

CUADERNOS DE REFLEXIÓN
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

LA FAMILIA EMPRESARIA

ANTE

LA CRISIS ECONÓMICA

*Autores: Doctor José Javier Rodríguez Alcaide
Doctora Maribel Rodríguez Zapatero
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez*

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

LA FAMILIA EMPRESARIA ANTE LA CRISIS ECONÓMICA

Autores:

Doctor José Javier Rodríguez Alcaide*

Doctora Maribel Rodríguez Zapatero**

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez***

*Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: pa1roalj@uco.es

**Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: es3rozai@uco.es

***Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: pu2rojim@uco.es

ÍNDICE

I.	INTROSPECCIÓN ANTE LA CRISIS	3
II.	LA CRISIS ECONÓMICA Y LA FAMILIA EMPRESARIA	5
III.	DEPRESIÓN EN LA FAMILIA EMPRESARIA	7
IV.	¿POR QUÉ EL EMPRESARIO FAMILIAR RETRASA LA SOLICITUD DEL CONCURSO DE ACREEDORES?	10
V.	RECOMENDACIONES ANTE LA CRISIS	14
VI.	LA EMPRESA FAMILIAR SOSTENIBLE ANTE LA CRISIS ...	16
VII.	LA CONFIANZA VIRTUD NECESARIA ANTE LA CRISIS	18
VIII.	ANTE LA CRISIS: GESTIÓN DEL TALENTO	21
IX.	LA CRISIS DE LIQUIDEZ Y LA EMPRESA FAMILIAR.....	25
X.	COROLARIOS TRAS ESTA REFLEXIÓN.....	30

I. INTROSPECCIÓN ANTE LA CRISIS

Ahora que estamos en crisis profunda el empresario familiar debiera saber en qué medida el desarrollo de su empresa está gobernando por la suerte y en qué medida el desarrollo económico depende más de pasadas tendencias que de pretendidas actividades conscientemente dirigidas. El empresario debe ser humilde frente a estas fuerzas y no adoptar pose de presciencia que en realidad no existe jamás. Esta crisis financiera lo ha demostrado. El empresario es un juguete de su tiempo, espectador sin importancia de su propia historia, modelada por fuerzas implacables.

Una de las pocas cosas que un empresario sabiamente puede hacer es preparar su sucesión familiar con originalidad e imaginación: Para ello el empresario tiene que ir a una especie de exilio inconsciente, disimulado rechazo del orden futuro, rebelión incluso contra este mundo loco e imprevisto. El empresario familiar ante esta crisis larga, grave y profunda, tiene que poner en marcha una estructura de dirección seria, capaz de regenerarse por sí misma, desprovista de nepotismo, basada en la integridad, el valor y la eficacia. No puede caer en la tentación de contraer deudas con los bancos, que ahora lo han dejado tirado sin financiación.

El empresario familiar debe saber que no siempre se elige al sucesor más fuerte sino a aquella persona que se inscribe más fácilmente en la maquinaria familiar. Ante esta crisis, que va a trastornar su empresa hasta hacerla irreconocible, el empresario familiar debe convertirse en un vigilante al acecho de destrucciones y de odios; debe ser un vigía de futuras amenazas. El viejo empresario debe ir a su autoexilio, invasor e indetectable, y actuar

misteriosamente. Debe dedicarse a analizar pero no tanto que llegue a entrar en parálisis.

La razón de la crisis actual es el cinismo de muchos y la autosatisfacción de otros tantos; también la avaricia y la frivolidad de años pasados; desde luego la arrogancia, mediocridad, hechas de incertidumbres y de huída de responsabilidades en la empresa y en sus entornos. Con la crisis no se juega ni con el propio autoexilio. Esta crisis es la victoria de lo irracional en el mundo de las finanzas, que ha alimentado la deuda del mundo que nadie sabe cómo pagarla y ni siquiera cómo dejar de pagarla.

Cada empresario familiar en estos momentos de crisis debe autocensurar su anterior comportamiento. Debe examinar cuánto hubo de claro discernimiento y cuánto de obcecación; cuánto de generosidad y cuánto de egoísmo; cuánto de cooperación y cuánto de individualismo; y, sobre todo, si dio respuesta a sus exigencias morales.

En esos momentos de crisis no se puede entrar en los círculos del conformismo; hay que ser irreductible, extranjero en muchos casos, y jamás reivindicar el mérito de una victoria en esta horrenda lucha. La empresa no solo es un modo de ganar dinero sino un camino para ensanchar la racionalidad. El empresario de hoy, en crisis, debe pensar racionalmente en este mundo de locura y aspirar a la sabiduría en este entorno de barbarie. A pesar de la crisis, el empresario debe aceptar que la clave de la felicidad reside en la ilusión de encontrar sentido en este mundo sin sentido. Ser empresario en tiempos de crisis no es una profesión sino una vocación y un arte. Hay que ser audaz e imaginativo en la concepción y en la ejecución para superar esta crisis y todo ello con prudencia y meticulosidad en los detalles, pues fuera hay mucho juego y especulación.

II. LA CRISIS ECONÓMICA Y LA FAMILIA EMPRESARIA

La crisis económica actual no es consecuencia sólo del ciclo económico mundial sino también de la crisis de la educación y de la formación profesional y ambas son consecuencia de la crisis de valores.

La crisis económica está afectando a las empresas no sólo por la caída de la demanda sino también por la carencia de liquidez del sistema financiero mundial y por el racionamiento del crédito a las empresas solventes y a las nuevas inversiones. La falta de confianza conduce a conservar el patrimonio y a situar en liquidez escondida muchos de los activos financieros de los ahorradores.

Ante esta crisis de liquidez, ante esta caída de la demanda y esta racionalización del crédito ¿qué hacen los gestores de las empresas?; pues sencillamente adaptarse al entorno, reducir la producción y reducir el empleo y, consecuentemente, a nivel global se vuelve a reducir el consumo. Es el viejo flujo circular de la economía que descubriera Quesnay en el siglo XVIII, lo analizara Marx en el siglo XIX y cuantificara y verificara sus efectos Leontief en el siglo XX.

La empresa familiar representa el 75% del empleo generado en cualquier economía y aporta el Producto Interior Bruto casi el 80% del mismo.

La empresa familiar no suele deslocalizarse; está arraigada a su entorno, incluso las que son multinacionales y entran en bolsas, que en un 70% de ellas no pasan de tener más de 50 empleos. La

empresa familiar tiene un código de valores, basado en el esfuerzo, el compromiso con el proyecto, así como en una visión a largo plazo de aquel compromiso. Además tiene una mayor cercanía a los empleados no familiares y es renuente a cerrar el proyecto de su vida, sea el del fundador, sea el de sus sucesores. Por todo ello la empresa familiar es menos propicia a una reducción de plantilla aunque en estas circunstancias no tenga otra solución; sin embargo, esa reducción es de menor cuantía y de mayor flexibilidad y consenso con los trabajadores. Muchas empresas familiares no están acudiendo al concurso de acreedores y están financiando la permanencia con una reducción drástica de los salarios de los familiares que trabajan en ella y con la aportación de nueva financiación procedente de sus ahorros históricos. Están acomodando las horas trabajadas a la demanda de fabricación y están pactando acuerdos flexibles con los trabajadores; es decir, están obviando el marco general y actuando de modo excepcional. Estos ajustes dependen del sector en el que la empresa actúa y de la escala de valores de la familia empresaria. Algunas, incluso, inmersas en el sector de la construcción están resistiendo esta terrible situación.

III. DEPRESIÓN EN LA FAMILIA EMPRESARIA

No hay una demarcación nítida que separe interiormente dos estados de ánimo diferentes: la depresión y la exaltación, que no están disociados ni son ajenos el uno del otro. Uno y otro se autoincluyen. Cada uno prepara al otro.

Vengo observando esto en las familias empresarias cordobesas, anegadas en la esperpéntica crisis. Muchos componentes de familias empresarias cordobesas no viven un período de tranquilidad sino de enfermedad, de dolorosa prosecución, de tormento, de tribulación. Estas expresiones mías obedecen a la emoción que siento cuando los escucho o cuando me quedo solo conmigo mismo en el despacho de la Cátedra. Estamos en época de derrumbamiento discursivo, emocionante en extremo, ante la sequedad en los circuitos financieros de las empresas.

A veces presiento que suenan los toques a muerto; que se va a realizar una mutación de sus vidas; que estamos pasando por un raro signo astral sin denominación todavía. No es extraño que, ante esta crisis, familias empresarias completas entren en paroxismo, como si el ambiente estuviese aniquilado. Muchos no creen que cuando pase la crisis, sus vidas entren de nuevo como el agua en su cauce ordinario.

Los escucho conmovido y a menudo aterrorizado y les animo a ser recios y fuertes ante este enemigo sin rostro. Muchos de ellos son víctimas de ese verdugo, llamado iliquidez del sistema, que les introduce en una caldera de aceite hirviendo. Empresarios familiares, honrados ciudadanos, sufriendo en un horno infernal por culpa de un

mundo sin ética ni valores. Muchos de ellos viven su verdadero Apocalipsis.

Reúnen fuerzas cuando el sufrimiento los abate; resurgen como si su depresión y exaltación copularan para dar ánimos al castigado empresario. Algunos ingenian procedimientos para aguantar el chaparrón; y la crisis es inspiración genésica para poner a salvo la impedimenta.

Para algunos empresarios familiares este oratorio apocalíptico es una especie de refugio, de escondite, de atrincheramiento para sacar fuerzas de sus flaquezas. Son capaces de diseñar planes que aspiran a la luz, desde la profundidad del infierno que están viviendo.

Pero otros creen que el fin se acerca como si fuera el Apocalipsis de San Juan, la profecía del destierro de Babilonia o las lamentaciones de Ezequiel. Ven sus almas llenas de gemidos y su vida cerca del infierno, que ya les quema. Ese infierno es la Caja o Banco que les ahoga o les hipoteca sus viviendas.

Como llevo un año oyéndoles y consolándolos, termino creyendo que la tierra se abre, que es el momento de saldar cuentas, que parece que vamos a descender a los infiernos, como si la barca de Caronte quisiera descargar su peso. Pero siempre me digo que resucitarán desde este abismo en el que están sumergidos.

Los veo a todos ellos en estado de alta tensión, de inspiración también, no eufórica sino ajetreada y atormentada, en las que a veces avisto la luz de un relámpago, confundido con la posible solución; como queriendo salir de esa esclavitud, llamada crisis de crédito y de confianza.

Los veo vacilantes, precipitados, agitados sin posible relajamiento, con miradas fijas y vigilantes, febriles desorientados.

La crisis son los cuatro caballeros del Apocalipsis que pisotean a familias empresarias, abatidas bajo los cascos de sus caballos y que no cesan en su castigo, como si un dios les hubiera cubierto con su cólera, perseguidos sin salvación.

Cuando termino de hablar con ellos sólo solicito gracia e iluminación, para que resistan y estén preparados para las auroras que vendrán.

IV. ¿POR QUÉ EL EMPRESARIO FAMILIAR RETRASA LA SOLICITUD DEL CONCURSO DE ACREEDORES?

El retraso en la solicitud del concurso de acreedores se debe a las siguientes razones:

1. La intensificación del compromiso y la persistencia

La intensificación del compromiso se refiere a la creciente dedicación y a una secuencia de decisiones que terminan en resultados negativos.

EXPLICACIÓN

- A) Se persiste en un camino que lleva a la bancarrota para satisfacer la necesidad de justificar decisiones previas propias o de otras (Persistencia en el error).
- B) Los empresarios son sobreconfiados en el éxito de su negocio y arrogantes y cuando va mal persisten en sus actuaciones.
- C) Se persiste en la idea para no desperdiciar la inversión hecha en energía, tiempo y dinero y por no aparecer como perdedores.
- D) Se persiste porque la pérdida es segura si se presenta el concurso de acreedores y la pérdida es incierta si se continúa con el negocio, a pesar de que se sabe que la pérdida futura es superior a la presente.

2. Soslayo y persistencia

El soslayo se refiere a la posposición de una acción que se sabe emotivamente desagradable, pero cognitivamente importante, porque este soslayo conduce a resultados positivos en el futuro. La amenaza emocional se soslaya y se pospone la acción. Al escapar de la ansiedad se reduce la misma y se mantiene la actitud sin cambiar.

EXPLICACIÓN

- A)** Los empresarios familiares posponen la declaración de insolvencia y continúan gestionando el negocio. Aunque emotivamente es desalentador, cognitivamente es atractivo, porque no se incurre en costes financieros exigidos por aportaciones de capital.
- B)** La decisión de cerrar un negocio es irreversible lo que genera sentimientos muy negativos.
- C)** Los empresarios autogeneran sentimientos negativos si se consideran responsables de la situación, pues el negocio es una extensión de su identidad y personalidad.
- D)** Cuando se es responsable de situaciones de falencia los sentimientos son muy negativos; lo que influye en retrasar la acción de suspender pagos oficialmente.

3. La anticipación del disgusto, causa de posposición

Cuando se ve en lontananza el disgusto con frecuencia se pospone la decisión.

EXPLICACIÓN

- A) La anticipación del dolor que conduce a un dolor inminente permite a cada uno prepararse para la pérdida. Esta anticipación actúa de salvaguarda cuando la pérdida acontece, lo que nos permite dar sentido a la misma al formar parte del proceso. Pero esta anticipación tiene un coste.
- B) Anticipar el disgusto puede facilitar la transición de un empresario que va a dejar de serlo, pero el proceso que lleva a la pérdida es arduo y emocionalmente sangrante.
- C) Continuar el negocio da lugar a conflicto emocional entre mantenerlo o dejarlo en el momento que más cerca se está del mismo anímicamente. Separarse paulatinamente del negocio puede ser lo mejor para una pronta recuperación anímica. Sin embargo, siguen apagando fuegos que lo aproximan a la insolvencia. A veces quedan paralizados.

COROLARIO: APRENDER DEL FRACASO

- 1- El 47% de los empresarios que fracasan en su negocio inician otro después de la bancarrota, pues han aprendido de tan mala experiencia.
- 2- Quienes fracasan han vivido una experiencia singular que no conocen los que tienen éxito. Hay una relación entre oportunidades que llevan al fracaso y la posibilidad de aprender de dicho fracaso.
- 3- El fracaso hace del empresario una persona más juiciosa, por lo que reflexiona más ante nuevas acciones y busca abiertamente nuevas ideas y oportunidades. Está en posición privilegiada para arrancar de nuevo.

- 4- Pero el fracaso tiene costes emocionales negativos que paralizan al empresario, tales como desesperanza, desesperación, angustia y desorganización; así que cuanto más grandes sean los costes emocionales más difícil se le hará reiniciar un nuevo negocio.

V. RECOMENDACIONES ANTE LA CRISIS

1. No se asuste y comience a dirigir la situación.

La familia y los trabajadores de su empresa necesitan y quieren ser dirigidos. El líder es el almacén del miedo de familiares y no familiares en su empresa. Se necesita saber quiénes en su empresa familiar están trabajando para resolver los problemas. Hay que comunicar quien está tomando el timón ante la crisis. Aunque esté muy ocupado, si usted está dirigiendo el barco en la crisis, hágalo de modo visible tanto en el interior de la empresa como al exterior.

2. No se asuste y sea rápido en su actuación.

En una crisis hay que tomar decisiones aunque sean duras de ejecutar. Es verdad que no puede esperar a tener en la mano toda la información y los riesgos son elevados, pero esa incertidumbre no debe frenar su actuación. No siga el instinto de ser cauto; en crisis no puede dormir bajo el laurel.

El buen líder en momentos de crisis no puede mostrar miedo. Hay que hacer frente a las malas noticias sin miedo y sin pudor ante su familia y ante los trabajadores no familiares.

Rebaje el salario de los familiares y el suyo y dedique ese recurso a financiar la empresa ante la carencia de crédito. Su miedo no puede quedar al descubierto.

3. Los árboles no le dejan ver el bosque.

Debe ver la crisis como una situación de la que aprender y a la que tiene que responder. Si no lo hace así enfermará, explotará y avanzará muy poco. Responda al desafío con esfuerzo y dispóngase continuamente a retroalimentarse en grupo con otros empleados familiares o no. Aprenda del error pues la equivocación es parte de su trabajo; si no lo concibe así no superará la crisis. Si usted empuja y el resto también más allá de los límites de sus capacidades se situarán en el primer peldaño del proceso de lucha y supervivencia. Descubrirá si sigue este consejo que es más fuerte de lo que parece y observará que no está rodeado de egoísmo.

4. Ahora se buscan líderes que den confianza.

Usted debe estar conectado con su familia y los empleados. No puede aislarse. Debe mantener el control para salir de la ausencia de crédito y la morosidad de los clientes. Si cree que no puede hacer nada para salir de la crisis deje a otro familiar que tome el mando. Si no tiene esperanza no va a tener energía y seguridad para dirigir. Deje el puesto a otro. No se culpe de nada y no se obsesione con los errores y los problemas. Si usted lo ve todo oscuro quédese al margen y deje a su hermano o a su hija dirigir.

Si dirige la crisis manténganse activos y bien informados. Busque explicación a las cosas después de un análisis riguroso.

VI. LA EMPRESA FAMILIAR SOSTENIBLE ANTE LA CRISIS

Para entender lo que es una empresa familiar sostenible conviene reflexionar sobre los siguientes elementos:

1. Que la familia es un sistema a la vez lleno de racionalidad como repleto de lo contrario (irracionalidad).
2. Que la empresa familiar es un sistema, constituido por dos subsistemas (familia y empresa) que interactúan entre sí mediante el intercambio de recursos durante momentos de tensión global o parcial y en situaciones de crisis.
3. Las familias empresarias manejan conjuntamente tanto los recursos de la familia como los recursos de la empresa para dar satisfacción a necesidades de ambos subsistemas que se solapan. Lo ideal sería que la gestión de aquellos recursos se hiciera de modo independiente pero eso no es fácil en la empresa familiar.
4. Tanto la familia como la empresa pueden acabar sufriendo y desapareciendo si las fronteras entre ambos subsistemas no se delimitan con claridad.
5. Que surgen conflictos entre familiares cuando hay un desajuste entre demandas y disponibilidad de recursos para satisfacer aquellas demandas.
6. Que las transacciones interpersonales que se dan en la familia o en la empresa respecto del futuro de ambas instituciones puede facilitar la sostenibilidad del sistema global (empresa familiar) o inhibirla, pues tanto en tiempos

de estabilidad como de cambio existen procesos en ambos subsistemas.

7. Que tanto la familia como la empresa vienen afectadas por cambios internos como externos. En tiempos de estabilidad cada subsistema maneja sus recursos de modo independiente, pero en tiempos de crisis el manejo de recursos se hace teniendo en cuenta las necesidades de cada sistema y la prevalencia de uno o de otro.
8. Las tensiones a la hora de asignar recursos se producen en el interface de ambos sistemas; es decir, en las fronteras entre familia y empresa familiar.
9. La sostenibilidad de la empresa familiar depende de su nivel de resiliencia; es decir, de su capacidad para ajustar procesos y recursos ante las perturbaciones internas y externas. La capacidad de resiliencia existe bien en la familia bien en la empresa y fluye esa capacidad de un subsistema a otro.
10. En otros términos, resiliencia es congruencia entre ambos sistemas y afecta a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa familiar. La congruencia no es otra cosa que la percepción que tienen los miembros de la familia del ajuste armonioso entre ellos a la hora de tomar decisiones tanto en la familia como en la empresa. Cuando no existe congruencia se reduce la eficiencia y la cooperación y decrece la resiliencia o capacidad de ajuste ante cambios.
11. La congruencia entre diferentes fines es básica para que la empresa familiar sea sostenible.
12. El equilibrio entre objetivos (incrementar la seguridad de la familia) y premios (mantener la libertad personal o satisfacer ciertos retos) con los objetivos económicos dará idea sobre la sostenibilidad de la empresa familiar.

VII. LA CONFIANZA VIRTUD NECESARIA ANTE LA CRISIS

Ante tanta complejidad e incertidumbre como las que rodean a la familia empresaria, la confianza se considera fundamental para su supervivencia, en estos momentos críticos. La confianza representa la creencia en que las personas que se relacionan entre sí harán enormes esfuerzos para mantener sus compromisos y no se aprovecharán de estos intercambios o relaciones.

La confianza, así entendida, se puede basar en los afectos y/o en el conocimiento del otro y se construye, se mantiene, se potencia, se destruye y se puede reconstruir. La confianza facilita la cooperación y la hace posible; promueve la red de relaciones; reduce la conflictividad dañina; reduce los costes de transacción y facilita el funcionamiento de la familia empresaria además de ayudar a resolver de modo eficaz las crisis.

La confianza no es un comportamiento sino el resultado de un determinado comportamiento. La confianza surge cuando dos personas interactúan en un escenario incierto y nuevo como el presente. La confianza y la desconfianza pueden coexistir en las relaciones interpersonales según que contexto y según que tipo de relación: Por eso la confianza es un concepto multifacético.

La confianza se fundamenta en bases diferentes. La confianza se basa en un **cálculo económico**; es decir, en el miedo a las consecuencias de una ruptura y asociada a los beneficios de mantenerla. Las relaciones empiezan sobre la base del cálculo de riesgos y beneficios de una relación dependiente.

La confianza también se fundamenta en el **conocimiento** del otro, pues el conocimiento y la información del otro hacen predecible su posible comportamiento en cuanto a su integridad y competencia. Los comportamientos son predecibles y el conocimiento emerge de una interacción que se repite donde no hay fallos ni traición.

La confianza se fundamenta también en la **identificación**; es decir, en que las partes entienden los deseos y querencias del otro y se alinean esos deseos en busca de idéntico fin; es decir el uno piensa y siente como el otro, porque comparten normas y valores. Este tipo de confianza, basada en el afecto, se crea cuando las partes aprenden quien es el otro y comienzan a identificar sus preferencias, prioridades y necesidades.

La confianza, por tanto, se forma, se implementa y evoluciona. La fase de formación se basa en el cálculo de riesgos; el desarrollo y fortalecimiento se basa en el conocimiento y en la predictibilidad del otro. La confianza se consolida cuando se comparten normas y valores. La confianza es multidimensional con aspectos afectivos y cognitivos y debe ser alimentada; la confianza es dinámica y evoluciona; la confianza es cíclica pues se debilita y refuerza con coexistencia de dosis de desconfianza, aun en relaciones afectivas.

En la familia empresaria **la confianza es interpersonal** y se basa en la familiaridad, comunalidad de historia y de período vital vivido conjuntamente. Esta comunalidad refuerza las bases afectivas y cognitivas de la confianza. La confianza existe en el seno de la familia porque la familia es un factor de comunalidad. La historia, la identidad, las realidades, las experiencias y los rituales compartidos son fundamento de esa confianza interpersonal.

En la familia empresaria la confianza actúa como un mecanismo que reduce la ansiedad, pero puede terminar siendo una confianza ciega, lo que hace a este mecanismo disfuncional, lo que

conduce al consenso y a la complacencia ante las decisiones del familiar gestor. Por eso la confianza interpersonal debe fundamentarse en la competencia además de en el afecto.

En la familia empresaria para mantener la confianza se hace necesario crear la confianza en el sistema familia-empresa. Cada familiar tiene que depositar la confianza en el sistema y en los procesos que gobiernan el sistema. Si hay confianza en el sistema esa confianza fortalece tanto a los familiares activos como a los durmientes, a los empleados y a los proveedores. La empresa familiar no puede crecer si los familiares no tienen confianza en el sistema que gobierna los intercambios interpersonales. Por tanto, la familia empresaria precisa de tradiciones y de reglas que sean transparentes, pues la transparencia es fundamental para creer en el sistema, lo que no significa apertura total pero sí que la información, que se de, sea verídica y verificable. Dentro de la familia empresaria una regulación clara y transparente puede clarificar funciones, responsabilidades y expectativas lo que fortalecerá la confianza en el sistema. Las expectativas son mecanismos de entrada, reglas de compensación y relevo generacional y deben ser tratadas antes de que se transformen en emociones. Cuando hay reglas claras se reduce la ambigüedad y se manejan las expectativas lo que fortalece la confianza en el sistema; es decir, lo que es importante como individuo y como familia. Si hay un sistema de compensación transparente así como una clara política de promoción surgirán oportunidades para confiar en el sistema, pues la ambigüedad es fuente de conflicto.

No habrá confianza en el sistema si no hay comunicación. La existencia de una fuerte estructura de comunicación formalizada es crítica para desarrollar el entendimiento y revitalizar la identidad como familia y la confianza interpersonal. En estos momentos de crisis la confianza es clave y fundamento para salir de tan mala situación.

VIII. ANTE LA CRISIS: GESTIÓN DEL TALENTO

La empresa familiar tiene que garantizar que su organización cuenta con los recursos humanos necesarios y adecuados para afrontar un futuro incierto y demostrar que es capaz de gestionar el talento. Ante la crisis y el futuro incierto no se puede descuidar la gestión del talento de los familiares y no familiares. Hay que acertar con el desarrollo de una plantilla competente a pesar de que necesitamos reducir costes salariales.

Ante la crisis la empresa familiar se enfrenta a los siguientes retos:

- a- Estar preparados para un futuro incierto.
- b- Contar con los recursos humanos adecuados.
- c- Demostrar el valor añadido de la gestión del talento.

Contar con los recursos preparados para un futuro incierto es disponer de las personas adecuadas en el lugar necesario y en el momento oportuno. Ello supone aprender de todas las áreas de la organización pues se trata de gestionar una cadena de suministros. A pesar de la crisis hay que prever las necesidades de talento para el próximo quinquenio en función de la evolución del mercado y la aparición de nuevos escenarios para lo que habrá que reubicar al personal, desarrollar su formación y reclutar algunos nuevos.

En estos momentos de crisis es importante la flexibilidad para afrontar el cambio de demandas. No es fácil entender que cambian las demandas y los países en los que se desarrollan esas demandas.

Como ejemplo, diré que algún proveedor de joyería, cercano a mí, ha tenido que gestionar su talento para satisfacer una demanda muy diferente a la de la joyería ante la caída de pedidos. Como ejemplo, también diré que otro fabricante de joyería ha tenido que reorientar el personal de ventas hacia la exportación en función de sus conocimientos de idiomas.

No se puede gestionar el talento mirando hacia atrás sino mirando a ese futuro incierto. Para afrontar la crisis y el futuro incierto hay que ser flexible a nivel de organización y a nivel de personas y eso no lo entienden muchos empleados familiares que conozco. Los familiares que dirigen la empresa tienen que saber qué empleados, familiares o no, tienen el talento crítico para lograr el éxito en este mundo incierto y quienes tienen pocas posibilidades de aportar talento. No estoy muy seguro de que ahora en tiempos de crisis dediquen esfuerzos en averiguar las aspiraciones, motivaciones y potencial de desempeño de los empleados y los familiares. Muchas empresas familiares tienen una organización plana, incapaz de gestionar el talento.

¿Qué talento necesitamos?

La globalización y la crisis obliga a cambiar la estructura organizativa para estar más cerca de las necesidades de los clientes. Ello obliga a tener una organización flexible pues no es el territorio sino el cliente quien manda. Para atender al cliente se exige movilidad y trabajo virtual. La movilidad del empleado familiar a veces se hace difícil y también se hace difícil que la organización implante el trabajo virtual. A veces no es cuestión de despedir sino de reubicar. Claro que en estos momentos de crisis hay que reducir costes, pero no se puede reducir el talento pues es el recurso más escaso para afrontar la crisis y el futuro incierto, pues lo que hay en el mercado es falta de talento y escasa especialización. No se puede despedir al talento pues es la única fuerza de supervivencia que se

tiene en esta época de bajo crecimiento. Pero el talento tiene que tener voluntad de conseguir resultados.

Los resultados del negocio se deben a la motivación de la plantilla, a la organización adecuada y a una buena gestión del talento. Para salir de la crisis y afrontar el futuro incierto se necesitan las tres plataformas. Hay que gestionar el talento de toda la organización y no solo el de cada persona empleada. Entender esto después de una época de bonanza es muy difícil en una familia empresaria, que no sabe si sus propios familiares cuentan con los conocimientos críticos para esta difícil situación de recesión y un futuro incierto. Los familiares se enfrentan en lugar de intentar integrar procesos.

RECOMENDACIONES

1º-Rompan con planteamientos anteriores para definir lo que es crítico y para afrontar el presente y el futuro.

Los resultados anteriores en tiempos de bonanza ya no indican el potencial de talento que hay en la familia y en la organización de la empresa familiar. Haber tenido éxito no es garantía de tenerlo en el futuro. Hay que diagnosticar dónde se va a necesitar talento y cuál es la capacidad de adaptación y aprendizaje de familiares y no familiares. Hay que diagnosticar quien tiene capacidad de aprender para lograr resultados.

2º-Asuman la gestión del talento como una responsabilidad de la familia empresaria, pues el talento no solo depende de cada persona sino de la ubicación de esa persona dentro de la organización. No se puede ser partidista a la hora de asumir lo anterior. La familia empresaria no puede ser un silo ni una barrera para este momento.

3°-Sean flexibles en la planificación y en la definición de los procesos para afrontar este futuro incierto.

Esto exige polivalencia y mucha movilidad y sacrificio. Se puede ser flexible y especializado al mismo tiempo, ocupando en la crisis diferentes funciones, pues hay que demostrar resultados en cada área y función a la par que se integran los procesos.

Es la hora de la flexibilidad y de la capacidad de demostrar el valor del talento como elemento para lograr resultados.

4°-Las dificultades no están solo en el mercado. También están en la organización de la empresa familiar, en la familia empresaria, y en las estrategias ante un futuro incierto. El talento es ahora más importante que en épocas de bonanza, sin dejar de ser realista. Es hora de que la teoría se ajuste a la realidad y para eso hace falta disponer de mucho talento.

IX. LA CRISIS DE LIQUIDEZ Y LA EMPRESA FAMILIAR

Comportamiento de intermediarios financieros

Los intermediarios financieros en esta crisis de liquidez y de crédito tienen que afrontar tres tipos de costes de agencia de la deuda. Cajas y Bancos saben que la deuda en una empresa familiar puede afectar al comportamiento del director-propietario. Con el dinero barato muchas empresas familiares han invertido en proyectos que prometían elevadas ganancias si tenían éxito, aun cuando la probabilidad de dicho éxito fuese baja. Ahora con la crisis y los proyectos fallidos el acreedor financiero ha soportado costes elevados, que incluso han afectado a su solvencia.

Los intermediarios financieros para cubrir sus costes de supervisión y de falencia, que son imposibles de diseñar, exigen al deudor garantías adicionales. Para algunos intermediarios financieros la garantía colateral es un instrumento escrutador que reduce el problema de la selección adversa; para otros intermediarios financieros la garantía colateral es un incentivo para reducir el problema de azar moral; para otros sirven para reducir la asimetría de información entre banco y deudor.

Los intermediarios financieros estiman que los costes de agencia de la deuda con empresas familiares son más elevados que en otros tipos de empresas; por eso fijan un precio para la deuda más elevado. Este precio tiene un componente explícito (el tipo de interés) y un componente implícito (la exigencia de una garantía colateral). Los intermediarios financieros juegan con ambos componentes para fijar el precio de la deuda. Los bancos saben que a un tipo de interés elevado solo pueden acudir empresas de

elevado riesgo; por eso, a veces, no exigen un elevado tipo de interés y en compensación exigen garantías colaterales. Los buenos empresarios, dignos de crédito, no están dispuestos a prestar garantías colaterales de modo que sólo los empresarios más arriesgados acuden al crédito y continúan siendo clientes del agente financiero.

Para los intermediarios financieros la exigencia de una garantía colateral juega el papel de señalizador o marcador de la conducta del empresario. Los bancos prefieren el colateral con tal de no tener que incurrir en costes de seguimiento y el empresario familiar lo promete con tal de que el agente financiero no meta las narices en su negocio. La lucha entre intermediario financiero y empresario financiero no estriba solo en el tipo de interés sino en el otorgamiento de garantías colaterales. Los intermediarios financieros saben que cada cliente tiene una balanza entre tipo de interés y colaterales. Igual debería saberlo el cliente. Los bancos y cajas saben que exigir más colaterales en lugar de mayor tipo de interés alivia los efectos del daño moral y de la selección adversa. Además la garantía colateral es para el que la obtiene una barrera para que otro competidor no se haga con su cliente e impide que el empresario pueda aumentar su demanda de crédito.

Desde la óptica de la empresa familiar hay grandes diferencias entre aportar garantías desde el propio negocio y aportar garantías personales. Esos dos tipos de colaterales dan señales diferentes ante el conflicto de agencia. La garantía personal para el intermediario financiero tiene un gran valor implícito, pues es un instrumento disciplinante que limita más las preferencias por el riesgo del empresario que lo hace la garantía del propio negocio.

El empresario familia sentirá la pérdida del colateral personal más que si ese colateral fuese algún activo de la empresa. Los intermediarios financieros con las garantías personales se cubren de

un comportamiento oportunista de aquel empresario que utilice la cuenta de gastos para su beneficio personal. Muchas veces la garantía personal no es sustituto del tipo de interés ni de la garantía de la propia empresa, pues la garantía personal es un seguro contra la discrecionalidad gerencial del empresario.

En estos momentos de crisis económica los agentes financieros además de un tipo de interés más elevado están exigiendo colaterales de carácter personal.

La familia empresaria y el coste de agencia de la deuda

La teoría de la empresa familiar señala que el carácter familiar del negocio alivia los costes de agencia. La experiencia señala que los costes de agencia aumentan cuando la propiedad está atomizada, propia de sociedad de hermanos y primos hermanos. La realidad de la empresa familiar es que los costes de agencia se reducen porque la familia gerencia el negocio y no un tercero extraño. Incluso el altruismo y el paternalismo hacen atemperar el egoísmo de los gerentes familiares. También dice la experiencia que la familia empresaria tiene vocación de permanencia en el mercado y son más eficientes en los procesos de inversión. Además este horizonte largo placista genera confianza entre familia empresaria e intermediario financiero, lo que reduce la posibilidad de un comportamiento adverso del empresario. Consecuentemente esta relación duradera alivia los costes de supervisión que son necesarios para soslayar cualquier comportamiento que afectara al reembolso de la deuda. Así que ambos intereses deberían estar alineados.

Sin embargo, el altruismo parental y la propiedad de la empresa en manos de la familia pueden exacerbar los conflictos de agencia y los costes de agencia. El director-propietario es vulnerable a los problemas de autocontrol y con elevada probabilidad puede cambiar su postura ante el riesgo y quedar atrapado. Sucede cuando

se abusa del poder drenando los recursos que pertenecen a negocio. Pueden suceder que el dueño del negocio vaya por libre y utilice los recursos de la empresa para su beneficio personal y privilegie a la familia. El altruismo conduce a ser generoso con los hijos aunque estos carezcan de competencias para dirigir la empresa. Se corre el riesgo de distribuir dividendos en demasía o compensar con bonus excesivos. Es obvio que existe enfeudamiento y que a veces la dirección recae en sucesores incompetentes. Todo esto puede ocasionar un mal funcionamiento de la empresa y consecuentemente crear dificultades para reembolsar la deuda e incluso conducir al concurso de acreedores. Así que si bien el altruismo y la familiaridad puede tener efectos beneficiosos también pueden engendrar problemas de selección adversa y daño moral, al ser el gerente-propietario vulnerable en su necesario autocontrol.

Ante esto, los intermediarios financieros no solo exigen un elevado interés sino también garantías colaterales de carácter personal, como mecanismo disciplinante del gerente-propietario.

La crisis actual

La crisis actual ha puesto sobre la mesa el problema de la relación de agencia entre el accionista y el tenedor de la deuda. Los intermediarios financieros han sido más cautos cuando tratan con empresas familiares por el elevado riesgo de oportunismo del director-propietario y por el posible mal uso de los activos líquidos de la empresa en beneficio de la familia. Por eso ahora exigen más colaterales personales. Ante la crisis la garantía personal de nuevo es un instrumento singular de la banca y Cajas para enfrentarse a problemas de autocontrol y los efectos negativos del altruismo y la huida. Al prestar garantías personales el director-propietario estará menos propenso a ir por libre, cambiar su conducta ante el riesgo o dejar colgado al agente financiador.

La prestación de garantías personales declina en las sociedades de hermanos y de primos hermanos, aunque los intermediarios financieros las exijan solidariamente en lugar de mancomunada y proporcionalmente a la cuota de propiedad existente. Por eso las empresas de primos hermanos desaparecen a más velocidad que las de hermanos o que los de director-fundador.

Debemos decir que Basilea II obliga a los intermediarios financieros a mantener un mayor coeficiente de solvencia cuando están prestando a empresas de mayor riesgo. En este contexto los agentes financieros prefieren préstamos con colaterales a fin de reducir el riesgo de su cartera. Nuestro pronóstico hace cinco años es que se iba a endurecer el crédito y pronostico que se va a endurecer aún más en el futuro.

X. COROLARIOS TRAS ESTA REFLEXIÓN

Las empresas familiares afrontan la crisis económica actual de modo diferente a como lo hacen las empresas no familiares:

- 1° Frente al corto plazo la familia empresaria concibe sus proyectos y los dirige en un horizonte de largo plazo.
- 2° Frente a una actitud especuladora, la familia empresaria diseña un modelo de negocio capaz de crear riqueza no solo para los propietarios sino para la familia y los empleados no familiares.
- 3° Ante la posible evasión de responsabilidades en las familias empresarias abunda el compromiso moral y patrimonial de la familia que avala y garantiza el funcionamiento de la empresa.
- 4° El beneficio es condición necesaria pero en la familia empresaria es un instrumento para hacer realidad su escala de valores.
- 5° El liderazgo permanece y evoluciona ligado al nombre de la familia para dar continuidad al proyecto iniciado por los fundadores. El liderazgo en la familia empresaria tiene una personificación con "nombre y apellidos" frente al liderazgo ocultado tras órganos colectivos de decisión.

El modelo de funcionamiento, común a la empresa familiar, se basa en energía, focalizada en el trabajo y la imaginación, apoyado por una elevada motivación y tiene capacidad para afrontar este cambio de ciclo económico.

PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

Serie: Investigación

Enero 2005

“Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

Junio 2005

“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2006

“Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2006

“La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2007

“Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Serie: Reflexión

Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Marzo 2007

“El factor familia en la organización de la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Octubre 2007

“El relevo generacional en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Marzo 2008

“La estructura reticular de la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo.

Serie: Investigación

Enero 2008

"El padre líder en la Empresa Familiar"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2008

"Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2009

"El género femenino en la empresa familiar cordobesa"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2009

"El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2010

"La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Serie: Reflexión

Octubre 2008

"Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Marzo 2009

"Visión sicodinámica de la familia empresaria"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Octubre 2009

"La organización y toma de decisiones en la familia empresaria"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

Después de diez años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Reflexión aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de nuestros seminarios.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR
DIRECCIÓN: EDIFICIO PEDRO LÓPEZ DE ALBA. C/ ALFONSO XIII, 13
E - 14071 CÓRDOBA
TLFN: 957-218747/957-212063