

XXI contemple el enfrentamiento entre empresarios y financieros. Pero estos últimos se verán confrontados a la vez también por los

movimientos radicales de izquierda y antisistema, con lo que la situación puede llegar a ser delicada. Familia-persona, empresa y finan-

||||||||||||||||||||  
**Familia-  
persona,  
empresa y  
finanzas son  
necesarias  
en la sociedad**

zas son necesarias en la sociedad. No son útiles ni la demagogia ni los ataques indiscriminados. Hay magníficas personas y entidades en todos los citados campos. Pero el problema existe y los empresarios, por su posición medial, pueden hoy aportar mucho. En concreto, si toman cada vez en consideración la importancia de proteger la familia, y si toman una posición fuerte pero razonable en su relación con la finanza. Hoy día en el plano global la familia y la persona están al servicio de la empresa y ésta al servicio de la finanza. El orden justo es el contrario: la finanza está al servicio de la empresa y ésta al servicio de la familia y la persona. El verdadero empresario, el que tiene la dignidad de serlo porque tiene verdadero amor a la empresa, tiene hoy un papel más crucial aún que en tiempos pasados ●

---

## Contar y escuchar historias de la empresa

LAS HISTORIAS DE LAS EMPRESAS PUEDEN AYUDAR A UNIR EL PASADO DE QUIENES LAS EMPRENDIERON CON EL PRESENTE DE QUIENES COLABORAN EN ELLAS, FAVORECIENDO EL COMPROMISO Y LA IDENTIFICACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES Y SUS IDEALES

---

JUAN PABLO BECERRA CALDERÓN

---

**C**uando un individuo se incorpora a una empresa o a una institución, la primera tarea que tiene el área de personal o de recursos humanos es introducir al nuevo integrante mostrándole la organización. Es muy importante la inducción en las empre-

sas porque, como afirma Jaime A. Grados Espinosa: “Las primeras experiencias que vive un empleado en la organización matizarán su rendimiento y su adaptación”. El mismo autor, citando a Gary Dessler, define a la inducción como: “...proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La

||||||||||||||||||||  
**Las primeras  
experiencias  
que vive  
un empleado  
en la  
organización  
matizarán su  
rendimiento**

inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos”.

**E**l método de inducción varía de empresa a empresa. Algunas comienzan por dar a conocer la misión, es decir, su razón de ser; otras muestran al empleado una idea del rumbo que pretenden alcanzar a través de su visión; por último, otras pretenden que se entiendan mejor esos conceptos por medio de los valores o principios propios de la organización. En cualquiera de los casos, conocer la historia sobre el

origen de la empresa ayuda a los empleados a entender mejor la filosofía de la propia organización. Toda organización, por joven que sea, tiene un pasado y una tradición que empieza por la historia de su fundador y cómo éste la fue construyendo, y recorre el paso de las generaciones, dependiendo del ciclo de vida de cada empresa. Al igual que en la época medieval las monarquías acudieron al género genealógico para unir la sangre de sus reyes con la de las dinastías más legendarias, en una organización esto puede ayudar a unir el pasado de quien la emprendió con el presente de quienes colaboran en ella. La figura del fundador puede ser aspiracional para unos y sus obras pueden ser fuente de inspiración para otros. Quienes conocen la historia de su propia organización son personas comprometidas e identificadas con ella y sus ideales.

|||||||||||||||||  
**Si contamos la historia de la empresa como un relato novelado, la transmisión de la esencia de la organización será mucho más rica y tendrá mayor impacto**

---



PRÁCTICAMENTE TODOS LOS EMPLEADOS DE WALMART, APPLE O GRUPO BIMBO SABEN QUIÉNES FUERON LOS FUNDADORES DE ESTOS EMPORIOS.

## LA ORGANIZACIÓN Y SU PROPIO RELATO

**E**n su artículo “La función social de la memoria” Jaume Aurell sostiene que la identidad personal se refuerza a medida que se es capaz de contar el propio relato, con sus orígenes y su desarrollo, hasta que se puede afrontar el final sin temor. El mismo autor afirma que la historia, generalmente considerada, tiene estructura de relato personal, y que así es como debe ser analizada, interpretada y, sobre todo, contada.

Si contamos la historia de la empresa como un relato novelado, la transmisión de la esencia de la organización será mucho más rica y tendrá mayor impacto. La estructura de una novela permite transmitir con mayor expresividad la experiencia y por eso puede convertirse en un privilegiado modo

de afrontar la historia. Los relatos bien contados suelen identificar a los lectores con los personajes o los sucesos ocurridos, asimilándolos o haciéndolos suyos. El relato de la historia de una empresa puede justificar su misión, legitimar sus valores y proyectar su visión de futuro.

**S**i preguntásemos a cualquier empleado de lo que hoy son grandes corporaciones como *Walmart*, *Apple* o *Grupo Bimbo* quiénes fueron sus fundadores, un número muy cercano al 100%, sabría que fueron Sam Walton, Steve Jobs y Don Lorenzo Servitje respectivamente. Son empresas maduras, que fueron fundadas hace ya varias décadas. Sin embargo, el fuerte liderazgo de sus fundadores sigue

permeando hoy la cultura de cada una de sus empresas.

**U**n grupo más reducido de empleados conocería quizás cómo fueron los inicios de cada una de ellas. Sam Walton empezó con una pequeña tienda franquicia de *Ben Franklin Store*, una tienda de tipo “*five and dime*” (que ofrece una amplia variedad de artículos de bajo costo, que anteriormente costaban los productos entre cinco o diez centavos, para uso personal y doméstico). Sin tener experiencia en el negocio del *retail*, pero sí una gran sensibilidad con respecto a las necesidades de sus clientes, llegó a tener quince de estas franquicias en tres estados de la Unión Americana, antes de abrir su primera tienda *Walmart* en 1962. ➡

En el caso de Steve Jobs, que dejó los estudios truncados en el *Reed College* durante su periodo laboral en la empresa *Atari*, ayudó a comercializar el Apple I, uno de los primeros ordenadores personales, a su creador Steve Wozniack. Con el fin de recaudar dinero para la comercialización del Apple I, Wozniack vendió su calculadora *HP 65* por 250 dólares, mientras que Jobs vendió su furgoneta *Volkswagen* por 1.500 dólares. Con un plan y un moderado presupuesto crearon su compañía de ordenadores, fabricando inicialmente en el garaje de la casa de Jobs.

Por su parte, Lorenzo Servitje, principal fundador del *Grupo Bimbo*, era hijo de una familia de inmigrantes catalanes en México, que fundó una pequeña pastelería llamada *El Molino* en 1928 en la capital del país. La empresa familiar tuvo un fuerte contratiempo al morir Juan Servitje, padre de Lorenzo, en 1936, que a la edad de 18 años tuvo que ayudar a su madre a atender el negocio de la familia. Como era el mayor de cinco hermanos, el deber lo obligó a abandonar los sueños de ser escritor, historiador, e incluso la vocación religiosa de ser misionero. En 1941 la pastelería *El Molino* se había convertido en la fábrica más grande y moderna de la Ciudad de México y el joven Lorenzo era el gerente general. Poco tiempo después, y con un grupo de personas con conocimiento técnico y experiencia en el mercado, formaron el *Grupo Bimbo*, que es hoy en día la empresa de panificación más importante del mundo.

Los empleados que convivieron o conocieron personalmente a los fundadores de las empresas saben anécdotas más personales de estos emprendedores. Por ejemplo, Sam Walton, hijo de un granjero, que creció durante la época de la

.....  
**Conocer la historia sobre el origen de las empresas, y sobre todo la del fundador, ayuda a los empleados a entender mejor la filosofía de las propias organizaciones**

Gran Depresión, sabía lo que era el trabajo duro y lo que costaba conseguir ganar un dólar. Incluso siendo ya multimillonario era una persona tan sencilla que solía conducir una vieja *pick up* y se negaba a viajar en primera clase.

Otros sabrán que Paul Jobs y Clara Hagopian, un matrimonio feliz que duró hasta que la muerte los separó, adoptaron a Steve al no poder tener hijos tras nueve años de casados. En su juventud, Steve decidió viajar a la India para “encontrarse a sí mismo”. De ahí toda la influencia oriental en su espiritualidad y el gusto por esta filosofía.

Otros tantos conocerán la historia de Lorenzo Servitje, con una tradición de lo familiar y con una cultura por servir a los demás que hasta la fecha sigue predicando. “Don Lorenzo”, como le gusta que lo llamen, estuvo casado con Carmen Montull Vallés durante 57 años, hasta la repentina muerte de su esposa. Apelando al historiador que quiso ser, desde 1964 comenzó a viajar a España con el propósito de conocer los pormenores de quienes, a lo largo de los siglos, le legaron su nombre. Esto le llevó a investigar en diferentes partes de la provincia de Barcelona hasta dar con Pla de Servitje, un caserío cercano a Castellfollit del Boix, donde en el siglo XVIII existió la finca de Gaspar Servitja, que murió entre 1741 y 1745. El árbol genealógico de los Servitja, apellido que viene del latín *servitia*, que significa servicios (Don Lorenzo bien hace honor a su apellido) lo llevó a dar con su bisabuelo, José Raimundo Domingo Servitje, que fue el primero en cambiar su apellido de Servitja por Servitje, hasta llegar a su padre Juan. Para un hombre como Lorenzo era muy importante conocer el relato de sus antepasados.

## LA NECESIDAD DE CONTAR HISTORIAS

La longevidad de la empresa a lo largo de las sucesivas generaciones de la familia es un objeto perseguido por muchos fundadores de empresas familiares, y también por sus sucesores. Sin embargo, a tenor de los datos sobre la elevada mortalidad de las empresas familiares en segunda y tercera generación, y del inferior nivel de viabilidad que muestran en comparación con las empresas no familiares, se trata de un objetivo raramente alcanzado.

Las empresas familiares que han sobrepasado tres o más generaciones sin duda están llenas de historias exitosas de sus fundadores y, por tanto, también de las familias empresarias. Cuando la experiencia vivida toma forma escrita fácilmente deviene una tradición consolidada y se transforma de forma natural en una norma de dimensiones colectivas. En el caso de las empresas familiares, la historia empieza siempre con el fundador, que se casó con el amor de su vida. Juntos empezaron a formar su núcleo familiar y a la par se fue formando la empresa, que con el pasar de los años creció al igual que la familia. Si la familia está unida y todos los miembros se llevan bien, sus valores permean en los trabajadores, de manera que el impacto que puede tener ese modelo en las familias de los demás puede ser grande. Las historias que se cuentan sirven como medio de crecimiento e identificación, porque las personas necesitan de ese tipo de héroes o de tradiciones que se cuentan en las empresas, de esos ejemplos que sirven para seguir un modelo personal o familiar. Los seres humanos tienen el anhelo de contar historias y de escucharlas. Las historias dentro de las empresas familiares exal-

tan muchas veces la figura de su fundador o de su familia, pero el relato debe ser coherente con lo que se vive y se pregona dentro de las empresas. Un empleado de *Walmart*, por ejemplo, entendería con mayor profundidad las campañas de comunicación a través de los *slogans* de la compañía que tratan de mostrar su filosofía, “Precios bajos, siempre” o el más reciente “Siempre encuentra todo y pagas menos”, si conociera mejor la historia de su fundador. Sam Walton, en su autobiografía *Sam Walton, made in America*, citado por Mary Cross, contaba que él aprendió una simple lección: “... podía comprar un producto por 80 centavos. Encontré que poniéndole un precio de \$1.00 vendía tres veces más que fijando un precio de \$1.20. Obtenía sólo la mitad del beneficio por producto, pero porque estaba vendiendo tres veces más, el beneficio global era mucho más grande”.

**M**uchas veces en las organizaciones se mitifican las figuras de los fundadores, los antiguos directores, los primeros rectores, etc., como héroes que llegan a salvar las compañías. Por ejemplo, Steve Jobs, que en septiembre de 1985 renunció a su propia empresa, *Apple*, tras un periodo de fracasos y pérdidas. Se dedicó a construir una nueva compañía de ordenadores (*NeXT*) durante los siguientes doce años. Tras grandes expectativas y algunos desastres comerciales, consiguió vender la compañía a *Apple* por 429 millones de dólares en abril de 1996. Durante esa época logró sin duda una de sus mejores inversiones con *Pixar Studios Animation*, donde colaboró en la nueva forma de realizar películas animadas y alcanzó la fama gracias a *Toy Story* (1995). Después

de la venta de *NeXT* regresó a *Apple* como director, en 1997, superando grandes expectativas en términos de innovación y transformando completamente el mercado. Llegaron nuevos productos, como el *iPhone* y el *iPad*, se transformó la industria de la música con *iTunes* y la compañía empezó a crecer en el mercado. A Steve se le recuerda sin duda como un “innovador” que transformó la industria de la tecnología y de la música, además de ser el héroe que salvó a su propia compañía. En el mundo clásico los mitos poseen una función memorística que va mucho más allá de su identificación con una realidad objetiva. En este sentido, afirma Aurell, se puede decir que los mitos se convierten en símbolos de los valores de un pueblo, que en este caso se aplica a las organizaciones.

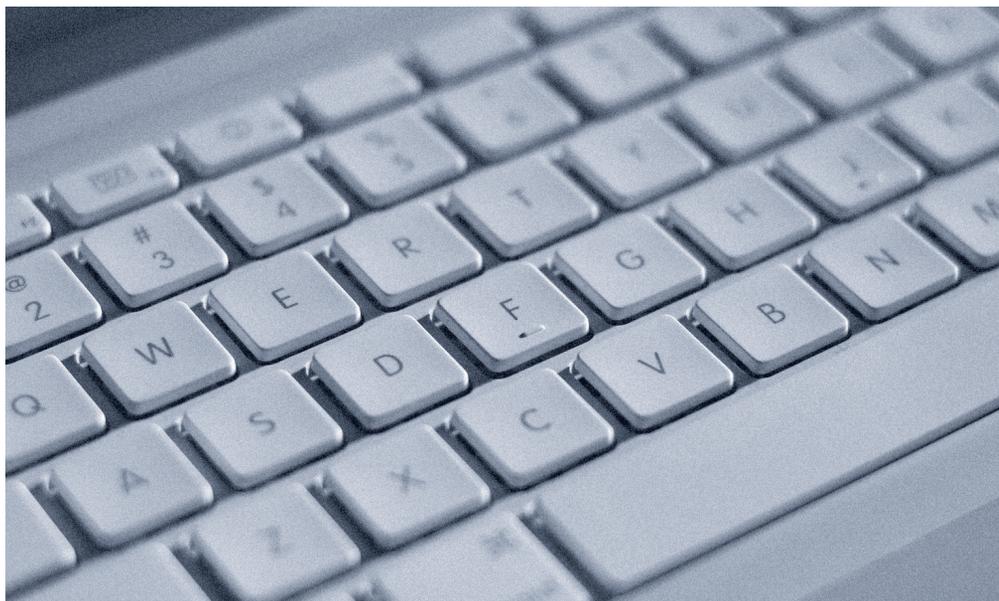
**L**os empleados necesitan de esas figuras o modelos de personas con quienes sentirse identificados. Don Lorenzo Servitje, a sus más de noventa años de edad, sigue siendo una persona generosa y sencilla. Todos los días recibe visitas de fundaciones, escuelas, universidades o instituciones religiosas que van a pedirle algún donativo. Como cuenta Silvia Cherem en su libro *Al grano: vida y visión de los fundadores de Bimbo*, su trayectoria social inicial empezó en la década de 1960, porque Don Lorenzo no quería dedicarse toda su vida a “vender panquecitos”. Convencido de que desde la cúpula empresarial podía contribuir a crear una sociedad más justa, a coadyuvar a una verdadera reforma social, motivó y comprometió a otros empresarios mexicanos a imprimir una visión más humana a su quehacer productivo desde asociaciones como la Unión Social de Empresarios

Mexicanos (USEM), organización de la que es socio fundador y que promovió desde sus inicios. Es un hombre idealista, comprometido con la eliminación de la pobreza y la transformación política y social. “¿Qué otra cosa puedo hacer –se pregunta Lorenzo Servitje–, si siempre he sido un eterno soñador de imposibles?”. Uno de esos imposibles era *Bimbo*, que arrancó en 1945 con 38 empleados, 10 vehículos y una sola planta. Hoy cuenta con varias plantas extendidas en 17 países del mundo, factura más de 7.000 millones de dólares anuales y tiene más de 90.000 empleados. Es una empresa reconocida cada año como uno de los mejores lugares para trabajar en México. Sus trabajadores sienten un profundo orgullo de trabajar en esa organización.

### **LAS HISTORIAS DE “TERROR” DENTRO DE LAS EMPRESAS**

**L**as empresas también tienen historias que quieren olvidar: malos manejos o malas gestiones directivas, resultados negativos, o buenos resultados a costa de una tiranía por parte del director... Tendemos a dejar de lado estos acontecimientos que ocasionan quiebras de negocios, recortes de personal, explotación, etc., y no necesariamente es lo más adecuado. Cualquier intento de olvidar el pasado por parte de una sociedad está abocado al fracaso. Sería un error más grave aún cavar inmensos hoyos donde enterrar los hechos y los sucesos desagradables para que cayeran en el olvido como si jamás hubieran existido. Tener memoria de esos episodios de la empresa puede ayudar al director a superar los reveses que en su momento se sobrepasaron, bien o mal, pero de los que se obtuvo un aprendizaje. ➡

Los mitos se convierten en símbolos de los valores de un pueblo, que en este caso se aplica a las organizaciones



LOS LIBROS, VÍDEOS Y OTROS RELATOS DE LAS EMPRESAS CONTRIBUYEN A MEJORAR EL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

**E**n las empresas familiares también hay ejemplos negativos. Cuando la familia no está unida hay conflictos por intereses económicos, infidelidades, malos tratos entre hermanos o primos, etc. Normalmente ese tipo de historias se conoce dentro del grupo empresarial con algunos matices más o menos verdaderos, pero el problema familiar se vuelve público y esto perjudica gravemente la moral de la empresa. Una familia empresarial desunida crea el efecto contrario a la identificación con la organización. Ante estas circunstancias debemos recordar, afirma Rafael Alvira, que retroceder ante la dificultad no da resultado, pues hay que saber que las dificultades son oportunidades. En palabras de Séneca: “no quejarse del destino [...] transformar todo en bueno”. Sólo el que agradece la contradicción la vence, y sólo el que agradece el don lo recibe verdaderamente. Ese don necesario o virtud que menciona Alvira es la magnanimidad o grandeza de ánimo, y el lugar natural y primario donde puede florecer es la familia. La familia es lugar de refugio, en el sentido de que en ella somos queridos y habitamos. Sin duda alguna los tres grandes emprendedores de los que hemos

hablado tendrán también relatos negativos. De Jobs se podrán decir cuestiones sobre maltrato a sus empleados en el afán de exigencia, o de sus relaciones familiares fallidas. Lo que la gente recordará de él, lejos de estas cuestiones, será lo positivo y la referencia que ha sido en el mundo empresarial. De *Walmart* como compañía también se pueden contar abusos a proveedores, entre otras cosas, pero las virtudes que tuvo su fundador, sin duda han sido el motor para que su filosofía trascienda con el paso de los años. De Don Lorenzo, quienes hemos tenido la oportunidad de conocerlo personalmente, sólo se pueden decir cosas buenas, porque es una persona muy autocrítica y congruente que sabe rectificar en el momento. Nadie está exento de tener una historia de terror, pero a través de los buenos relatos se puede “ahogar el mal en abundancia de bien”, como decía San Josemaría Escrivá.

**U**na valiente mirada al pasado es compatible con una proyección de futuro liberada de rencor. Para ello es indispensable que las organizaciones sepan perdonar los errores de sus antecesores y reconocer simultáneamente los que ellos hayan podido cometer.

||||||||||||||||||||  
**Si somos capaces de estructurar los relatos de las organizaciones como relatos personales y contarlos de la misma manera, seremos capaces de transmitir a nuestros empleados la esencia y los valores de nuestra organización**

## CONCLUSIONES

**S**i somos capaces de estructurar los relatos de las organizaciones como relatos personales y contarlos de la misma manera, seremos capaces de transmitir a nuestros empleados la esencia y los valores de nuestra organización. Si son buenos en sí, lograremos la identificación del personal, pues no importa qué pase al final, siempre estarán comprometidos y será más fácil navegar todos con el mismo rumbo. Parafraseando al guionista cinematográfico Jean-Claude Carrière, citado y aumentado por Aurell, si logramos que cada individuo en la organización sea “capaz de contar su propia historia” dentro de la empresa, “es decir, la que sabe de dónde procede –su origen, su principio, sus antepasados–, dónde se halla en la actualidad –su identidad– y a dónde se dirige –sus proyectos y su destino–: en suma, alguien capaz de saberse inserto en el curso de un relato, tendremos empleados más plenos y, por lo tanto, una organización más sana”.

Una buena práctica que llevan a cabo algunas empresas es la de realizar un video corporativo que relata con imágenes la historia de la organización y que se proyecta durante el proceso de inducción del personal. El relato de la organización producido en medios audiovisuales también puede ser una gran herramienta que ayude a que los individuos se identifiquen más rápido con la organización y con los procedimientos correspondientes. Si se estructura la historia de la institución de forma novelada el impacto del relato será mayor.

Otra buena práctica es la de conmemorar aniversarios de la empresa con la publicación de un libro de memorias que narra desde los inicios hasta los años que se cumplen. Estas publicaciones se utilizan para

