

El directivo no familiar: pieza clave para afrontar y superar la crisis con éxito

Por Enrique Mozo, Profesor de Dirección Estratégica y colaborador de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE

Todos somos conscientes de que nos estamos enfrentando a una coyuntura económica enormemente compleja y difícil. Además, los escenarios que tenemos ante nosotros no permiten vislumbrar un cambio muy sustancial de la situación en un horizonte largo. Nuestras capacidades directivas afrontan un difícil y largo reto, que, dentro del ámbito de las empresas familiares, tiene sus propias peculiaridades.

El reto no sólo afecta a la supervivencia económica de la empresa familiar, sino también a la evolución de su cultura, de forma que, con el esfuerzo de todos, sea posible revertir un escenario de crisis y convertirlo en una oportunidad de mejorar competitivamente, potenciando nuestras ventajas estratégicas, y desarrollando y consolidando otras nuevas que puedan ser la base del éxito futuro.

El papel del directivo no familiar

El directivo no familiar tiene que ser capaz de contribuir de forma eficaz a potenciar lo mejor de las empresas familiares, a salvar y fortalecer lo más positivo de su cultura, y a ayudar a que los peligros que conlleva su condición de “familiar” no supongan un lastre insalvable para superar con éxito esta situación.

Según la capacidad y el nivel de integración del directivo no familiar, nos estamos enfrentando a grandes retos de dirección y de gobierno, tanto de la propia empresa familiar como de los distintos organismos que la propia familia pueda tener constituidos (consejo de familia, *family office*, etc...). Son tiempos en los que no vale “seguir navegando con el piloto automático”, sino que hay que tomar los mandos con decisión, valentía, coraje y profesionalidad. Es posible, incluso, que haya que “reinventar la empresa”. Es la gran oportunidad para el compromiso, la creatividad y la excelencia.

Las capacidades necesarias para un directivo no familiar en estas circunstancias no son nuevas, pero sí han de evolucionar y potenciarse especialmente ante situaciones distintas y complejas, tanto de la coyuntura económica, como del mercado, de la empresa familiar, e, incluso, de la propia familia empresaria.

En todos los casos hay que combinar el desarrollo de actitudes y aptitudes del propio directivo

“El directivo no familiar tiene que ser capaz de contribuir de forma eficaz a potenciar lo mejor de las empresas familiares, a salvar y fortalecer lo más positivo de su cultura.”

no familiar con la evolución de actitudes y aptitudes de los familiares con poder dentro de la empresa y/o dentro de la familia, así como con las facetas más profundas de la cultura de la empresa familiar y de la familia empresaria.

En el ámbito de las ventajas estratégicas tradicionales de las empresas familiares (unidad y compromiso), una de las características de las empresas familiares exitosas es su gran capacidad de resistencia ante las crisis, marcada por una profunda capacidad de sacrificio dentro de una arraigada vocación de continuidad. El directivo no familiar sabe que debe combinar este fuerte rasgo cultural de la empresa y la familia propietaria con la mayor autoexigencia posible de sus cualidades profesionales y humanas.

Principales capacidades

Es difícil definir con precisión cuáles de estas capacidades y valores del directivo no familiar son las más importantes en estas circunstancias, pero sí cabe subrayar las siguientes, a modo de recordatorio:

- **Excelencia.**- Siendo ésta una cualidad básica de un buen directivo, así como de las empresas familiares exitosas en el tiempo, en las circunstancias actuales se hace prácticamente imprescindible. La incansable vocación de mejora continua en todos los niveles y aspectos de su trabajo, así como el empeño en la potenciación de las ventajas estratégicas de la empresa, y la búsqueda constante de otras nuevas, deben ser un objetivo básico en las actitudes y aptitudes del buen directivo. Más que nunca, el directivo no familiar debe sacar lo mejor de sí mismo, de su equipo y de la cultura de la empresa familiar, para transmitirlo a la potenciación constante de los valores, estilos de dirección y aspectos estratégicos clave de su empresa. Si consigue contribuir a convertirlos en rasgos culturales de la empresa familiar, ésta quedará muy fortalecida de cara al futuro
- **Temple.**- En las actuales circunstancias se viven, en muchas ocasiones, momentos de gran tensión, tanto profesional como emocional. Estas situaciones pueden afectar a todos los ámbitos de la empresa y de la familia empresaria. El directivo no familiar que ha llegado a un nivel en el que es tenido en cuenta para la toma de las grandes decisiones necesita ser una fuente que aporte objetividad y profesionalidad en los momentos más difíciles y en las situaciones más complejas. Tanto la familia propietaria como el equipo del directivo precisan de la capacidad profesional y del equilibrio emocional sólido del profesional de vértice, para poder analizar las situaciones de negocio de forma adecuada, y tomar las decisiones con energía y acierto.

- Iniciativa y capacidad de innovación.**- La situación de crisis supone una gran oportunidad para mejorar e innovar en todos los aspectos de la empresa. El directivo no familiar, menos apegado a las tradiciones culturales y emocionales de la empresa, tiene ante sí el reto y el deber profesional de renovar y potenciar el espíritu de la empresa y las bases de los negocios. Es una oportunidad para tener la capacidad de análisis y el valor de romper viejos moldes, e incluso de minimizar el impacto de esa parte de los negocios de la empresa familiar que podría estar manteniéndose hasta ahora por razones emocionales o de tradición, más que por razones estratégicas o de rentabilidad. La oportunidad también conlleva el replanteamiento de la eficacia en la configuración de los sistemas de dirección y en los sistemas de gestión. El directivo no familiar debe agudizar su vocación imaginativa, creativa y generadora de alternativas, para encontrar nuevas formas de gestionar y dirigir, para que la empresa familiar pueda salir fortalecida. Es, también, la gran oportunidad para las nuevas estrategias, enfocadas a las coyunturas actuales, y para los nuevos productos y mercados. La diversificación acertada y la internacionalización necesitan tiempo “de calidad” del directivo no familiar de vértice. También debe tener visión emprendedora e iniciativa para las alianzas estratégicas o para la entrada en el capital de nuevos socios estratégicos, que tanto cuesta admitir a veces a las familias propietarias. Si es necesario, o si la visión estratégica lo aconseja, el directivo no familiar tiene menos cortapisas emocionales para capitanear una venta parcial de los negocios, o bien, al contrario, una adquisición o una fusión.

“Son tiempos en los que no vale ‘seguir navegando con el piloto automático’, sino que hay que tomar los mandos con decisión, valentía, coraje y profesionalidad. Es posible, incluso, que haya que ‘reinventar la empresa’”.
- Capacidad de liderazgo.**- En las circunstancias ya descritas, y más que nunca, puede resultar imprescindible la empatía motivadora y creativa del líder. Y la familia propietaria puede necesitar que éste sea un directivo no familiar con suficiente autoridad moral y profesional. Hay que aprovechar al máximo el conocimiento atesorado en nuestra empresa, aprender de la experiencia, hacer equipo, enseñar, delegar, controlar, corregir... Hay que generar un positivismo racional y prudente, bien cimentado en análisis sólidos y medidas eficaces y enfocadas a nuestro fortalecimiento futuro. Es necesario ser responsable y generoso, con la conciencia del equipo y de la empresa por encima de nuestras propias individualidades. No es sólo “sobrevivir”. Hay que generar un futuro en el que todos crean, con la fuerza del liderazgo responsable y profesional.
- Ejemplaridad.**- No se pueden pedir sacrificios ni esfuerzos si no se es el primero en dar ejemplo de laboriosidad, austeridad y profesionalidad. Es una buena oportunidad para fomentar y recuperar estos valores, ayudando a la familia a arraigarlos en la propia cultura de la empresa familiar, como seguramente existían en la etapa del fundador.
- Capacidad de moderación e intermediación.**- Ante situaciones críticas es muy posible que afloren conflictos en la familia: dividendos modestos o nulos, endeudamiento, etc. Puede ser todavía mucho más complejo si hay familiares trabajando en la empresa, y se hace necesario estrechar la plantilla. El directivo no familiar en puestos de alta responsabilidad puede verse involucrado en situaciones de gran dificultad en las

relaciones familia-empresa. Necesitará, además de grandes dosis de autoridad moral y reconocimiento, una gran capacidad de moderación e intermediación en estas circunstancias. En cualquiera de estos casos se pondrá a prueba, más que nunca, la confianza de la familia en el directivo y la consiguiente lealtad de éste hacia la familia, la empresa y sus propios principios, con la autoridad, la honestidad, la objetividad y la profesionalidad como principales armas.

Por último, cabe subrayar que para que el directivo no familiar pueda **“actuar de verdad”** en estas circunstancias es críticamente necesario que tenga un gran nivel de autoridad moral y profesional, tanto en la empresa como en la propia familia. Son situaciones proclives para las luchas por el poder, y es conveniente no olvidar que, frente a la familia propietaria, el directivo no familiar puede ser la parte más débil.

Con estas capacidades y valores, el directivo no familiar tiene ante sí un reto extraordinario, y puede realizar un gran servicio a la empresa. Además, una vez superada la crisis, habrá fortalecido más que nunca el binomio confianza-lealtad.