

CONVIVIENDO CON LA EMPRESA FAMILIAR

José Javier Rodríguez Alcaide

Diseño y maquetación: caravancomunicacion.com

ÍNDICE

Justificación	7
El tiempo del profesor jubilado	9
La familia empresaria, criatura olvidada	13
El amor, como actitud, en la empresa familiar	15
Amor en la familia empresaria	17
El camino del emprendedor	19
La familia empresaria extendida	23
La familia empresaria y sus hijos	25
Vicios y virtudes en la familia empresaria	29
Codicia, miedo, sobreconfianza en el empresario	33
Compasión en el consejero externo	39
El arte de administrar la empresa familiar según aristóteles	41
No todas las ideas se hacen realidad	45
¿Cómo nace una empresa?	47
Las oportunidades	51
Los nuevos negocios no se crean por accidente	53
El empresario	55
No se suceden, se superponen	57
Retratos de empresarios	59
Jubilarse o no, esa es la cuestión	61
La adicción en la familia empresaria	63

A un empresario que suspendió pagos	65
La reconversión profesional	69
Una gran mujer	73
La tela de araña	75
Heredar la empresa familiar	79
Hundido por el banco catalán	83
Un empresario familiar previsor	87
No se ha corrompido	91
Un empresario rebelde	93
La desmoralización social	95
La familia empresaria	97
La responsabilidad es causalidad	99
Digitalización y trabajo	101
El ciclo del empresario	103
El autónomo emprendedor	105
La mujer en la empresa familiar	107
Nominalismo	109
No fue tan díscolo	111
A un empresario octogenario	113
La jubilación es angustiosa	115
Angustia de la jubilación	117
Al empresario familiar sexagenario	119
Dedicado al empresario jubilado	121
Ante su final	1223

El hijo del empresario	125
Empresarios en escenario de crisis	127
Lo que ha enseñado la crisis	129
Sufren peligros y temores	133
De la necesidad hacer virtud	135
La libertad de emprender	139
Emprender en tiempos de crisis	143
Afrontar la crisis	145
Resistir o liquidar	149
En el taller de reparaciones	151
El caduceo del empresario	153
La corrupción	157
Los programas gubernamentales	159
Demanda y oferta de empleos	161
La ayuda a parados de larga duración	165
El loco del fausto	167
La responsabilidad de los conejos	171
El mercado inmobiliario	173
Dos modos de entender la crisis griega	177
El empresario en un mercado incomprensible	181
Entender al empresario	183
El patronímico en la empresa familiar	187
Una boda esperada	191
Fue excelente empresario	195



JUSTIFICACIÓN

Tengo varias razones para justificar seguir dedicándome a colaborar con la Universidad de Córdoba en el ámbito de la empresa familiar. Una de ellas, la más importante, por imperativo cultural; es decir, por el deseo de engrandecer la dignidad de la familia empresaria. La otra, no menos importante, es investigar sobre el ámbito de la empresa familiar y perseguir el conocimiento teórico de ésta. Esas dos razones, que son bienes saludables, deben ser conjugadas armónica y equilibradamente dentro de la cátedra de empresa familiar de la universidad.

La labor de un profesor es transmitir y trasladar al alumno el amor a la disciplina para que los miembros de la familia empresaria decanten en sus conciencias una visión de la empresa familiar bien articulada y para que conozcan sus excesos y desviaciones.

La formación en empresa familiar es un modo de no mutilar en la Universidad de Córdoba su misión educativa porque la familia empresaria no es una masa abstracta preordenada únicamente para competir produciendo bienes y servicios para el mercado.

Recomendamos a los hijos del empresario familiar cuando finalicen sus ciclos de formación profesional o universitario que, antes de entrar a trabajar en su empresa familiar, hagan un “grand tour” para acumular experiencias y refinar sus modos de actuar. Volverán con espíritu libre y eso comportará riesgos en la familia empresaria.

Al mismo tiempo que viajan a bajo coste para conocer el mundo deben hacer un viaje a su mundo interior a fin de llegar a conocerse a sí mismos. Este viaje a su propio yo lo pueden encontrar en algunas de las enseñanzas de la cátedra de empresa familiar y en estos escritos, pues se enfrentarán a realidades sobre las que han volado cual sonámbulos.

Estas lecturas les ayudarán a iniciar el camino para llegar a ser un empresario familiar culto.

EL TIEMPO DEL PROFESOR JUBILADO

De acuerdo con nuestra propia historia y experiencia personal el tiempo se hace largo o breve, se contrae o se alarga. El día 30 de Abril se me hizo cortísimo, dedicado por la mañana a atender a una familia empresaria que se desplazaba desde Alcaudete para hablar de la posible incorporación de una hija, con años de experiencia externa, a la empresa familiar. Luego, a primera hora de la tarde, mi tarea fue coordinar y moderar la ceremonia en la que otra familia fraternal empresarial firmaba su protocolo familiar en la sede de la Universidad. Desde las siete y media de la tarde hasta las once estuve con mi hijo y mis nietos, que habían llegado de Madrid, dedicados a apretujarnos de besos y abrazos y a pasear por cruces y tapear cerca de la puerta del Colodro. No hubo en ese día ni repetición ni monotonía. No hubo vértigo en esta variedad de actividad. Lo que realmente produce vértigo es la monotonía, esa falta de variedad en el transcurrir de la jornada. La monotonía turba, de modo pasajero y repentino, el juicio y se produce mi apresuramiento anormal de la actividad que se repite sin fin. Inmerso en la actividad programada se tiene conciencia de las diferentes formas del tiempo y no se deja espacio libre para que nos visite el tedio.

Estoy consiguiendo, en mi tiempo de jubilado al llegar la noche, tener la sensación de que apenas ha pasado la mañana. Una jornada dedicada a los empresarios familiares se hace esencialmente abreviada y se desvanece entre los dedos por su polifonía y variedad de cues-

tiones espirituales. Escribí que me había autoexiliado en mi Universidad en la Cátedra de Empresa Familiar durante los últimos ocho años de mi vida académica activa. Ahora, jubilado, la Universidad me ha permitido y autorizado que esa cátedra sea mi pequeña “patria”, donde me siento fuerte como una roca. El tiempo en la Cátedra de Empresa Familiar es complemento para mi vida de jubilado, condición sagrada de esta vida, símbolo de fecundidad. Sin actividad, el tiempo del jubilado es máscara o fantasma depravado que se come y atemoriza la vida inactiva. En la jubilación debería estar prohibido simpatizar con el tedio, del que nace siniestra preocupación.

Una vez jubilado, se debe procurar que la vida no sea regulada con precisión. Cuando analizo el tiempo que he vivido en la Universidad desde octubre de 1960, como profesor ayudante, hasta ahora, mayo de 2016, como profesor emérito me parece a la vez breve y extenso, pues se escapa su duración real, en el supuesto de que al tiempo se le pueda aplicar la noción de realidad.

Breve, ese tiempo, porque no estuvo relleno de amargura, cinismo e ironía; que se convierte en vicio y aberración. Breve tiempo, porque no estuvo sometido al estatismo que es el peor de los extravíos, exponente de espíritus descompuestos. Breve tiempo, porque en la Universidad encontré una medida para liberarme y humanizarme. Breve, porque el curso académico fue mi más pequeña unidad de medida temporal. Breve, porque he analizado cada momento presente, como un don y no como obstáculo a superar, no como una espera en la que se percibe la duración del tiempo.

Extenso ese tiempo universitario, porque en realidad, curso tras curso, no tenía cortes, ni hubo truenos, ni sonidos de trompetas, ni vuelo de campanas, incluso en el día que me designaron catedrático. Extenso, porque mi realidad ha pasado por muchos estadios y peregrinaciones, pero contruidos con los adoquines de cada presente, que era regalo y lo es en la actualidad.

Un profesor jubilado debe evitar el ritmo monótono del tiempo que pasa, la invariable organización de cada día, siempre la misma; siempre idéntica como inmóvil eternidad que confunde y desorienta. Debe evitar que su vida sea un carrusel giratorio de mañana a noche y vuelta a mañana con idéntico ritmo.



LA FAMILIA EMPRESARIA,
CRIATURA OLVIDADA



EL AMOR COMO ACTITUD EN LA EMPRESA FAMILIAR

1. Trabajar con amor en la empresa familiar presupone unas **motivaciones intrínsecas** que son las siguientes:
 - a. Que el trabajo que se realiza es gratificante y que se logra una elevada satisfacción por la tarea llevada a cabo.
 - b. Que en la empresa familiar se dan relaciones sociales adecuadas y que se adquieren conocimientos.
 - c. Que se desarrollan capacidades operativas, compatibles con otras motivaciones y necesidades.

2. Trabajar con amor en la empresa familiar presupone unas **motivaciones transcendentales**, que son las siguientes:
 - a. Que se buscan resultados en el otro compañero y no en sí mismo, porque el resultado es bueno para el otro.
 - b. Que se ayuda al aprendizaje de otras personas.
 - c. Que se ayuda a aumentar las virtudes morales del otro en la empresa y a no impedir su desarrollo.



AMOR EN LA FAMILIA EMPRESARIA

El objetivo de la educación es mostrar al educando cómo definirse auténtica y espontáneamente con relación a su mundo y el de la Universidad es, ante todo, ayudar al alumno a descubrirse a sí mismo. Dicho esto yo intento en las enseñanzas sobre familia empresaria y empresa familiar que los discentes, miembros de familias empresarias, activen su centro más íntimo para entenderse a sí mismos dentro de su propia familia. Deben ver esa “chispa” que es una libertad mas allá de la libertad, una identificación dentro de su esencia familiar, un yo más allá de su papel en la empresa familiar, una conciencia que debe trascender toda división. Enseñar a no sacrificar a la persona que se es por la que va a ser en un tiempo no definido previamente.

En la enseñanza sobre empresa familiar hay que hablar de amor en la familia. El amor fraternal no es una necesidad para la empresa familiar pero es condición necesaria para entenderse en el modo de gestionarla. El amor entre hermanos exige silencios, reflexión, escuchas, meditación sobre sus conductas en la familia y en la empresa familiar. Las bullas y las palabras precipitadas entre familiares fastidian la buena marcha de la empresa familiar.

La familia empresaria debe ser un espacio habitado donde debe haber creación y luego celebración. La familia empresaria debe contar con

signos y símbolos, porque los signos comunican y los símbolos hacen posible la participación en aquello que simbolizan: el primer yunque, la primera carreta, el primer anuncio en prensa, la primera factura, la primera máquina en el taller. Una familia sin símbolos no será una familia empresaria en comunión y quizás con escasa comunicación. La comunión en la familia empresaria es conciencia de participación, es su verdadera esencia.

EL CAMINO DEL EMPRENDEDOR

Hablar de empresa familiar es una tarea compleja, dada la complejidad de ella, como objeto de estudio.

El primer forcejeo que yo veo es la lucha entre “lo dado” y la “posibilidad”. He dedicado tiempo y esfuerzo a la empresa familiar y, a veces, dudo si he aportado algo de valor y, si así ha sido, si se ha percibido como algo beneficioso o no, porque nada hay más dudoso de éxito y más peligroso que iniciar un nuevo orden de cosas.

Todo nuevo enfoque irrita, pero no se debe olvidar que el “ahora” comenzó en el pasado y eso ya es un triunfo. El estudio de la empresa familiar ya es tradición en España y mucho más en Estados Unidos de Norteamérica, porque allá se inició en los años setenta del pasado siglo, de modo que enlazar por mi parte con aquella tradición fue, quizás, la solución a las cuestiones de lo que siempre existió: la empresa familiar.

“Cualquier cosa que usted pueda hacer o soñar, puede hacerla”, decía Goethe, porque hay en la audacia, poder, magia, genio. Inicié este camino por un mandato, pero lo anduve con atrevimiento.

Arranqué desde donde estaba; de la nada y no desde donde me hubiera gustado estar. Hubiera sido un error no empezar este camino, no continuarlo. Se empezó inventando la realidad y luego oscilando mis pensamientos respecto a si el camino iniciado tendría un buen final.

Empecé, junto a mis colaboradoras, con el corazón. Corría el riesgo de la autosatisfacción porque no había dinero por medio, no había razón para la utilidad personal, solo hubo pasión por avanzar en el camino emprendido. Avanzamos el equipo por el sendero de la ambigüedad y ese caminar exige mucha humildad.

El viaje que iniciamos en el año 2.000 no era para visitar una tierra extraña, pues la empresa familiar existía y estaba cercana. El viaje tenía que iniciarse con nueva mirada y desde los ojos de otros. Estaba convencido de que el futuro de la Cátedra de Empresa Familiar se alcanzaría si actuábamos, porque al actuar aumentaba el número de nuestras posibles elecciones. Si actuábamos construiríamos lo que hoy es una consolidada realidad.

Podíamos equivocarnos con el enfoque dado al proyecto; enfocarse hacia el éxito no es sino desorden. Hay que enfocarse a dar en la diana pero no debe olvidarse que en el camino puede aparecer el fracaso. Se aprende de los fallos, porque si no, se falla en el aprendizaje. Llegar a donde hoy la Cátedra está situada ¿ha sido suerte o coraje? Cuando se comenzó el camino no hubo modo de predecir la situación actual. Solo se sabía que teníamos necesidad de actuar. No importaba ganar o perder; había que moverse y no conformarse con que el fallo es el camino para aprender.

Desde el inicio nos alejamos de la ambigüedad. Sabíamos lo que queríamos y teníamos que hacer. En la Cátedra cada momento era algo nuevo; valorábamos lo que se había hecho, pues de otro modo, nos hubiéramos perdido.

¿Cuál hubiera sido el coste real de haber fracasado en el proyecto?

Cada curso académico es volver a empezar pero sin la angustia de Sísifo, pero no es volver al mismo lugar por donde comenzamos. Desde el nacimiento del proyecto la sabiduría y la humildad fueron de la mano, porque el futuro, éramos conscientes, jamás ocurre como

lo hemos planeado. Arrancamos como se pudo, se intentó hacerlo bien; hallar las respuestas no fue nuestra tarea, porque todo dependía de las preguntas que nos estábamos cuestionando.

Todo este mismo camino es andadura para el empresario familiar. Si lee esta reflexión detenidamente comprenderá muy bien cual es la naturaleza del emprendedor y la del administrador de un negocio: “Empezar, continuar con una humildad infinita”.



LA FAMILIA EMPRESARIA EXTENDIDA

Corre el peligro de que cada rama familiar se encierre en su pequeño nido de seguridad y comience a sentir a las otras ramas como una molestia o un peligro. Ese aislamiento no brinda más paz ni más felicidad sino que el corazón de la familia extendida se cierra o se parcela.

En esa familia extendida en la que los hermanos ya tienen descendencia la relación fraternal deja de profundizarse y se difumina en la empresa familiar. Aquella fraternidad introducida por los padres empieza a debilitarse y la hermandad, nutrida de afectos y por la educación familiar, se enfría y no se traslada a los primos hermanos.

Aprender la fraternidad entre primos hermanos en la familia empresaria es muy costoso, porque necesita mucho esfuerzo continuar la familia como verdadera escuela de sociabilidad. Si cada rama tiene un solo hijo la familia empresaria debe encontrar la manera de que convivan los primos hermanos.

En la familia empresaria extendida los fundadores, ya ancianos, temen el olvido y el desprecio y actúan por miedo, a la defensiva. Pero los viejos fundadores jubilados necesitan del aprecio y de la hospitalidad de los hijos para que sigan los abuelos sintiéndose familia empresaria. Los fundadores ayudan a percibir la necesaria continuidad de la empresa familiar y su carisma sirve de puente entre hermanos y nietos, pues los fundadores transmiten grandes valores a sus nietos.

Los nietos del empresario familiar con la sola presencia del abuelo fundador empiezan a reconocer que la historia no comienza sino en los abuelos, que los nietos son herederos de aquel viejo sendero, que deben respetar el trasfondo de la historia de su familia y de su empresa. Los nietos del empresario que rompen con su propia historia no tejerán relaciones estables dentro de la familia y no reconocerán no ser dueños de la realidad. La empresa seguirá pero avanzará mejor si respeta la sabiduría del abuelo fundador.

La ausencia de memoria histórica es un defecto de muchas empresas familiares. Sin conocer hechos pasados es difícil construir razonablemente un futuro. Una familia empresaria que no respete y atienda a los abuelos fundadores, que son viva memoria, terminará corriendo el riesgo de desintegrarse.

El vínculo virtuoso entre las generaciones en una familia empresaria es garantía de que la empresa familiar será verdaderamente humana. Si no se crea confianza y comunican con los cónyuges de los hijos la familia empresaria puede transformarse en ramas partidarias. Buscar un equilibrio entre las opiniones de los fundadores y de los cónyuges de los hijos es una difícil tarea y encrucijada que puede afectar las relaciones de las ramas familiares y a la evolución de la empresa. Es difícil mantener el dinamismo interior en una familia empresaria extendida y múltiple, pues se hacen más complejas las relaciones entre padres e hijos, entre hermanos, afines, sobre todo si existen hijos separados, divorciados, con adicciones que requieren afecto y cercanía, tiempo que no se dedica a la empresa. No se pueden considerar suegros y consuegros como competidores.

LA FAMILIA EMPRESARIA Y SUS HIJOS

Ante una encrucijada se sitúan padres e hijos cuando estos alcanzan la edad de los diez y ocho años. Las dos partes se preguntan por el sentido existencial. Los padres quieren saber de las convicciones de los hijos, cuáles son sus objetivos (si seguir formándose o incorporarse al mundo laboral); quieren conocer los deseos y el proyecto de vida de cada hijo que alcanza la mayoría de edad. La pregunta en la familia empresaria es la siguiente: ¿Es su camino el de la empresa familiar o fuera de ella? ¿Y su alma dónde está?

Todo padre desea prudencia, buen juicio y sensatez como virtudes de sus hijos, pero los hijos sorprenden con sus ideas y proyectos que nacen de su libertad, la misma libertad que el empresario usó para crear su empresa. La familia empresaria debe promover libertades responsables en sus hijos; sensatez e inteligencia para saber optar hacia un camino en las encrucijadas; que esa libertad, que usó el empresario, es un don inmenso para los hijos.

Para lograr esto en los hijos, los padres en la familia empresaria deben ser dignos de confianza, que se genera con el afecto y desde el ejemplo y el testimonio. El hijo no madura si no ve en los padres una sincera preocupación por él. Si no han sabido educar la voluntad de los hijos ni hábitos buenos ni inclinación hacia el bien no pueden pretender que los hijos se adapten a la normativa de la empresa, cuando en ella entren a trabajar. Si no han aprendido a adaptarse al entorno y a la norma no podrán asegurarse una buena convivencia ni en la familia

empresaria ni en la empresa familiar. Antes de entrar en la empresa y, luego, empleados en ella, los hijos del empresario deben aprender por ellos mismos la importancia de ciertos principios, normas y valores en lugar de imponérselas irrefutablemente.

Si durante la adolescencia y la juventud no se le ha enseñado a los hijos la conveniencia de obrar el bien no se puede pretender que luego en la empresa familiar opten por el camino. Si en la familia empresaria no se desarrollan buenos hábitos, que ayuden a interiorizar valores, no se va a conseguir que los hijos, empleados en la empresa familiar, tengan comportamientos sanos y estables. La conducta moral se aprende en la familia a través del fortalecimiento de la voluntad y la repetición de buenas acciones, que se ejecutan libremente para educar las conductas.

La libertad de los hijos es algo grandioso pero no conviene a ninguna familia y, aún menos, a la familia empresaria echarla a perder. Una vida virtuosa en la familia evitará que los hijos sean esclavos de sus inclinaciones deshumanizadoras y antisociales cuando trabajen en la empresa de sus padres.

La mejor satisfacción para los padres en familias empresarias es comprobar que los hijos cuando entran a trabajar en la empresa empiezan a reconocer con gratitud que fue bueno crecer en esa familia e incluso sufrir las exigencias de todo proceso formativo. La buena formación no se puede impartir con ira ni con la gravedad de la sanción, pues la disciplina debe ser estímulo y no mutilación, no puede ser muro ni tampoco que viva sin conciencia de dignidad, torturado por deberes pendientes y deseos ajenos.

Esta es la difícil posición de los padres en la familia empresaria que desean que sus hijos den continuidad al proyecto empresarial. Cuando los hijos entran a trabajar en la empresa deben ir aprendiendo paso a paso, para valorar, comprender y aceptar lo que se le enseña. Pedirle demasiado al hijo que empieza a trabajar sin un

plan de formación conducirá a acciones forzadas y al resentimiento. En este tiempo de ansiedad y prisa tecnológica y competencia en el mercado una tarea importante en la familia empresaria es educar en la capacidad de esperar, de la que el empresario se ha ejercitado con clientes, proveedores y administraciones públicas.

El padre empresario no puede ser omnipresente ante el hijo que trabaja en la empresa.



VICIOS Y VIRTUDES EN LA FAMILIA EMPRESARIA

En la familia empresaria existe la envidia, el egoísmo, la ira y la soberbia porque está conformada por seres humanos. Los miembros de la familia empresaria tienen que practicar hábitos y actitudes; algunos de ellos serán merecedores de comentarios en esta disgresión.

En primer lugar hay que sanear la envidia que acontece con frecuencia entre hermanos. Los celos son todo lo contrario al amor, pues si se ama al hermano no se siente malestar por los dones que recibe. ¿Cómo se pone de manifiesto la envidia? Cuando se siente triste por lo bien que le va al hermano o cuando sólo interesa la propia felicidad. Si un hermano avanza, dirige la empresa, gana reputación en el mercado no debe el familiar percibirlo como una amenaza. El hermano que gana autoridad ante los empleados tiene aptitudes diferentes que son aceptadas por el entorno social y esa ganancia es un bien para la familia empresaria y un mal según lo contempla el envidioso. Ahora bien si en la familia se privilegia a algún hermano no necesitado de ayuda, el sentimiento que se genera en otros hermanos no es el de la envidia sino deseos de equidad.

En la familia empresaria debería abundar la voluntad de servicio, la felicidad de dar, sin reclamar; la fecundidad de crear y donar.

En segundo lugar, la familia empresaria debería ejercitarse en la paciencia. No es cuestión de soportarlo todo, ni dejar que un familiar

maltrate a otro, ni es cuestión de tolerar agresiones, ni que se nos ningúne . Lo esencial es no concebirse el centro de la familia empresaria deseando y esperando que se cumplan nuestros deseos. Quien se contempla como novio en la boda y muerto en el entierro y observa que otros no lo consideran protagonista, se dispara en impaciencia, se responde con ira, no sabe convivir con padres, hijos o hermanos, se muestra insociable y hace de la comida familiar un campo de batalla cada vez que se habla de la empresa. Si al hermano lo veo como un estorbo para mi conducta en la empresa dejo de tener compasión y me exaspero.

Quien se muestra pedante en el Consejo de Administración del negocio familiar y se vanagloria de un triunfo que es del grupo termina siendo agresivo e impaciente. Quien se autoensalza de su gestión pierde el sentido de la realidad. Corre el peligro de ser arrogante e insoportable el hermano que se cree el más aventajado de la familia. Por eso en la familia empresaria se debe ir al gimnasio donde se extirpe el orgullo y se cultive la humildad. Cuando en una familia empresaria rige la lógica del dominio de unos sobre otros, sobre todo entre hermanos o primos hermanos, se acaba la fraternidad. Competir entre familiares para ver quién es más poderoso en la empresa familiar anula a la familia extendida y general zozobra en los padres, si todavía viven.

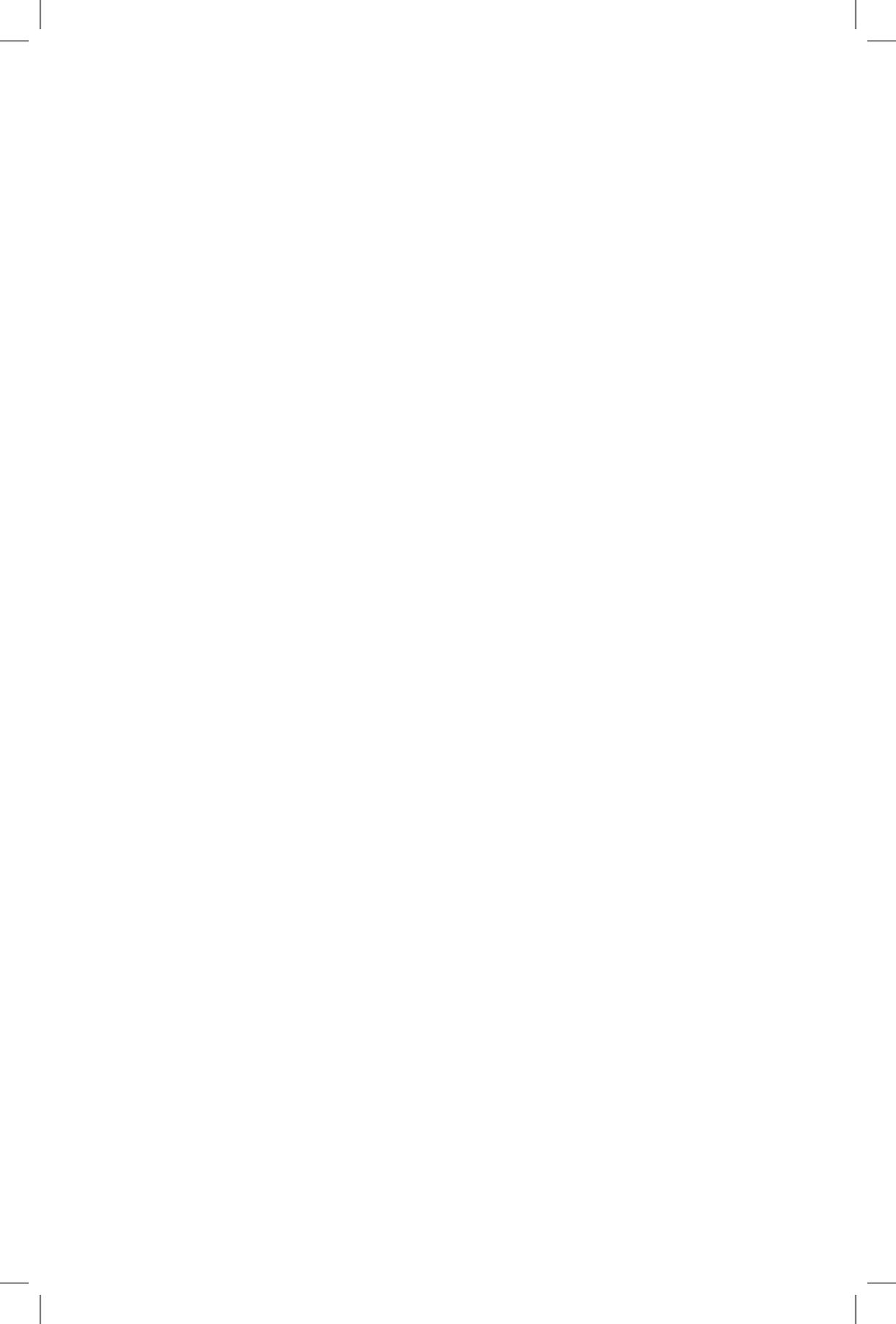
He visto el **pesimismo** en muchas familias que airean los errores del padre, los defectos del hermano. A veces esa proclamación sólo pretende encubrir los complejos del denunciante. Si existe ese pesimismo es porque la amabilidad está ausente y en la familia se ha deteriorado la integración, y la trama social entre hermanos, sobre todo, tras el fallecimiento de los padres. El **pesimismo** avanza en la familia empresaria cuando cada hermano busca sólo su propia convivencia. En este itinerario la familia es un imposible. El pesimismo nacido del egoísmo entristece, irrita, genera desprecio mutuo si nace de ese egoísmo insano. En muchas familias no se instala la paz interior;

acaece que siempre están irritadas, indignadas por lo que sucede en su alrededor. En ese ambiente aparece una cierta violencia interior, conducta defensiva ante el otro familiar, como si los hermanos fueran gentes molestas que se tienen que evitar. Eso aísla a quien vive esa violencia interior y le imposibilita de hacer la paz con el padre o entre hermanos.

Si se quiere la **paz familiar** para que la empresa familiar no se conturbe no se debe permitir que el rencor invada la vida de la familia y en la empresa. Hay hermanos que llevan la cuenta de los agravios recibidos del otro, sea padre, madre, hermano. Un contable de agravios jamás hará anotaciones del perdón que sea capaz de acabar con esa ofensa. El contable del error ajeno siempre busca más actos culposos, imagina más maldad en otro familiar y el rencor crece y arraiga. El contable de ofensas genera acciones de venganza y jamás podrá hacer una sana defensa de su dignidad si hubo, en su caso, aquella ofensa. La ofensa se debe perdonar en la familia empresaria por bien de la empresa y de la familia, aunque no es fácil otorgar el perdón.

He observado casos de familias empresarias en las que los desacuerdos, las tensiones por egoísmos, los conflictos emergen con violencia, incluso física, e hieren mortalmente la paz familiar para siempre. La hermana que se guarda del hermano, que se escapa del afecto del padre, llena de temores fraternales, tiene que vender su participación en la empresa, escapar de la familiar, en busca de falsa tranquilidad.

La familia empresaria no puede ser espacio de tensión y mutuo castigo sino de estímulo, comprensión, acompañamiento.



CODICIA, MIEDO, SOBRECONFianza EN EL EMPRESARIO¹

La administración de una empresa y el desarrollo empresarial están condicionados por la codicia, el miedo, la rutina, la sobreconfianza por reducir el análisis a estos sentimientos.

La codicia del empresario es el deseo de capturar ganancias, despreciar el riesgo. Es una motivación psicológica para perseguir oportunidades y cierta tendencia a excederse en todo.

La codicia genera efectos perniciosos en la vida económica de una empresa. En el mundo financiero la codicia hizo que la bolsa rápidamente subiera en la cotización y que se revalorizaran los inmuebles y que se asumieran demasiados riesgos en algunas empresas.

El centro del cerebro del empresario, donde reside el premio esperado, se activa intensamente como respuesta a la dimensión del potencial premio monetario a recibir. A eso se le denomina “cultura del pelotazo”. La probabilidad de recibir, realmente, ese premio se evalúa en la corteza media prefrontal, situada al frente del cerebro, detrás de la frente y es el locus de la función ejecutiva del cerebro; es decir, es la parte del cerebro donde se toma la decisión de actuar o no. La codicia de algunos empresarios ante el premio esperado pone en funcionamiento esa parte de su cortex cerebral.

1. Para quienes deseen profundizar deben leer “Neuroeconomics and the Firm”. Editado por Angela Stanton, Mellanie Day e Isabell M. Welp, en Edward Elgar. 2010

Y ese disparo tiene que ver con la dopamina que se descarga en el centro del cerebro y se escala en función del tamaño del premio esperado; es decir, a mayor tamaño del premio esperado más activación y mayor descarga de dopamina. El emprendedor suele tener grandes descargas de dopamina por ese sentimiento del logro codicioso. Sin embargo, la corteza media central no actúa en función de la dopamina que le llegue sino tras evaluar la probabilidad mayor o menor de lograr ese premio. Si la descarga de dopamina es muy elevada, por ejemplo ante un premio muy gordo, la corteza toma la decisión de comprar muchos boletos aunque la probabilidad de ganar el premio sea baja al entrar en juego muchos compradores.

Por eso en la empresa se deben tomar las decisiones de inversión y de emprendimiento de modo colegiado para que se produzca diversidad de descargas de dopamina en los cerebros de los colegiados y se actúe de modo diferente evaluando el riesgo o probabilidad de fracaso. El inversor mide el riesgo en su cuantía y sus probabilidades. En el cerebro el núcleo accumbens se activa antes de elegir una inversión arriesgada y en caso de una inversión de menor riesgo lo que antes se activa es la ínsula.

Por eso conviene la reunión de varias personas a la hora de decidir asumir una inversión tras valorar y ponderar los riesgos asociados. Que la codicia no nuble la razón.

Hay empresarios codiciosos y también miedosos. El miedo es la emoción que equilibra la codicia en el cerebro. El sistema de aversión al riesgo reside en la amígdala, que acumula y registra memorias lejanas de situaciones de miedo en el hipocampo que es el centro donde se procesa la memoria y en la ínsula anterior que es donde se procesan las expectativas de pérdidas.

El buen empresario debiera disponer de este sistema que evita pérdidas que debe estar en equilibrio homeostático con el sistema donde se evalúan los premios en el cortex. Uno y otro funcionan a la hora de decidir si “luchar o volar”; si comprar o vender, si asociarse o no, si invertir o desinvertir; es decir si tomar el riesgo o evitarlo. Esas dos

partes del cerebro desarrollan un análisis coste/beneficio de la cantidad de esfuerzo a realizar para lograr el premio.

El cortex cingulado anterior, la amígdala del miedo y la dopamina en el núcleo accumbus forman parte del sistema neural y se implican todos en la toma de decisiones y en cuánto esfuerzo hay que desarrollar en busca del resultado esperado. La motivación por miedo dobla en importancia a la motivación por codicia que se sitúa en el centro del cerebro. Las ganancias esperadas activan el núcleo accumbus y las pérdidas esperadas se procesan en la ínsula anterior. Pero el proceso definitivo sucede en el cortex prefrontal medio capaz de diferenciar nítidamente entre riesgo y premio, lo que se procesa en diferentes partes del cerebro que deberían estar bien conectadas. Un emprendedor arriesgado pone a funcionar la parte central de su cerebro en tanto que un empresario con aversión al riesgo pone en funcionamiento la parte dorsal del cerebro, que actúa como avisador de una pérdida. No es fácil tomar una decisión arriesgada. Todo el sistema cerebral y menos racional se pone en funcionamiento antes de tomar la opción final.

La codicia excesiva, el miedo melindroso conduce a decisiones erróneas y también sin ser codicioso ni miedoso el ser excesivamente optimista. El optimismo excesivo fabrica un sentido de invulnerabilidad que ignora el papel del buen azar en la consecución de un logro. Si el empresario se considera superior al empresario medio del sector, más honesto, dotado de mejor cerebro que sus competidores, ello conducirá a decisiones erróneas. Esa sobreconfianza es mayor en jóvenes empresarios que en los más viejos, en hombres que en mujeres. Esa sobreconfianza es impulsiva, excitante e, incluso, adictiva. Muchos empresarios se equivocan porque tienen mucho afecto a la utilidad esperada en relación a la utilidad actual. La utilidad actual o presente opera y se procesa en el cortex medio prefrontal y la esperada en el núcleo accumbus.

Si peligrosa es la codicia, inhibitor es el miedo, y pernicioso la sobreconfianza no le va a la zaga la rutina, porque la rutina paraliza la capacidad de reflexionar.

Si el logro en ventas o en compras es el esperado, no se producen nuevas dosis de dopamina, las neuronas se estabilizan y la rutina impera en el trabajo de la empresa. Pero si la recompensa supera a la esperada porque aumentan las ventas, decrecen los gastos, se amplía el beneficio o se reduce las pérdidas, las neuronas disparan rápidamente dopamina en más cantidad y el cerebro evoluciona hacia lo novedoso y hacia el riesgo.

El Cortex medio prefrontal que es la etapa final de la dopamina evalúa los resultados positivos o negativos reales. Si el resultado es positivo esta zona del cortex envía una señal confirmatoria de que la acción que se tomó en busca de un objetivo se ha completado con éxito y el cerebro se implica en el aprendizaje de lo que vale una recompensa. Si no existe premio ni castigo el cerebro entra en la rutina, en el hábito, se desactiva, no evalúa riesgos ni recompensas.

De ahí la necesidad de recompensas y penalizaciones en la empresa y en el aprendizaje para actuar, gobernar, administrar y tomar decisiones.

¿Explotar o Explorar?

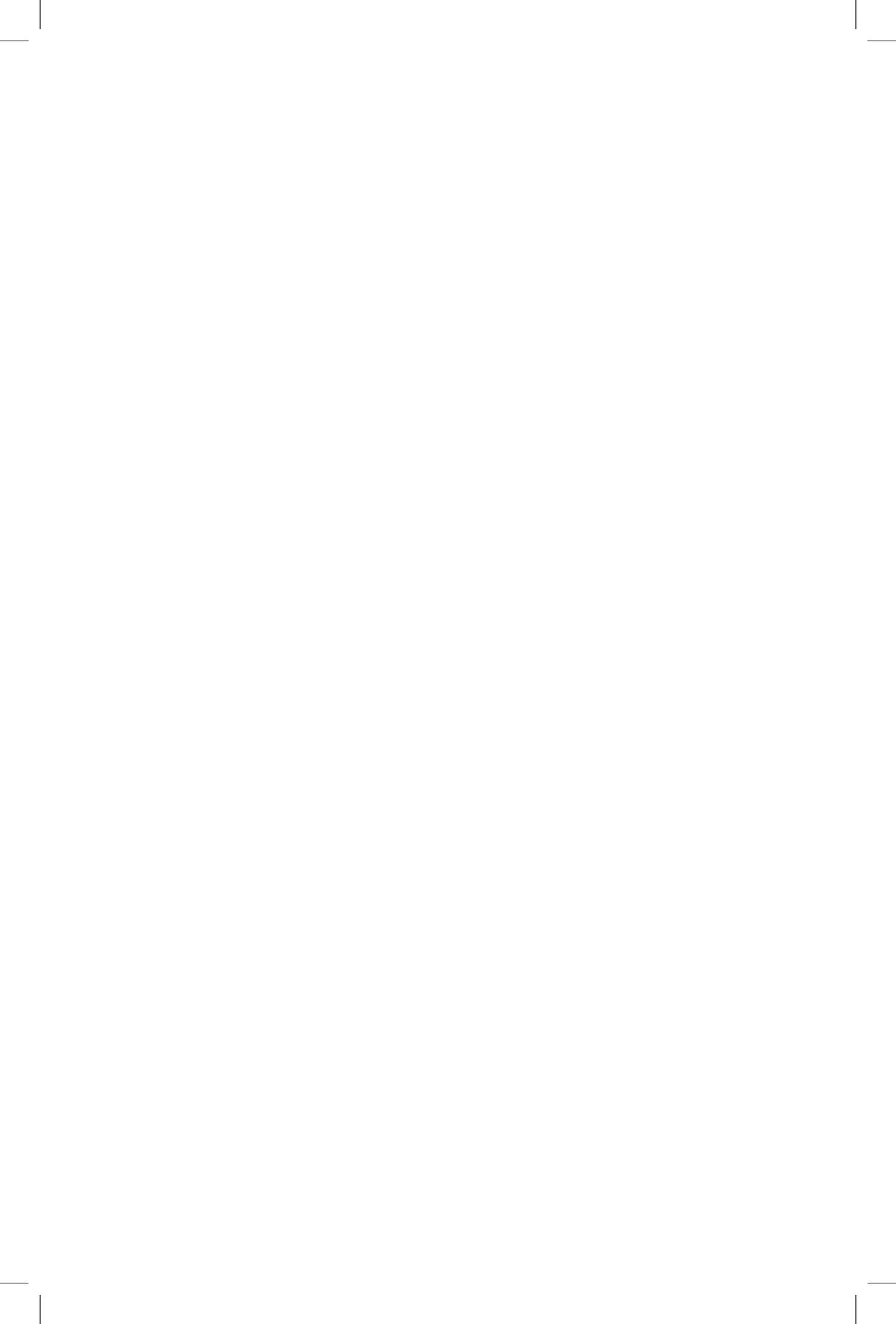
El cerebro tiene un algoritmo para decidir si permanecer en una tarea o buscar una nueva oportunidad. Este proceso fundamenta la diferencia entre incertidumbres esperadas y las no esperadas.

El organismo se orienta a la exploración cuando la incertidumbre no esperada en una tarea en marcha, que se desarrolla en busca de una recompensa, supera un umbral en relación a la incertidumbre esperada en una tarea.

Cuando el organismo se adapta al entorno y quedan satisfechas las expectativas se hacen menos descargas de dopamina. Cuando no es

así la adrenalina aumenta en el cerebro y aumenta la vigilancia y se mejora el foco de atención, lo que induce al empresario a explorar el entorno, buscar nuevas oportunidades y se modifica el foco de atención. Si los receptores de adrenalina se hiperactivan la atención se desordena y también la exploración.

El equilibrio neuronal lo produce la relación entre la concentración de acetilcolina y adrenalina. La acetilcolina aparece para predecir errores y para mantener la atención. Si la adrenalina supera un umbral, el cerebro es inducido a abandonar la tarea y explorar otras alternativas. Si el éxito es continuado y se espera que continúe se disminuye la vigilancia del riesgo.



COMPASIÓN EN EL CONSEJERO EXTERNO

El Consejero Externo, no dominical, de la Familia Empresaria tiene que disponer de compasión; es decir, debe estar dispuesto a “sufrir con la familia empresaria”. La actitud mental y cordial del Consejero Externo es la de ponerse en la situación de los familiares desasosegados y hacer todo lo posible por aliviarles el sufrimiento individual y familiar. Ese sufrimiento no es sólo consecuencia de contingencias de salud o de muerte; nace también de rivalidades, incomprensiones, diferentes concepciones de familia y empresa. El Consejero Externo debe aceptar que quienes son aconsejados tienen la misma naturaleza, idénticas necesidades e idénticos derechos; incluso el mismo destino que él. Es decir, sufren del mismo modo que sufre quien aconseja.

No puede haber compasión sin contemplación y no puede haber contemplación en un Consejero que no intente cultivar la compasión. La soledad analítica y contemplativa de una familia empresaria con sufrimientos debe terminar por parte de quien aconseja en Compasión.

El Consejero Externo debe compartir con la Familia Empresaria sus alegrías, sufrimientos, ideas, deseos necesidades. No puede extenderse sólo al que más sufre (padre, madre, hijo) sino a toda la familia empresaria. La compasión ofrecida por el Consejero Externo es un deber y no depende de deseos y apetitos o ganas de hacerlo.

Lo normal es intentar huir, alejarse del sufrimiento. El Consejero Ex-

terno de la Familia Empresaria no puede tener ese comportamiento; tiene que permanecer junto a ese sufrimiento para poder iluminar una salida. Pero lo tiene que hacer desde la soledad de la contemplación, pues sentir con otros requiere adentrarse en el desierto de la compasión, que paradójicamente florecerá y ayudar a rebajar la incompreensión entre familiares. Un Consejero Externo para quien sea imposible cultivar la compasión por los miembros de la Familia Empresaria a quienes aconseja no podrá aislarse, reflexionar y contemplar lo que acaece en el seno de esa familia. Para cultivar la compasión se debe tener consciencia de esos sufrimientos, comprenderlos e iluminarlos. Esa contemplación de lo que sucede y siente la familia deber ser despierta, plenamente activa, plenamente consciente.

EL ARTE DE ADMINISTRAR LA EMPRESA FAMILIAR SEGÚN ARISTÓTELES

El origen de una familia empresaria se basa en la necesidad. En la Grecia clásica la familia empresaria era conocida como oïkos y Aristóteles escribe en su libro Política I, 2, 1252 a, 25-31 que “el origen del oïkos se basa en la necesidad”. Efectivamente toda familia empresaria se inicia con un emprendedor autónomo que desarrolla su trabajo en un taller, en una tienda, en un despacho profesional. El y ella, autónomos los dos o uno, inician su emprendimiento, constituyen pareja y trabajan para con ese esfuerzo satisfacer necesidades primarias de alimentación, vivienda, traslado, etc.

En la familia empresaria, durante el inicio de la actividad empresarial se confunden hogar y empresa y hay necesidad de diferenciar el modo de satisfacer las necesidades de una y otra. Ya Aristóteles comienza a diferenciar estos dos tipos de actividades cuando escribe: “Las partes de la gestión del oïkos corresponde a las personas que componen el hogar sabiendo que un verdadero oïkos consta de esclavos y libres”: (Política I, 3, 1253b, 2-4). Es decir existen tareas propias del hogar y trabajos a realizar en la función productiva en el agro, la pesca, el telar, la orfebrería, la cantería, etc.

Lo importante de una empresa familiar es el conjunto de personas que en ella trabaja, activo intangible o capital humano de la institución. La preclara mente de Aristóteles diferencia claramente el

elemento básico de la empresa familiar cuando declara lo siguiente: “La gestión del oïkos atiende a relaciones más que a la adquisición de cosas inanimadas; es decir, a la excelencia humana mas que a la excelencia de la propiedad, que llamamos riqueza o patrimonio”. Los recursos humanos, su armonía relacional, su alineación hacia un logro es elemento esencial de la empresa familiar y no necesariamente la acumulación, aunque se precisarán “cosas inanimadas”, herramientas, maquinaria, instalaciones para ayudar a las personas a desarrollar el proyecto. Aristóteles cuando afirma lo anterior (Política I, 13, 125ab, 18-20) ha anunciado hace más de 2.500 años la esencia de una empresa y el fundamento de la empresa familiar.

Aristóteles diferencia claramente la función de administrar los recursos de la función de invertir o de adquirir ciertos recursos. Por eso afirma de manera categórica que una tarea es la de adquirir y otra la de preservar. “De hecho, escribe Aristóteles, su parte en el gobierno del oïkos (se refiere a la mujer) es diferente porque la tarea de uno es adquirir y la de la otra es preservar” (Política III, 4, 1277b, 20-25).

Esa diferenciación de roles viene determinada por un anterior pronunciamiento aristotélico cuando se pregunta lo siguiente:

“La primera cuestión es saber si el arte de obtener riqueza es el mismo que el arte de administrar el oïkos o una parte de ese oïkos. Puede verse fácilmente-añade que el arte de administrar el oïkos es diferente al arte de captar riqueza, pues aquel (el que administra) utiliza los materiales que el otro posee”.

Ya diferenciaba Aristóteles las funciones de aprovisionamiento y de inversión o adquisición de la función de gestión y administración de esos recursos escasos en Política I, 8, 1256^a, 3-11. Esa diferenciación de roles queda personalizada de manera muy clara según género masculino o femenino, como se detalla a continuación.

La mujer en la familia empresaria

Aristóteles dedica muchos párrafos a la mujer y su rol en la gestión y administración del oïkos, empresa familiar. En primer lugar da una definición de la mujer en ese contexto empresarial familiar.

La mujer, según Aristóteles, “es ser libre, dotado de logos, con capacidad de juicio, a diferencia de los esclavos”, (Política I, 2, 1252b, 1-6).

Esa idea fue en parte contracultural y en parte constatación de la personalidad de la mujer en igualdad al hombre en el seno de la institución familia empresaria. Que la mujer desarrolla una función de administración en la familia empresaria y en la empresa familiar, queda claro cuando afirma:

1. “La mujer es un ser ético, en quien el hombre delega el gobierno del oïkos, con lo que ello representa”. (Política III, 4, 1277b, 24-25).
2. “La justicia de la casa lleva consigo que el marido delegue en la mujer el gobierno de ciertas cosas. No por turnos sino por división de tareas, moderación, de modo hacendoso, sin mezquindad”. Esta es excelente definición de la división del trabajo por razones de eficiencia funcional (de modo hacendoso) y por razones de equilibrio humano (con moderación y sin mezquindad) con esclavos, clientes y libres.
3. Todavía reside la autoridad final en el oïkos en el hombre pero como ha definido a la mujer como ser ético y dotado de razón, le reconoce capacidad deliberativa y de contraposición al hombre, cuando afirma: “La mujer tiene el elemento deliberativo pero sin autoridad”. Hoy esta posición es inaceptable porque en la decisión final pesa tanto la mujer como el hombre.
4. Reconoce la gran responsabilidad y misión de la mujer en la familia empresaria. Por ello, Aristóteles se atreve a emitir algunas recomendaciones para ellos al manifestar que:

“Las mujeres deben ser prudentes y justas para gobernar esclavos”. Es decir, la gerencia del negocio y la responsabilidad de ordenar el trabajo correspondía a la mujer.

“Deben tener la virtud de usar la propiedad con moderación y generosidad”, no dilapidar los recursos monetarios y materiales sin pecar de egoísmo.

“Deben educar a los hijos hacia la polis”, atribuyéndole la formación en valores al servicio de la ciudad, como contribuyentes y como seres orientados al bien común.

En ese largo párrafo dedicado a la mujer (Política I, 13, 1260^a, 12-13) Aristóteles deja bien claro junto a los anteriores cual es la naturaleza de la familia empresaria, sus responsabilidades, el modo mejor de gestionar la empresa familiar y las virtudes que deben adornar a sus propietarios-administradores, declarando el estratégico y operativo papel de la mujer en esta tan primaria institución de la sociedad en Grecia.

NO TODAS LAS IDEAS SE HACEN REALIDAD

Deberíamos saber que tres cuartas partes de quienes inician un negocio lo dejan o siguen en el empeño pero no lo logran. Todo emprendimiento es perseguir ideas que luego en un alto porcentaje no llegan a hacerse realidad.

Quienes desisten de continuar lo hacen porque comprobaron que la idea de negocio no funcionaba. Sin embargo, se ha comprobado que quienes trabajan para que la idea se haga realidad; es decir, legalizan su empresa, consiguen financiación, contratan empleados, adquieren equipamientos tienen alta probabilidad de que la empresa arranque. Es decir, hay que hablar menos y actuar más para conseguir que un negocio funcione. Después de trabajar de 30 a 40 horas semanales durante dos años puede que el negocio sea una realidad o haya que renunciar continuarlo. Pero solo importa lo que se hace y que lo que se hace sea visible.

Los datos nos dicen que la mitad de quienes echan a andar un negocio y consiguen ventas tienen un flujo de caja positivo. La otra mitad son empresas cuyos emprendedores actuaron alocada y precipitadamente respecto de una idea insostenible.

Los análisis indican que existen emprendedores que continuamente están probando si sus ideas funcionan. Unos se dedican a organizar su trabajo interno pero no atienden el que se debe hacer fuera. Hablan mucho y hacen poco y están en perenne intento.



¿CÓMO NACE UNA EMPRESA?

Todos los estudios concluyen que el nacimiento de un negocio se genera a través de comportamientos concretos y, en menor grado, mediante planes formales, alejados de descripción de objetivos potenciales o de conceptos empresariales.

El negocio, que nace, está asociado a cambios en comportamientos tácticos, seguidos de cambios en las decisiones estratégicas y, luego de cambios en los objetivos perseguidos.

Dentro de toda organización empresarial se producen emergencias. La primera emergencia es crear un orden interno, que es impredecible aún poseyendo completo conocimiento acerca de los componentes del sistema. Un ejemplo de crear un orden interno surge en la cabeza de Sánchez cuando apela al voto de los militantes para no votar a Rajoy y formar gobierno con Podemos, olvidándose del Comité Federal. Sánchez diseñó un cambio táctico para hacer efectiva su estrategia.

¿Usted, como empresario familiar, ha actuado de esta forma ante la primera emergencia?

La segunda emergencia es la de crear una nueva unidad de orden, diferente de la de los componentes que la organizan. Esa nueva unidad de orden nace como órgano semiautónomo, que existe a un nivel, más alto que el de sus componentes y nace de sus interacciones.

En la táctica de Sánchez, a través de unas primarias urgentes, pretendía crear un nuevo Comité Federal. La sorpresa es que la nueva unidad de orden es una Comisión Gestora, presidida por el señor Fernández.

¿Usted como empresario ha pretendido crear un Consejo de Administración para sustituir al Administrador Único o viceversa para ejecutar su estrategia?

La tercera emergencia es la de crear un nuevo nivel jerárquico, que ejerza influencia sobre sus componentes; es sobrevenido e influye en los miembros del nivel inferior. Sánchez lo intentó desde la Comisión Ejecutiva, lo que no funcionó porque le dimitieron la mitad más uno de sus consejeros de ejecutiva.

¿Ha tenido usted que tomar la mayoría en la Junta General para influir en el nivel ejecutivo de la empresa?

En la empresa cuanto mayor sea el nivel de tensión más alta será la probabilidad de una emergencia y esa emergencia obliga a ir acercándose a un entorno más real, más tangible, más viable. Esto le ha sucedido al partido socialista, cuyo Comité Federal se ha acercado mucho más a la realidad que no había hecho el señor Sánchez.

Sánchez intentó emprender una aventura desde una ideación hacia la tangibilidad, pasando por una planificación en varios escenarios. La ideación de un gobierno alternativo reflejó la visión, conceptos y valores de Sánchez. Su plan era el de organizar una consulta a las bases para forzar la negativa a Rajoy en el Comité Federal, en tanto organizaba en la sombra un nuevo gobierno “progresista”. Sánchez tuvo un sueño, pero cuando le llegó el tiempo de hacerlo realidad no tuvo la sabiduría necesaria para que al sueño se cumpliera ni procedió con habilidad.

¿Usted, como empresario, ha demostrado sabiduría y habilidad para que sus sueños se transformen floreciente realidad?

Un emprendedor se embarca en un viaje a través de un bosque oscuro de autodescubrimientos, de creación de redes, de escepticismo, de falsos comienzos, de planificación. Ese fue el itinerario del Sánchez emprendedor.

Un emprendedor durante la dura lucha en el desierto de sus emprendimientos, si está guiado por un buen maestro, puede llegar a la tierra prometida, arrancar y consolidar el negocio. El buen emprendedor aprende como peregrino a lo largo del camino si siempre solicita el consejo del maestro.

El peregrino Sánchez o no tuvo maestro o no escuchó sus consejos; no dejó a un lado sus ojos idealistas brillantes y no se transformó en empresario.

¿Usted, como empresario peregrino, tiene algún maestro? ¿Ha pasado de ser un idealista de rutilantes pupilas?

Sánchez planificó un simulacro; es decir, actuó sobre algo que no existía. Un buen empresario cambia imaginación (simulacro) por praxis (hábitos).



LAS OPORTUNIDADES

En la familia empresaria, desde la perspectiva nominalista, aparece la complejidad de analizar las oportunidades porque familia y empresa son dos instituciones muy complejas. Por complejidad entendemos la relación con aspectos, tales como la dinámica temporal y espacial de familia y empresa, la multiplicidad de voces en el escenario, la dinámica para crear identidades y subjetividades en empresa familiar. La perspectiva nominalista es la base de una narrativa de estos procesos. Las dinámicas temporal y espacial son un flujo de oportunidades que ponen sobre la mesa los componentes de la familia empresaria. Estos espacios son físicos, textuales e, incluso con frecuencia, imaginarios. Las oportunidades tienen que aterrizar desde las ideas a la concreción del papel y de los números. Los espacios que se relatan es una verdadera etnografía.

Los familiares no analizan la oportunidad como un proceso lineal sino circular, pues la conversación siempre vuelve al lugar original para buscar el verdadero significado sobre lo que se debate.

En ambas dinámicas una multiplicidad de voces suenan y resuenan; son voces privilegiadas las de los fundadores pero suenan otras que son importantes. Las voces y los silencios son cruciales para la creación y recreación de las identidades familiar y empresarial. Deben ser todas oídas para comprender mejor el proceso empresarial.

En la familia empresaria las voces luchan por establecer la identidad familiar y la empresarial. Esos esfuerzos son interactivos y sociales,

persiguen retroalimentarse y reconocerse mutuamente en términos de las identidades que tratan de establecer. Algunas voces son del empresario, otras son del mentor. En esas discusiones se mezclan, oportunidad, descubrimiento, evaluación, explotación. Todo esto se discute internamente cuando cada uno sobre la mesa pone su identidad y externamente cuando se descubre la oportunidad.

La oportunidad nace de la actividad del fundador pero no deberán existir voces privilegiadas y tampoco deberían aparecer prejuicios sobre las identidades de cada persona que habla. Descansar en identidades complica la decisión.

Las discusiones en la familia empresaria en relación a su empresa tienen un componente narrativo muy fuerte. Lugares y acciones son similares a las escenas de una obra de teatro o de una película. Cada acción es objeto de percepción, conocimiento, reacción. Cada frase ayuda a obtener una visión general de lo que le sucede a la familia, los turnos del proceso, los estancamientos. Pero esa película debe terminar con un final feliz y aceptable; sin embargo, con frecuencia el final es dramático para la empresa y trágico para la familia. Eso se debe a que la idea no cuajó y no se transformó en oportunidad o, también, cuando la idea cuajó en oportunidad y no llegó a hacerse realidad con un coste elevado en tiempo y en capital y en patrimonio socioemocional.

LOS NUEVOS NEGOCIOS NO SE CREAN POR ACCIDENTE

El esfuerzo y el tiempo que se necesita para que un negocio arranque exige intencionalidad y, luego, se debe encontrar el camino para superar obstáculos. Crear un negocio representa una serie de intentos para ejercer el control del proceso para lograr el resultado. Los estudios indican que existen razones para iniciar un negocio y se tipifican como deseos de innovación, de independencia, reconocimiento, desarrollo de la personalidad, éxito financiero.

Sin embargo, si estas ideas se analizan prospectivamente las razones son otras como las de alcanzar una meta, ganar dinero, aprender y desarrollarse, afrontar retos, ser respetado, alcanzar una buena posición en la sociedad.

La oportunidad de empezar un negocio nace de la propia iniciativa porque sin la acción la perspicacia es inane. Sin muchas observaciones y relaciones no se originan oportunidades.

¿Cómo se desarrolla la idea original para empezar un negocio?

Unos ven la necesidad, conciben la idea, quieren emular a otros, observan una idea similar.

Otros encuentran la actividad que les conviene, tienen deseo de desarrollar su vocación, necesitan desarrollar su trabajo.

Algunos miran el entorno y analizan sus posibilidades de ser dueño de su propio destino.

La mayoría comprueban si existe un hueco en el mercado y verifican si pueden comercializar sus habilidades.

¿Cómo empezó usted si tiene un negocio y me está leyendo?

Yo participo en una empresa de alta tecnología médica con un 5 por ciento y reviso el control de una actividad que era hace 10 años naciente y hoy es un mercado maduro.

Lo decidí por ayudar a otros y aprender.

Participo también con otro 7 por ciento en una empresa de gestión de activos de capital para ayudar a un gestor que fue despedido y que decidió iniciar el negocio de modo independiente de entidades financieras. Lo hice arriesgando escaso capital para aprender el funcionamiento de este sector.

La idea de ofrecer un periódico plural me animó a participar con más de doscientos en su lanzamiento en el año 1981, lo que me permitió aprender del propio negocio y luego adquirir el 10 por ciento en la compra de otras cabeceras. Vendí mi participación en 1997.

Participé en un concesionario de automóviles con el 16 por ciento para ayudar a un empleado de otro concesionario con el deseo de aprender y no perder la inversión. Más tarde se vendió la empresa a otro concesionario sin pérdidas y con ganancias razonables.

En el año 2000 con más de treinta personas fundamos una SICAV para defender nuestros pequeños patrimonios financieros. Concebimos ese instrumento para gestionar con ayuda externa tal capital muy dividido en participaciones pequeñas.

En todas estas participaciones aproveché “circunstancias favorables”, pero tuvimos siempre que pasar a la acción porque sin acción no se presentan circunstancias favorables. Mi pequeña participación en todas ellas pretendía ayudar a otros y aprender y por ello tomé participaciones muy activas. Afronté muchos retos para aprender intentando no perder. Hasta ahora lo he conseguido y disfrutado ayudando.

EL EMPRESARIO

Por sus obras los conoceréis; es decir se conoce a una persona por las obras que acomete. Un pintor pinta y el acto de pintar hace al pintor. De modo que para entender el desarrollo de una identidad, de una persona tenemos que ver y analizar sus actuaciones. Dicho esto, la pregunta que os hago es la siguiente: ¿Quién es un empresario? ¿Cuál es la relación entre el “hacer” y el “ser” de un empresario.

Acudiré a la película, que vi en mi niñez, para aclarar este concepto que se titula “El mago de Oz”. Recuerden a la protagonista. Dorothy una muchacha campesina de Kansas, salía de su casa con su perrito Totó y fue barrida por un tornado que la transportó a la tierra de Oz. La casa que voló al caer mató a una de las dos brujas malas que gobernaban Oz. La bruja mala que sobrevivió prometió vengarse. En el viaje de Dorothy de regreso a Kansas se encuentra a tres personajes: el espantapájaros, el hombre de latón y el león, quienes la ayudan a destrozarse a la segunda bruja mala. Tras esa ayuda el espantapájaros gana un cerebro, el hombre de lata un corazón y el tímido león adquiere valor. Como premio Dorothy recibe del hada buena unas zapatillas rojas que le ayudan a volver a Kansas.

¿Qué reflexión sugiere esta historia a la hora de determinar la identidad de un empresario?

En el cuento el espantapájaros piensa porque pone a funcionar su cerebro; el hombre de latón porque tiene corazón ama y el león demuestra coraje porque actúa a través de su corazón y su mente. El cerebro y el corazón solo se manifiestan a través de las acciones, conductas y actos.

¿Se puede ser empresario con un cerebro que no piensa, un corazón que no ama, una voluntad que no actúa? La organización de una empresa puede pensar, puede querer pero si no organiza y no actúa no se debe entender como viva organización, sea empresa, empresario u otra institución. Un empresario lo es y se define por lo que hace, de modo que es esencial comprender las actuaciones de una persona para calificarla de emprendedora y empresaria. Por tanto no hay un solo tipo de empresario, ni un único modo de lanzar un negocio, ni un solo modo de dirigirlo, ni un solo modo de organizarse; es decir, hay diversidad de emprendedores.

Realmente un empresario es un creador de una organización; es decir, ensambla la intencionalidad, los recursos, las limitaciones y las relaciones de intercambio. La génesis de una organización comienza con la intención de unos individuos de armar algo diferente a cada uno de ellos. El creador tiene que ceder propósitos y objetivos a la organización, que toma su propia vida y significado. Las creaciones no son sus creadores. El empresario es elemento crucial en la formación de una empresa pero cuando la organización emerge esta asumirá dirección y propósitos. Por tanto, la organización no son sus organizadores. La organización tiene su propia identidad que se revela a través de su estatus legal, su nombre, su teléfono, su misión, etc.

NO SE SUCEDEN, SE SUPERPONEN (*)

Padres e hijos en la empresa familiar no se suceden, se superponen. En la familia empresaria viven dos o tres generaciones al mismo tiempo, radicalmente distintas entre sí a pesar de compartir parte de su dotación genética, pero no iguales entornos.

La vida de cada componente de la familia es lo que cada uno de ellos tiene que hacer con ella dentro y fuera de la empresa familiar y ese peculiar que hacer es diferente en cada persona y edad.

En la familia empresaria, cada 15 o 20 años surge una nueva generación, cuyo fin debería ser el de unir a la que le precedió con la siguiente, sin olvidar que abuelos, hijos y nietos viven superpuestos. El fundador de la empresa familiar cuando tenía entre 15 y 20 años ni siquiera había entrado en la Historia. Luego, cuando alcanza los 20 años hasta sus 35 de edad, comienza a reaccionar en el seno de su familia frente a ella, frente al mundo que le rodea como inventor de nuevas ideas, que van arreglar el mundo en general y el de la empresa en particular. Es la edad en que uno confía en uno mismo, posee autoeficacia, se lanza a crear un emprendimiento, una empresa o un negocio.

A los 30 a 40 años, si es fundador, se encuentra con un mundo innovado, obra suya, convertido el sueño en realidad difícil, arriesgada, urgente. Si es hijo de fundador, entre los 35 y 45 años entra en fase de creación polémica frente al padre y si es el fundador su creación polemiza consigo mismo.

Fundador e hijos luchan por implantar su propio mundo, sus ideas en el negocio, su propia empresa. Algunos dejan la empresa paterna o materna y montan su propio proyecto. Desde los 50 años en adelante se lucha solo por defender el propio proyecto y rara vez se comienza otro nuevo.

En la familia empresaria esas dos generaciones tienen sus manos puestas, al mismo tiempo, en su propia realidad histórica. Es la etapa en que conviven contemporáneos, no coetáneos, que se solapan pero no se suceden.

Cuando se alcanzan los 65 años o algunos más el fundador del negocio, si no ha fallecido y la empresa sigue viva, no pierde su papel en la realidad histórica empresarial.

Es el típico superviviente de una guerra sin tregua en un mercado cíclico quien actúa sutilmente para sobrevivir. En mi experiencia durante 17 años, de modo directo, he encontrado esta tipología de familias empresarias con sus componentes en etapas cronológicas diferentes, contemporáneas pero no todos coetáneos. Solapadas esas generaciones con la esperanza de una sucesión exitosa.

La empresa familiar es “la tierra de los hijos”, es otra noción de Patria porque esa patria no es solo pasado y presente sino algo que todavía no existe y que los sucesores deben construir, que desaparecerá si los hijos no pugnan enérgicamente por su permanencia.

Sabe el fundador que su pequeña patria, su empresa familiar, será borrada del mapa si las virtudes de ese fundador no son asumidas y mejoradas por sus sucesores.

Esas cualidades son: justicia y eficacia.

(*) Dedicado a todos los empresarios familiares que en este año de 2017 cumplan 70 o más años.

RETRATOS DE EMPRESARIOS



JUBILARSE O NO, ESA ES LA CUESTIÓN

Cuando me visitó venía lleno de indecisión; la misma indecisión que había en el aire, lleno de humildad, bajo un cielo plomizo que amenazaba regar la calle de llovizna. Había dejado su turismo en el aparcamiento de la Victoria y atravesó Concepción y Gondomar, ornamentadas con anuncios rojos de rebajas, como semáforos publicitarios. Es una persona emprendedora y empresaria a punto de jubilarse y dubitativa sobre si dejar o no la dirección ejecutiva de su empresa familiar. Después de media hora de entrevista lo encontré perdido y, sin embargo, era consciente de que tenía que decidir sobre si jubilarse o permanecer en activo.

Dentro de nueve meses cumpliría setenta años. Había cotizado a la Seguridad Social como autónomo durante cuarenta años y desde que tuvo cincuenta años cotizó sobre la base reguladora más alta. Esperaba recibir una pensión mensual periodificada cercana a 1.700 euros. No sabía si jubilarse, perder su autoridad de carácter ejecutivo en su empresa, percibir la jubilación y dejar de recibir remuneración por su trabajo o seguir en activo y renunciar a la jubilación.

Dudaba y no sabía qué error podría cometer tomando una u otra decisión. No sabía si seguir exprimiendo su cerebro y su corazón, quedarse sin oxígeno en unos pulmones bastante achacosos, o retirarse a su casa humilde en el campo y contemplar en el salón y sobre la chimenea el viejo reloj de péndulo que heredara de su madre.

“No hay soluciones fáciles”, fue mi primera frase para iniciar el diálogo cuando terminó su exposición. No es fácil dejar la dirección de la empresa que había fundado y pasar a ser en la empresa un fantasma y en la familia caminar de perfil. Él, que jamás había improvisado sobre la marcha, tampoco estaba dispuesto a improvisar ante la inminente jubilación.

En verdad, se sentía agotado, pero para él, seguir adelante con la dirección de su empresa era un acto de fe que no garantizaba la supervivencia del negocio. Soñaba con poder retirarse a su parcela de 3.000 metros cuadrados en la falda de la sierra de Córdoba; pasear entre dos olivos, cuatro manzanos, dos esbeltos madroños y los sotos de romero y lavándula; disfrutar de su modesta casa y sin lujosas pretensiones en la que había materializado los ahorros de una vida austera; gozar de su pequeño huerto en el que sembraba en primavera tomates y habichuelillas y en el que le habían fallado sandías y melones sin saber la razón del fracaso; recibir a los nietos los domingos y balancearlos en el columpio; gozar de una buena barbacoa con sus hijos y entre semana con sus amigos, aliviados por un buen Moriles o un oloroso Montilla.

No estaba convencido sobre lo que debía hacer. No podía echar una moneda al aire para tomar la decisión a cara o cruz dejándole la responsabilidad al azar. Me pidió consejo. Yo le contesté que debía jubilarse, dejar de ser Administrador Único, cambiar la Administración personal del negocio por la de un Consejo de Administración que él debería presidir; dejar los poderes ejecutivos a alguno de sus hijos. ¿A quién de ellos, si ese era el problema? Reservar al Consejo ciertas decisiones estratégicas y conducir la supervisión y la vigilancia del negocio que él había fundado. No entendió cómo transformar una dirección única en una dirección colegiada y cómo aceptar que sólo tendría un voto en el Consejo de Administración con igual peso que el de cada uno de sus hijos.

Se marchó cabizbajo y se comprometió a regresar para comentar la decisión. Ha pasado un año del primer encuentro y de él aún no se nada.

LA ADICCIÓN EN LA FAMILIA EMPRESARIA

Es de grave importancia el llegar a entender el crecimiento silencioso de la adicción al alcohol y del abuso de drogas no solo en la sociedad sino, dentro de la sociedad, en el seno de la empresa familiar. Es sorprendente la escasa atención que los investigadores han prestado a la adicción en las familias empresarias, dado el profundo impacto que estas adicciones al alcohol y a los estimulantes y sicotrópicos tienen en la empresa familiar. La adicción al alcohol y a las drogas implica una malísima gestión que grava y hunde a la empresa y a la familia empresaria. La semilla de la adicción está no solo en la sociedad sino en la propia familia y fructifica de manera ponzoñosa.

La adicción tiene un gran impacto en la eficiencia y efectividad de la empresa familiar. Si reside en la sede ejecutiva o entre los accionistas claves, la adicción es un contribuyente definitivo para conducir a la empresa a la ruina. Rompe la comunicación entre componentes de la familia empresaria. El familiar adicto tiene capacidad para romper y emponzoñar las relaciones entre padres y hermanos o hijos. Siempre afecta a los miembros de la familia que dirigen la empresa, a los familiares propietarios e, incluso, a los empleados.

La situación se agrava si la adicción reside en el fundador, patriarca o matriarca, o en el director del negocio. Cuando el alcohol o la droga entra en una familia empresaria hay tendencia a proteger al adicto y a impedir que otros investiguen e, incluso, algunas veces se niegan los efectos destructores sobre el familiar, su familia, su empleo y su em-

presa. A veces se tiene miedo de establecer las terribles consecuencias de esa adicción, como son la pérdida de energías en disimular o asignar al permanente problema sin buscar alguna solución. Al final se daña lo más importante: la cultura emprendedora de la familia.

He conocido casos de desorden emocional que conduce a la depresión, ansiedad y conductas con bipolaridad. Se han desecho matrimonios, producido rupturas entre hermanos y desorientación de parejas y progenitores. Todo ello ha afectado a la fortaleza financiera de la empresa y a su buen funcionamiento. La droga y el alcohol genera “otro yo” de quien se aleja de la familia y de su empresa pero intenta dirigir el sistema familiar empresarial.

La adicción es la razón para no llegar a acuerdos, fijar objetivos y lograrlos. Es la raíz de la desconfianza y pobre comunicación entre familiares. Esta desviación merece mucha atención porque afecta al tejido empresarial familiar; al funcionamiento y rendimiento de la empresa familiar, a las relaciones con los asesores y a los procesos para intentar corregir estas alteraciones.

En esta última década de abundancia, (1997-2007), ha circulado mucho dinero en empresas familiares, a veces ganado sin mucho esfuerzo, y se ha distribuido entre familiares, adultos y jóvenes, lo que ha facilitado el acceso al alcohol y a los estimulantes. Esa longanimidad no ha sido buena práctica en algunas familias empresarias, que han visto a jóvenes y adultos entrar en el círculo vicioso de la adicción.

Ahora estas familias se encuentran sin dinero y con un grave problema para sus empresas. La semilla de la adicción fructificó y maduró en el momento de recesión más inoportuno.

A UN EMPRESARIO QUE SUSPENDIÓ PAGOS

Después de las doce de la mañana el empresario se marchó y se despidió de la telefonista-conserje de su empresa. Se alejaba de lo que había sido su proyecto vital y por última vez se acercaba al aparcamiento donde tenía estacionado su automóvil. Con los ojos humedecidos miró la venta exterior de su despacho. ¡Qué pena le daba mirar el logotipo color rojo que colgaba adosado a la puerta principal de la empresa! ¿Por qué encerraban sus ojos tanta amargura? La luz de la sala de reuniones parecía contener veneno y el último vaso de agua allí bebido le sabía a hiel. Había salido de la sala con altivez pero al abrir la puerta de su Audi un velo de lágrimas empañó su mirada y el saludo de despedida se transformó, cuando se sentó al volante, en sollozos. Sus labios dejarían de tener sonrisas y se extinguirían los bellos recuerdos del día en que se inauguró la nueva nave, como se agitan las flores al final del otoño. José María, este es su nombre, estaba pálido y su cuerpo agostado y sediento. Se miró en el espejo del retrovisor y vio en su cristal plateado los terribles presagios que surcaban su alma. Vio en el retrovisor cómo sombras tempestuosas cerraban su camino. Creía que sus días estaban contados y que nadie se acordaría de él.

José María acaba de entregar sus poderes a los administradores. Se había dedicado a las instalaciones frigoríficas de edificios y de naves industriales y después de casi cuarenta años de trabajo y de crecimiento la crisis de las inmobiliarias y de la obra pública le había

dejado seco por impago de sus clientes. No había tenido más remedio que presentar un concurso voluntario de acreedores que iba a terminar en la liquidación total de la empresa.

Ya no habría más en su vida violines ni cuernos de caza; tampoco alegres tertulias alrededor de una copa de fino Moriles; ni recobraría la felicidad. Pensaba que sólo la muerte podría borrar tan ingrato recuerdo, como tener que dejar la administración a un juez, a un auditor y a un abogado. El trance más amargo fue el momento en que se despidió del gerente y del jefe de ventas. Pensó en el Sócrates que se bebió la cicuta y en el rey mendigo; pero el sucumbió al llanto cuando arrancó el motor de su automóvil.

Nadie le acompañó hasta el voladizo bajo el que tenía estacionado su turismo, que, en verdad, era de la empresa. Había entregado la tarjeta de débito de la empresa y la llave de la caja fuerte donde guardaba talonarios de cheques, pagarés, escrituras y contratos. El Audi se puso en movimiento y cuando recobró su ser en el coche caminaba por la autovía a su destino. Los que quedaron en la empresa con la esperanza de salvarla dejaron partir a un empresario agostado que conducía como un cisne moribundo en un lago, que busca justicia en el cielo gris del mediodía nublado.

José María, al serenarse, vióse en medio de una gran soledad; sentado al volante y avanzando por la serpeante cuesta del Espino hacia Córdoba, y empezó a recordar sus primeros y ardientes días como empresario, sumido en profundas reflexiones. Se estaba alejando de gente perversa y malvada, cuyo fin no era salvar la empresa sino liquidarla. Ya no había en su camino hacia Córdoba margaritas, labiadas, campanillas ni milflores que le pudieran servir de corona.

José María se vio como aquel viejo eremita en el desierto de Belén, en la sierra de Córdoba, contemplando la ciudad; de piernas cruzadas y con sus manos en las rodillas. Pobre como los hombres santos del desierto; inmóvil, pobre y dulce. José María al llegar a su casa

de Córdoba era Severidad, Renunciación, Pobreza que imploraba Piedad. Se sienta en su sillón frente al televisor al que no atiende porque pretende resolver la paradoja enigmática del Éxito y del Fracaso, de la Vida y de la Muerte. Ante el televisor parece el Angel Custodio de sus propios pensamientos. Hijo de la Miseria, tras el concurso de acreedores, en profunda rogativa desea el único bien que no sabe cómo alcanzar: la Belleza.

José María, arquetipo de reflexión, se ha quedado sin pensamientos. Ya no nacerá como nacen al sol las libélulas. Permanecerá absorto en su sillón ante el sonido monótono de la televisión. Las subcontratas de unas obras públicas, que no paga la administración contratante, han acabado con el rigor y la esencia de este buen empresario.



LA RECONVERSIÓN PROFESIONAL

Era el año 2010. Sara y Antonio volvieron a la realidad y entraron en la casa de la realidad. Se metieron en la cama de esa realidad que era la de tener que vender la nave, entregar las motoniveladoras y seguir debiéndole al banco y a la caixa. Los cuerpos limpios y el alma llena de angustias. Antonio se quedó en ese montón de ramajes que representa la prejubilación a los sesenta y dos años con una baja pensión y Sara se enterró en sus oraciones ante San Judas Tadeo. Sus almas y sus cuerpos entraron en la cama, como si la cama fuese un mortuario. Creyeron que Dios y el Diablo jugaban y se divertían con su desgracia.

De rodillas, ante San Judas Tadeo en San Nicolás, Sara tenía ante sí los horrores de esa dramática realidad. “Nunca más tendrás tranquilidad pero encontrarás un nuevo terreno en el que trabajarán tu hija y tu yerno y verás crecer a tu nieto”. “Siempre fuiste humilde y lo deberás seguir siendo”; “tendrás que pensar en lo terrenal, vestir uniforme negro, preparar café en tu nuevo negocio y gozarás con el sufrimiento de ver renacer un nuevo negocio”. Eran las voces de San Judas Tadeo que le auguraba sufrimiento y esperanza, paz y no desesperación.

Antonio, sin embargo, sufría de modo diferente. Sintió inquietud y fervor ante el traspaso de una cafetería en marcha, bajo un pequeño hotel y junto a un viejo teatro que se acababa de rehabilitar. Sus manos rudas no sabían cómo podían ayudar a ser un buen jefe de sala

por las tardes, alejado de la injusticia que supone no poder trabajar. Le preocupaba poder pagar traspaso y arrendamiento, cuestiones nada absurdas ni sin importancia. El Diablo le tentaba diciéndole: “Te vas a meter en un montón de ramas secas en las que vas a arder”; “no debes iniciar ninguna otra actividad; solo te queda vegetar”.

Antonio entró en ese montón de ramas secas para poder ganarse el pan y tener, por tanto, trabajo permanente durante todos los días del año. Trabajaron duramente Antonio y Sara, su hija y el yerno; no les ha faltado voluntad ni sintieron pereza; entre paseo y paseo del mostrador a las mesas los clientes fueron llegando hasta formar un buen bosque. Antonio, echado en la barra de la cafetería, disimula; de soslayo da unos pasos y recoge vasos y platos, cubiertos y servilletas para aligerar la carga de la hija o del yerno. Está fuera y dentro sin uniformar; parece un cliente pero es uno más de los que ayuda a progresar.

En 2013 los días del negocio comienzan a solear. Son días bonitos y la alegría se refleja en los ojos de Sara, aunque cuando llega a casa no se siente los pies ni las manos de tantas horas en el mostrador de la cafetería. Han vendido máquinas para poder reiniciar vida y negocio tan disímil. Sara a veces siente rabia y tristeza; rabia al tener que abandonar su hogar y a sus sesenta años tener que ponerse a trabajar; tristeza al ver a Antonio, frente a ella, ayudando a disimular. Antonio se siente feliz y resignado y, a veces, fatigado de los cientos de pasos cortos que durante el día debe dar. El Señor y el Diablo han dejado de jugar con ellos y como regalo el Señor les ha enviado un nieto, cascabel en el montón de ramas de esa vida que se han visto obligados a cambiar. Han dejado de ser mártires y de estar acongojados. Ya no piensan en los pasados tiempos de prosperidad; solo se regocijan con el nieto. La crisis no les ha quitado ni la fuerza ni la ilusión. Avanzan y ya no se acuerdan siquiera de que son pobres. Si antes excavaban zanjas ahora ayudan a saciar el hambre a la hora de desayunar o merendar. Es un nuevo trabajo que quizás les ayude cuando les llegue la hora de no poder trabajar.

Sara vuelve a San Judas Tadeo para agradecerle esta nueva realidad. Antonio fue empresario de cinco trabajadores y ahora ayuda a sus hijos a que den trabajo a la madre, a ellos, y a un par de personas más. El Señor y el Diablo, por fin, dejaron de jugar.



UNA GRAN MUJER

Esa mujer de humilde paciencia y buena voluntad que lleva la casa con tres hijos y el negocio de peluquería. Tiene la idea, una vez que se ha divorciado, de que en la casa y en la peluquería hay que hacer todo lo que hay que hacer, pues no podrían vivir si no lo hace. Esa idea es su destino y su orientación soberana, muy superior a cualquier otro razonamiento. Veo en ella una grandeza natural cuando sale de casa y va a su peluquería a colocarse el uniforme negro para sonreír ante el espejo y su clienta. Una mujer llena de grandeza en su humilde sencillez y en su esfuerzo por sacar a sus hijos hacia adelante. Una empresaria que vio en su niñez a su madre tirar del arado, conducir la carreta, manejar el rastrillo. Lo que entonces aprendió, hoy, de otro modo, lo desarrolla en su peluquería con buena voluntad y franqueza.

Cuando la contemplo siento estar ante una de esas jóvenes de cuarenta años que son todo labor y delicadeza, capaz de llevar un pelo muy cuidado, un corazón infatigable y que están haciendo que nuestro país no desaparezca.

No discute de política ni del mentidero del corazón. Se sabe sola con sus tres hijos caminando contra el viento de la crisis que se cuela por la rendija de la puerta de su pequeño negocio, que es su trinchera donde ganar esta guerra. No entra en su casa nada más que el dinero de esa peluquería y cuando anochece no tiene más remedio que cerrarle la puerta a la noche para seguir ejecutando el trabajo del hogar para que la negrura no se le meta en el alma.

Cuando le da la vuelta a la llave de la cerradura de la peluquería sabe que aún le queda mucha tarea antes de meterse en la cama. Sus hijos dormidos en ese gran silencio de la noche en su hogar; ese silencio es como si un fantasma quisiera apretarle su garganta.

A esta mujer todo se le hace difícil; como si estuviera condenada a vivir bajo la desdicha de los tiempos. Si cede a este negro tiempo demostraría haber perdido el valor de mujer que tiene ante ese tiempo de espera y de esperanza. Ha llegado mayo a Córdoba y su peluquería se ha tornado como primavera de hojas verdes y alegres pájaros. Esta mujer empresaria, tras el divorcio y a su pesar, ha comenzado a vencer y a revivir sin denigrar a su doble tarea de empresa y de hogar.

La fuerza de una sociedad reside en esa amistad que esa mujer tiene con su propio esfuerzo, con esa capacidad de saber extraer del dolor una cierta facilidad. Sólo le ha bastado mirar al cielo, amar a sus tres hijos, y prestar atención y respeto a quienes entran por la puerta de su peluquería. Pero ha necesitado el ánimo que le prestan sus amigas.

Los pequeños talleres, las peluquerías en miniatura, las tiendas estrechas de ultramarinos, los pequeños despachos, todos esos constituyen también nuestra Córdoba, porque todo el valor añadido sale de ellos; de sus pequeñas empresas y de sus hogares. Hay que devolver a estos pequeños empresarios, como a esta peluquería, el respeto religioso de la vida que tiene esta mujer emprendedora. La crisis no se resolverá si no se entienden estas vivencias, pues no es el Estado quien multiplica el pan y los peces sino gentes con el cariz de de esta peluquera.

LA TELA DE ARAÑA

El escondido taller de reparación de autocares es, si no un infierno, sí se asemeja a una cueva donde habitara un iracundo gigante. El silencio, propio de un cementerio, resuena en ese taller mecánico de autobuses. Los tres hermanos tienen diferentes deseos que no son sino sueños que elaboran estando bien despiertos. El taller mecánico es como ciudad sumergida donde transcurre la airada vida del hermano menor en tanto que la oficina es ese calabozo del que quisiera evadirse el mayor de los hermanos. A veces se puede imaginar a esta sociedad de hermanos como a una sociedad de insectos que pretenden devorarse mutuamente, como escarabajos de la muerte de sus propias empresas. La hermana, que no trabaja en la empresa y que hace tiempo reorientó su vida hacia un entorno más cosmopolita, no está dispuesta a dejarse devorar por el menor de los hermanos varones a quién dibuja como león de fauces monstruosas y afiladas garras. Ella no quiere quedar encerrada en el sótano oscuro en el que malconviven sus dos hermanos.

Se oye la melodiosa y cadenciosa voz de esa hermana que no quiere quedar atrapada en la red de araña de sus empresas familiares. Para huir de esa amenaza, de quedar atrapada, se hace aparentemente frágil, se repliega; sin hacerse la muerta, empieza a diseñar su huida sin dejar de abandonar la tela de araña que le ahoga, porque está decidida a sobrevivir y a proteger su patrimonio. Hay en esa tela una araña silenciosa en el mayor de los hermanos y otra, venenosa, que ha hecho de la vida

fraternal un infierno. Hermanos que se aman y se devoran están dispuestos a expulsar a la hermana menor del sótano familiar.

Ella ha decidido vender sus participaciones y marcharse. Incluso, parcialmente, donarlas a sus hermanos porque no quiere que su presencia en el capital de la empresa sea pólvora en una guerra de memorias y sentimientos. Porque no son esas participaciones la síntesis de una vida que empieza sino ese eslabón de la cadena empresaria que está decidida a romper. La hermana menor de esta familia empresaria es consciente de que el capital empresarial se hereda pero que la felicidad ni se hereda ni se regala sino que se aprende a conquistar. Por eso está decidida a vender y a dejar solos y enfrentados a sus dos hermanos mayores en el negocio familiar.

Si conocieran a esos tres hermanos tendrían la sensación de hallarse delante de tres extraños que no se reconocen pero que se retratan íntimamente. La salida de la hermana, tras la venta de participaciones, canjes y donaciones a sus dos hermanos, representa para ella la búsqueda de la felicidad y para ellos representa enfilarse en la senda de los elefantes en busca de soledad y escisión definitivas. La madre de esos tres hijos, aparentemente, se muestra inmutable ante esta tragedia familiar.

El mayor de los hermanos tendrá de ahora en adelante la mitad del capital de la empresa pero solo le quedan fuerzas para la imaginación, pues sigue apesado en su telaraña de recuerdos, inculpándose del benevolente suicidio al que el mismo se ha autodirigido. Volver atrás ya no es posible físicamente pero se organizan viajes retrospectivos a través de su imaginación. El primogénito, enemistado con su otra mitad fraternal, empieza a desenterrar su memoria y se ha puesto a convocar a los fantasmas del pasado y a los demonios del futuro. Le atormenta verse, todavía, enfrentado a su hermano sin poder acudir al salvoconducto invisible que, hasta ahora, representaba la benjamina de la familia. Le atormenta ese temor a envejecer y sentirse

incapaz de afrontar el reto iracundo proveniente del otro hermano. Ese miedo a convivir fraternalmente dentro de la empresa es su peor enemigo que crece a su lado, día tras día, sin misericordia. Sólo, frente a su hermano menor, la separación se ha convertido en obsesión, imposible de eliminar de sus pensamientos. Tanto tiempo el mayor ha convivido con su soledad empresarial que ha terminado por hacerla su única compañera. Está suspendido en su tela de araña.

La hermana pequeña se ha marchado en busca de su felicidad y el primogénito, dirigente sempiterno de las empresas familiares, también se marchará para dejar de estorbar a su propia felicidad conyugal, porque la empresa ya no ejerce protección a su soledad, rodeada de fantasmas.

Los dos hermanos varones están en el mismo solar empresarial, separados por los muros de sus mutuos silencios, que revolotean como aves rapaces. Esos silencios, especialmente los del mayor, han causado estragos en esa familia empresaria. Rodeado de tan elevada soledad la empresa se le dibuja al mayor como futuro desastre. Seguir gerenciando la empresa, junto al hermano menor, es pensamiento que le amenaza, atenaza y asfixia, pero tendrá que continuar durante el tiempo que necesite para expulsar ese pensamiento de su cerebro. Seguir con su otro hermano o fragmentar los negocios es el próximo reto.

Esa empresa familiar fraternal se asemeja más a una patria repleta de disidentes de la que todos siguen huyendo. Es hasta ahora una empresa viva pero cruel, salvaje pero en pocos momentos tierna, lugar amargo y en ocasiones violento. En esa empresa, sótano, los dos hermanos viven juntos pero, cada vez más, uno del otro distanciados.



HEREDAR LA EMPRESA FAMILIAR

“Si mi padre pasara a mejor vida en ese momento tendríamos que vender parte de la granja para pagar los impuestos necesarios”. En 1979 el valor de mercado de la tierra del padre era de tres mil doscientos dólares por acre. Por un acre de tierra mala, que en el mercado cotizaba a noventa dólares, en herencia devengaba un impuesto de cincuenta y dos dólares, más de la mitad del valor de la tierra.

Este y los siguientes párrafos se acotan de la novela “Herederás la tierra” de la premio Pulitzer Jane Smiley.

“Mi padre nunca llegó a decir que quisiese ser rico, ni siquiera que desease poseer la granja más grande del condado, ni alcanzar el número redondo de mil acres. Jamás había invocado el nombre de sus hijas ni el deseo de legarnos algo esencial”.

“Una sola granja no da de comer a tanta gente, de manera que alguna tendrá que buscarse trabajo en la ciudad, aunque a nadie le gusta desheredarla solo porque tenga tanta rivalidad”.

“Una granja es más que una persona. Una persona no debe estropear una granja que un montón de gente ha levantado a costa de sudor y hambre”.

“Me han dicho que Caroline pagó su mitad. En cuanto a la mía (17.000\$), Hacienda y yo hemos llegado a un acuerdo. Trabajo horas extras. Pago doscientos dólares mensuales, que considero mi “dinero

del disgusto”; es la única hipoteca que tendré en mi vida. Hacienda ha calculado que habré liquidado mi disgusto en catorce años. “El disgusto forma parte de mi herencia”. Por 17.000\$ el impuesto de sucesiones, se elevó a 33.600\$, el doble de la herencia por el recargo de intereses del aplazamiento de la deuda tributaria.

“Mi herencia me acompaña, está sentada en mi silla; tiene moléculas de tierra y de memoria de la granja”. “No solo me ha dejado un disgusto. También ira y remordimientos”.

Para pagar la herencia estas dos hermanas tuvieron que vender la granja y sus aperos con sus cerdos. La que pagó la herencia al contado se había, antes, marchado del pueblo; la que se quedó en la granja necesitó catorce años de trabajo para poder hacer frente al impuesto de sucesiones.

Esto le puede suceder a muchos empresarios pequeños y medianos al fenecer si no adecuan la estructura de su negocio a la legislación que bonifica el impuesto de sucesiones en Andalucía. El hijo que se aleja de la empresa del padre, si no la hereda o, si al heredarla, ha logrado forjarse un buen ahorro previamente, podrá conservar el legado. El hijo que sucedió al padre en la dirección de la empresa quizá no tenga capacidad para pagar los impuestos que causa la herencia o el legado. Muchas empresas, que no han diseñado adecuadamente la estructura de su propiedad, terminan rindiéndose o cerrando por el gravamen a que somete la ley del impuesto de sucesiones y donaciones. Incluso, aún habiéndose ajustado a lo que dispone la ley con el fin de estar exento en el impuesto de Patrimonio y bonificado en el impuesto de sucesiones, los funcionarios, que gestionan este impuesto, buscan callejuelas interpretativas para conseguir que esa bonificación no alcance a ciertos bienes.

Esta reflexión pretende hacer ver que el esfuerzo de toda una vida, incluso de varias generaciones, puede conducir a la liquidación del mismo, al no disponer los herederos de liquidez para hacer frente al

coste fiscal e impositivo de la herencia. Es tan grave esta situación que sirvió de sustento a una novela, premiada con el premio Pulitzer, en Estados Unidos de Norteamérica.



HUNDIDO POR EL BANCO CATALÁN

El rostro que tenía ante mí estaba agostado, destrozado por el pesar, desgraciado por la incertidumbre, como si el dolor hubiese puesto las manos sobre él, como si lo hubiese retorcido y amasado dejándolo en profunda desdicha. No era un dolor físico sino emocional, mental. Me miraba y luego al cielo como si solo viera nubes negras tormentosas amenazándole con anegarlo. No abrió los labios ni tosió espasmódicamente, pero yo se lo que sacudía su cuerpo y a su alma.

Hablo de un empresario pequeño, dedicado a la construcción. Había superado la trampa que un banco, absorbente de la caja de ahorros con la que operaba, le había diseñado. Había ganado la acción contra aquel en la Audiencia Provincial y luego no cayó en otra trampa, gracias a sentencia favorable del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía. Pero en el Supremo la trampa, diseñada por el banco catalán, hizo su efecto, de modo que esta sentencia contra él es anticipo del féretro de su empresa. Suave y silenciosamente el magistrado ponente del Supremo ha sentenciado a favor del banco demandante, tras haber perdido en el tribunal provincial y regional. No le queda más remedio que pedir amparo a la madriguera del Tribunal Constitucional. Puede terminar como conejo desnucado sin derramamiento de sangre.

La esperanza la tiene en sus hijos que son como la mañana del Génesis, con el aliento de la fresca creación de cada día. Las trampas, diseñadas por el banco catalán, son lecciones para reconocer el terreno

y trazar planes para las nuevas empresas a crear. Sus hijos afilarán la espada y la templarán para defenderse del agresor carnicero, porque como dice el profeta Ezequiel “Dios marcará a estos hijos (del empresario) para que jamás en el futuro, (cuando venga la espada del banco) ésta pueda degollarlos”.

Los empresarios durante esta crisis son propiedad de Hacienda Pública y de los bancos, con escasa capacidad de negociación para poder poner a salvo la actividad de la empresa. La empresa cada día, más y más, se enfrenta a una concatenación de absurdos, a que sea mercancía para la Administración Pública y los proveedores de finanzas, carentes de carácter y de significado moral. Los bancos y Hacienda son la conversación sempiterna de este y de otros muchos empresarios. Los representantes de aquellos son, a la hora de demandar, altaneros, de voz abstracta y distante, arrogante. Ante esa postura solo cabe el abatimiento o la insurrección. Yo apuesto por la insurrección.

Insurrección de la ambrosía que quiere decir inmortalidad, consuelo del desterrado, calmante del dolor, cobijo contra la implacable muerte que acecha, que quiere decir que ese elixir son sus hijos capaces de revolverse contra el banco. Nada de estar ignorantes y paralizados ante el banco que, como deporte, tiene el pinchar a los empresarios.

A este empresario, amigo, y a sus hijos yo les digo como nos dijo el apóstol Pablo: “mantente firme en la libertad que Cristo nos ha otorgado y no permitas que de nuevo te pongan el yugo de la servidumbre”. El banco catalán no sentirá pena por ti porque le supondría malgastar esa pena. Cuando tú con tus hijos renazcas, no sientas pena por el banco; que jamás seas su cliente aunque te ofrezcan rosas, porque esas rosas olerán a almizcle, que desprende peligro inminente, desconfianza y sospecha. Ante esa sentencia del Supremo tendrás la sensación de que Dios te ha abandonado a través de ese soplo de

angustia fría y desolada que roza tu cara. Sentirte castigado es sentirte denegado, como si Dios te hubiera dado la espalda, anonadado por el cansancio, como si tus rezos no llegaran al cielo. Que tu imposibilidad de rezar no paralice tu voluntad para seguir en la lucha.



UN EMPRESARIO FAMILIAR PREVISOR

“Pasaron doce años antes de que la muerte asestara un nuevo golpe, pero pidió excusas por el retraso y golpeó con dureza en lo más hondo”.

Emilie Braden murió en el verano de 1947. Murió en Glencoe. Emilie tenía cuarenta y cinco años, era demasiado joven para morir. Pero esto es una tontería; la gente muere a todas horas, a todas las edades, en cada jalón del camino. Sin embargo, Sam nunca imaginó tal cosa. La diferencia de edades (Sam tenía cincuenta y siete años) era un factor actuarial favorable, pero las tablas de mortalidad están basadas en promedios: la probabilidad, de morir antes, estaba en favor de Sam, quien no sobreviviría a su esposa, pero eso era solo una probabilidad. Era la misma probabilidad que tiene un dinero prudente de ganar una carrera de caballos, pero, como se sabe, es frecuente que los favoritos pierdan. Sam nunca pensó en ello. Algún día moriría, pero Emilie estaría allí, con él hasta el final.

¿Qué haría Emilie cuando él faltara? ¿Qué sería de la mansión? Harth, el hijo, era un muchacho, cursaba último año en Harvard. ¡Cómo podría proteger mejor a su esposa y a su hijo! Seis millones de dólares, una vez descontados los impuestos eran suficiente protección.

Sam había empleado mucho tiempo en arreglar las cosas y había otorgado un nuevo testamento en el que se disponía que el Banco de Adams actuara de fideicomisario de su esposa e hijo. Había dis-

posiciones respecto a la Mansión, que establecían una vinculación, al estilo que los ingleses tenían para proteger el caudal relictivo, contra los caprichos de los herederos sin experiencia. Sam tuvo la impresión de que había dejado bien atadas las cosas, sin ningún cabo suelto. Nadie tocará la propiedad de la Mansión de cuyo usufructo disfrutaría su esposa Emilie”.

Este pasaje es el principio del capítulo XI de la novela “Jornada en las sombras”, escrita por el premio Pulitzer Martin Flavin, que he traído a propósito de la necesidad de hacer testamento, aunque el legítimo no le llegue a sobrevivir. Sam Braden fue hijo de una familia humilde, persona generosa y esforzada, que hizo buena fortuna después de entrar a trabajar en una empresa de papeles pintados para decorar habitaciones, de la que terminó siendo propietario. Su gran ilusión fue disponer de una mansión como la de los ricos de su pueblo. Cuando la consiguió, de estilo colonial, la llamó por el nombre de su madre, Glencoe.

Conozco hijos de empresarios que han llamado al cortijo de su finca de olivar con el nombre de sus respectivas madres. Conozco a otros que han denominado sus nuevas empresas con el acróstico de su padre y de su madre. Es una manera de reconocer su origen, como hizo Sam. Conozco a otros que a sus propiedades siempre le añaden el apelativo “del Valle” para no olvidar del valle del que proceden y en el que esas propiedades se localizan.

La casa fue pieza esencial en el testamento de Sam; para sus hijos y para sus nietos. La casa de antes y la casa de ahora, como ejemplo de lo que una familia empresaria puede hacer, de cómo salir adelante. Conozco a empresarios, a quienes entiendo, cuando todo su esfuerzo lo simbolizan en esa casa, que debe ocupar una disposición especial en el testamento. También conozco a muchos empresarios que se resisten a diseñar un buen testamento para conservar no solo la casa sino la empresa cuando fallezcan. Aunque sobrevivan a su

pareja siempre les recomiendo hacer un buen testamento y conservar aquella primera casa familiar, porque no se trata de la casa familiar en la gran plaza o la casa de recreo en el pueblo en que el empresario vio por vez primera la luz, sino de algo más importante. La casa donde creció la familia empresaria es un símbolo, un modo anterior de vida, una actitud espiritual, un cúmulo de valores. La casa de la familia empresaria es el símbolo del coraje de la mujer del empresario que, ahora previsor, hace su testamento.

Me gustaría que todo empresario testamentara como lo hizo Sam Braden y que, a su muerte, la familia pudiera conservar esa casa.



NO SE HA CORROMPIDO

Este empresario, hasta que no tuvo 50 años, no consiguió librar a su empresa de hipotecas y sentir que el negocio era totalmente suyo. Había empezado a fundar su proyecto a los 30 años, recién casado. No hubo en ese itinerario familiar y empresarial nada que fuera espectacular; sólo duro trabajo, vigilancia y esfuerzo permanente, agudeza mental connatural y apoyo de su mujer. Eso, unido a un poco de suerte, fue la base de todo. A partir de los cincuenta años en pleno período de expansión económica, que terminó en 2007, las ventas llamaban a más ventas y el dinero a más dinero. Es decir, llegó a ser modestamente rico.

Ahora, en plena crisis, que remite, se ha preguntado ¿cuánto valdría su empresa, las naves, la finca de caza? ¿Cuánto valdría todo esto si lo tuviera que vender forzosamente o tuviera que presentar concurso de acreedores? Probablemente, me dijo, solo la mitad o menos de su verdadero valor de coste; en el supuesto de que alguien quisiera quedarse con las 3.000 Ha de monte y de caza o con la serie de naves en el polígono industrial. Ni siquiera pagarían lo que costó la finca de olivar semintensivo. Lo que tiene, en verdad, solo tiene valor para él, que lo forjó.

Este empresario resiste la crisis; es más que rico; es un empresario que ha triunfado; pero no pasó de ahí. No fue Presidente de nada, ni tan rico como para corromper a burócratas; no tenía influencia para comprar jueces a pesar de que, cuando vendía la cacería, algunos

jueces iban a matar venados, muflones y jabalíes; tampoco para subvencionar a políticos de uno u otro signo. Estaba muy alejado de esos grupos de influencia. No era entrevistado en prensa local y regional; ni quería salir en los periódicos; no intervino en foros en los que hubiera políticos. Este empresario no tiene deudas personales ni aparecen en el pasivo de sus empresas y tenía fama de pagar y cumplir su palabra. Claro está que, dada su solvencia, los bancos le visitaban para ofrecerle dinero.

Ha conocido a personas sólidas, sanas, fuertes, capaces de soportar incertidumbres, con sencillas inteligencias, seguros de sí mismos, pero su oficio era solo el de hacer dinero y no ganarlo prestando un servicio a otros. Querían dinero y con el dinero el poder, al igual que algunos políticos, que, tras tener poder, buscan acumular dinero.

Nunca despreció el derecho de los demás pero esos otros, con dinero y poder, pisotearon los derechos de otras personas menos afortunadas, quedándose con sus hogares o vendiendo acciones que eran humo y no realidad firme. Estos conocidos se divorciaban, buscaban parejas más jóvenes; y, a pesar de todo eso, no se abatían pues solo deseaban poder y dinero.

Es rico este empresario, pero jamás quiso pertenecer a esa otra clase de ricos y poderosos, dedicados al dinero, al orgullo y al poder. Es un modesto empresario familiar, tratando de salir adelante, sin corromperse y sin haber corrompido a nadie. A sus casi sesenta años trabaja con diligencia y sin aturdimiento; no lucha por causas perdidas ni por barcos que se hundan; sigue con iniciativa, cambiando planes y adaptándose a los cambios del mercado. Ese modo de hacer le hizo triunfar desde que empezó y a resistir para sobrevivir en la crisis.

UN EMPRESARIO REBELDE

Santos había perdido su empresa, auxiliar de obra pública y privada. No podía estar quieto y casi prejubilado. Tenía hambre de emprender y la llenó con tierra arrendada, agua y campo y un buen cielo cubriéndolo todo. Dejó la motoniveladora y el martillo taladrador en busca de hectáreas fértiles, simientes, plásticos para cubrir los arbustos. Se fue lejos de Córdoba hacia el Suroeste para oír de nuevo y en soledad piar a los pajarillos, el viento de la marisma, la primera luz del alba. Había dejado a su mujer, a su hija y a su nieta. Planta y cosecha algo, que está vendido antes de ser plantado, pero corre el riesgo de huracanes y bajos precios.

Su carácter emprendedor e indómito, a pesar de su ruina, no se ha disuelto gota a gota. Siente ternura por la tierra pero depende del comerciante que le facilita plantas, fertilizantes y le recogerá el fruto. Está rodeado de invernaderos de fresas y de endrinas; él cuida la endrina bajo plástico. Antes estaba derecho, sentado en la retroexcavadora; ahora dobla la espalda y arrastra su vida como un penitente entre plantas de endrina en espera de su cosecha. Percibe el olor y el tacto de la tierra fértil tan diferente a los escombros que sacaba de las zanjas. Calcula si tendrá o no ganancias. Sueña con tener tierra propia en el Algarbe o quizás cerca de Lepe.

Santos trabaja y se alimenta en añoranza continua de su casa en la trasierra cordobesa. Trabaja y le dan crédito que deberá pagar con la cosecha. Se ha ido al Suroeste como un desposeído, sin hogar, inquieto

para plantar, cortar, regar, cosechar. Ahora, despojado de su empresa, busca, para la endrina, tierra y comida, tierra a la que desmiga diariamente, hierba para oler, roja endrina para soñar y notar su agraz sabor en la garganta. Su espalda doblada y sus brazos han visto salir las primeras endrinas. La tierra sin explotar es un pecado, un crimen. Sueña no con alquilar sino con poseer un campo, un invernadero.

Santos en Córdoba se sentía muerto; aquí, no lejos del mar, se encuentra tristemente revitalizado y útil a sí mismo; ya no se siente acalabrado. Pero tiene miedo de no saber volver a su casa en Córdoba. Este empresario tiene ojos para leer su historia y conocer el gran hecho: avanzar desde la esperanza y desde su propio autofortalecimiento; aunque él ha sido uno de los desposeídos por la crisis.

Su mujer quedó en Córdoba y no entiende la razón por la que Santos decidió ir al Suroeste y acucillarse entre matojos de endrinas. Endurecerse por la continua resistencia a sentirse desclasado y sin trabajo es el riesgo de Santos, quien debería mantener su mirada clara y sus manos fuertes.

LA DESMORALIZACIÓN SOCIAL

Si las transferencias que se hacen a los obreros del campo y a los parados de larga duración se presumen y perciben como un derecho, entonces se transforman en desincentivos muy profundos y fuertes para no buscar trabajo ni movilizarse y son inherentemente muy costosas. La cuestión de cuán severa es esa desincentivación a los diferentes niveles de ayuda está debatiéndose y no se han encontrado respuestas claras y simples. Si estas ayudas se consideran derechos y hay que financiarlas con una imposición fiscal progresiva sobre la renta de las personas físicas la experiencia nos enseña que no solo desincentiva el trabajo; también el ahorro y la inversión. Desincentiva la ilusión del que trabaja en su pueblo y ve cuan felices son sus convecinos recibiendo ayudas como jornaleros del campo a pares y pasando el tiempo haciendo chapuzas o cuidando de su parcela y hogar.

Animé hace unos días a los hijos de un empresario familiar, que tiene una industria en un pueblo de la provincia de Sevilla, a seguir emprendiendo y esforzándose ahora que el padre se va a jubilar. Llevan trabajando en la empresa desde los 18 años, se han casado, tienen hijos, han levantado la empresa, pagado la hipoteca de la nave y están devolviendo el crédito hipotecario de sus vivienda-hogar. Tienen las más avanzadas tecnologías en su sector de actividad y se verán forzados a seguir adelante para poder vivir afianzando las pólizas de crédito de la empresa con sus vivienda-hogar. Les exhorté, diciéndoles que deberían sentirse orgullosos de la tarea realizada ahora que están casi en

sus cuarenta años de edad y, además, sentirse autorealizados y llenos de felicidad por ser independientes. Sorprendentemente, una de las hijas, de 36 años de edad me replicó que ella prefería la felicidad de los que en su pueblo cobran el “antiguo PER”, como sus amigas y sus parejas de hecho, que justifican 30 peonadas al año y durante seis meses perciben más de 400 euros mensuales cada uno sin trabajar, en tanto que ella tiene un suelo neto de 850 euros mensuales y no tiene tiempo de atender a sus hijos porque la empresa le demanda energía y dedicación. Se miraba al espejo y se preguntaba, desmoralizada, si no debía haber hecho de su vida lo que han diseñado sus compañeras de colegio.

La observé infeliz y llena de autoconmiseración. Yo salí de aquél encuentro ahogado por la desmoralización. Acababa de descubrir que los impuestos con que gravan mi renta y que subvencionan a los obreros del campo andaluz no solo desincentivan a quienes los reciben para movilizarse en busca de trabajo sino que desmoralizan a quienes se autoemplean y arriesgan su pequeño patrimonio, como es la vivienda hogar, en emprender y seguir luchando en un negocio. No pude convencerla de que su independencia no era esclavitud. Ella, muy triste con los ojos mirando al suelo, sin atreverse a mirarme, me dijo: Prefiero la esclavitud de las amigas del colegio, recibir la ayuda que ellas reciben, y vivir una vida familiar y social con todo el tiempo que ellas tienen y yo quería para mí. Estoy cansada de inspectores de medioambiente, trabajo, seguridad y hacienda pública en tanto que ellas viven, ganando igual que yo, sin tanta preocupación. Así es Andalucía.

LA FAMILIA EMPRESARIA

La familia empresaria siempre comienza su itinerario siendo familia, comunión íntima de vida y amor, lugar primario de humanización. Los cónyuges primero conforman una familia y más tarde, normalmente, crean una empresa.

La familia empresaria, si es “sana”, experimenta elementos esenciales de la paz, como son aprender el amor y la justicia entre hermanos, aceptar la autoridad explícita de los padres, ayudarse mutuamente en las necesidades de la vida, estar en disposición de acoger al otro familiar y, en su caso, perdonarlo. Esos son las fuerzas esenciales para experimentar la paz y, en este ambiente, el lenguaje de la familia, que deviene empresaria, es un lenguaje de paz. La familia “sana” es el principal agente de paz en la empresa familiar.

Para que haya paz en la familia empresaria tiene que apoyarse en un sólido fundamento de valores éticos compartidos. Y, además de esto, se fundamenta en una administración correcta del patrimonio, bajo los principios de austeridad, ausencia de despilfarro y solidaridad. La familia empresaria se construye sobre un “sólido patrimonio de valores” y en un sabio cuidado de los bienes materiales y de las relaciones interpersonales. Si estos fundamentos no existen se deteriora la mutua confianza y queda amenazada la paz familiar.

La familia vive en paz si sus constituyentes se ajustan a una norma común, necesaria para impedir el individualismo egoísta y para man-

tener la coexistencia, la laboriosidad y la unión. Si no hay esa norma común en la familia, difícil será construir un pacto familiar sobre la empresa común de la familia. Sin esa norma común aparecerá la ciega arbitrariedad que no será capaz de diferenciar lo justo de lo injusto, el bien del mal en la familia y en la empresa.

Los valores humanos de la familia empresaria se aprenden en la propia familia, escenario normal de convivencia pacífica y constructiva. En la familia y no en la empresa se aprende la solidaridad entre generaciones, el respeto a las reglas, el perdón y la acogida. Este aprendizaje se debe trasladar a la empresa familiar.

Los fundadores, que cuando se jubilan alcanzan la tercera edad, son una gran riqueza para la empresa familiar, por sus conocimientos, experiencias, sabiduría; por ello constituyen para los sucesores un patrimonio que no se puede desaprovechar.

Vivir en soledad en la familia empresaria es experimentar una profunda pobreza, nacida del aislamiento y de la dificultad de amor al hermano. La autosuficiencia del fundador o de los sucesores, nacida en su cerrazón, trae la soledad y, desde la soledad, la pobreza espiritual y material. La soledad es ausencia de relación en el seno de la familia, lo que acarrea pobreza en la empresa familia.

La familia empresaria busca la perpetuidad, porque los fundadores y sucesores necesitan esa especie de "eternidad". La supervivencia de su empresa familiar es un modo de que se le conceda, al que se marcha de este mundo, un tiempo adicional. Legar la empresa a la siguiente generación es una especie de puente entre el presente y el futuro. Ese puente debe ser cruzado en armonía y paz.

LA RESPONSABILIDAD ES CAUSALIDAD

Somos juzgados responsables de un hecho cuando se puede decir de nosotros que somos los causantes del mismo por acción y omisión. Sin embargo, esta causalidad es sólo una de las caras de la responsabilidad, pues la responsabilidad implica obligaciones y deberes que se esperan de nosotros y que debemos cumplir.

Ocurre que las gentes dan a la responsabilidad diferentes significados. La ética protestante concibe la responsabilidad como la adhesión psicológica de una persona a un conjunto de prescripciones sobre la conducta y a aquellos acontecimientos o hechos que son gobernados por aquellas prescripciones. Así que hay una estrecha conexión entre persona, conjunto de prescripciones, hecho relevante. Las conexiones de esta triada son las siguientes:

1. Claridad de la tarea; es decir, claridad de las prescripciones que son aplicables a la situación y que representa la fortaleza del nexo entre prescripción y acontecimiento: Ejemplo ¿Qué se debería hacer en una determinada situación?
2. Obligaciones de la persona: refleja el grado en que esa persona aparece limitada en su actuación por aquellas prescripciones y representa la fortaleza de la conexión entre actor y prescripciones. ¿tiene esa persona el deber personal de comportarse en el modo previsto?
3. Control personal: Refleja el grado en que el actor parece tener control de la situación y representa el nexo entre persona y hecho.

¿tiene esa persona libertad para actuar según prescripciones o las circunstancias minimizan el control del acontecimiento por parte de esa persona?

Las personas son más responsables cuando las tareas son claras, existe obligación de comportarse según lo prescrito, se tiene control personal acerca del hecho relevante. Una elevada responsabilidad indica que de esa persona se espera que actúe según lo prescrito y controle la acción según los resultados prescritos. El triángulo es actor-prescripción-hecho.

¿Cuán responsable es una persona en relación a un hecho específico? Para juzgarlo debemos analizar claridad de la tarea, obligaciones del actor y control del actor sobre la tarea.

DIGITALIZACIÓN Y TRABAJO

Ante la nueva era digital para avanzar es necesario la combinación armoniosa de la creación y adaptación de nuevas máquinas junto a una mejor organización del trabajo. Sólo con revolución digital sin otra organización del trabajo no será posible avanzar por buena que sea la revolución digital. La revolución digital no va a deshumanizar el trabajo sino que le dará más dignidad.

Un ejemplo de digitalización, nueva organización del trabajo y dignificación de la persona-cliente o trabajador- son las nuevas máquinas instaladas como “cajeros automáticos”, que sólo necesitan “hablar”. Se han eliminado los tiempos de espera de los clientes y se ha organizado el trabajo para prestar servicio a los usuarios en una relación personal. Este ejemplo puede verse en la oficina principal de Cajasur en Gran Capitán, en Córdoba, por citar una demostración de la anterior aseveración. La revolución digital está transformando la vida y el trabajo en beneficio de muchas personas y modificando el entorno ampliándolo a escala mundial. La revolución digital permitirá adecuar, adaptar, gestionar y compartir en lugar de destruir, salvo en casos concretos, o beneficiar a unos pocos. Va a permitir y mejorar la solidaridad y abrir un debate menos local sobre lo que es superfluo y lo que es necesario.

Aceptar la tecnología digital exige entrenamiento del trabajador y del consumidor, desde la jerarquía y la disciplina, sin producir perjuicio a unos y a otros. En relación al ejemplo anterior veremos como en la oficina principal de Cajasur actuarán azafatas que demostrarán a nivel individual cómo usar eficientemente esa nueva tecnología digital, haciendo más persona a quien se acerque a la máquina. La revolución digital permite dominar los procesos, reducir riesgos, ahorrar esfuerzos, mejorar nuestras condiciones de vida. Se están dando cambios profundos en el modo de entender la empresa no sólo por parte de los empresarios sino también de los sindicatos. Van a cambiar profundamente los conceptos de gestión de la empresa y del modo de organizarla, pues permitirán las nuevas tecnologías de información y comunicación que el trabajo sea un medio para profundizar y desarrollar a fondo la vida en su dimensión social. Nacerá una nueva cultura en la empresa, ayudada por la digitalización, para resolver lo imprevisto, hacer frente a lo nuevo, emplear el conocimiento no explicitado, orientado todo ello a las personas, que se redescubren a sí mismos en el trabajo.

Tendrán que generalizarse en las Facultades Universitarias, donde se enseñe Administración y Dirección de Empresas, las lecturas de la “Ética a Nicómaco” de Aristóteles o el “arte de la Prudencia” de Baltasar Gracian además de leer, por ejemplo, los libros de Peter Drucker, Ouchi o Goleman, para que nosotros volvamos a conocernos a nosotros mismos. No habrá revolución digital sin trabajo compartido, educación en el trabajo conjunto y en equipo, sin unas relaciones auténticamente humanas de amistad y sociabilidad, de solidaridad y reciprocidad, porque para que funcionen y se utilicen las máquinas del ejemplo, “cajeros automáticos avanzados”, se precisa que quienes los ponen al servicio del usuario se nutran de los valores antes citados, tras un proceso de formación y socialización de la misma máquina.

EL CICLO DEL EMPRESARIO

La vida de un empresario familiar desde 1996 a 2007 corrió muy deprisa y desde esa fecha hasta hoy, durante tan duradera crisis, ha transcurrido muy lenta. Ese es un ritmo muy desigual para la empresa y para la familia; cíclico para el negocio, tormentoso para la familia empresaria. Fue un río caudaloso que transcurrió por desfiladeros y rápidos; ahora se ha estancado pero sin placidez de un lago y sin los remansos de agua junto a playas de arena. Pareciera que conviven esos remansos para no recordar nada de la vorágine pasada. Si ahora no sucede nada, ¿qué sentido tiene recordar los años en los que las arcas estaban llenas y la familia vivía holgadamente?

Este remanso es preparación para el auge del nuevo ciclo, porque la vida económica no se detiene; solo descansa de lo mucho que remó en el decenio 1997-2006. El pasado no merece ser recordado; solamente y profundamente debe ser analizado. Este remanso desde 2007 hasta hoy puede ser fatal para la familia empresaria si no llega a entender la situación de los mercados y de su familia. Debe entender que esta crisis es un periodo de tregua, necesario para analizar y sopesar valores y alcanzar una conclusión: cambiar de ruta sin brusquedades o continuar por el mismo camino.

Pero el empresario está preocupado por el modo cómo ha empezado 2015. Año electoral es año de incertidumbres sobre estabilidad del gobierno y la corrupción aflora en los medios de comunicación como setas de otoño. El temblor de lo que está por venir hace daño a los

sentidos. Este viejo emprendedor sabe muy bien que las gentes perezosas, carentes de eficacia no progresan y que si forman legión el pueblo se hunde. Está receloso del futuro gobierno de España como lo está la gallina que empolla sus huevos en el nido. Se siente viejo; sentado en la mesa del despacho, se queja de cómo van las ventas y los cobros y en momentos de angustia, procede como si fuera un chiquillo. Sabía que el gobierno nacional y el municipal metía las narices en todo, ordenaba lo que no se podía hacer, subiendo los impuestos que gastaban a manos llenas, tirándolos por la ventana, y endeudándose a nivel regional y nacional en una deuda incalculable. Aún, ante este panorama, esperaba la recuperación de la economía y que todo volviera a su cauce. Muchas personas honradas habían perdido sus ahorros en las preferentes y otros ganaban dinero a espuertas llenas. Si el país se deterioraba ¿cómo podía relanzar su empresa si a las gentes les preocupaba el chapapote en las islas Canarias en lugar de lanzarse a trabajar y a lograr nuevas metas?

EL AUTÓNOMO EMPRENDEDOR

He leído declaraciones del señor Amor en favor de los emprendedores autónomos a los que representa. Coincido con él en que son un ejército de creadores de empleo y los primeros en adecuarse al peor desastre posible para, más tarde, volver a empezar el camino. Son personas que aprenden a afrontar amenazas y aprovechar oportunidades. Aprenden lo que es ser vulnerable, sentimiento que no suele albergar el funcionario por oposición. El autónomo se especializa de modo progresivo, lentamente, a lo largo de mucho tiempo a base de prueba y error sin seguir ningún modelo, haciendo camino al andar. Sus errores son pequeños; jamás tan grandes como los que pueda cometer el alcalde de una gran ciudad, el presidente de una comunidad autónoma o del gobierno de la nación. Lentamente el emprendedor autónomo alcanza la eficiencia y esa es la razón por la cual los políticos deberían concentrarse en impedir gravar con burocracias su itinerario. La confusión mental de políticos y burócratas es pensar solo en beneficios sin restarle los riesgos que el emprendedor asume y corre. Esos riesgos siempre deben ser descontados de las ganancias.

Los autónomos “ponen el alma” en lo que emprenden porque pagarán un coste muy elevado si se equivocan. Se han comprometido con lo que creen y tienen mucho que perder en su apuesta. Su aleatoriedad es real y no se parece al juego de azar de un casino. No confunden la esperanza de su emprendimiento con su misma vida. Se centran en la exposición real al riesgo y en espera de alguna recompensa a su

actuación. No son funcionarios que aplican la regla de “verdadero o falso”. Quieren construir un negocio inmune a las perturbaciones pero saben bien que eso no es posible, que el solo paso del tiempo es variabilidad. Por estas razones deberían quedar descargados de tantas obligaciones administrativas.

A cada paso, cada día revisan su plan conforme a la información que les va llegando del entorno en el que operan. Es difícil que puedan diseñar una estrategia dual, una segura y otra especulativa; casi siempre ineludiblemente optan por la última. Ni asegurando parte de su pequeño negocio podrán quitarle aleatoriedad a su emprendimiento. Viven en un mundo repleto de variabilidad, no podrán fácilmente salirse del error y se enfrentarán a la Administración que es todo invariabilidad.

Sus resultados, si los logra, serán producto de su esfuerzo, tendrán más tristezas pequeñas que grandes alegrías. Viven en sus convicciones pero saben que su futuro es impredecible y no se verá jamás despojado de riesgos personales. Por eso, porque crean empleo y corren grandes riesgos, hay que aliviarles el camino administrativo.

Los autónomos no pueden vivir en una regulación complicada, no sólo por los costes que acarrea sino porque toda regulación compleja genera costes de arbitraje de los que se aprovechan quienes tienen información privilegiada. Menos regulación y menos carga burocrática supondrá con ellos más empleo y más eficiencia, más crecimiento. Hacen muy bien en solicitar menos intervencionismo pues la excesiva regulación crea problemas de riesgo moral.

El autónomo es “autopropietario” de su forma de pensar, postura profundamente democrática y alejada de la que muestran los políticos de partido. Su empeño tiene que ver con su coraje personal. Un emprendedor autónomo es todo lo contrario a una persona pusilánime.

LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

Existen empresas familiares en las que la mujer de la familia no aparece en el escenario. Formarían la clase que no dudaríamos en llamar “Empresa familiar sin mujeres”. Es el hombre quien toma las decisiones económicas racionales, maximiza su utilidad o los beneficios del negocio en un entorno competitivo.

Aparecen empresas familiares en las que la contribución de la mujer de la familia resplandece; aunque no son muchas en el horizonte. Pero esas empresas familiares nos descubren las capacidades de las mujeres para dirigir negocios y forman el grupo de empresas familiares dirigidas por mujeres notables.

La mayoría de las empresas incorporan a la mujer de la familia al negocio propio. Hoy representan más del 33% de los empleos familiares en las empresas de este tipo. Forman parte de la fuerza laboral y del equipo de dirección y han diseñado esquemas de conciliación del trabajo y el cuidado del hogar. Este segmento podría denominarse el de la integración de la mujer en su empresa familiar.

Cada vez más, el grupo de “empresas familiares sin mujeres” será de menor tamaño porque muchas de ellas ineludiblemente incorporarán el elemento femenino al trabajo y a la dirección de la empresa familiar.



NOMINALISMO

Usted es un español que reside en España y trabaja, por ejemplo, en otro país en vías de desarrollo. En España usted puede comprar un cuarto de kilo de sal, una docena de huevos, un lote de diez cervezas en lata, un kilo de harina para freír, dos kilos de ternera y un kilo de cordero con todo lo que usted gana a la semana de 37 horas laborales y con eso come durante un mes. Supongamos que le trasladan a ese país en desarrollo y le siguen pagando en España. Trasladado, puede comprar la misma cesta de bienes por la mitad de lo que recibe a la semana, de modo que podrá ahorrar la mitad de su soldada. A lo largo del año habrá ahorrado el equivalente al sueldo de 26 semanas. Por el contrario, su compañero de trabajo en el país en desarrollo recibe la mitad del salario que el suyo y adquiere la misma cesta de bienes para poder alimentarse pero no puede ahorrar nada. Usted colige que salarios altos y bajos son palabras sin significado a no ser que usted calcule cuál de los dos salarios tiene más capacidad de compra.

Un salario en Pozoblanco de 1000 euros mensuales tiene más capacidad de compra que ese mismo salario en Córdoba y mucho más que ese mismo salario en Madrid.

Los salarios pactados en convenios nacionales o provinciales sectoriales son una injusticia para el trabajador o un regalo según en la zona en la que viva. En un convenio sectorial provincial de la distribución al menor saldrá comparativamente beneficiado el trabajador que viva en Algarrarín en relación con el que viva en la capital. El

nominalismo es un engaño al realismo y en el caso de un convenio sectorial provincial un generador de desigualdades, todo lo contrario del fin que se pretende.

Cuando se comparan precios a lo largo del tiempo lo importante es el coste real de bienes y servicios y no simplemente los precios establecidos, para cada zona o para cada moneda. Aquel producto o servicio que costará 100 euros en España en el año 2000 era más costoso que algo que cueste hoy esos 100 euros, pues un euro vale menos hoy que valía entonces a pesar de la última deflación anual.

Si un café en España cuesta 1,80 euros y en USA 2,50 dólares usted no sabe en qué país ese café es más caro a no ser que haga una serie de cálculos, entre ellos, la tasa de cambio de esas monedas, los niveles de salarios en ambos países. Aunque la moneda tenga el mismo nombre como sucede con la libra inglesa y la libra escocesa o con el dólar canadiense y americano, porque el valor de la moneda depende de lo que con ella se pueda comprar. Si cae en la tentación de comparar los salarios en Pozoblanco con los de Madrid no será capaz con rigor de establecer la diferencia a no ser que compare los dos costes de vida.

A mis 14 años de edad yo entendí esto perfectamente al terminar de leer “Un yankee en tiempos del Rey Arturo” una especie de túnel del tiempo en el que el autor relata un ejemplo similar al que yo acabo de exponer. Yo debo parte de mi interés por la economía a Mark Twain.

NO FUE TAN DÍSCOLO

Desgraciadamente ciertos empresarios familiares se mortifican por el hecho de que sus hijos deseen desgarrarse de la casa de sus padres. No se van por su gusto y antojo sino porque desean liberarse de la disciplina y correr mundo adelante. Mi opinión es favorable a la conveniencia de esa decisión para que aprendan incomodidades y miserias y echen en falta las abundancias de la casa materna. La independencia presupone que el andar a pie no cansa, ni ofende pasar frío ni molesta el calor que siempre es menos asfixiante que el que durante el verano impera en Córdoba. Para el joven que quiere huir de la casa paterna todo, al principio, es dulce primavera aunque no duerma en mullido colchón sino en paja de pensión sin echar en falta finas sábanas holandesas.

El joven que prefiere correr mundo antes que entrar a trabajar en la empresa paterna empieza a experimentar cierta vida de estrechez y miseria aunque se comporte con gallardía principesca, con honradez y generosidad a pesar de la liviandad de sus maletas. Si cuida su salud y bien comporta no se le pondrá la cara de bermellón y naranja.

Volverá a casa un par de años más tarde con el título de maestro en albañilería, pintura y pesca de bajura. Habrá aprendido a ser esportillero, a no entrar en el hampa, a no ser poltronero. Traerá la experiencia que trae el hambre pronta, la suciedad que añora limpieza, la imposible poesía de una vida estrecha, la engañosa confianza, el largo camino de regreso a la casa materna. Tras tan duras vivencias

se dirá más vale pájaro en mano que ciento volando una vez que ha soportado tanta fortuna adversa.

En la empresa familiar no le cansará pasar el tiempo porque no hay espacio para ello ni habrá melancolía imaginativa del camino recorrido en libertad plena aunque tuviera pensamientos de volver a ella.

La empresa es molesta al tiempo que es agradable, es dureza y virtud de trabajo y vigilia y de experiencia y ciencia. En verdad que es dura la vida en la empresa, como mármol, áspera como ortiga pero ofrece momentos de gustosa alegría. Y muchos provechos a más del salario. Su travesía le enseñará que para competir unguento tiene que untar a funcionarios para que no gruña la carreta del negocio ni durante el camino se atranque.

Apreciará que la caja de la empresa suele estar tiesa cual espárrago, sin blanca tal pordiosero, aunque con dureza de argamasa y donde se percibe la soledad de la siesta.

El sucesor aprenderá de su padre que la aspereza del negocio la suaviza la firmeza, que la porfía al fin de cada ejercicio llena de alegría a la familia, que siempre tras la tormenta suele la calma venir, como se suele decir.

Recordará sus andanzas juveniles pero se ajustará a las exigencias del negocio, avaricioso de tiempo y esfuerzos. Si así sucede el díscolo hijo se transformará en hombre maduro.

A UN EMPRESARIO OCTOGENARIO

Has erigido una casa estable. Has edificado una ciudad segura de varias empresas. Has hecho fructificar tu cansancio a tus ochenta y seis años. Has sido fecundo y has impartido serenidad en esa tu familia, bien aprovisionada y mejor defendida, a pesar de ciertas pesadillas.

Sigues siendo el centinela que vela sobre tu ciudad familiar y continúas entregando tus energías durante toda la jornada. Estoy convencido de que todo esto, lo has conseguido con la ayuda de Dios, pues de otro modo tu trabajo hubiera sido inútil.

Has realizado obras sólidas, capaces de seguir dando fruto permanente, con sentido y consistencia. Ahora, al final de tu recorrido, por tus hijos eres acogido con respeto a la puerta de tus empresas. Has sido fuente de cinco vidas y, además, de esperanzas.

No has sido altivo ni arrogante y, ahora, en tu vejez de forma serena y responsable provees para la nieta de tu benjamín, porque sabes que tu familia extendida es y será la mejor ayuda que se puede dar a todos tus nietos y el camino para tutelar los derechos y auténticas necesidades, sobre todo de los menos protegidos.



LA JUBILACIÓN ES ANGUSTIOSA

He observado en muchos emprendedores miedo, esa ansiedad respecto a la experiencia específica de la visita del inspector de Hacienda Pública, porque la presencia de la Inspección es una enfermedad nada pasajera de la que ningún empresario puede deshacerse. Siempre conoce el objeto del miedo, como pueda ser el de un cliente que le sorprende con su morosidad o el de una denuncia de carácter penal.

También he observado en algunos empresarios familiares, cercanos a la edad de su jubilación, la angustia, que es algo diferente al miedo. Es, ante la jubilación, el enfrentamiento a la incertidumbre que supone su relevo; es la ambigüedad entre retirarse o permanecer, es el absurdo y la contradicción vital de no saber a que hijo debe dar la dirección del negocio. La angustia del relevo es el terreno abonado por la deuda y el propio autocuestionamiento como empresario. Muchos empresarios cercanos a la jubilación muestran inseguridad, extravío; casi autoexilio.

Algunos, además de miedo tienen remordimientos, como si se inculparan de decisiones erróneas pasadas. Pero ni el miedo ni el remordimiento tienen que ver con la angustia. Al empresario en la cercanía de su retirada, tiene conciencia de esa caducidad y para algunos esa contingencia les llena de angustia, como si hubiera actuado la jubilación como un reto no aceptado. La jubilación es como vacía ilusión que le obliga a separarse de la actividad empresarial, como si esa retirada fuese caminar hacia el centro de la nada.

La angustia que el fundador siente al tener que separarse de su empresa no es un castigo sino un proceso de purificación; no es un infierno sino un espacio al que se camina de tranquilidad y de ser la nada que gana en libertad.

La angustia desaparece si el empresario se aleja de la codicia, la ambición de los valores materialistas y los sustituye por el desprendimiento y el amor a quienes le tienen que suceder. La jubilación exige ascetismo, abnegación, mortificación, humildad ante la pérdida de capacidades, renuncia al poder y al mando. La angustia del empresario, obligado a jubilarse, nace del egoísmo. Desaparece la angustia si se acepta la soledad y el silencio nuevo, propio de quien se aleja del poder.

El empresario al jubilarse no se siente creativo, porque cuando fundó la empresa confundió creatividad con poder, con el ejercicio de ese poder para controlar personas y cosas. En verdad, una vez jubilado puede seguir creando su propia identidad y no fabricando su destructividad. La creatividad del jubilado no es la productividad exigida al empresario, no es la basada en el orgullo y en la rebelión sino de humildad ante el misterio de una vida que se acaba. Entendida la jubilación de esta manera el jubilado no tendrá miedo ni sufrirá angustia existencial.

ANGUSTIA DE LA JUBILACIÓN

Conozco a un empresario que comienza a contemplar la posibilidad de retirarse y cavilar sobre sus peligros.

Ha empezado a sus 65 años una meditación sobre la vejez, sobre la dolorosa renuncia que representa dejar el poder, sobre la pérdida de autoridad en la empresa, sobre el retorno al hogar que ahora es la empresa, quizás sobre sus cataratas y si o no mantendrá la cordura. Esa jubilación, primeros síntomas de decadencia, estando todavía vigoroso y con capacidad para dirigir su empresa, es una obsesión. Se dice así mismo que sesenta y cinco años no es una edad avanzada; no es el momento de empezar a echar cuentas, pero este amigo y alumno de la Cátedra las echa.

Su mujer vive y no es tiránica; sus dos hijas trabajan en sus empresas y no han intentado quitarle el poder ni declararle perturbado, pero el no deja de pensar en ese deseo de y miedo a la jubilación. Ese deseo quizás esté conectado con las habituales tensiones familiares y con los temores, asociados a la vejez. Todo está sucediendo conforme a la realidad: la decisión de retirarse.

En la cultura familiar empresarial el retiro siempre es foco de ansiedad, pues se abre una brecha en el status que es autoridad y ejercicio del poder. Esa ansiedad se resuelve traspasando el poder legítimo al sucesor, pero cuál de las dos hijas debe recibir ese poder. Mi amigo tiene que liberarse de las cargas que supone la dirección de la

empresa y ceder la gestión a una de ellas. Tiene la tentación de dividir “su reino” entre las dos, adjudicándole a cada una un negocio del grupo para evitar con esta división futuras disputas. Pero el negocio es uno, aunque con varias y diferentes actividades. Su problema no es no haber tenido un hijo varón sino acertar en el modo de traspasar el legado empresarial a la siguiente generación, porque cree que más allá de la puerta de su grupo empresarial no hay otra cosa que un erial desolado e inhóspito.

Duda retirarse pero esa jubilación puede ser una catástrofe; pues teme que las hijas no sepan gobernar el entramado empresarial.

Mi amigo reconoce con inquietud que el orden de sus cosas es inestable y que su pretensión de autoridad, si se retira y aún en activo, es patéticamente vulnerable dada la ansiedad de sus hijas para tomar el gobierno. Bien sabe mi amigo empresario que una vez que deje la gestión del negocio su autoridad empezará a desmoronarse. No quiere sentirse, cuando vaya a la empresa, como un acogido.

Tiene protocolo familiar firmado y se ve en la necesidad de actualizarlo tras cinco años de vigencia, debiendo añadir pactos nuevos de respeto, de usufructo, de reconocimiento ritualizado, de hacer guardianes a las hijas del bienestar de la pareja fundadora del negocio familiar. Es obvio que el empresario sienta temor a la pérdida de identidad, a la humillación social, al abandono. El fundador y padre no quiere convertirse en viejo corriente y moliente, en acogido de sus hijas. Dice que retirarse o no del negocio es cuestión de identidad, porque el se ha hecho a sí mismo, no le había llovido del cielo ninguna herencia, ningún pariente le prestó dinero, nadie le había ayudado a empezar su vida. Había llevado una vida modesta y cuidaba que no se le escapara de los dedos la más mínima cantidad de dinero. Trató el dinero con seriedad. Jamás fue indiferente a la ardua tarea de ganarse la vida, pero ha llegado la hora de su jubilación. ¿Cómo le podríamos ayudar para aliviar su angustia?

AL EMPRESARIO FAMILIAR SEXAGENARIO

Su vida ha sido hasta ahora un viaje hacia adelante, una respuesta a las llamadas de su empresa familiar. A partir de que cumpla sesenta y cinco años ese viaje puede verlo como un itinerario hacia atrás, al momento en que inició el proyecto personal empresarial, como dando un salto en el tiempo y en el espacio. Un viaje hacia atrás es necesario para quedar liberado de capas de falsedad y de distorsiones, para quedar inmerso en el verdadero yo. En ese regreso al comienzo el viejo empresario se adentra en su cielo y en su infierno. Tiene que volver a penetrar por la puerta de su ser emprendedor. Pasados los sesenta y cinco años ¿de qué depende la paz y la felicidad del empresario familiar? ¿qué tiene que descubrir o emprender para ser feliz, para ser el mismo?

No puede extrañar su camino; no puede perderse a sí mismo, no puede perder su libertad en los estrechos confines de su empresa familiar. Vivir de la ilusión carece de autenticidad.

Hasta ahora el centro ha sido su empresa. ¿A partir de la jubilación dónde estará ese centro?, sabiendo que él no debe convertirse en su propio centro. Corre el peligro de transformarse a sí mismo en mera ilusión. No puede dedicarse al culto de sí mismo, que es ser pura sombra, y, sin embargo, tiene que dejar de dirigir la empresa. Corre el peligro, tras jubilarse, de comenzar rápidamente a construir su propio universo oscuro a partir de una desorientación que en realidad es la joya de su corona. Quiere seguir en acción, como antes,

sin contemplación y eso le lleva a la insatisfacción pues ya tiene otras tareas que hacer diferentes a las emprendidas en la empresa.

¿Va a seguir corriendo y corriendo como ardilla enjaulada creyendo que los logros de la empresa son verificación de su valía y realidad? ¿Seguir en la empresa es un modo de sofocar los temores que le persiguen a sus sesenta y cinco años!

Jubilado quiere seguir revestido de poder y, como intuye que empieza a ser nada, se quiere convencer de que *es* por lo que *hace*. Tiene que hacer más y más para no dejar de ser real. ¿Cómo va a dejar de ser visible a los sesenta y cinco años?

Decide, por tanto, no jubilarse, porque jubilado se sentiría como ese niño en la oscuridad que se amedrenta porque cree ver un monstruo escondido debajo de la cama. Jubilarse es enfrentarse a una crisis irreversible e impensable. Si se jubila y se queda quieto descubrirá que es como nada y eso es fatal desenlace. Jubilarse, sin embargo, no es quedarse sin tiempo. Por eso, una vez jubilado, debe desandar lo andado a fin de poder recuperar su identidad y volver a su verdadero yo, que ya no es la empresa. Desandar lo andado es viajar como regresó el hijo pródigo a su casa paterna.

Es la única manera de que, cumplida la tarea como empresario, no olvidarse de sí mismo ni terminar odiándose a sí mismo. La única manera de ser feliz a la hora de la jubilación es salir de la rueda de evasiones y autoengaños.

Un jubilado, y más si ha sido empresario, necesita silencio y soledad para hacer el viaje de vuelta a su interior. Tiene que encontrar una nueva puerta ¿Cómo la va a abrir y con qué se va a encontrar? ¿cómo se va a comportar socialmente con los demás?

DEDICADO AL EMPRESARIO JUBILADO

Cuando vinimos al mundo nos cogieron de los talones, nos dieron unos cachetes en los glúteos, nos pusimos a llorar y nos dijeron ya puedes aprender a andar para elegir camino en este territorio desconocido. Eso me sucedió a mi hace algo más de sesenta y ocho años y cada crecimiento me ha exigido soltar el que me ha precedido. Que ese soltar se hace doloroso se percibe cada vez que crezco un año. Cada año debo podar las ramas de mi vida para seguir dando frutos más abundantes. Podo las horas de trabajo, las de caminar, las de nutrirme exageradamente, pero no las de pensar y meditar que me exponen a un proceso de purificación y las de ayudar que me hacen todavía visible. El viento es visible cuando agita las ramas de un árbol; el revuelo de las hojas es el movimiento del viento y su susurro. A mi edad avanzada intento ayudar de alguna manera a otros para nacer de nuevo y continuar con visibilidad. Mi avanzada edad me permite sentarme en soledad y exponerme a un tiempo sin distracciones y sin cháchara, metido en un mar habiendo dejado atrás la orilla de la certidumbre. Se puede estar solo y no perdido. Eso es lo que intento cuando por la tarde quedo en mi soledad.

Cada tarde, en silencio en la cocina de mi casa, me percató de que la vida y la muerte están en juego. Así que debo aprovechar la vida para ayudar al más cercano, a los conocidos que lo necesiten, y hacerlo sin molestar. A mi avanzada edad descubro de manera misteriosa que lo último es lo primero, que lo pequeño se convierte en lo más grande,

que lo que otros desechan por inútil alcanza para mi a tener más valor. Avanzar en edad me obliga a salir de dentro hacia fuera para ayudar a los demás.

Intento no recluirme en la falsa dulzura narcisista porque eso sería atrincherarme en el silencio. Para salir de esa trinchera escribo para otros, me siento a conversar con otros en Consejos de Administración y escucho atentamente a quienes fueron mis alumnos de empresa familiar. Si me fijo sólo demasiado en mi, si me centro en mi ser, si me apoyo en mí mismo estoy comiendo un fruto perverso como es aislarme de la realidad exterior.

Mi avanzada edad no debe entrar en la oscuridad y para no encarcelarme debo dedicar tiempo a los demás. Nuestras vidas son como esa campana que voltea en la torre en un movimiento pendular que va de la vida a la muerte, de la derrota a la victoria, de la alegría a la tristeza. Pero al mismo tiempo somos árboles solitarios, plantados al pie de esa torre, que deberíamos dar sombra en la que se cobijen nuestros amigos y familiares. Deberían acudir unos y otros a ese árbol casi centenario para ni afirmar ni negar; simplemente para estar y respirar el aire que se cobija bajo sus ramas.

A mi edad me gustaría ser árbol que guarda silencio bajo la torre del campanario donde otros puedan conmigo, también en silencio, conversar y esperar todo de la nada. A esta edad no se tiene nada, salvo la vida; no importa lo que se llegue a ser porque no somos nadie. No se puede esperar a mi edad en los logros del pasado, que ayudaron a mi identidad; sólo me queda matar el amor propio ayudando a otros. Tengo que evitar el error del quietismo del jubilado esperando con los brazos cruzados. También el del activismo en pos de una meta imposible de alcanzar. Estos sentimientos los traslado al empresario jubilado.

ANTE SU FINAL

Dedicado a un amigo empresario casi nonagenario.

El empresario que este noviembre de 2016 tiene casi 90 años sabe que todo pasa: el hambre de la postguerra civil y el sueño escalofriante, las noches largas de vigilia sin saber si podría hacer frente a la vencida deuda, las burlas y juegos de sus nietos que ya son más que mozalbetes, las estaciones de su vida que caen como las cuentas del rosario de su abuela.

“No me has traído nada” recuerda que le decía su consorte cuando regresaba del negocio a casa. “Sólo tengo cinco horas de descanso”-contestaba él- y “he vivido cada día con pan seco”. “Al menos te he dejado hijos para que no te aburrieses”. A pesar de todo, no eran éstos malos recuerdos.

En la corteza de su rostro nadie ve las señales que tiene debajo, nadie de su familia le ha desnudado el rostro casi a sus noventa años. Mira hacia atrás lo mucho que ha caminado y el legado empresarial que ha dejado. Se acerca la hora de partir definitivamente, su mujer ya se marchó al otro mundo, y su sala de estar al pensar en morir parece haberse transformado.

¿Será ese moscardón en el cristal de la ventana aviso de su muerte?

El moscardón se ha marchado y mi amigo cree que volverá a su tiempo cerca del cristal, encuadrado.

¿Qué recuerda el empresario?

Allí están las primeras herramientas de su taller de platería, allí el campo de olivar que pudo comprar y que hay que labrar. Allí aparecen sus bicicletas y las tardes de lluvia con su cuerpo mojado y, después, su primer Seat y las envidias de los vecinos del barrio.

¿Qué ha sido él sino camino de su familia, puente tembloroso entre sus hijos y su mujer?

Pero fallecida su esposa, alejados y casados los hijos, su lugar está frío y en la sombra siempre está el rostro de su mujer.

Alza la cabeza y escucha. Se pregunta si es momento de cantar el salmo de las alas de aurora para ir al otro mundo dejando aquí, como legado, el grupo empresarial. Entra calladamente a su casa y sabemos qué le va a ocurrir. Su pálida cara continuará caliente pero por debajo de su piel el frío ascenderá. Se ve ya en los pozos de la muerte y pregunta a su conciencia si mereció la pena haber luchado tanto para lograr ser independiente.

Él ya no se pertenece y alguien lavará su muerte. Se fue sin la respuesta a:

¿Mereció la pena dejar la empresa a sus hijos o mejor haberla dejado a su suerte?

EL HIJO DEL EMPRESARIO

¿Qué debe hacer aquel hijo de empresario que ha terminado sus estudios de bachillerato, de formación profesional o, en el mejor de los supuestos, acabase su formación universitaria? ¿Debería entrar a trabajar en la empresa de su propia familia o, quizás, ver mundo como hiciera el joven Tomás Rodaja?

Tomás Rodaja a los 18 años de edad tenía raro ingenio, era delgado y puntual, poseía notable habilidad para relacionarse con las gentes y una memoria prodigiosa.

Salió de Málaga camino de Antequera hacia Madrid que era y es el centro de España. Decidió viajar a bajo coste y vivió la belleza de la ciudad de Nápoles, las holguras de Palermo, la abundancia de Milán y los festines de Lombardía. En su experiencia viajera pasó frío, corrió peligro de ser asaltado, hambre y ruina casi de muerte. Visitó diversas tierras desde España a Italia y de Italia a Flandes.

El joven Tomás aprendió que de largas peregrinaciones surgen hombres discretos y que tras tres o cuatro años podía volver a su tierra natal, a la empresa de su padre, a los veinte y dos años. En su larga peripécia aprendió la autoridad de los que mandan, la incomodidad de algunos de sus jefes, las quejas de sus compañeros de trabajo, la insolencia de algunos, de otros sus pependencias, la necesidad de obedecer y hacer aquello que se le ha mandado y no le apetecía.

En esta peregrinación zarpó desde Valencia a Génova. Tomás de joven había bebido vino de Periana y anís de Cazalla pero se acomodó al agua y a la suavidad del vino trebiano en Italia. Trotador de mundo disfrutó del frescor del río en Florencia y de Roma la grandeza de sus despedazados mármoles, rotos arcos, derribadas termas; de las colinas del Quirinal, Vaticano y Celio. Luego se marchó a Nápoles no por tierra sino mar y de allí a Messina dónde admiró puerto, asiento y belleza.

Tomás no se estuvo quieto. Su inquietud le llevó a Venecia de contornos alegres y calles de agua y trabajó en el arsenal que fabrica galeras. De Milán saltó a Gante, Amberes y a Bruselas. Cansado de viajar determinó volver a España, fue bien recibido por familiares y amigos, decidido a entrar a trabajar en su familiar empresa.

¿Qué es lo que Tomás Rodaja había aprendido dando la vuelta al mundo durante tres años de ausencia? ¿Puso su ingenio y experiencia al servicio de la paterna empresa?

Aprendió a no ser alcahuete, a conocer a quien se sirve, quienes son los que roban, maldicen o reniegan, a perezosos y diligentes, a quienes de las sábanas se divorcian y no quieren perder jornada, al que te chupa la hacienda. También al juez que dilata la sentencia. Supo diferenciar al honrado del pastelero, al que transforma la devoción en risa, a un maledicente de un notario. Supo cómo no ser esclavo, legítimo y no bastardo. Separó a un buen abogado del pica-pleitos y a no hacer amistad con gaiteros ni tahúres.

Tomás Rodaja se había licenciado durante cuatro años en las escuelas de la vida y aprendió a no granjearse la muerte. ¿Creéis que se ganó la vida gracias a su experiencia e ingenio? ¿Alargará la empresa de su padre sus esperanzas y matará de hambre su ingenio?

Si leéis a Cervantes en su novela ejemplar “El licenciado Vidriera” “entenderéis lo que le pudo suceder a Tomás Rodaja cuando a sus veinte y dos años regresó a la casa de su empresa paterna.

EMPRESARIOS EN ESCENARIO DE CRISIS



LO QUE HA ENSEÑADO LA CRISIS

Lo que me intriga respecto del mundo de las empresas es el haber contemplado que los procesos para organizarse ante la crisis apenas están acoplados. Las conexiones entre diferentes acontecimientos son menos determinísticos de lo que a primera vista se puede imaginar. En el entorno se producen situaciones impredecibles y cosas extrañas suceden en el horizonte, aunque si se analizan en profundidad aparecen concatenadas.

Durante la crisis ningún empresario se comportó en los dos primeros años de la misma, al menos, como era de esperar. Tampoco el análisis de escenarios sirvió para predecir los resultados catastróficos y duraderos padecidos. Nada se desplegó con cierta concordancia. La crisis de liquidez condujo a una crisis de crédito y estas dos a otra crisis económica. Los modelos de escenarios no funcionaron como especulaban las predicciones.

Los empresarios a la hora de actuar son impredecibles porque su imaginación se pone en acción. La imaginación de Madoff ha llevado a muchos empresarios y personas a la ruina y ha dañado los activos de algún que otro banco. Los empresarios y los políticos imaginan su futuro en tal manera que no tienen por qué estar conectada con situaciones presentes. Véase el caso de Cameron que ha conducido al Brexit inesperado. Cameron actuó según sus creencias y no funcionó el ajuste de sus acciones con la realidad en la que operaba. Las consecuencias del Brexit añaden más incertidumbre a la crisis actual.

Las predicciones, como las de Cameron y Sánchez, dependen más de la valoración de factores pasados y presentes en tanto que la imaginación evoca una cierta fe en factores futuros que no son todavía realidad, aunque tengan la posibilidad de serlo. Sánchez pensó que era factible un gobierno, denominado Frankenstein, y esto ha traído muchas incertidumbres al mundo de la empresa.

Al igual que Sánchez en su actuación creativa envolvió a muchos en su futuro sueño de ser Presidente del Gobierno, también muchos empresarios, desde su imaginación, son capaces de envolver a muchos en sus sueños, como fue el caso de Ruiz Mateos. Se hace muy difícil hacer una contabilidad de la imaginación de un político o de un empresario y, por tanto, muy difícil comprender la naturaleza tanto de la política como la de comprender la naturaleza tanto de la política como la de emprender un negocio.

Las crisis no son predeterminísticas sino que acaecen como consecuencia de poner en marcha una imaginación, desajustada de la realidad futura, y alteran el mismo futuro. Nadie puede erradicar la imaginación, ni siquiera en régimen dictatorial o en un régimen revolucionario. Por eso, incertidumbre, predicción e imaginación son términos que no están acoplados.

Interesa, por tanto, observar los comportamientos de los empresarios y políticos imaginativos, a través de lo que dicen, escriben o hacen, a solas o con otros. Empresarios y políticos no son gentes estáticas, evolucionaron en el tiempo (Obsérvese la evolución de Sánchez o de Bankia o de Cameron). Son evoluciones que en parte se replican. Para atender al futuro se debe prestar atención a la coreografía, a las palabras y acciones e interacciones entre quienes comparten el ideal. Se debe observar la coreografía de Podemos en el Ayuntamiento de Madrid o de Barcelona, las palabras y acciones en Ciudadanos, y Socialistas para poder calibrar el futuro. Es la información que se procesa para dar sentido a los comportamientos en el proceso de organizarse

ante una emergencia. Dado que la imaginación funciona a través de la acción nos deben interesar los actos de políticos y emprendedores porque esto es crucial para estar preparados para el futuro incierto, imprevisto, improbable pero que ocurre y sucede.

Esta larga crisis nos ha puesto a todos en trance de reflexión.



SUFREN PELIGROS Y TEMORES

Hace unos días visité a un joven empresario, de algo más de 42 años, quien me comunicó que está desarrollando negocios en Santa Cruz (Bolivia) y que piensa en ampliar su actividad pausadamente. Esta aproximación a Bolivia arrancó hace cuatro años y parece que se va consolidando. Espera dar satisfacción a sus ilusiones y generar un patrimonio para sus dos hijos. En realidad ha cruzado el Atlántico y se ha posicionado en los aledaños del Pacífico; es decir, ha cruzado una ancha raya que significa trabajo, cansancio, riesgo pero también afanes que en esa aventura se han de pasar hasta acabar la vida. Cruzar esa raya es pasar por sufrimientos y riesgos, vencerlos, mostrando el valor de su ánimo y el testimonio de la fidelidad a su proyecto.

Yo admiro a todos los empresarios que se lanzan a emprender ahora a Perú, Bolivia, Colombia. No van a comer culebras ni sabandijas como sucedió a quienes, en número de trece, cruzaron la raya que les marcó Francisco Pizarro antes de salir de la isla del Gallo a la isla de la Gorgona, pero tendrán que superar duros obstáculos y desalientos. Es importante que estos empresarios se enraícen en aquellas tierras sin dejar de pensar en Córdoba y deberían ser loados, porque en realidad están escribiendo grandes hazañas como las que hicieron Pizarro y Almagro.

Conocemos los nombres y patrias de once de los trece que siguieron a Pizarro y traspasaron la raya trazada en la arena. Uno de los trece era griego de Candía pero otro era piloto y de Moguer. Aquellos

valientes nacieron en Olvera, Benavente, Baeza, Trujillo, Cuellar, Úbeda. Dice el Inca Garcilaso que deben ser recordados para que sus hijos y descendientes se precien de tales razones y conozcan que recibieron repartimientos y dejaron “hijos e hijas de toda bondad y virtud”.

Se que jóvenes empresarios, que han desarrollado proyectos en Perú, están ahora en Colombia en tierras donde perpetuamente llueve aunque no viven de milagro como aquellos trece que siguieron a Pizarro. No pasan hambre sino que mantienen su particular ánimo y valor. No desmayan a pesar de las dificultades. Harán, como aquellos, “oficios de marineros y de soldados según les ofrezca la necesidad”.

No van allí como Pedro de Candía con “semblante grave y señorial” ni “cubiertos de hierro de pies a cabeza con barbas en la cara” sino como emprendedores intentando crear una nueva organización, capaz de prestar servicio y mejorar el bienestar de aquellas poblaciones. No van a traer oro y plata sino a arriesgar su tiempo, dinero y salud como los trece de Pizarro, salvando las distancias que hay entre el año 1500 al 2000. Alguno de estos empresarios fracasará al igual que murieron dos de los trece seguidores de Pizarro, y todos, si quieren triunfar, tendrán como los de Pizarro que sufrir “penurias, peligros, temores y grandes trabajos”.

DE LA NECESIDAD HACER VIRTUD

Ahora, cuando escribo en enero de dos mil quince, me preguntan por vosotros y vuestras vidas. Todavía hay empresarios, huidos de sí mismos, que es la peor manera de estar ante la crisis, que no se sienten bien consigo mismos, ni con las ventas de sus empresas, ni con los bancos, ni con nadie. Sobre algunos la ruina se ha posado; se han quedado solos frente a la nave de su empresa, en la que el aire no entra ni encuentran la salida ni logran a sí mismos encontrarse. Hay otros que sobreviven, que esperan que les visite el olvidado oro de las tardes, que siguen siendo alguien, que viven el vértigo del incierto futuro cada instante, porque su empresa no es sólo lo presente sino fundamentalmente lo distante. A los que emprendieron y sobreviven los empleados siempre están mirándoles; sus familias desean que el fuego del empresario no se apague.

Los que, como empresarios, desaparecieron tienen dolor dentro de sí en el que no repara nadie. Los que sobreviven no pueden quedarse quietos, sin prisas, viendo como las ventas caen, las cajas se vacían y los días transcurren sin vida. Siempre están con los ojos abiertos, luchando para que el agua no las anegue, para que el aire siga entrando por la ventana de su taller o de su oficina. Como empresarios no quieren alcanzar el punto en que todo termina; punto al que algunos han llegado con la mirada erguida pero arrinconados en húmeda umbría. Aquellos empresarios, caídos, son pura melancolía.

¿De qué, decidme, los que habéis caído o los que aún estáis vivos, están hechas vuestras vidas?

Me preguntan ¿qué ritmo llevan las empresas de la ciudad y de la provincia? Quieren saber si tenéis algún modelo, fetiche, para salir de la crisis; si sois nueva inercia para resistir, si hay un genio en vuestra alma que os haya ayudado a superar el largo desierto, a vivir en la tormenta de la recesión y en la sequía del manantial del crédito. Quieren saberlo de buena mano, de buena fuente, válida y fiable. Han acudido a mí para relatároslo. Esto es lo que pretendo hacer en las escasas líneas que siguen.

Estoy muy cercano a 165 empresas familiares desde el año 2000, y mucho antes, que no son muestra aleatoria pero sí fiable; que no representan el universo empresarial de Córdoba, pero que son realidad válida para empezar este relato. Las hay en mi muestra de todos los tamaños y sectores de actividad, pero no replican la estructura del censo, pero son fiables porque las veo y las siento. Un 30% son fabricantes, una cuarta parte son distribuidores y comerciantes, una quinta parte se dedican a servir a empresas y personas y sólo el 18% a la construcción y actividades auxiliares de la misma; a la hostelería sólo un 3% y al transporte de viajes y mercancías no llegan al 2%; por fin las que actúan en la agricultura superan el 4%. De esa muestra, de 165 empresas familiares han desaparecido, durante el septenio de crisis, más de la cuarta parte (el 26%). De las dedicadas a la construcción y a proveerla han liquidado o cerrado el 40%; dos de cada diez han dejado de dedicarse a prestar servicios y tanto en fabricación como en distribución han desaparecido de sus correspondientes segmentos el 16%. Han resistido en la muestra las dedicadas al agro y a la hostelería.

Es obvio que han dejado sin empleo a muchas personas porque los sectores más dañados son las de construcción y servicios, muy intensivos en trabajo y con menores necesidades de capital. Los que han desaparecido no pudieron o no supieron resistir en un marco

hasta agosto de 2012 de rigidez en el mercado laboral y ante la sequía del crédito y el abatimiento de la demanda. Estos, que han cerrado, nunca regresarán al tiempo de lo sido ni al espacio en que actuaron. Para ellos no habrá ramas, en las que el tiempo reverbera; ni habrá hojas en las que el tiempo sea rumor; sólo habrá silencio que ni siquiera lo enmudecerá el viento; ese silencio que los ensordecera.

¿Cómo han actuado aquellos empresarios familiares que han sobrevivido? ¿Cómo han aceptado que el tiempo de crisis era sólo porvenir y no muerte, cristal en llamas que preludiva la luz inexpressable del futuro? ¿Cómo han viajado desde 2007 entre ese crepitar de horrendas imágenes y de sombras? ¿Cómo han podido seguir respirando sin aire?

Todos iniciaron una estrategia de resistencia pensando que la tormenta no duraría más de tres años. Adelgazaron la plantilla, recurriendo al despido aquellos que desde 2008 a 2012 tenían capacidad financiera para poder despedir. Cuando no pudieron resistir cerraron y liquidaron. A partir de Agosto de 2012 los supervivientes convencieron a los empleados de la necesidad de “descolgarse” del convenio sectorial y congelaron o autoredujeron la retribución salarial. Había que reducir costes no sólo en partidas que se suponían innecesarias sino en otras sin las que no se podría producir bienes o servicios, como es la energía. Invirtieron para ahorrar en el coste energético apelando a nuevas tecnologías y procesos. Incluso se atrevieron a invertir en automatización y robotización durante la crisis, que esperaban mágica, a fin de estar preparados para la recuperación de la demanda, que ahora en 2015 está iniciando su revitalización. Incluso aquellos que estaban bien autofinanciados acudieron a la transformación de las pólizas de crédito anuales, a préstamos a medio plazo, aún con un tipo de interés nominal alto. Los sobreendeudados lucharon y lograron la restructuración de la deuda, no en el tipo de interés pero sí en el plazo de carencia y con alargamiento del período de madurez del préstamo hipotecario sobre bienes raíces del patrimonio personal.

Resistieron para ganar la batalla y sobrevivir. Han resistido sin fenecer tres de cada cuatro empresas familiares de la muestra indicada. Para mantenerse y crecer desarrollaron diferentes estrategias de carácter agresivo. Unos admitieron nuevos socios en la empresa que aportaba no sólo recursos financieros sino economías de alcance y de red con sus nuevos mercados y sinergias, incluso perdiendo la mayoría del capital o cediendo la gestión. Algunos sectores han sido agresivos en la exportación cuyo mercado, antes de la crisis era mínimo; han internacionalizado su red de aprovisionamiento o de ventas. Incluso han institucionalizado joint-venture para entrar en mercados ultramarinos. Singularmente algunas empresas de la muestra han crecido mediante adquisiciones a precios de saldo de empresa que estaban en trance de presentar concurso de acreedores. Otras han dejado morir la actividad y han saltado a nuevas actividades desconocidas a las que podían aportar su saber-hacer o hacia integraciones que generaban economías de asimilación. Un buen porcentaje de ellas resisten y siguen la inercia del mercado pero son las menos pues es hora de hacer de la necesidad virtud.

Las consecuencias para muchas empresas de no haber pensado a largo plazo y de modo cíclico han sido devastadoras no sólo para ellas sino para el empleo y para la sociedad cordobesa. Pero otras empresas familiares cambiaron la angustia en cálculo y desde el cálculo hicieron sus números y sobrevivieron sin miedo. No invocaron la penumbra sino la luz para salir del túnel, aún estando en el límite. La empresa que resiste es el eco del pensamiento del dueño y de su esfuerzo. Sin embargo, uno de cada cuatro empresarios no hallan la adecuada respuesta y se diluyó hasta ser nada en el olvido. Hoy son soledad de un soplo entre sombras. La empresa que resiste es luz de día que la ilumina y autosostiene; es claridad y no vacío; es semilla de nueva fronda, latido de corazón diario. Al menos se puede concluir de la muestra analizada que ese corazón de empresa familiar late tres cuartos, en esta calma que parece eterna esperando que en el cielo brille su estrella y termine por salir la primavera.

LA LIBERTAD DE EMPRENDER

Ante el cambio que se avecina todos están nerviosos, especialmente los que dirigen a todos los niveles los partidos políticos. Nerviosos como los caballos de Caballerizas Reales cuando no se les daba un paseo por el patio. Los empresarios sienten el cambio y luchan contra lo inmediato: la venta, el cobro, los pagos. El gobierno explicando el esfuerzo para que la inversión confíe en España y la oposición ofreciendo más y más derechos. Las causas de esta desazón son hondas y sencillas: hambre de seguridad, músculos queriendo trabajar, autónomos queriendo crear e innovar y un entorno que lo impide, lo cohibe.

No nos damos cuenta que la solución está en la persona que emprende, que pugna por crear algo más que la pura necesidad. El que emprende quiere levantar su casa-hogar, su empresa y dejar en esa vivienda hogar y en esa empresa su misma esencia y meter dentro de su alma algo de su casa, de su empresa. No nos damos cuenta que la solución está en esa persona que crece más allá de su trabajo y emerge por encima de sus logros. Cuando se desechan los valores y los imperativos categóricos todo se desmorona; cuando las escuelas de pensamiento se desintegran la sociedad avanza tambaleándose, de modo penoso, en dirección equivocada. Y en ese entorno confuso tiene que operar el empresario, la persona que quiere levantar su hogar, su profesión, su empresa. Cuando se deja de sufrir y luchar por un proyecto de vida la sociedad se depaupera. Cuando se deja que los partidos políticos provoquen el odio, que nos temamos unos y otros, que re-

celemos mutuamente, no será posible emprender ningún proyecto.

El empresario, que quiere avanzar, debe saber que Ciudadanos y Podemos son resultados, no causas, y entendiéndolo podrá emprender. Podemos y Ciudadanos es el resultado de más de dos millones de personas impacientes, dispuestas a hacer el cambio y otros diez millones que empiezan a sentir el nerviosismo. En medio de tanta impaciencia y nerviosismo el empresario y el autónomo dan un paso adelante y no se arredran. Estas gentes son la espina dorsal de España, aunque muestren cansancio alrededor de los ojos y el coche se transforme en su improvisado hogar.

Un empresario levanta cada mañana su empresa, su corazón, su cerebro para poder avanzar. Quiere defender su derecho de propiedad, su derecho a emprender. No quiere ser como Nat Turner, aquel negro a quien no le importaba el frío que le tenía molido el cuerpo, sino la violación de sus escasos derechos de propiedad. No quiere que le quiten, como hiciera el dueño a Nat Turner, la moneda de diez dólares de oro, que tan cuidadosamente había cosido en el interior de su pantalón de recambio. El empresario no acepta que le extraigan del forro de su pantalón la única moneda de oro que aún posee: su libertad de emprender. Pero esa libertad de emprender ha estado muy condicionada y lo va a seguir estando porque el empresario es propiedad de los políticos y de las administraciones públicas, como lo proclama en sus confesiones el negro Nat Turner, que encabezó una revuelta en agosto de 1831 en una remota región del Sudeste de Virginia, según ha novelado el premio Pulitzer de 1968, William Styron. Nat Turner en su vida había poseído ni siquiera una cuchara de hierro para comer y la moneda de oro era su único tesoro, como para el emprendedor que empieza su moneda de oro es su libertad.

Nat Turner en cuya utopía estaba lograr la libertad y con la moneda de oro de diez dólares (de 1831), poder establecer una iglesia en Richmond, sufrió el acto de bandidaje más indigno que pudo cometer

su nuevo amo. A Nat Turner le dolieron el alma y los dientes, cuya salud había comprobado su nuevo patrón. Así también a los empresarios les duele el alma y los dientes porque antes de empezar tienen que desabrocharse el cinturón y entregar la moneda de diez dólares, que había ahorrado para iniciar la construcción del templo de su empresa, a la Administración.

Nat Turner aprendió a apreciar la vileza del blanco, la hipocresía, la avaricia, la depravación y el empresario, que emplea su libertad para crear y construir su nuevo hogar o un nuevo templo empresarial, deberá saber de la hipocresía, avaricia y depravación que son pilares fundamentales de la corrupción. Nat Turner luchó después de leer a los profetas Ezequiel, Daniel, Isaías y Jeremías, alejado de la barahúnda y de la confusión. El empresario para salir de su confusión tendrá que leer a esos profetas para ejercitar su libertad.

El empresario para muchos políticos, de derecha y de izquierda, es una amenaza porque es símbolo de una libertad que pone al descubierto la lucha contra una nueva esclavitud; los empresarios son un vivo recordatorio de la libertad en sí misma, de emancipación y de manumisión pues quieren quitarse las argollas del látigo de la intervención e inspección discrecional del político que se ha hecho funcionario.

El empresario ante la Administración tiene que comportarse como Nat Turner con su amo; con presteza, silenciosa obediencia, rectitud para no hundirse en su aniquiladora servidumbre, que es todo lo contrario que el emprendimiento liberador. Pero Nat Turner, al menos conocía personalmente a su amo. Muy al contrario, los amos del empresario son impersonales y desconocidos, que se comunican no con el látigo sino con el requerimiento de oficio. Nat Turner inició una revuelta, una revolución en Southampton. ¿Cuándo los emprendedores comenzarán también su revolución?



EMPRENDER EN TIEMPOS DE CRISIS

El emprendedor siempre toma sus sandalias y su manto de peregrino y se lanza a explorar la constelación de oportunidades.

¿Hacia dónde van sus miradas en estos momentos de crisis?

No viaja al país donde cantan las alondras sino que baja al valle en el que existen muchas oportunidades, al bosque abierto por el que caminan los desorientados. Lo único que precisa para explorar y luego emprender es que le quiten vallados y no le castiguen por merodear en los mercados. El emprendedor tiene ánimo suficiente para probar resistencias y abrirlas desde fuera; explorar ruidos, señales de vida, rayos de sol y sonidos alertadores.

No viaja al país de las rosas y las violetas sino al bosque de necesidades no satisfechas.

Emprender es llevar las manos apretadas, los ojos y oídos muy abiertos, los labios sorbiendo la aventura hasta que se logra lanzar el jubiloso grito de ¡Eureka!

Emprender es anticipadamente explorar y cruzar tierras y escenarios extraños, muchas veces sin saber dónde se hallan las oportunidades que son como campos y prados sin fin donde poder arar y trillar sin descanso. Es anticipadamente explorar durante variados y largos viajes, invertir tiempo y dinero con el riesgo de tener que regresar sin haber nada descubierto a pesar de haber estado muy cerca de la meta.

Es salir al exterior con paso ligero después que los deseos hayan sido exteriorizados y aceptados por el propio pensamiento y voluntad. Por todo eso emprender es desear, reflexionar, actuar.

Un emprendedor debe ser alegre y valeroso, atento y, a veces, aparentar distraimiento; estar en la sombra, no abandonar, husmear sin premura para que nadie, cuando explore, advierta su llegada. Es para un pueblo o una comunidad espléndido presente en tiempos de crisis, valioso regalo de excelsa hermosura. Los pueblos y comunidades atrasadas no comparten la opinión arriba expresada. Fruncen el ceño y critican la exploración que produce asombro y revuelo. Al emprendedor lo miran con recelo porque peregrina la mitad de las veces con sus pensamientos y la otra mitad con sus fantasías.

En comunidades decadentes no se tiene capacidad para aceptar un nuevo empezar, necesario en tiempos de crisis. Tampoco se admiten nuevos balbucesos y se prefiere un cortejo de perritos amaestrados.

AFRONTAR LA CRISIS

Las empresas familiares cordobesas, que han sufrido profundamente desde 2009 hasta 2013, tenían un sobreendeudamiento en sus balances o no se habían diversificado e internacionalizado. Obviamente, las que actuaban en el sector de la promoción, construcción de viviendas o ejecución de obra pública no han podido sobrevivir en su mayoría.

Las que están sobreviviendo son las que habían diversificado sus mercados y no estaban muy “apalancadas” con financiación bancaria. Mucho mejor han reaccionado las que dirigieron su estrategia comercial hacia la exportación. Sin embargo, empresas bien estructuradas financieramente, cuyos excedentes se habían asignado a la promoción de suelo y/o a la construcción de viviendas, lo están pasando muy mal o han perdido valor e incluso patrimonio o se han liquidado. Tenemos ejemplos paradigmáticos de mala diversificación en el sector de la joyería, distribución mayorista o minorista de mercancías, incluso en la distribución de energía, en servicios de transporte de viajeros y en la fabricación del mueble. Si estos empresarios, muy autofinanciados, no hubieran dedicado sus excedentes al sector de la promoción de suelos o de viviendas hoy no estarían pasando dificultades. Si se hubieran internacionalizado desde 2002 o no se hubieran involucrado en la construcción hoy estarían en plena producción.

A pesar de todo lo dicho, la empresa familiar está afrontando la crisis de modo más inteligente que la empresa que no es familiar. En la em-

presa familiar el capital es paciente, la cercanía al trabajador es más intensa, sus decisiones suelen ser menos arriesgadas al jugarse el patrimonio personal de los propietarios y sus estrategias se suelen alejar del oportunismo. Y, de modo esencial, existe una extrema vigilancia y una mayor monitorización de los procesos en la empresa, aunque no siempre en el marco de una avanzada profesionalización. El capital de la empresa familiar tiene cara y esa personificación es un tampón para actuar de modo ortodoxo. Ese capital reputacional fortalece a la empresa y disuade del oportunismo.

Están sobreviviendo mejor en estos tiempos de crisis aquellas empresas de digna reputación social. Incluso en el sector de la promoción y construcción todavía quedan en Córdoba empresas familiares que tienen como activo intangible un elevado capital social relacional y cuyos nombres están en la mente del lector. Desde nuestra experiencia podemos aseverar que la empresa familiar tiene mucha más capacidad que la no familiar para afrontar la crisis, porque suele estar menos endeudada y mejor diversificada. La diversificación con sobreendeudamiento conduce en tiempos de crisis al fracaso, salvo honrosas excepciones.

La legislación laboral sobreprotectora del empleado en tiempos de crisis tiene un efecto directo negativo sobre el valor de la empresa. Sin embargo, en la empresa familiar y, sobre todo tras la reforma de agosto de 2012, la conciliación de intereses entre propiedad familiar y trabajadores se ha acentuado, dada la cercanía relacional entre las partes. La crisis ha hecho comprender las contradicciones que se hacían insuperables. De un lado, no era posible mantener el puesto de trabajo indefinidamente y al mismo tiempo maximizar la retribución salarial. De otro lado, tampoco era posible maximizar el valor de la empresa y al mismo tiempo maximizar el drenaje de fondos para el empresario vía dividendos o privilegios en especie. La crisis nos ha hecho entender esta paradoja entre propietario y empleado y esas contradicciones internas, aceptadas y soslayadas en tiempos de bo-

nanza. Una legislación laboral que impida a empresario y trabajador diseñar estrategias para salir de la crisis, cuando ambas partes entre sí confían y ninguna quiere expropiar a la otra sino salvar la empresa, es un marco jurídico-administrativo inaceptable en tiempos de crisis. Aún así, en la empresa familiar es más fácil llegar a un acuerdo para salvar la empresa que en la no familiar.



RESISTIR O LIQUIDAR

Todos los empresarios se quejan del sufrimiento que proviene de la sequía financiera. La cuestión a analizar es la de saber para qué se precisa solicitar un préstamo o una póliza de crédito. Es importante saber cuánto precisa el negocio, pero mucho más clave es conocer por qué endeudarse y para qué. No es lo mismo acudir a la financiación externa para apoyar un plan de crecimiento empresarial sostenible que para financiar pérdidas de explotación, consecuentes a la caída de ingresos por menor venta y mayor morosidad o por un crecimiento del coste de servicios exteriores, materias primas o masa salarial.

Muchos empresarios están estresados al no poder hacer frente al plan de pagos de la deuda a pesar de haber adelgazado su plantilla y reestructurado la producción. Han tardado mucho en acudir a un pacto de reestructuración de la deuda o al concurso de acreedores. Para pactar privadamente la refinanciación y reestructuración de la deuda y no caer en el concurso de acreedores hay que convencer a las entidades financieras que van a ganar más renegociando que llevando la empresa a liquidación. Para negociar con las entidades financieras la reestructuración de la deuda el empresario debe poner en la mesa el valor económico del negocio y no el valor contable, el sentimental o el literario.

El valor económico de una empresa para el banco es el activo circulante neto; es decir: el fondo de maniobra operativa, excluyendo la deuda a largo plazo y la de los activos fijos netos. Así que antes de ir a negociar con los bancos estime el flujo de caja libre que se obtendría

con la buena gestión de los activos operativos, tras el plan de reestructuración, descontado al coste medio del capital.

La reestructuración de la deuda no es otra cosa que distribuir el flujo de caja libre en el tiempo entre acreedores financieros y no financieros. La reestructuración de la deuda afecta a la Seguridad Social, Agencia Tributaria, bancos y acreedores comerciales pero también a trabajadores y familiares accionistas. Al fin y al cabo es buscar el equilibrio entre asegurar el futuro de la empresa y los sacrificios de los distintos agentes (accionistas, trabajadores, acreedores). Esta reestructuración se hace difícil ante la multiplicidad de intereses que suelen ser divergentes.

Ante esta situación de crisis de liquidez les recomiendo:

- a.** Determinar el valor económico del negocio para elegir entre seguir o liquidar.
- b.** Determinar si el valor de la deuda después de la reestructuración financiera es mayor que el valor de la empresa en liquidación.
- c.** No se debe olvidar que el valor de liquidación es el que se pueda obtener por la venta de los activos netos totales después de pagar los impuestos.
- d.** En el valor de los activos operativos no deben incluirse los activos no operativos que deben ser ajustados (minusvalía o plusvalía latentes).
- e.** Calculado el valor económico asociado a la reestructuración debe pactarse su distribución entre empresa y acreedores, pues hay que lograr el consenso sobre cuánto y quienes soportan el sacrificio.
- f.** La contabilidad no refleja el valor de los flujos necesarios para salvarse todos en el salvavidas del plan de reestructuración. Lo que importa es la tasa interna de rentabilidad de los nuevos flujos operativos.

EN EL TALLER DE REPARACIONES

Desde 2008 la economía española ha sido asfixiada por varios cuellos de botella que no ha sido posible destaponar todos y al mismo tiempo. Para arreglar tan variados desperfectos a tan complicada máquina ha habido necesidad de pasar por el taller y reparar poco a poco y secuencialmente las averías que no dejaban funcionar el motor.

El primer problema acuciante era el de la baja productividad global lo que encarecía nuestros productos a la hora de exportar. La productividad se ha ajustado y continua ajustándose en el sector privado, lo que ha permitido en 2012 tener una balanza comercial de productos y servicios capaz de saldar todas las importaciones y arrojar un superávit incluido el turismo de 50.000 millones de euros. Paralelamente la reforma laboral permitirá, en su momento, al empresario ser menos tímido en la creación de empleo.

El segundo cuello de botella que encarecía la emisión primaria de deuda soberana era el déficit presupuestario global. En el taller se ha conseguido rebajar algunos puntos ese déficit presupuestario, pero el sector público tendrá que seguir visitando el taller para reparar este cuello de botella tan opresor del crecimiento.

El tercer cuello de botella, el más complejo y más acuciante, es la escasez de financiación. El sector financiero es aliento vital para la economía española y a su vez, ha sido la mayor amenaza de nuestra estabilidad. Los bancos y antiguas Cajas de Ahorros se sentaron desde

1998 y de modo creciente hasta 2006 en un montón de activos hipotecarios tóxicos que ha habido que devaluar con coste elevado para los propietarios de los activos, que son los accionistas de los bancos y que son todos los españoles en el caso de las antiguas Cajas de Ahorros. La financiación que recibieron Cajas y Bancos del exterior funcionó como ese paraguas que te prestan y que te exigen devolver cuando empieza a llover. El sector financiero español tomó muchos paraguas prestados cuando no llovía y que hemos tenido que devolver y seguiremos devolviendo durante los próximos tres o cinco años en los que seguirán cayendo chuzos de punta. El paso por el taller para arreglar al sector financiero ha sido duro y lo seguirá siendo hasta que se digiera toda su reconversión hacia una actividad más eficaz y menos arriesgada. Se dejó entrar el aire a borbotones por las ventanas del sector de las finanzas pero ni el Banco de España ni la Comisión Nacional de Valores pusieron mosquiteros para que no le entraran mosquitos.

El cuarto cuello de botella se sustancia en la Administración del Estado que carga sobre las economías privadas elevadísimos costes de transacción al romper la unidad de mercado, fragmentándolo en 17 "mercadillos" e imponiendo nuevas regulaciones a las empresas y ciudadanos. A esos elevados costes de transacción, impuestos por la elefantiásica estructura del Estado, se les epiteta como duplicidades.

Todos los cuellos de botella no se pueden desobturar al mismo tiempo pero tampoco debe quedar alguno de ellos taponado. Se está mejorando el motor financiero; se está aflojando el freno del déficit presupuestario; pero todavía hay que quitarle asientos al edificio del Estado para no seguir asfixiados y poder movernos con más agilidad dentro y fuera de España. Hay que abrir las ventanas para que entre aire fresco y poner mosquiteros para no dejar entrar a los mosquitos. Hay demasiados mosquitos que pican, chupan y taponan la savia de nuestra economía.

EL CADUCEO DEL EMPRESARIO

Todo empresario debería saber que su emblema es el atributo de Mercurio, dios romano del comercio. En su despacho debería estar situada en pared principal una vara lisa y cilíndrica, rodeada de dos culebras, símbolo de la paz, porque sin paz no hay comercio, salvo el de las armas.

La economía, en este largo periodo de crisis recesiva, es esa dama, vestida de negro, y sus cabellos envueltos en velo, también negro. La economía no avanza sino que se debilita con paso monótono y rápido, como si a esa dama le flaquearan las rodillas. La economía es dama llena de arrugas, pálida, con la boca retorcida por la angustia. Hay paz pero no hay comercio, así que una de aquellas dos culebras parece dormida.

Hoy se hace difícil encontrar una empresa que no esté enferma, que no esté descendiendo hacia las profundidades en las que habitan empresas concursadas y, sobre todo, sin sentido liquidadas. Conozco a alguna que pasea ante la dama vestida de negro, como Ulises en el reino de las Sombras. Hay muchas empresas amodorradas en vías de recuperación y que luchan contra las tinieblas financieras y la fealdad de la Administración Tributaria. Esta dama con arrugas está deflactada porque en época anterior no hubo crítica y la crítica es el origen del progreso.

¿Cuánto tiempo va a estar vestida de negro esta dama?

Para el empresario es imposible medirlo. En 2008 creyó que el tiempo de crisis no se alargaría más de dos años, pero el tiempo no es el espacio, que se mide con los sentidos de la vista y el tacto. Ahora duda de que la crisis se está acabando.

¿Es la crisis una enfermedad siempre unida a la estupidez?

Si, que lo es, porque la crisis y la estupidez son alteración de la propia naturaleza. La estupidez de los bancos prestando a quienes no pueden devolver la deuda y la de quien toma dinero a préstamo sabiendo que no lo va a devolver ha cambiado la naturaleza del mercado. Estupidez ha sido olvidarse de que las sombras se disipan con el trabajo terrenal y el honor, templados cada día en el yunque del esfuerzo. La estupidez es un rebajamiento de las ideas sanas que nos ha traído humillación. Es además un extravío espiritual que nos ha conducido a esta crisis. La crisis, sobrevenida por la estupidez, es la miseria en la que la sociedad se encuentra. La crisis la han generados muchos estúpidos gobernantes, banqueros, empresarios y consumidores que se olvidaron de la prudencia.

La crisis, largamente ininterrumpida, fatiga el cuerpo y el espíritu del empresario y también atañe a su alma. El empresario ahora tiene conciencia de la duración de este estancamiento porque vive un tiempo de recesión que se le hace monótono; de haber llegado al hastío e, incluso, a la desesperación. Tan larga es la duración de esta crisis de demanda que el espíritu empresarial se espanta. La crisis debería haber servido para el rejuvenecimiento y renovación del sentimiento de lo importante que es sobrevivir. Volver al estado de 2006 nos parece ahora una eternidad.

Si desaparece la estupidez generalizada vendrán días de apariencia primaveral después de este larguísimo invierno empresarial; vendrán días con nubes limpias en el azul claro del cielo y un sol moderado

para poder luchar de nuevo. Si se aleja de nosotros tanta estupidez generalizada se inflamará la razón y saldremos de esta depresión. Y sonará una música capaz de despertar al tiempo y el empresario sacará brillo a su caduceo, en el que las dos culebras empezarán a moverse porque se avecina, de nuevo, la paz y el comercio (*)

(*) Pero la estupidez se ha generalizado.



LA CORRUPCIÓN

John Ward, miembro del Parlamento, perseguido por el Duque de Buckingham, convicto de falsificación, fue expulsado de dicha Cámara y luego colgado en la picota el 17 marzo de 1527. Se sospechaba que estaba en connivencia con Sir John Blunt para ocultar 50.000 libras del erario, provenientes de una fianza depositada por la Compañía South Sea. La Compañía pudo recuperar el depósito pero el señor Ward había hecho levantamiento de su patrimonio personal, transfiriéndole previamente a su hermano y a su hijo por un montante de 150.000 libras. La Chancillería anuló la transmisión. Durante su confinamiento Ward se entretuvo en envenenar gatos y perros y disfrutó viéndolos morir y expirar en dolorosas agonías. Antes de ser encarcelado, Ward valía 200.000 libras, 150.000 de su pecunio y 50.000 que había robado. Antes de ser colgado en la picota no valía nada, pues devolvió 50.000 libras robadas y además de su vida se quedó el erario público con su particular patrimonio. Cuenta esta historia Alexander Pope en la Epístola III de sus “Ensayos sobre Moral” escrita en 1730.

Salvo que hoy los ladrones del erario público no son colgados en la picota en la plaza del pueblo o de la ciudad, el relato de John Ward es similar al de algunos de los nombres que corren por Cataluña, Baleares, Madrid o Andalucía. Son gentes que han sido miembros del gobierno o del Parlamento como lo fue el señor Ward. Son gentes que fueron directores de Ministerios o de Consejerías como le sucedió al

Sr. Blunt. A estas personas, no a todas, se les están solicitando fianzas o se les está embargando bienes pero no sufren la incautación que padeció el señor Ward, que tuvo que dejar su escaño, circunstancia que aquí difícilmente sucede al estar muy requeteaforados. Decía es su epístola Alexander Pope, hace ya casi tres siglos, que la corrupción es como el diluvio o una inundación general. Lo inunda todo y la avaricia y codicia crece en esos lodos. Se expande como esa niebla baja que no deja ver la luz del sol. En ella políticos y patriotas se mueven como rebaños y pajes y mayordomos acompañan al señor en esa navegación. Por eso en algunas culturas no sólo cuelgan en la picota sino que cortan la mano al ladrón.

LOS PROGRAMAS GUBERNAMENTALES

En todos los países los gobiernos juegan el gran papel de determinar quiénes consumen y cuánto de cada bien, quién desarrolla ciertos tipos de trabajo y cuando se trabaja y de esta política, se dice, se deducen los niveles de bienestar de la sociedad. Esto se consigue mediante miles de programas y los gobiernos gastan al menos la tercera parte de lo que el país produce recaudando impuestos.

Uno de estos programas es el llamado antiguamente PER para los trabajadores del campo (antiguos jornaleros). Es en realidad una subvención durante un período de tiempo inferior al año para quien trabaja al menos 30 días al año en la agricultura. Se supone que ese jornalero no alcanza la renta mínima básica y se le subvenciona. Ya Robins en 1985 demostró que este tipo de subsidio desincentiva al receptor en la búsqueda de trabajo. Si esto es así, cabría decir que ese programa de gobierno es ineficiente.

Otro de estos programas son las viviendas sociales municipales construidas en Córdoba por Vimcorsa. En la construcción de viviendas Vimcorsa es igual de eficiente que el constructor privado. Como promotor Vimcorsa usa un suelo urbanizado regalado por el urbanizador privado. Si las viviendas son de protección oficial producidas por Vimcorsa o por un empresario privado, el coste total de la cesta es la suma del coste de construcción de ambas viviendas. Es obvio que si Vimcorsa vende la vivienda más barata que el privado mejora el bienestar del comprador, pero para no favorecerlo teóricamente se obliga

a no venderla en un período de tiempo y, a veces, a un determinado precio. Después se debe montar un sistema costoso de vigilancia que es ineficiente.

DEMANDA Y OFERTA DE EMPLEOS

Ahora que se crea empleo y que se comienza a decir que ese empleo no es de calidad me gustaría añadir si el que obtiene dicho empleo ha acumulado suficiente capital humano para ocuparlo. Dada mi edad y mi experiencia debo decir que la acumulación de capital humano en cada persona exige mucha inversión en tiempo para aprender y para experimentar y que no se encuentran atajos para acumular ese tipo de capital. Se requiere mucho tiempo y un duro trabajo para entender la información que fácilmente hoy tenemos disponible.

Es verdad que el capital financiero está desigualmente distribuido pero el humano está equilibradamente distribuido en la especie humana y toma la forma de una distribución normal o de “campana”. Aquellos que han acumulado a lo largo de sus vidas conocimiento, habilidades, motivación y aprendizaje continuo generan una razonable corriente de bienes y rentas a lo largo de sus vidas. Los ricos no incrementarán su patrimonio porque no disponen de más tiempo que los que no son ricos para aprender y desarrollar conocimientos.

Pero de nada sirve acumular mucho capital humano si no se entiende que el mercado del trabajo no es estático ni fijo en ocupaciones y actividades. Además de acumular capital humano debemos adaptarnos a un mercado de trabajo que es muy dinámico, pues los empleos se crean y destruyen a gran velocidad. La rapidez en la creación de puestos de trabajo depende de la flexibilidad en la contratación y

en la fijación de las compensaciones fijas y variables del trabajador. No se debe olvidar que el mundo avanza con la destrucción creativa schumpeteriana; que se crean y destruyen puestos de trabajo continuamente. La acumulación de capital humano es necesaria porque muchos conocimientos en corto espacio de tiempo quedan obsoletos.

La distorsión de las informaciones sobre desempleo, ocupación, ritmo de cambios en las macromagnitudes, olvidan que es difícil inferir las preferencias de cada uno de nosotros basándonos en datos agregados como es un sin sentido inferir datos agregados de las preferencias individuales como ya demostró el Premio Nobel Thomas Schelling. Ambas inferencias son incorrectas. Nunca pensamos si nuestras habilidades son transferibles en el ejercicio de un puesto de trabajo y tampoco reflexionamos si nuestro entrenamiento y experiencia acumulada nos conducirá o no a un crecimiento en nuestro salario y en oportunidades interesantes de empleo. No se nos ocurre pensar que la demanda de empleo cambia por causa de los cambios tecnológicos basados en habilidades, del modo en que pierde el trabajador la carrera de nuevas tecnologías, de la creciente globalización, de la inmigración y de otros cambios que son de carácter demográfico.

Cuando se vive en un pueblo o ciudad o comarca donde las oportunidades de empleo son escasas apenas existe en ese entorno entrenamiento para trasladarse a otros espacios y a nuevas ocupaciones. Por eso los procesos de ajuste en el mercado de trabajo requieren tiempo y vienen acompañados de considerables costes sociales tanto en forma de desempleo de larga duración como en pérdida de rentas. El mercado de trabajo por razones tecnológicas jamás alcanzará un equilibrio a largo plazo por eso se debe educar a la sociedad en la necesidad de saber cambiar varias veces en la vida de profesión; siempre hay que estar adquiriendo nuevas habilidades y estar dispuesto a trasladarse a otras lejanas localizaciones. El tiempo tenemos que medirlo en unidades del crono para adquirir nuevos conocimientos y

habilidades y el sueldo o el salario como retribución al stock de capital humano acumulado y que a su vez afecta a la voluntad de seguir invirtiendo en la propia formación.

Si no entendemos esta explicación no seremos capaces de contribuir a resolver el problema del ajuste entre oferta de trabajo y demanda de empleos por el trabajador o demanda de trabajo y oferta de empleos por parte de las empresas.



LA AYUDA A PARADOS DE LARGA DURACIÓN

Deberíamos contemplar esa ayuda no tanto desde el prisma de los derechos asistenciales sino desde la óptica del don, extendida a la vida social y pública. Importa mucho no contemplar esta ayuda como un reconocimiento de un derecho social de aquella persona que ha dejado de percibir el subsidio de desempleado, sino de una donación interpersonal que se nutre de nuestros impuestos o de la deuda soberana y que demanda necesaria reciprocidad. Si fuese un derecho se exigiría un deber desde una perspectiva antropológica y ética. No es un derecho pero ese don espera reciprocidad en quien lo recibe, actuando en busca de empleo, aceptándolo si se le ofrece y liberando ese don para otra persona que lo necesite; es decir, devolviendo el don con una acción de desarrollo de su personalidad.

La ayuda semestral al parado de larga duración debe tomar en consideración los valores que deben orientarla, como ayuda al desarrollo de esa persona y de su familia para dignificarla. Una ayuda desde la verdad y no un emotivismo carente de orientación, que se convierte en envoltorio vacío en una cultura sin relleno. La razón práctica para entender la justicia de ese don es que es un medio para alcanzar un fin, que no es solo subvenir a necesidades primarias sino posibilitar a la persona para salir de esa esclavitud.

Ese don, que financiamos con nuestros impuestos, miran al donatario desde el ejercicio de la justicia y la caridad y, por tanto, miran al bien común. Pero ese bien común no deben creer los gobiernos

que es un bien público en la Comunidad Política. Ese bien que nace de ese don es el respeto a la persona, la decencia en la veracidad, la ayuda para resurgir. No es la ayuda un derecho subjetivo sino una promesa para que el parado encuentre el camino mejor al desarrollo de su personalidad y un sustento a su dignidad.

EL LOCO DEL FAUSTO

El loco del Fausto de Goethe, delante del Emperador, exhibió un bono de papel, cuyo valor era de 5.000 coronas y extrañado exclamó: ¿Son más? Ante esa exclamación, Mefistófeles le aseguró que ese papel le revestiría de felicidad y que con el bono podría comprar todo cuanto quisiera hasta llegar a la altura de la barriga y del cuello. El loco, incrédulo, le pregunta a Mefistófeles si se aceptaría el bono como medio de pago para comprar ganado, tierra y casas; y Mefistófeles le confirma que “de nada carecerás entregando ese billete de 5.000 coronas”. “¿Hasta un castillo con bosque, caza y pesca?” pregunta el loco. Mefistófeles se lo promete y el loco exclama: “sobre esa mina dormiré esta noche”.

Joan Goethe (1790-1832), antes de escribir su Fausto había sido ministro de finanzas y sabía que el papel moneda está emparentado con el Diablo; que ese papel moneda sería sistemáticamente manipulado por los gobiernos que controlan a los Bancos Centrales (que no existían), emisores de papel moneda, y que con esas emisiones de papel moneda sufragarían grandes gastos y que para devolver la deuda a los tenedores de ese papel moneda lo harían en moneda devaluada. Eso lo supo Goethe a principios del siglo XIX y esa devaluación la hemos sufrido los españoles varias veces; en 1959, y desde 1987 a 1993, tres veces, hasta que, por fin, en el año 2000 formamos parte del sistema monetario europeo, dentro de la zona Euro.

Aunque, ya, todos nos hemos acostumbrado a que el papel moneda no esté respaldado por oro y que sirva normalmente en las transacciones comerciales, de vez en cuando se oyen voces de volver al patrón oro. Pero más veces se oyen, aún, desde partidos populistas y de izquierdas, sobre la necesidad de salir del Euro, volver a la peseta, para poder emitir billetes de papel sin respaldo de oro, como solución a la desigualdad y a la pobreza. A estos ilustres magos les recomendaría leer el Fausto de Goethe, para entender que, dos siglos antes, el poeta anunciaba una rápida inflación, seguida de devaluación, con el peligro de tener que regresar a una economía de trueque. Aprenderían del poeta que la inflación aparece cuando la oferta de dinero (¡nada de recortes en gasto público!) crece con más rapidez que el contravalor de la producción de bienes y servicios.

El loco del Rey del Fausto se asemeja a un dirigente de Podemos suficientemente sabio como para convertir el papel moneda en tierras y en otros activos reales inmobiliarios. El loco de Goethe oyó decir al Chanciller del Emperador que “Este papel tiene el valor de mil coronas. Es un bono seguro y asegurado por el Imperio por una reserva enterrada y no descubierta, que servirá para rescatar la emisión de esta obligación”.

El Gran Tesorero del Emperador proclamó que “el pueblo enloquecería de contento; que la mitad medio muerta, resucitaría; que carniceros, panaderos, vinateros correrían a comprarlo; que luego comprarían nuevos trajes con los que se pavonearían; que todos comerían al horno y a la parrilla; que los soldados serían más fuertes y adelgazarían; que hasta los curas expresarían su ingenio delante del misal”.

Fausto, más sensato, expresó que ni la mismísima imaginación podría volar tan alto, que era incomprendible dar crédito a lo que suena sin sonido y confiar en lo que no tiene límite; pero con esta emisión, contrapuso el Diablo, el Emperador tendrá sus almacenes llenos de oro, de joyas y de vino.

Convendría a algunos políticos, profesores de universidad, leer a poetas y literatos antes de proclamar mágicos pronunciamientos delante de su auditorio y de la televisión. No puedo asegurar si estos políticos se asemejan al loco del Fausto, al Mefistófeles, al Gran Tesorero y al Chanciller del Emperador, cuando manifiestan salir del Euro, eliminar recortes, gastar más sin tener ahorro para gastar ni productos, vendidos y cobrados, para volver a gastar. Y es que el poder y el dinero están emparentados con el Diablo, como relató Goethe en su Fausto.



LA RESPONSABILIDAD DE LOS CONEJOS

La responsabilidad legal de los conejos se conoce desde el siglo XIII, cuando se enfrentaron señor feudal y plebeyos porque aquel poblaba de conejos las praderas del común y se discutía la propiedad de la carne del conejo y su piel. Concretamente, tres siglos mas tarde, se vio el caso Boluston, cuando un propietario inició un litigio contra un vecino, alegando que el demandado había construido madrigueras y que los conejos habían destruido la cosecha del demandante. La acción fracasó por lo siguiente, sentencia: “Tan pronto como los conejos pasan a la tierra del vecino éste puede matarlos y quien hace las madrigueras no tiene propiedad sobre ellos y no debe ser castigado por el daño que los conejos hagan en las tierras que no son de su propiedad y que el dañado puede matarlos legalmente”. Según este criterio el vecino con conejos que se escapan y se introducen en los sembrados de otro vecino no es responsable sino que lo son los conejos. Algunos piensan que quien es responsable es el agricultor por no haber cercado su sembrado con una valla.

Este problema sigue vivo todavía, dado que hay una legislación medioambiental que es defensora del conejo y los agricultores no pueden desconectar sin obtener permiso de la Administración Pública competente. Recientemente y durante un par de campañas los viticultores se quejaban de que los conejos se comían los jugosos sarmientos de sus vides, mermando las cosechas. La legislación protege el derecho del conejo a vivir pero impide al viticultor evitar el daño

que le produce el conejo, a no ser que rodee cada cepa con una malla infranqueable. Si el viticultor realiza esa inversión para proteger su cosecha ello no conducirá a la muerte del conejo pues los gazapos buscarán alimento en caminos y ribazos de arroyuelos. La medida legal ha reasignado los derechos de propiedad, limitando los del viticultor y protegiendo los del conejo.

Fueron tan elevadas las pérdidas, no compensadas, al viticultor, que a la tercera siguiente primavera la Administración competente autorizó desconejarse por el mismo método que en 1539 sentenció en el caso Boluston.

La Administración competente no tiene derecho de propiedad sobre los conejos, los conejos son responsables de buscarse el alimento y el viticultor, responsable de no perder su cosecha. En 1539 el juez autorizó al agricultor a defender su sembrado desconejando la pradera y ahora para hacerlo se necesitará una autorización administrativa. La conclusión es que el otorgamiento de un nuevo derecho origina una reasignación de los viejos derechos y eso tiene un coste que no debería ser superior, en este caso, al valor de la cosecha que se pierde por mor de la protección de la vida del conejo, que muerde ferozmente una cepa que no se puede defender del agresor.

¿Cómo proteger el derecho de la cepa a vivir?

EL MERCADO INMOBILIARIO

En estos momentos en que se está saliendo de la crisis desgraciadamente pocos saben de la verdad gnóstica del negocio inmobiliario, que es una verdad no revelada. Ni siquiera en una economía de mercado está remotamente previsto que una persona compre la casa o el apartamento que desea. Ofrecen un piso que no habías imaginado, pero que está al alcance, dado su bajo precio y el comprador lo acepta y busca excusas para reconciliarse consigo mismo.

El mercado de segunda mano está determinado por el ciclo económico y mucho por el destino: Los consortes se separan, luego se van con consortes de otras personas; algunas chicas se embarazan prematuramente y tienen que formar pareja; probarán con parejas nuevas o emigrarán a otras ciudades en busca de trabajo. Estas circunstancias temporales son la fuerza del destino que conforma también el mercado inmobiliario. También los hijos en edad de ir al colegio influyen porque los padres buscan pisos donde haya buenos colegios, calles seguras, atmósfera radiante y ausencia de drogas. Y luego, ¡los bancos a la hora de hipotecar, una tasación baja y el vendedor que quiere una señal del 20 por ciento al contado! Y, por fin, las mujeres que no se quieren sentir agobiadas en las estrecheces de baños y cocina.

La compra de un apartamento o de una casa es enfrentarse a lo desconocido, capaz de afectar a la vida entera. No se sabe lo que nos va a preocupar: la visión tranquila o no se qué que se tendrá desde

la ventana; el riesgo, si el comprador es ya maduro, de ponerse enfermo o morir o adónde ir después del divorcio, tan frecuente en estos días. No se puede comprar un piso sin tener en cuenta todo lo descrito anteriormente. Comprar una casa supone correr riesgos muy evidentes, pero todos hemos intentado vivir en la propia vivienda hogar.

Las casas nuevas se ofrecen con carteles de “visite casa piloto”, ‘un placer a su alcance con vistas a la sierra’, pero la urbanización ofrece montones de tierras, excavadoras y planos donde se ubicarán los servicios. En este ambiente la pareja discute ante el agente inmobiliario cuando deberían resolver sus encontronazos antes o después de visitar la promoción de viviendas adosadas. Comprar una casa, casi siempre, es contraer onerosas obligaciones para los próximos veinte años, que aprisionarán a la familia tras sus sólidas paredes. El miedo a comprar una casa no es el temor a no poder pagar la hipoteca y al desahucio sino la constatación de ser igual que otro cordobés con el que se comparan deseos y estúpidos fantasmas, que se escapa la posibilidad de viajar en vacaciones.

Todos estos factores conforman el mercado inmobiliario que luego los economistas estadísticos incorporan a sus modelos estructurales matemáticos. Este salto tan grande marca la diferencia entre la macro y la microeconomía. A un agente inmobiliario le preocupa lo escrito en los primeros párrafos de este escrito en tanto que al gobierno de la nación le interesa las tendencias de ese mercado.

A un agente inmobiliario se le recomendaría la lectura de la obra de Richard Ford, premio Pulitzer de 1996, titulada “El día de la independencia”, novela que a un político municipal en sumo grado aburriría.

Sobre aquellos sentimientos y sobre riesgos e incertidumbres se configura el mercado hipotecario. Cuando los gastos de comunidad aumentan más deprisa que los sueldos y disminuye el empleo, el

mercado de la vivienda se desequilibra, los proyectos visados caen en picado y el mercado inmobiliario se convierte en largo invierno. El mercado inmobiliario en España ha pasado un septenio glacial.



DOS MODOS DE ENTENDER LA CRISIS GRIEGA

La Unión Europea, y en su seno el Eurogrupo, es un sistema muy complejo, derivado de la globalización que representan 29 países, interconectados, y sin embargo tiene que ser gobernada desde la simplicidad. Como sistema complejo basa su supervivencia en la amplitud de su espacio para maniobrar y en su redundancia; es decir, a la disponibilidad de órganos vitales que sustituyen a los que están enfermos y que mutuamente se controlan.

La situación de Grecia, que es parte mínima de la Unión, es suceso previsto, en parte, que va a permitir que la Eurozona se comporte como el ave Fénix o como la Hidra. Va a responder a la posible amputación de uno de sus miembros como un ser resiliente. Si bien conviene decir que recurrir a más préstamos a un Estado sobreendeudado es pura homeopatía, negación, nada. Parece que al enfermo se le va a rehabilitar y al mismo tiempo la Unión se va a hacer no sólo más robusta sino financieramente menos frágil y más antifrágil.

En realidad un rescate es una nacionalización europea. Si no lo creen vean el balance del BCE. Ser antifrágil según Taleb es salir indemne en el peor de los casos o poder resurgir como ave Fénix. La Eurozona es una organización a la que se le puede vapulear desde fuera o, como ahora, desde sus propias entrañas pero no se rompe. Su esencia no sólo es irrompible sino que saldrá reforzada de ese terremoto y de las sacudidas externas. Cada vez tiene menos sobre su cabeza la espada de Damocles con la que Tsipras ha querido jugar el papel del tirano

Dionisios II pues su compostura ante la Comisión se asemeja a la cuerda de cola de caballo de la que pendía la espada sobre la cabeza del que Varufakis denominó terrorista.

La fragilidad es la condición de Grecia y la antifragilidades atributo de la Unión como se pudo comprobar en la visita de Tsipras al Parlamento Europeo. Cierta aparente desorden en la Unión no es malo pues hemos tenido muchos períodos de estabilidad desde la creación del Euro. En verdad todavía la Unión Europea es una fragilidad entrelazada con apariencia de estabilidad hasta la insurgencia griega, cuya crisis financiera ha golpeado a la Eurozona. Las crisis no son frecuentes en esta zona pero cuando se produzcan serán graves a no ser que se llegue a la completitud política bajo el principio de subsidiaridad.

Grecia es una pequeña grieta que se puede propagar a todo el sistema como si fuésemos a sufrir un ataque epiléptico financiero. Los sobreendeudamientos vuelven muy frágiles a los países como le sucede a España ante cualquier perturbación, como la acaecida en los primeros pasos del gobierno de Tsipras. Feliz el que no debe nada pregona un proverbio romano. Los griegos no podrán ser felices en muchos años debido a su elevada deuda soberana. Esa deuda es peligrosa para la Eurozona si peca de exceso de confianza en el futuro de la sociedad helénica y puede hacernos mucho daño si no se le vigila.

La Paz Europea, como la Romana o la Otomana, tras el episodio griego ha finalizado pues la vulnerabilidad, se nos ha ido acumulando y ha generado riesgos insospechados. Cuanto más tiempo se ha dado a Grecia para evitar la crisis peores van a ser los daños que va a causar. Tanta tranquilidad podría conducir a la muerte de la Unión pues una organización compleja demasiado en calma y sin tensiones y sin variabilidad corre muchos riesgos que se acumulan en silencio bajo el suelo. Ha explotado en el solar griego. Las incertidumbres tienen un papel crítico en la vida de las personas y de las instituciones. Mejor

ha sido que explotara la cuestión griega para que no explote todo el sistema. Si Grecia sale del Euro se podría ver como la poda del jardinero que fortalece al árbol y a sus ramas sanas. La pérdida de Grecia no debiera contemplarse como a una víctima del sistema sino como un modo de reforzarlo para poder alcanzar completitud.

Cuanto más tarde en estallar una crisis peor será el daño ocasionado al sistema. La Unión ha sido iatrogénica, pues al intentar ayudar a Grecia con dos rescates ha generado más daño a los griegos y al resto de los europeos (*)

(*) Grecia ha negociado un tercer rescate de más de 86.000 millones de euros.



EL EMPRESARIO EN UN MERCADO INCOMPRENSIBLE

Parece ser que la crisis de crédito y de mercado interior va paulatinamente remitiendo y que nuevos empresarios aparecen en escena. Durante la crisis financiera han desaparecido muchas empresas pero al empresario que las creó esa muerte nunca podrá arrebatarle la victoria que supuso la creación de empleos y la prestación de servicios a la sociedad. Tanto al empresario que ya no lo es como al que inicia el camino hemos de decirles que han vivido o que vivirán experiencias sorprendentes y alegres epifanías porque las piezas de sus propias existencias encajarán de nuevo o por primera vez.

El mundo del mercado es bastante incomprensible. Jamás encontrará el emprendedor una solución teórica a su proyecto sino solamente una salida pragmática, itinerario de prueba y error. Tanto el que sucumbió como el que acaba de empezar asociaron su placer al nuevo ejercicio de emprender, fabricar, prestar servicio, vender y cobrar. Al empresario que cerró su negocio debemos decirle que mejor es elegir la tristeza que la nada porque el mercado y el negocio llenos están de imperfecciones.

Todo empresario al empezar su andadura anhela la felicidad de hacer realidad sus ideas pero luego la competencia, el mercado, la legislación imprevista e imprevisible lo puede condenar a la frustración, a la decadencia, a la nada. Por eso es mejor aceptar, si se sucumbe, la decadencia que la nada. Si la empresa se hunde se debe volver a empezar.

La crisis pasada, ahora amortiguada, ha hecho del empresario un héroe shakespeariano, barrido por el caos y por esa ola de destrucción representada en la ausencia de demanda y de crédito. El novel empresario, si se equivoca, no debe pensar en que ha sido víctima del infortunio dentro de un mundo benéfico y hermoso sino que se ha metido con firmeza y valor en un universo de destrucción y caótico, en mar revuelto, en laberinto de encrucijadas. El emprendedor debe ser consciente de su dignidad como tal y también del riesgo que tiene de morir en el empeño.

Se debe admirar en el buen empresario, sobre todo si es empresario familiar, el equilibrio que debe mantener entre dos dignidades: la de ser empresario y padre de familia. Además debe lograr el equilibrio de intereses, muchos y diversos, dentro de esos dos círculos (familia y empresa) que mutuamente se relativizan. Pero debe vivir un relativismo en el que todo no vale, pues su moralidad no se puede diluir entre las exigencias de la familia y las de la empresa. Tendrá que elegir un número reducido de ideales morales manejables para poder mantener el necesario equilibrio entre familia empresaria y empresa familiar.

La familia empresaria, entre todos sus miembros, tendrá que acordar lo que es bueno, justo y noble para ellos y para la empresa. Un empresario familiar que no tenga conciencia crítica no podrá lograr el deseado equilibrio entre su familia y su empresa, por lo que fracasará en ambos territorios, tan diferentes en organización y criterios para regir sus propias vidas.

ENTENDER AL EMPRESARIO

Emprender es actitud heroica para actuar y para que la economía crezca y la sociedad superviva. Sin embargo, al emprendedor solo se le ensalza como abstracción y se le desprecia como individuo. Ofrece a los demás su mejor conocimiento cual es el conocimiento de lo que, antes, no funcionaba. De vez en cuando recibe un callado reconocimiento sobre todo si es empresario familiar. La empresa familiar es parte fundamental en el proceso de desarrollo pero apenas si se le respeta. Según Nassim Nicholas Taleb debería celebrarse el día del Emprendedor con el siguiente mensaje:

“La mayoría de vosotros fracasareis, seréis poco respetados, os empobreceréis pero os agradecemos los riesgos que habéis corrido y los sacrificios que habéis hecho por el crecimiento económico del planeta y por librar a los demás de la pobreza. Os debemos nuestra antifragilidad y el país os lo agradece”.

Porque estoy de acuerdo con Taleb, un libanés del mundo nacido en 1960, ensayista, matemático y funcionario, he transcrito su acertada propuesta.

El empresario no cree que la aleatoriedad sea mala y peligrosa sino todo lo contrario pues en ese contexto de variabilidad es como se puede avanzar. Todo emprendedor tiene ante sí el fracaso y la variabilidad en sus ingresos pero se adapta al entorno, cae y vuelve a levantarla cabeza. Los primeros en notar la crisis son los pequeños

empresarios pues una caída en sus ingresos les obliga urgentemente a revisar su manera de trabajar.

El empresario alberga la ilusión de la variabilidad en tanto que un trabajador a cargo del emprendedor alberga la ilusión de la estabilidad, ilusión puesta obstinadamente de manifiesto durante los períodos de crisis. La variabilidad puede sacar al empresario del mercado pero como ha demostrado la presente crisis el largo periodo de prosperidad (1998-2007) creciente y sin contratiempos ha acumulado ocultas variabilidades que han expulsado a muchas empresas del mercado. En España hemos tardado 8 años en empezar a salir de la crisis y los daños causados han sido superiores a los que se hubieran ocasionado de haber atajado la crisis en 2002.

El emprendedor sabe y vive diariamente la aleatoriedad en tanto que el político la sufre cada cuatro años por eso sería preferible políticos elegidos al azar en listas abiertas para mejorar la sociedad. Sabe desde que empieza su camino que la competencia puede expulsarle o hacerle más robusto y sólido ante los embates. Tiene que buscar beneficios olvidándose de profecías y pronósticos, cerrando oídos a promesas y utopías políticas. Arriesga y al mismo tiempo lucha por evitar una pérdida para que no surja una calamidad que hunda la empresa y genere desempleo. A algunos se les reconoce, rara vez, el éxito. A ninguno se le reconoce el esfuerzo para evitar la quiebra sino que se le vitupera durante la lucha, ayudándole a caer. No se necesitan subvenciones para evitar el colapso; se precisa flexibilidad para adaptarse a la variabilidad.

El crecimiento de una sociedad aumenta si aumenta el número de personas que están locas por desarrollar sus propias ideas, que tienen imaginación y se arriesgan. Además tienen coraje y valor para poner sus ideas en marcha. La sociedad está necesitada de estas personas emprendedoras que ejecutan la opción de emprender.

Un empresario es una persona de acción no de pensamiento, hace mucho y habla poco. Su calidad reside en el servicio que presta o en el producto que fabrica y no en la logomaquia.

En general el empresario, si es familiar, no es codicioso. Busca avanzar limitando sus pérdidas porque sabe que sus ganancias, si surgen, serán limitadas. Si el empresario es grande sabe que el tamaño es muy perjudicial en periodos de estrés, como el que acabamos crudamente de pasar, y que las economías de escala se transforman en diseconomías. Han caído grandes empresas por su elevada fragilidad.

El empresario familiar no olvida que el transcurso del tiempo lleva implícito el desorden y tiene que estar preparado para ese escenario. No puede ocultar su fracaso en el balance durante más de dos ejercicios pues el fracaso enterrado en un balance termina enterrando el negocio. Ningún empresario debería ser disuadido de continuar tras un fracaso; más bien debe de nuevo probar suerte.

“Ningún riesgo sin esperanza de recompensa”. Este es el lema de cualquier emprendedor. Porque actúa arriesgando lo propio debería ser considerado superior a quienes, como los políticos, arriesgan poco o nada, no están expuestos al peligro y se sitúan en el vértice superior de la pirámide social. Lo que cuenta en un empresario no son sus errores sino la recompensa que obtiene de sus éxitos en caso de no quedar arruinado.

Adam Smith los denominó aventureros. No son burócratas ni planificadores centralizantes benevolentes. Necesitamos a estos aventureros para que avancen la economía y la sociedad.



EL PATRONÍMICO EN LA EMPRESA FAMILIAR

La creación de un negocio está ligada a la estructura narrativa del conocimiento. Cuando dialogan entre sí empresarios se puede observar que de ese diálogo emergen nuevos conocimientos que son oportunidades para iniciar una nueva aventura empresarial.

He tenido múltiples ocasiones en las que he sido testigo de conversaciones entre empresarios y sus más íntimos amigos y he comprobado que ese coloquio es un modo de generar nuevos conocimientos. Las nuevas ideas de negocio nacen de ese diálogo continuado entre emprendedor, posibles socios y amigos íntimos.

Si la idea del negocio avanza surge la necesidad de identificarlo. Para ello se acude al patronímico, a la metáfora, al símbolo. El patrimonio; es decir, el nombre del fundador, explicita la asociación entre negocio, su fundador y su familia. Ese patronímico a veces se oculta en un acrónimo, como es el caso de PRASA, cuyas iniciales recuerdan a Pablo Romero Alamillo. Esa encriptación deja latente el nombre del cabeza del clan que se activa cuando retrospectivamente se analiza la historia. Otras veces el patrimonio ayuda a identificar los productos o servicios que la empresa ofrece. Es el caso de Transportes Pérez Cubero, empresa de transporte de viajeros, que toma el nombre del fundador, largo tiempo fallecido, para identificar sus servicios.

Esos patronímicos no solo indican el nombre de la familia empresaria sino que focalizan la fama, reputación, credibilidad y confianza en

el negocio. La metáfora también ayuda a la identificación de un negocio familiar. El olivo con sus tres ramas es una metáfora de las tres ramas familiares de resistencia al estrés, de voluntad de permanencia, capacidad de enraizamiento en terrenos inhóspitos.

El olivo es metáfora simbólica de la filosofía de vida que tuvo el fundador y que continúa en las dos ramas que quedan vivas. El nombre del negocio realmente no importa; lo que verdaderamente tiene valor es el olivo, como símbolo, en sí mismo, como señal de identidad de empresa familiar. Ese olivo es metáfora de un servicio, de unas personas, que son felices emprendiendo. El negocio y su símbolo, el olivo, tiene su propia vida.

El olivo, que representa la familia empresaria Piedra Trujillo, con sus ramas indica la necesidad de cooperación y complementariedad entre socios familiares y empleados de la empresa; simboliza que las diferencias entre ramas, que nacen de un solo tronco, no deben inhibir la cooperación.

El acto de acudir a una metáfora para identificar un negocio familiar es un proceso de “rayos X” de la personalidad de quienes deciden cómo dirigir un negocio y del fundador. El nombre, la metáfora, el símbolo comunica la personalidad y escala de valores de quien inició la empresa.

El olivo, símbolo del grupo familiar Piedra Trujillo, es indicador de paz y resistencia; parece que no se mueve pero cada año se talan sus ramas leñosas, se dejan nacer nuevos brotes para llegar a ser productivo y eficiente. Parece estático pero dispone de gran fuerza interior, de savia que le hace resistente a las inclemencias, capaz de ser cosechado en periodos de frío congelador.

Las empresas familiares acuden no solo al nombre de la sociedad conyugal para identificar el negocio, como es el caso de las familias citadas sino que acuden a acrósticos como el de Juyro, para recordar a

los fundadores: Juan y Rosario, o a metáforas cuyo símbolo, olivo de tres ramas, es arquetípico del modo de ser de una familia empresaria: un tronco común fuerte, que tuvo tres ramas y, cuyas dos supervivientes, unidas, avanzan entre las penumbras del mercado.

Los patronímicos son elementos muy relevantes en las familias empresarias, porque sirven tanto como marca interna o externa; porque refuerzan el compromiso interno. Una familia empresaria que identifica el negocio familiar con un patronímico, una metáfora, un símbolo cabalístico, cuando relate su historia tendrá que empezar la narrativa acudiendo a ellos. El acróstico, el símbolo, la metáfora actúa como legado intangible de los fundadores.



UNA BODA ESPERADA

La noticia de que su hija se casaba no le había sorprendido ni decepcionado.

Era una jugada o una opción del destino. Esa boda en otra ciudad no la había proyectado para su hija pues salir de aquí y vivir a cuatrocientos kilómetros estaba trastornando la casa entera. El futuro esposo de su hija no era una sorpresa pero la sacudida era que ineludiblemente ella tendría que ir alejándose de la empresa y de la familia. Es ley de vida, se dijo, refunfuñando.

Llegó a su casa cansado y más preocupado que antes. Reflexionó sobre lo mucho que habían cambiado los tiempos en su familia y en su empresa. Se sintió solo en su casa porque pronto dejaría de ver en el hogar a la hija. Esto le agobiaba.

Este empresario, sexagenario, siempre supo de antemano lo que deseaba hacer y esa actitud le hizo perder muchas cosas; sin embargo, ese cambio de ciudad no entraba en sus cálculos.

La hija no se parece nada al padre, aunque algo más a la madre. Esta joven casadera es más reflexiva y muy programadora, tiene cierta aversión al riesgo y ama la eficiencia.

Quiere mantenerse unida a la empresa por un tiempo y, sobre todo, conservar unida a la familia y procurarse una butaca de preferencia en el espectáculo de la vida.

Cuando mi hija se case -se dijo- será un eterno empezar. En el salón de su casa todo estaba en sombra, el aire se volvió cargado, preñado de ese misterio que envuelve la vida, misterio inmenso, desconcertante, nostálgico tanteo sobre los años infantiles de su hija.

¿Tendrá ella seguridad? ¿Qué se de sus sentimientos? Poco o nada, se contestó con tristeza. Trató de recordar la vida junto a la hija, que ahora le parecía tan ajena. Reconoció que durante el último año los dos habían vivido momentos de irritabilidad, de pequeños exabruptos de impaciencia, exclamaciones de inseguridad.

Comprendió, por fin, que la vida de su hija era como la suya propia: un mero comienzo, un tantear explorando oportunidades, un anhelo de felicidad. Pero esa boda le hacía sentirse viejo e intentó discernir si él era un ser normal, sano, decente y anticuado, que pronto llegaría a ser abuelo. De todos modos, volvió a sentir un temor enfermizo por su hija y por su empresa, dada la gran responsabilidad que ella había asumido en el negocio.

Avanzaba el tiempo hacia la tarde de boda y el empresario creyó ver en los ojos de su hija dudas, optimismo y pesimismo, una especie de empezar a vivir. Tomó conciencia de que en los planes de boda no tomaría parte, aunque sería el padrino, misión que se adjudicaría su mujer. Miró el retrato de la hija con cariño y esa especie de desaliento que invade a todo padre que casa a una hija. Aceptó que ella no iba por la vida cometiendo equivocaciones porque nadie vive su propia vida.

En medio de estos pensamientos sintió la soledad absoluta y el peso de la empresa. Si alguna vez había luchado por algo era por la unidad de su familia empresaria. El empresario, se dijo, una vez casada la hija: “tendré un vacío en la empresa y deberé dedicarme al negocio sin descanso”.

El negocio que a duras penas esta aguantando la crisis necesitará de nuevo su entrega ante el alejamiento de la hija. Se dispuso a afrontar

la tarea aunque España estuviera en letargo. Volvería a gobernar la empresa y a observar cualquier señal de fortaleza o de debilidad.

¡Qué salvaje es la lucha en este largo periodo de crisis! -se dijo-. ¡Solo se oye decir que el gobierno tiene que hacer recortes y más recortes!

¿Quién se haría cargo del negocio cuando se jubile, si su hija se ausenta de la ciudad y su hijo trabaja para otra empresa?



FUE EXCELENTE EMPRESARIO

Conocí a un reputado empresario, bueno y generoso con sus empleados fuesen altos directivos o de menor salario. Las arcas de su empresa estaban seguras y llenas.

Tenía tres hijos a los que amaba por parte igual pero dudaba a quien de ellos dar el relevo. Uno de ellos se preocupaba de las letras y poco de cosas terrenas. El segundo era científico y buscaba la piedra filosofal y al tercero le gustaba la música y el violín y con frecuencia la vida bohemia.

A este empresario le gustaría que, tras su muerte, la empresa continuase dando empleo, salario y pan a muchas familias. Su empresa era como molino de viento que muele buen grano de trigo y produce excelente harina candeal.

Como los hijos no querían saber nada de su empresa debería seleccionar tres ejecutivos que, tras su fallecimiento, gestionarían el “molino” de su empresa. Hasta ahora su empresa transformaba su producción en oro que distribuía en justos salarios y en ayuda a mucha gente a través de una Fundación que lleva su nombre.

El hijo, alejado de la empresa y dedicado a las letras, creía ver en las estrellas anuncio de desgracias. El científico pronosticó la muerte de la empresa en tanto que el violinista continuaba celebrando de modo floreciente su vida bohemia.

Al cabo de unos años la “harina” que producía la empresa empezó a llenar sacos de cenizas, lágrimas y sangre. Tuvo que despedir a empleados, se entregaron a los bancos algunas fincas y la sangre del empresario se quedó muerta.

Los hijos se olvidaron de la empresa y los tres empleados, a pesar de su buen corazón y buen hacer, no consiguieron salvar el negocio.

La crisis, aún no finalizada, ha sido para este buen empresario como serpiente negra que se desliza bajo la hierba. Se bebió el rocío del negocio que fueron las lágrimas del empresario al final de su carrera,

¿Quién se llevó las cenizas de la empresa, las lágrimas del empresario, la sangre de sus empleos?

¿Quién fue el lobo de ardiente y roja lengua que fagocitó el negocio del fundador de esta empresa?

¿Qué huracán destrozó las alas del molino que en lo alto de la colina se enseñoreó con largueza?

¡El “molino” de mi amigo ya no molerá más oro, no habrá rosas blancas junto a su verja ni rosa mosqueta que se encarama hasta sus aspas, sin telas!

*Hoy a mis setenta y nueve años
veo remate y ajuste en esta vida
de ambulante intelectual,
que huye de la fortuna y del fraude,
no se cubre de laca y barniz
y entrega a otros hospitalidad.*

*Durante casi cuatro lustros he dado hospitalidad
al empresario familiar
queriendo ser consejero y canto
y, si pudiera, hospital
sin dominio, sin sumisión, en libertad.*

*Gracias, a la generosidad
de la Fundación PRASA,
de la Universidad,
de empresarios sin linaje
que se han hecho amigos
en esta aventura y con docilidad.*

*Gracias, a la verdad bien ganada
de Magdalena e Isabel
entre paredes de oficinas ambulantes
que, al fin, sin fronteras
encontraron en Pedro López de Alba
un segundo hogar ;final?*

