

ANTIGUA ROMA: VALORES PARA LA EMPRESA FAMILIAR¹

Por Antonio Ortega Parra, consejero de empresas

Hay personas, como Publio Cornelio Escipión –el célebre general romano que derrotó a Aníbal el cartaginés–, que nacen con todos los atributos necesarios para el triunfo. Pero especialmente con uno: sin saber por qué, su sola presencia causa la admiración del mundo. Hay pueblos que, del mismo modo, llevan escrito en las páginas de su historia su grandeza, admiración y éxito. Uno de ellos fue Roma, cuya fundación legendaria se atribuye a los dioses. ¿Por qué hay líderes carismáticos que siempre consiguen sus objetivos? ¿Qué hace que organizaciones tan grandes logren alcanzar el éxito en sus acciones?

Estas cuestiones, que seguro se plantean muchos historiadores, afectan de lleno al mundo de la empresa familiar. Conjuguar la presencia de líderes capaces de imprimir un sello positivo en la empresa con una familia, más o menos numerosa y de intereses diversos es, seguro, la panacea que cualquier empresario familiar quisiera poseer. Y para ello, qué mejor que recorrer a la historia, en la que todo presente tiene parangón. El caso de la antigua Roma es, en este caso, muy útil.

De Roma, aun considerando sus defectos y debilidades, pueden destacarse los dos pilares de su *virtus* (virtud): "Valor en la acción y sabiduría en la decisión". Una misión clara, una cultura fuerte, valores consistentes y una estrategia bien definida fueron, sin duda, desde su fundación, las líneas maestras que marcaron sus triunfos. Virgilio en la "Eneida" ya recogía estas ideas cuando le dice a Eneas, el mítico fundador de la dinastía: "Y tú, romano, recuerda tu misión: regir a los pueblos con tu mando, y para ello estas serán tus artes: imponer leyes de paz, conceder tu favor a los humildes y abatir combatiendo a los soberbios".

El empresario familiar debería tomar buena nota de esta *virtus*: sabiduría a la hora de decidir y valor a la hora de actuar. Regir una organización requiere, como en Roma, tener en cuenta el entorno de cambio, las constantes operaciones de expansión y la competencia, en ocasiones muy fuerte. ¿Acaso no son éstas cuestiones que preocupan hoy en día en el mundo empresarial?

¹ Este artículo ha sido realizado a partir de mi libro *La antigua Roma. Valores para el éxito empresarial*, publicado por Pearson Educación en 2006.

El mayor momento de crisis que vivió la Antigua Roma fue la invasión de Aníbal durante la segunda guerra púnica. En esta contienda entre los dos grandes de la época, se batían dos tipos de organización similares en la forma, pero divergentes en el fondo. Cartago y Roma se administraban a partir de un modelo tripartito que, respectivamente, era el siguiente: Sufetes y Cónsules (que corresponderían al cargo de director general en una empresa), Consejo de ancianos y Senado (lo que sería el consejo de administración) y Asamblea del pueblo y Comitia (en el que podríamos encontrar el paralelismo con la junta de accionistas).

Estos modelos de iguales estructuras, diferían en la visión global. Mientras en Roma los tres eslabones de poder (ciudadanía, ejército y magistratura civil) estaban perfectamente imbricados, en el caso de Cartago fallaba el brazo ejecutor: el ejército. Sin pretender hacer aquí una apología de la estrategia militar, sería bueno extraer algunas lecciones para el buen gobierno de las empresas familiares. Para conseguir el éxito deseado, aparte de establecer una misión clara (papel que le correspondería a la magistratura) y de contar con el capital humano necesario (ciudadanía), es vital ejecutar la misión con determinación. ¿Cómo? A través de un equipo perfectamente integrado –disciplinado, en lenguaje militar– y que imprima una mirada crítica, es decir, que busque la excelencia en sus acciones. Misión, convicciones y equipo. He aquí los ingredientes del éxito.

Con todo, faltaría un elemento para que la fórmula resultase perfecta: el líder. El proceso de generación de líderes ha sido –y es– fundamental para la supervivencia de cualquier organización. Sin entrar a discutir las teorías que pondrían en cuestión lo antedicho, el hecho cierto es que, sin un líder, una organización –una empresa– acaba perdiendo el objetivo de su misión y sus esfuerzos por alcanzar el triunfo van diluyéndose poco a poco. Antes hemos hablado de Escipión, quien venció al general cartaginés, pero en una organización no sólo hay que tener en cuenta al más brillante, al más carismático. Existe también otro tipo de liderazgo más anónimo, pero igualmente eficaz y tal vez incluso de mayor trascendencia. Es aquél en el que el líder se pone al servicio de la organización, importando poco su nombre sino sus acciones. En Roma abundó este tipo de líderes: Fabio, Marcelo, y tantos otros crearon el tipo de "buen romano" siempre al servicio de los objetivos generales.

Las empresas familiares se caracterizan, entre otras cosas, por imprimir a su actividad diaria el espíritu de unos fundadores, cuyo legado va pasando de generación en generación. Como en la antigua Roma, encontrar al buen directivo es muy importante para la pervivencia de la empresa y el mantenimiento de su misión, entendida como su alma, como aquello que la diferencia de otras. Existen varios modelos a seguir en la captación de líderes: a) que emane de la propia organización, b) que provenga de fuera y c) una mezcla entre ambas. En este último caso, es

fundamental mantener el equilibrio y procurar que el talento foráneo se integre en el sistema de valores que rige la organización y asuma como propia la misión a conseguir. De hecho, que los valores sean o no ciertos es irrelevante. Lo importante es que el conjunto de la organización (empresa, pueblo, ejército o cualquiera otra) los acepte y los utilice como guía para avanzar.

Un líder nunca debe ser temido, sino respetado. Como Publio Cornelio Escipión, es bueno que despierte admiración, pero también confianza. El líder ha de tener siempre muy presente su compromiso consigo mismo, con la familia y con la sociedad. Y también tiene que saber afrontar los riesgos, asumirlos y controlarlos. Un liderazgo efectivo es el que se ejerce con proximidad, prodigando con el ejemplo. El verdadero líder es capaz de dotar de la debida trascendencia a la misión fundacional, haciendo entender a la organización que lo que se haga en el presente tendrá repercusión en las generaciones venideras.

Aun así, no se debe caer en el error de pensar que una organización puede ser infalible. Los romanos no siempre lo tuvieron fácil, ni sus batallas se contaron siempre por victorias. Pero siempre consiguieron sobreponerse porque una organización cohesionada es imparable. Es en la dispersión donde se encuentra la debilidad de una organización.

Visto todo esto, se plantean varios interrogantes, a los que sería bueno encontrar respuesta. ¿Tienen las empresas familiares una misión clara, concisa e ilusionante? ¿Cuentan con una cultura que promueva valores coherentes con la misión? ¿Existen equipos integrados y comprometidos con esos valores fundacionales?

Si hoy asumimos que el fin de una organización es la creación de valor, no cabe duda que Roma cumplió con creces su objetivo pues supo aportar un valor inmenso a la humanidad. La Historia quiso que se enfrentase con Cartago. Ambos eran representantes de dos modelos de gestión: uno, protagonizado por la brillantez de un hombre, Aníbal, que mereció un gobierno mejor del que le vino legado. Otro, paradigma de lo que el esfuerzo colectivo de una organización comprometida con unos ideales compartidos puede conseguir. Los dos merecen igual respeto: el que se debe tributar a todos los que han desarrollado con valentía procesos de transformación. Pero, realmente, si alguna ciudad merece el honor de haber sido fundada por los dioses, esa, sin duda, fue Roma.