto con sus esposas, entendieron muy bien la necesidad de dialogar sobre estas escalas de preferencias. Tuvieron la confianza en mí y creyeron que yo les podría desbrozar el horizonte y eliminar los ruidos que enturbiaban la definición del problema. Al final José logró satisfacer sus preferencias: empleo hasta los sesenta y cinco años en la empresa industrial, que pasaría totalmente a Francisco; además de adquisición a Francisco de la mitad que éste poseía en la empresa de gestión patrimonial, con lo que José se hacía con la totalidad de la propiedad y se aseguraba una renta y, por fin, dejaba de asumir riesgos empresariales en un sector de gran ritmo innovador al no disponer de horizonte vital suficiente ni perspectivas de continuidad del negocio en su hijo, cuya vocación era diferente. El proceso de diálogo fue largo y complejo pero el objetivo se logró, cual era mantener a los hermanos en armonía y permitir que la redistribución de la propiedad entre los hermanos dejase el patrimonio acumulado en una rama familiar y la

actividad empresarial en la rama familiar con más horizonte vital. Confío en que los hijos de Francisco y Conchi cuando alcancen los veinticinco años pasen por las enseñanzas de la cátedra y luego abran el proceso constituyente hasta lograr un consenso. Francisco y Conchi se transformarán en familia empresaria sólo cuando los hijos decidan entrar a trabajar en el negocio con la perspectiva de gerenciarlo dentro de diez o quince años.

A veces, circunstancias externas o contingencias familiares inesperadas disparan las tensiones y afloran diferencias soterradas. Eso ocurrió en el caso de los hermanos Carmona, quienes tuvieron la mala fortuna de sufrir tres separaciones matrimoniales de la tetrarquía fraternal. Estos conflictos matrimoniales, en tres de los cuatro hermanos, dislocó el statu – quo, pues las sociedades conyugales habían elegido el régimen económico de gananciales para su unión, lo que les trajo tremendas consecuencias nefastas para el patrimonio común empresarial y el patrimonio individual. La disolución de las tres sociedades conyugales afectó a la gestión del grupo de empresas y en ese interin los hermanos asistieron a los cursos que impartía la cátedra de empresa familiar. Les ayudamos a clarificar la situación desde una posición neutral y con el deseo de que logran la independencia empresarial cada uno de ellos, sin que la cadena de suministros interempresas e intergrupo se resintiera, a la vez que los hermanos deberían seguir manteniendo la armonía, en la medida de lo posible. Fue una operación a cuatro bandas en la que todos fueron generosos. Las empresas se

adjudicaron de modo que al menos la cadena de suministro entre dos de ellas no desapareciera. Esto se logró, de modo que dos hermanas se asignaron un negocio, que sigue teniendo, en parte, como proveedor el negocio asignado al otro hermano. Incluso una hermana sigue prestando servicios de controlador financiero del negocio del otro hermano. Un cuarto hermano se independizó totalmente. Este proceso angustioso se resolvió de modo constructivo para las cuatro familias en una relación fractal, que no ha descompuesto a la familia. Hago votos para que la familia de Vicente pase por la cátedra de empresa familiar y asimile las enseñanzas de tal modo que se evite en la tercera generación la innecesaria generación de tensiones. Quizás algún día lleguen a protocolarizar un nuevo consenso dentro de la rama familiar de Vicente.

La vivencia más duradera de reacciones fractales la he vivido con los hermanos López Rueda, asistentes, tres de los cuatro hermanos a los cursos de la cátedra. Es una jerarquía fraternal singular pues el hermano mayor tiene una diferencia de edad de quince años con la hermana benjamín y tuvo que tomar las riendas de la familia cuando apenas tenía veinte y cinco años de edad por fallecimiento del padre. Existe una coalición natural entre los dos hermanos mayores y una relación casi paterno filial entre el mayor y la pequeña. En esa relación de afectos desentonaba una hermana, tercera en la jerarquía cronológica, por diferencias conceptuales respecto del negocio. La gestión del grupo de empresas corresponde al hermano mayor que tiene un

modo idiosincrásico de gerenciar los negocios. La hermana menor por su gran especialización en gestión empresarial y su experiencia externa en otras empresas, puede prestar ayuda, si consiguere entrar a formar equipo con los dos hermanos mayores, con quienes manifiesta sintonía en el trabajo. Había que encontrar un nuevo equilibrio de modo que una hermana se independizara y se abriera una exploración respecto de la incorporación al equipo de la hermana menor. La separación justa de la hermana diacrónica se logró con nuestra ayuda y hoy vive feliz en su matrimonio con su hijo y sus rentas. La incorporación de la hermana menor es un proceso largo que va madurando y que encontrará su punto final cuando los signos celestiales de Juan y Elvira coincidan en el firmamento. En ese momento astral deberían Juan, Nicolás y Elvira firmar el consenso y las reglas de juego de su convivencia. Yo tengo esperanzas fundadas en este éxito porque se quieren profundamente y ese amor fraternal impedirá nuevas fracciones en la familia. El peligro que se corre cuando se media es entrar con demasiado cariño en la tarea, de modo que debe existir en esta labor un distanciamiento saludable del problema y, además, una programación del calendario emocional.

Relato estas historias para dar a conocer que no siempre se puede evitar la ruptura. Si esta llega debe ser edificante desde el punto de vista moral y justa desde el punto de vista económico, buscando la armonía en las familias y la continuidad de la empresa, si es posible, en manos de alguna rama familiar para no destruir el proyecto.

## LA MUERTE EN LA FAMILIA EMPRESARIA

*Qué es el dolor;*

*Oíd montes, mares, islas.*

*El dolor no es la sombra de tu cuerpo sino tu cuerpo mismo.*

*Luis Rosales (1972)*

Morir es un acontecimiento cierto pero indeterminado en el devenir de una persona. Sobrevivir es un acontecimiento probable, cuya probabilidad está condicionada a la edad del supérstite y al rosario encadenado de enfermedades que haya esa persona padecido. Yo tengo que hablar de la muerte en la familia empresaria, porque la muerte es esa vecina que la empresa familiar no quiere contemplar, y que está asediando para modificar la evolución no sólo de la familia sino de la empresa. La muerte del fundador de la empresa, si sucede una vez jubilado de la gestión y de la propiedad, representa un profundo dolor en la familia pero no altera la marcha de la empresa, aunque pueda modificarla. La muerte del fundador, que ha cedido la gestión del negocio pero que no ha diseñado la distribución de la propiedad del mismo, es una alteración económica y una hecatombe familiar; crisis familiar aún mayor si el fundador fallece sin expresar su voluntad sobre la estructura futura de la

propiedad. La muerte de un empresario en plena edad vital, probablemente sin disponer de testamento especificador de su última voluntad, es un tifón que penetra por las ventanas de la familia y de la empresa. Esa muerte es cierta pero inesperada y puede trastocar la carrera profesional de los hijos, la configuración de sus propias familias y la evolución de la empresa familiar.

El óbito temprano, a los cincuenta años de edad, deja una esposa y unos hijos indefensos. La esposa puede no conocer absolutamente nada del negocio y los hijos están en edad escolar o en las aulas de la universidad y, en pocos casos, trabajando en la empresa del fundador. Cuando abordo esta cuestión en clase nadie quiere reconocer que la contingencia de la muerte puede afectar a su familia empresaria. Pero en el decenio que hemos vivido con familias empresarias, hemos contemplado el dolor y el sufrimiento relatado en cada situación y escenario. La muerte ontológica es idéntica para todos, pero la muerte del fundador o la cofundadora es singular por los efectos que produce en la armonía familiar y en la dirección y el devenir de la empresa. Parecería sorprendente si dijera que he vivido las consecuencias de ese luctuoso acontecimiento de modo muy cercano en varias familias de las que han pasado por la cátedra. Si la muerte en general deja un vacío en cualquier familia, esta contingencia en una familia empresaria, cuando el fallecido es un emprendedor que está en plena madurez empresarial, representa un cataclismo para la organización empresarial. Probablemente no se

haya redactado testamento ni se hayan otorgados poderes a favor de algún familiar para poder seguir gestionando el negocio en aquel supuesto. Tengo la obligación de anunciar la catástrofe sobrevenida a los alumnos de la cátedra de empresa familiar y me parece necesario no presentar parábolas ni enigmas sino situaciones reales para analizar sus consecuencias. Cuando presento los casos en clase, tan cercanos y tan conocidos, las familias toman nota y abordan la necesidad de prevenir las consecuencias de tan nefasto acontecimiento, sobre todo del fundador en plena etapa de patente vitalidad.

La muerte del fundador desacopla la vida de la empresa de su entorno, pero la muerte de un hijo, que ha avanzado en su carrera para formar parte del relevo generacional, desarbola la arquitectura gerencial que se está diseñando y edificando. La muerte del joven cambia las relaciones entre hermanos así como la definición de roles que se van a modificar. La muerte del joven sucesor deja a padres y a hermanos desconcertados por las consecuencias que origina en la jerarquía nueva de relaciones que se producen entre hermanos y de estos con sus padres. Las consecuencias de la muerte prematura del fundador a los cincuenta años se pueden analizar ex – ante, pero nadie se atreve a contemplar este daño cuando se trata de un hijo de la familia y, por tanto, nadie coloca entre sus conjeturas este posible acontecimiento en el caso del hermano que apenas ha superado los treinta años. Las causas son casi siempre cáncer o accidente en carretera.

La imagen del joven hermano estará siempre presente y el recuerdo del hijo perdido en accidente laboral dejará a la madre indefensa ante cualquier propuesta de futuro. El futuro de la madre es el ayer de su hijo, que murió, entiende ella, de tanta entrega a la empresa. Perderá las ganas de vivir y le parecerá una parodia el esfuerzo que su marido y sus otros hijos dedican al negocio. La madre terminará viendo en la empresa al dragón infame que enajenó a su hijo.

He visto en la esposa los ojos apagados y mirando a las sombras que dejó la muerte de su marido. La he visto tomar el timón de esa desconocida (la empresa) para sacar adelante su vida y la de sus hijas. Ni siquiera encontré alegría en las pupilas juveniles de sus hijas, cuando con la madre – viuda, asistieron a las clases de la cátedra. He percibido la ruptura en el proyecto vital de una de ellas, por tener que dejar la universidad para ayudar a su madre en la gestión de la empresa. La muerte del padre desorientó los itinerarios de las hijas e hizo de M<sup>a</sup> Ángeles una distinta mujer. La empresa sigue y la mujer que recogió el testigo es aceptada en el sector como una empresaria con talento y arrojo. Siempre digo que la mujer posee el gen de la conservación de la especie, que activa su motor en circunstancias en que la especie puede desaparecer. El caso de M<sup>a</sup> Ángeles es paradigmático de esta situación. No han dejado de viajar al extremo oriente para extraer de allí la sabiduría paciente, que ayuda a superar las pruebas que nos manda el destino.

He visto a la cofundadora de una empresa, que dejó jirones de su vida, durante sus tres maternidades, en el colmado, germen de una red proverbial de establecimientos, llorar la muerte de su segundo hijo. Toda la ilusión, que en sus primeros años de matrimonio puso en ayudar a su marido para crear una empresa, por la muerte accidental de su hijo se transformó en tránsito hacia la otra vida. Esta mujer perdió la ilusión de vivir y para ella la empresa es la imagen del verdugo que segó de un tajo la vida de su querido hijo. La muerte del hijo debilita el espíritu de la madre que sólo tiene ganas de morir; la mujer luchadora se empequeñece espiritualmente cuando, hasta la muerte del hijo, había sido la pura perseverancia en la lucha por la empresa. La muerte en la floración del hijo no sólo afecta a la madre sino también a la relación entre los hermanos supervivientes que el tiempo transforma lentamente en una relación de mutualismo cuando antes llegó a ser de antagonismo solapado. Nadie está preparado para la muerte aunque a veces, como en el caso de esta madre, desee que pronto le llegue, ni en el caso del padre o de los hermanos. Ella no pasó por el aula de la cátedra pero sí pasaron sus hijos con quienes pude vivir solidariamente aquel fatídico accidente. La familia sigue unida, la empresa sigue creciendo pero la madre ha muerto en vida.

He visto como la muerte de un padre cambia toda la vida del hijo mayor de una familia empresaria. La madre y viuda tiene que descansar en el hijo de veintidós años para que continúe el negocio del padre, única fuente de

ingresos de toda la familia. Desde ese momento el hijo mayor se transforma en apoyo de la madre y en padre de sus hermanos menores, lo que conforma su personalidad en el devenir histórico, pero además su metamorfosis profunda le hace un gerente-trabajador del germen de empresa, que engrandece y fructifica. Pasado el tiempo, el haber asumido el rol de padre y de sucesor empresarial le impide tomar conciencia de que los hermanos le reclaman ser sólo primun-interpares pero no que ejerza la función de padre pues sus hermanos han fundado su propia familia, trabajen o no en la empresa. Los hermanos quieren mostrar sus señas de identidad en la nueva jerarquía que están reclamando: dejar de ser tratados como hijos para ser tratados como hermanos. Esta redefinición, veinte años después de la muerte del padre, está afectando a la forma de gobernar la empresa y, por tanto, al futuro de la misma. El hermano mayor, deberá reconocer que estos avisos le han sido dados directa y personalmente por el director de la cátedra y también advertido a su madre y a sus hermanos.

Paradójicamente la muerte de un familiar puede ser una liberación para la familia y para la empresa. Cuando la muerte es el estadio final de una duradera y dolorosa enfermedad, que requiere una atención preferente por parte de la familia hacia el familiar enfermo, la muerte es una liberación para el que sufre y para quienes le atienden. Una enfermedad de un fundador que requiere continuada atención de sus hijos, deja a la empresa sin las energías

necesarias para su adaptación al mercado. Cuando durante muchos años la enfermedad del familiar fundador ha robado el tiempo y energías vitales, que los componentes de la familia empresaria deberían haber dedicado a la empresa, el tránsito hacia la otra vida es como salir del encadenamiento para poder prestar atención a la empresa, medio para vivir y proyecto vital del resto de la familia. Una enfermedad de larga duración, que necesita la atención de los hijos del fundador, es la génesis de enfrentamientos entre ellos, que tienen que asignar el tiempo a la empresa, a sus familias nucleares y al progenitor enfermo. Cuando esa enfermedad presenta crisis, que obliga a diferentes hospitalizaciones del progenitor enfermo, la dislocación de los sistemas es trepidante y no pueden vivir en armonía familias y empresa. Aunque lo deseable es el milagro de la sanación, el óbito del fundador permite retornar a los equilibrios anteriores a familias y empresa, de modo que esta última comienza de nuevo a recibir las inyecciones de energías familiares demandadas. Esta situación, dramática siempre, se espera que termine pronto y cuando llega el fatal desenlace final la paz luminosa vuelve a la familia y los hermanos se reencuentran tanto en la empresa como con sus respectivas familias. A veces la muerte es una solución liberadora, no deseada pero eficaz.

La muerte es unívoca y tajante; ante ella no cabe vacilar. La muerte es un telón rápido que nos separa de nuestro público. Si el empresario muere en acto de servicio por su familia y su empresa, la muerte es un acontecimiento fulgurante.

Lo importante para un fundador de una empresa familiar es morir con dignidad. Morir por la empresa es mejor que vivir de ella, pues al que vive de ella la familia le llamara en su intimidad gorrón.

Pero la muerte a veces es estúpida, como fue la muerte de Juan Piedra o de Antonio Fernández. Una muerte inicua no deja todo igual sino dislocado. Siempre les recuerdo que la muerte habita entre nosotros y en la familia empresaria, de modo que se debe estar preparado para recibirla. En la familia empresaria la muerte tiene sangre familiar y es de la familia. Como dije al principio, la única certeza que tenemos es nuestra muerte. Ante algo tan natural la familia empresaria no ha hecho los deberes empresariales. Cuando el fundador muere se separan cuerpo y alma pero queda su espíritu, que es lo que dio ánimo a su cuerpo y a su alma. El espíritu del fundador de una familia empresaria, armoniosa y unida, sigue impregnando la empresa. Su espíritu permanece en el proyecto cuando es recordado con cariño y con respeto. Como ejemplo diré que el alma y el cuerpo de don Eugenio Sánchez Ramade se separaron pero su espíritu quedó en su familia y en su proyecto empresarial.

## EL DIVORCIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

*Fortuna adversa o propia no auguro. Por ahora me ahinco  
en mi presente, y, aunque se lo que sé, mi afán no taso ante los ojos,  
mientras el futuro se me adelgaza delicadamente,  
más difícil, más frágil, más escaso.*

*Jorge Guillén*

He visto en varias ocasiones cómo el divorcio de un familiar afecta gravemente al funcionamiento de la empresa familiar. Con frecuencia el divorcio se presenta cuando el hombre pierde el entusiasmo por su mujer; es decir, cuando paradójicamente pierde su visibilidad respecto de ella o esa visibilidad se proyecta hacia otra. La mujer ve en el hombre la seguridad, cuando en realidad el hombre es inseguro; ve la sabiduría cuando en el hombre florece la ignorancia; ve en él la determinación cuando el hombre es un ser perplejo; ve en él la fortaleza y, sin embargo, es un ser desvalido.

He ayudado a separarse a una pareja empresarial porque ella había perdido el entusiasmo por su marido en el que, al cabo de quince años, sólo encontró ignorancia, indecisión,

inseguridad, incapacidad para afrontar dificultades. La mujer creía poseer aquellos atributos varoniles, que idealizó en el empresario y quedó defraudada al comprobar que había sido una ilusoria imaginación. Se sintió engañada y solicitó el divorcio. El divorcio repercutió profundamente en la profesión empresarial. Desatendió sus funciones; buscó una alternativa; descuidó la gestión de la empresa. Dejó de ser feliz y llevó la intranquilidad al personal de la empresa. Perdió la ambición, dejó de dar respuesta a los retos empresariales y soslayó la necesidad de superar las dificultades de un mercado competitivo y la empresa entró en una fase de graves dificultades. Se le había ido la esposa sobre la que, hasta el divorcio, proyectaba su ambición. A ella se le fue el impulso sexual al romperse en pedazos su ídolo; el matrimonio se quedó sin viento y sin piloto. El dejó para ella de ser algo nuevo, incitante, sorpresivo y sorprendente, lo que le llevó a la infelicidad, al divorcio. Y con el divorcio al fracaso empresarial. Recuerdo al empresario decirme que su mujer había sido un secreto, pues había olvidado que en la condición femenina había algo difícil de leer y ver.

Esa empresaria me admiró por su fortaleza al solicitar el divorcio, que suponía una desgracia y una adversidad el tiempo que su liberación. Estaba equilibrada, sólida y estable en tanto que él estaba nervioso, inquieto e inestable. Para él el divorcio era un grave acontecimiento en su vida; en tanto que para ella el divorcio fue pasar a otra diferente vida. El empresario se vio perdido ante la empresa y ante los hijos

en tanto que ella se vio contenta con la realidad a la que se enfrentaba. A él le importaba más lo que tenía que hacer con sus hijos y con la empresa; a ella le importaba más ella misma; así que el empresario estaba enajenado en tanto que ella se había encontrado con ella misma. Ella dejó de darse a su marido durante cuatro años antes del divorcio y eso no le hacía feliz; esa falta de generosidad con su marido le hizo infeliz, cohibida, reprimida. No pudo resistir no darse a sí misma a su marido. Ella dejó la empresa en que trabajaba con su marido y quemó el barco para no poder regresar. Esta alumna mía no se sintió comprendida, ni estimada, ni siquiera amada, aunque su marido, alumno también, no entendiera ese secreto sentimiento. Se divorció porque no se sintió comprendida y él no percibió, durante los últimos cuatro años de su matrimonio, que ella era infeliz. Tanto tiempo a él le ocupaba el trabajo en la empresa familiar que fue impermeable a las señales de infelicidad que secretamente crecían en su mujer. Mi alumna no se sintió tratada como mujer al decir de ella y no sintió que conviviera con su marido. Él no pudo hacer feliz a su mujer y en esa medida el dejó de ser feliz también. Esa infelicidad llegó a la empresa que llegó a resentirse en demasía.

## RECUERDOS DOLOROSOS: De Profundis

*Pronto se cansa el hombre, la vida no se cansa,  
pronto se cansa el ojo, la luz no se cansa.  
Harry Martinson (Lo incansable)*

Estamos obligados a revivir nuestro sufrimiento personal con el coraje del atleta que quiere una y otra vez superar el listón cuando tozudamente salta. Ante una situación dolorosa nuestra inteligencia busca siempre una puerta de escape, porque la inteligencia desconoce situaciones de bloqueo. Pero además de ser inteligentes tenemos que disponer de un corazón sólido ante el dolor, pues si no es fuerte la tristeza lo mata.

Ante situaciones dolorosas, se debe disponer de inteligencia y de un corazón robusto, lo que no significa que la tristeza no anide en nosotros, pues de la tristeza, que proviene de un sufrimiento, se desarrolla la fuerza de nuestro espíritu. Y no hay mayor sufrimiento que el que produce la muerte de un familiar querido. Aunque nos inunde la tristeza tenemos que luchar para no sucumbir, pues ella es un servidor oscuro y detestado, bajo cuyo imperio no

podemos quedar subyugados. La tristeza nos lleva a la verdad si la superamos y nos lleva a la muerte si no la ignoramos.

\*\*\*\*\*

De tristeza murió y no sólo de cáncer Rosario Trujillo, fundadora de Comercial Piedra Trujillo. En sus últimos cuatro años fue una enferma de soledad, desahuciada de este mundo del que no llegó a entender que se marchara de súbito su hijo Juan. Siempre estuvo dispuesta con las maletas para tomar el tren de la eternidad; no le faltaron ganas de huir pues su vida, sin su hijo y lacerada, era tan frágil cosa como la lluvia. Rosario había perdido toda su alegría, estaba abatida, cristalizada en una imagen que imploraba el descanso eterno. Siempre parecía tener miedo de ofender, si hablaba o se movía.

Rosario, la fundadora de Comercial Piedra Trujillo, inundó la plaza de Corazón de María cuando se despidió de nosotros. La pena que sentía por la pérdida de su hijo Juan, rompió inesperadamente como rompe una crisálida, inundando de almas amigas el templo de los Trinitarios. En nuestro adiós definitivo le dije, que, tan pequeña y tan frágil, llegó a ser el manantial de su empresa, bajo cuya bondad y sacrificio se fueron abriendo tiendas.

Rosario fue en sus últimos diez años penitencia de llanto escondido, misericordia de sus hijos Javier y José Antonio, puro amor desvalido, consolución y cuita. La presencia de su enfermedad le hacía sentir la distancia de este mundo;

su gran dolor espiritual y físico se resolvió en paciencia. En sus últimos días vivió un espacio pequeño, triste, rumoroso, no queriendo saber nada del trasiego de la empresa.

Fue la bisagra que unía las emociones de sus dos hijos y la paciencia de sus desvelos. Fue dulzura, mansedumbre sin voz, sosiego, caridad sin esfuerzo.

Juan Piedra, su esposo, supo que en adelante la soledad era sólo camino; debió sentir asombro ante el cielo cuando contempló las briznas de hierba de su olivar.

Javier y José Antonio, sus hijos, deben saber que mejores son dos que uno, porque, si cayeren, el uno levantará al otro. Mas, ¡Ay! del solo, que, cuando cayere, no habrá segundo que lo levante.

El dolor que sentís por la muerte de Rosario no es la sombra de vuestro cuerpo, sino vuestro cuerpo mismo.

Rosario Trujillo no sabía negar nada; estaba siempre disponible; vivió sin pedirle cuentas a la vida. Por eso llenó de vidas la plaza del Corazón de María el día que se marchó para siempre. Los últimos meses de su vida tenía el gesto cansado, resignado; su figura inclinada daba la sensación de que vivía por encima de sus propias energías. Tenía los ojos cansados, resignados, llenos de congoja como si su anhelo sólo fuera el de complacer a quienes le rodeaban.

\*\*\*\*\*

Los muertos sólo existen en nosotros mismos y cuando les recordamos nos herimos nosotros mismos sin tregua.

Cuando un ser querido se nos muere queremos hacer el sufrimiento más dulce y embellecerlo. La muerte es como el rayo que abre sus heridas y sobre ellas colocamos el mejor recuerdo del padre o del marido que se nos ha ido. A veces la muerte de un esposo es una contradicción entre el recuerdo y la nada.

Algo así le sucedió a Rafael Guijo Jiménez, cuya patria fue su empresa, que le hizo pasajeramente inmortal. Entró a ella como quien recibe un obligado legado, pero luego quiso desarrollarla e incorporarla a un mundo globalizado. Rafael se marchó como un relámpago. En su terrible lucha contra sus propios demonios, físicos y espirituales, se preocupaba de la empresa como método para paliar la ruptura con el proyecto de parte de su vida. Estuvo, acompañado de su mujer, pero sólo ante su propia vida; acompañándose de sí mismo. Sus planes fueron arrebatados por el dolor y por el miedo a su mundo interior.

El proyecto en el parque joyero tendrá que ser continuado por su esposa María Victoria y sus tres hijos. Tras la muerte de Rafael Guijo, María Victoria no es ni una planta quebrada ni un cáliz que se deshoja. Tiene una rotunda integridad amenazadora, dispuesta a tomar el timón del barco empresarial, en cuya turbamulta flota y sobrevive. No ha entrado en la empresa ni como soberana ni como gran dama, sino fajándose para superar obstáculos. Desde la muerte de su esposo la vi como una mujer entera, fulminada, decidida, temerosa pero no tímida; resuelta, según qué circunstancias, pero sobre todo con voluntad de lucha.

A veces parece desfallecer, como pobre mujer al borde de un trance, con temblor en sus párpados, pero jamás soltó su voluntad de decidir. Nunca vi su cabeza derrumbada, sus hombros encogidos ante lo incierto que le dejó Rafael y mucho menos la vi abandonada al paroxismo. Cuando muere el fundador en plena madurez deja abierto el campo a nuevos deseos, pasiones y sentimientos. Son pensamientos inquietantes, laberinto de lo falso y lo verdadero, que se encogen y se dilatan según los semblantes que observas.

Esa jungla de pensamientos y sentimientos ha sido la vida de María Victoria y sus hijos. La familia Guijo-Díaz se llenó de pensamientos que eran espantajos sin cuerpo. La memoria del padre se transformó en un mar gris, en una desnudez de la nada y luego en certidumbre y reconocimiento de viejos hechos. De eso la más consciente es Vicky.

Cuando se muere el fundador en plena dirección de la empresa, la familia vive un tiempo incoloro, porque la penumbra gira a su alrededor en torbellino.

Vicky ha mostrado siempre su serena emoción; aún humedeciendo sus ojos y sus labios, es una superviviente de la que mana aún una energética fuente. Beatriz, la hija sensible como un diseño, estuvo ahogada en sus emociones; da la sensación de ser un hielo lleno de llamas apagadas. Es puro silencio, cuerpo mudo, como mudo es su aliento, que se desliza ante tanta tragedia. Pierde a su padre y jefe y debe serguir apoyando la marcha de la empresa. Ningún chasquido, ningún temblor, pero sus ojos son vigías que vigilan adormecidos y entornados. Rafael, nieto del

fundador, queda desorientado a la muerte de su padre; sin brújula, anduvo desorientado, ignorando la dura realidad hasta que se encontró con ella.

Ahora, madre e hijos, han tomado el viento como empuje y no como dios vengador y están poniendo un nuevo rumbo a la empresa, que ya no es un artefacto desconocido.

\*\*\*\*\*

En septiembre intuí que se marcharía a la otra orilla en busca de los silencios de Rosario. Se retiró precipitadamente, casi con nocturnidad, de la mesa presidencial durante la cena nupcial de su hijo en el frescor de la Albaida. El empresario, forjado en mil batallas, llevaba en su palidez el anuncio de su pronto anochecer. La barca estrecha en la que había bogado duramente, toda su vida, se fue al garete, cuarenta noches después de la boda de su hijo. No me sorprendió el anuncio de su definitiva partida, pues por sus hijos, José Antonio y Javier, supe de sus reiteradas visitas al hospital en el otoño de 2008. Eran el vaticinio de su atardecer. Se fue sin poder superar el dolor, aquel quien había superado con éxito los cien metros-valla y tenía un corazón hipertrofiado de tanto correr y querer.

Le conocí en 1988; le observé de lleno y él me observó a mí profundamente. Aprendimos el uno del otro hasta considerarnos miembros de una fraternidad. Era un saco de tesón, correoso y perseverante. La rectitud se proclamaba en su frontispicio y la austeridad adornaba su vida. Tan correoso y tozudo era que no conseguí que

se alistara entre el alumnado de la Cátedra de Empresa Familiar. Así que aprendía de mí, de tarde en tarde, y yo recibía sus percepciones en mis encuentros sabatinos.

Hizo honor por su escasa fragilidad y su estructura pétrea al apellido que portaba. Fundamentó junto a sus hijos, la empresa Comercial Piedra en la solidez de estos principios: austeridad, perseverancia, creencia en Dios y amor a quienes a su lado estaban. La ciencia y la tecnología le permitió vivir cinco años más con su corazón de atleta, hipertrofiado por esfuerzos continuados. Quiso estrujar tanto a su corazón remendado que este se vengó de tanta exigencia. Era un atleta, un luchador, un nato emprendedor de estilo jerárquico, pero bondadoso y honesto. No entendió, jamás, la jungla de normativas que asfixian a cualquier innovador.

El día de Todos los Santos, el primero de Noviembre de 2008, acudí a despedirle al templo de los Trinitarios. Como visionando retrospectivamente su vida lo vi allí mismo despidiendo, seis meses antes, a su esposa Rosario. Ahora se marchaba en busca de ella con su cesto lleno de flores y dejando en esta tierra, como testigos de su epopeya empresarial, a sus hijos José Antonio y Javier.

Cuando se tiene la oportunidad de sentir el latido de una familia empresarial durante veinte años es cuando mejor se comprende el valor de la creación de la Cátedra de Empresa Familiar. Se percibe cómo crece la empresa y la familia y cómo contingencias de muerte, enfermedad, divorcio, educación de los hijos se entremezclan con la

competencia en el mercado, la vigilancia administrativa, la diversificación en diferentes unidades de negocios. Por esta vivencia longitudinal a lo largo del tiempo se percibe cuándo una familia se transforma en familia empresaria y cómo una empresa se hace empresa familiar, hasta transformarse en aquella efectiva palabra, ya desaparecida, con la que identificamos esa complejidad familiar y empresarial: CASA.

Juan Piedra consiguió antes de morir que su empresa Comercial Piedra Trujillo en verdad se transformase en Los Piedra.

Inundó la capital de supermercados con el tronco de olivo trirremo en honor a sus tres hijos; consiguió que más de medio millar de personas colaboraran en su proyecto. No se fue de este mundo sin dejar sus benéficos frutos a muchas gentes que le estarán agradecidos. Yo le agradecí la confianza que depositó en mi respetando siempre mi independencia. Su fue a donde están todos los Santos, lugar en el que le esperaban su esposa Rosario y su hijo Juan. Pasó su Jordán para vivir eternamente.

\*\*\*\*\*

Son estos recuerdos amables pero dolorosos, en mi labor de profesor universitario.

## EPÍLOGO

*Cada cual tiene que probar la dureza de la soledad, aunque la mayoría aguanta poco y acaba por claudicar.*

*Hermann Hesse (Demian)*

### **Lo que importa a la hora de jubilarte es la verdad**

Al ser un viejo jubilado dispongo de mucha serenidad para vivir. En este libro se han descargado las palabras de mis últimos 10 años y mi tiempo. No me pesan los años sino todo lo que antes he callado. Ya tengo arrugas abundantes y las que surcan mi frente son la prueba de mi verdad. Ahí en mi frente y en la hinchazón de mi mano derecha están las líneas de mi vida y de mi destino. Cada arruga no es una noche de invierno sino agua clara de un arroyo transparente, cuyo curso no he querido desviar. Estos diez últimos años de Universidad no tienen nada de grandeza pero tampoco de tragedia. Cuando se llega a la jubilación lo hace uno a través de un día otoñal, el 30 de septiembre de 2008. Cuando he escrito estas páginas no me he sentido extraño ni perturbado, tampoco extraño ni turbado.

Una vez jubilado haces limpieza en tu cabeza. Has llegado a la jubilación como impulsado por un viento, consciente de que ya está cercana la última puerta que te llevará al silencio; te llevará a una morada en la que tu alma no podrá mentir ni disfrazarse. Por eso estas páginas son en verdad lo que pienso para ir entrenándome. Si mientes en esa última mirada se te caerán los dientes como a niño mentiroso. Por eso he escrito estos pensamientos sin reservas. Después de más de cuarenta y siete años de trabajo en la Universidad, llevado por muchas corrientes, arrastrado a la orilla, lo normal es que el alma quedara purificada para escribir sin mentiras. Yo creo que estos recuerdos son el tiempo de nuestros rostros, de nuestros silencios y de nuestras paciencias e impaciencias. Estos diez últimos años los he vivido con bastante silencio y sin alboroto. Cuando era joven tenía ambiciones: viajar, aprender, descubrir el mundo, investigar, formar mi familia, tener hijos, cumplir mi vocación de docente y amar a mi esposa. Ahora sólo queda pedir la gracia del recuerdo.

El día 1 de octubre de 2008 todo cambió. Los días como jubilado han tomado nuevos colores, como si una nueva luz viva entrara en esta etapa de mi vida. Hay una extraña coincidencia entre el viejo profesor que acaba de jubilarse y la claridad que inunda mi jubilación, pues los días que me restan los daré en prenda a los demás porque el cielo y la tierra se desplazan a más velocidad que antes de jubilarme. Yo sigo aferrado a esa ilusión de darme en prenda.

Jubilarse es cambiar de rostro, cambiar de cuerpo; aprender nuevos modos de caminar y andar sin impedimentos. Debes imaginarte la jubilación como una diferente primavera, con nuevos olores y perfumes, cubierta de amapolas y de geranios diseminados por mano ignota. Hay que vivir la jubilación bajo el régimen de los principios y de los sentimientos; bajo el principio del olvido de muchas cosas y bajo el principio de la armonía y la plenitud; con tiempo para detenerse y reparar los descabros. Hay que volver a ser niño. Tras la jubilación se debe encontrar un nuevo manantial de vida, cuya agua sea benéfica y surta milagros; un manantial que ahogue al odio, antídoto de la decrepitud, pues tras la jubilación no se pueden perder los manantiales de referencia. Cuando te jubilas debes estar en paz contigo mismo; no debe uno volver la mirada para contemplar por última vez tu despacho en la Universidad. Si miras atrás, contemplarás que lo has enterrado todo: tus libros, el café de las siete y media de la tarde, las caras alegres y confiadas de los doctorandos, los cuadros de Julio Romero, la luminosidad de Rabanales. Hay que avanzar de nuevo, apartado de esa carretera; dormir sin temor y sin inquietud en un sueño profundo y beneficioso. Cuando te jubilas rompes de algún modo con tu pasado y con sus huellas pero eso no debe llenarnos de temor. Romper con el pasado, tras la jubilación, no es ser amnésico del mismo, sino un nuevo nacimiento limpio y virgen. La jubilación es un nuevo modo de entablar una conversación con el nuevo tiempo, dirigiéndote a un nuevo lugar, pero no es una vida por delegación, amenazada por la indiferencia,

como si fuese el desierto de las emociones; no es un vivir con los ojos cerrados ni en un espacio de un único color, ni un reencuentro con la oscuridad. La jubilación no es la búsqueda de un lugar donde apaciguar los pensamientos porque el cuerpo esté cansado ni tampoco es un viaje a las tinieblas. La jubilación es, en mi caso, devolver a mi mujer un poco de lo mucho que de ella he recibido; es poder vagar por la vida con ella sin más esclavitudes que las de nuestra edad y el peso del tiempo acumulado en nuestras espaldas. Es sentir que te has librado de algunos horarios para poder oír la compañía de mi mujer y sentir plenamente su presencia. Es poder seguir aprendiendo de y enseñando a familias empresarias cordobesas.

## EL ÁLBUM DE LA CÁTEDRA PRASA

## CONSEJO ASESOR



Juan Carlos Romero , Eugenio Domínguez y Luis Carreto.  
Renovación del Convenio entre la Universidad de Córdoba, la  
Fundación PRASA y la Confederación de Empresarios de Córdoba.



Manuel Torralbo (Vicerrector UCO), Juan Carlos Romero (Fundación Prasa),  
Margarita Clemente (Vicerrectora UCO), José Javier Rodríguez (Director de la  
Cátedra PRASA) en una presentación de libro de la colección Cátedra PRASA



José Carlos Gómez Villamandos (Vicerrector de UCO)



José Javier Rodríguez (Director de la Cátedra PRASA), Juan Carlos Romero  
(Fundación Prasa), Luis Carreto (CECO) y Manuel Torralbo (Vicerrector UCO)  
en una clausura de curso

## CÁTEDRA PRASA



D. José Javier Rodríguez (Director de la cátedra PRASA), Juan Francisco Corona (IEF), Baldomero Moreno (AAEF), José Manuel Roldán (UCO), Juan Carlos Romero (Fundación PRASA) y Luis Carreto (CECO) en la firma del convenio de colaboración de las entidades representadas



Magdalena Rodríguez Jiménez, Maribel Rodríguez Zapatero e Isabel Ramírez Faz



D. José Javier Rodríguez (Director de la cátedra PRASA), Luis Carreto (CECO), José Manuel Roldán (UCO), Juan Carlos Romero (Fundación PRASA), Baldomero Moreno (AAEF) y Mario Carranza (AAEF) en una apertura de curso

## FAMILIAS



Familia Hidalgo Palacios. Empresa Construcciones Granadal



Familia Valiente Garrido. Empresa Canval



Familia Díaz Gaona. Empresa Transportes Pitana



Familia Conde García. Empresa Conde Vera



Familia Pérez Cubero-Sánchez Jurado. Grupo de Empresas Vistalegre



Familias Robles Palomo, García García y García Jurado.  
Empresa Exclusivas García Cano



Familias Chamber Flores – González Bueno. Empresa Fricalco



Familia Romero González. Grupo Prasa



Rafael Guijo Breña.  
Empresa Ragui



Rafael Guijo Jiménez.  
Empresa Ragui



Familia Pérez - Esparza Sánchez. Empresa Daplast



Familia Guijo Díaz. Empresa Ragui



Familia Muñoz Fuentes. Empresa Muñoz Roldán e Hijos.



Familias Moyano Bajo y Moyano Olmo. Empresa Almacenes Moyano



Familia López Otero. Empresa López Montero



Familias Pérez Salas y Varo Pérez. Empresa Albacor



Familia Larrea Prieto. Empresa Industrias Larrea

## Índice Onomástico

- Alfonso Blanco 51  
Antonio Fernández 164  
Asociación Andaluza de la Empresa Familiar 20, 43  
  
Baldomero Moreno Mantecón 20, 43  
Blanco 51, 53  
  
Canaleta Rodríguez 92  
CECO 38, 39, 53  
Chambert 91  
Checa 91  
Conde 7, 91, 115, 116, 117, 118  
Consejo Asesor 11, 19, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 54, 91, 133  
  
Díaz Gaona 105, 108, 109  
Dolores Palacios 99, 101  
  
Eugenio Domínguez Vilches 13, 23  
  
Facultad de Veterinaria 10, 35, 51, 52  
Fernando Casado 43  
Francisco García Carrillo 142  
Fundación PRASA 18, 19, 24, 37, 39, 46, 49, 53, 62, 69, 88  
  
Galiano 92  
García Carrillo 140, 142  
Gimeno Sandig 60  
Guijo-Díaz 173

Hidalgo Palacios 99

Ignacio Gallego Domínguez 44

Instituto de Empresa Familiar 20, 43

Isabel Ramírez Faz 50

José Luis Robles 137, 138, 139, 141, 142

Juana Romero González 66

Juan Carlos Romero González 39, 66

Juan Corona 20, 43

Juan Díaz 87, 91, 107

Juan Manuel 138, 139, 141

Juan Piedra 164, 171, 176

Julio Romero 46, 179

Larrea Ruiperez 92

Las Rozuelas 143, 144, 145

López Montero 91, 92

López Rueda 155

Luis Carreto 19, 24, 39, 53, 102

Magdalena 21, 32, 33, 34, 35, 43, 47, 48, 49, 50, 54, 55, 57, 67, 68

Manuel Torralbo 39

Margarita Clemente 19, 39, 54, 102

María Luisa Leal 50

Maribel 21, 23, 24, 34, 35, 43, 47, 49, 54, 55, 57, 59, 60, 67, 68

Mario Carranza 20, 43

Medrán 91

Miguel Ángel Gallo 59

Moyano Peñas 92

Muñoz Fuentes 92

Navarro 91

Papelería Vistalegre 87

Pedro Bergillos 52

Pedro Hidalgo 87, 91, 99, 100, 101, 103

Pérez Cabezas 92

Pérez Cubero-Sánchez Jurado 119

Pérez-Esparza 92

Pérez Mora 91

Pérez Salas 88

Perfecto García Conejero 57

Piedra Trujillo 92, 170, 176

Prieto López 92

Rafael Guijo 151, 152, 172

Romero González 19, 39, 65, 66, 67, 69, 92, 143, 144, 145, 146, 148

Rosario Trujillo 170, 171

Sánchez Díaz 127

Sánchez Ramade 164

Valiente Garrido 111

## Familias Empresariales diplomadas por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar

Empresa Familiar	Familia
Alambres, Mallas y Derivados	Galbis Valero
Albacor	Pérez Salas-Varo Pérez
Alfusecor	Nieto Moya
Almacenes Moyano	Moyano Olmo y Moyano Peñas
Áridos Álvarez	Álvarez Jiménez
Asesores De Córdoba	Sanz Mondácar
Bodegas Gómez Nevado	Gómez Nevado
Bodegas Sillero	Sillero Lovera
Canodent	Cano Valufo
Canovacas Seguros	Canovaca Ruano
Canval	Valiente Garrido
Carloteña Construcciones	Muñoz Reifs
Caro Ruiz	Caro Ruiz
Casa Pepe De La Judería	Cabezas Morón
Cazorla	Bautista Mesa
Celestino Gómez	Gómez Esquinas
Cereales Valencia	Valencia Díaz
Cerramientos Industriales Los Pedroches	Medrán López
Clínica Cid	Gutiérrez de Ravé
Comercial Piedra Trujillo	Piedra Trujillo
Conde Robledo 2003	Castilla Portillo
Conde Vera	Conde García
Confecciones Maty	Gutiérrez Cano
Const. Antonio Luque Fernández	Luque Fernández

Construcciones Granadal	Hidalgo Palacios
Construcciones Mancebo	Mancebo Pérez
Contracts Interior	Canaleta Rodríguez
Coralbe	Gómez Mengual
Coreco	López Ascanio
Cristalerías Andrés Encinas	Encinas Moreno-Encinas Domínguez
Cruzber	Cruz Bermudez
Daplast	Pérez - Esparza-Sánchez
Demetrio Romero	Romero Valero
Distribuidora Hinojoseña	Pla Rubio
Domenech Padillo Hnos	Doménech Lozano
Dulcestepa	Moreno Segura
Embutidos Cordón	Moyano Luque
Emfisa	Romero de la Rosa
Exclusivas García Cano	García Carrillo-Robles Rodríguez
Exfrán-Construcciones	Horcas García
Familia Díaz	Díaz Díaz
Fergar Contratas	Fernández García
Fermonco	Muñoz Moreno-Prieto Checa
Fotomecánica Casares	Casares Landauro
Fricalco	Chamber Flores-González Bueno
Funeraria Ruiz Coronas	Ruiz de la Llave
Gonzalo Fernández Gómez E Hijos	Fernández Plaza
Granhisa	Granados Muñoz
Grupo Alba	Alba Bueno
Grupo Alcántara	Alcántara Sánchez
Grupo Prasa	Romero González
Grupo Pérez Mora	Pérez López
Hierros Hinojosa	Jurado Labella
Hijos de Rafael Muñoz Parra	Muñoz Navarro

Hormigones Surbetón	Marqués Gallegos
Hotel El Pilar de la Carlota	Salado Soto
Ildefonso Castro Ruiz	Castro Serrano
Imprenta Luque	Pérez de la Fuente
Imprenta Vistalegre	Pérez Cubero
Industrias Larrea	Larrea Prieto
Jayquesa	Pérez Trujillo
Laboratorios Pérez-Giménez	Pérez Jiménez
Láctea Del Guadalquivir	Hidalgo Castell - Adame Castell – Sillero Lovera
López Aguilar E Hijos	López Aguilar
López Montero	López Otero
Machilán	Aparicio García
Macral	Marín Lara
Mancebo Pérez	Mancebo Pérez
Mármoles De Cabra	Rodríguez Humanes
Mármoles y Piedras Gutiérrez	Ochoa Gutiérrez
Maruba	Ruiz Velasco – Ruiz Roldán
Materiales de Construcción S. Moyano	Moyano Navarro
Metales Especiales	Mansilla Cuevas
Mobicor	Molina Cañete
Mora Checa Joyeros	Mora Checa
Muebles Nieto	Nieto Sánchez
Muebles Salamanca García	Salamanca García
Muñoz Roldán E Hijos	Muñoz Fuentes
Navas Luna	Navas Heredia
Novoplast Decoración S.L.	Aranda González
Orfebres Navarro	Navarro Ruiz
Panadería San Blas	Galiano Montes

Paperería Vistalegre	Pérez Sánchez
Pavincosa	Ordoñez Prieto
Pérez E Hijos Fábrica De Sillas	Pérez Cabezas
Perlasur	Aguilar Rodríguez
Platamoda	López Pérez
Porras Ribero Agropecuaria	Pérez-Porras
Promociones Y Obras Fuentescar	Herrera y Luque
Quesos Los Vázquez	Vázquez Macías
Ragui	Guijo Díaz
Rodolfo Serván Correduría De Seguros	Serván Melendo
Romero Y Sierra	Romero Carretero
Santa Marta	Prieto López
Siprograns	Herrera Fernández
Sucesores de Sánchez Marcos	Sánchez Díaz
Torinco	Torrero Mejías
Transportes Pitana	Díaz Gaona
Transportes Ramirez	Ramírez Ortiz-Ramírez Luna
Transportes Ruiz Muñoz	Ruiz Muñoz
Zamexfruit	Zamora Ortega

