



## **La frágil confianza entre directivos familiares y no familiares**

*Manuel López fundó TECNOCHIP S. A., una empresa de fabricación de cables para la construcción de equipos eléctricos, en los años sesenta. Con la expansión de la informática, la empresa se especializó en circuitos impresos para ordenadores, lo que supuso un crecimiento económico y tecnológico importante. A fines de los noventa, la compañía exportaba más de 75% de su producción y estaba entre los primeros fabricantes europeos del sector. Las cosas fueron bien hasta 2005, cuando la empresa se vio golpeada por la fuerte competencia procedente de Asia. Además de los problemas de demanda, la compañía empezó a evidenciar tensiones internas, entre los miembros de la familia y el entonces director general, Juan Miranda. ¿Qué hacer?*

El Consejo de Administración de TECNOCHIP S. A. estaba compuesto por el propio fundador, de 67 años, que actuaba como Presidente; sus dos hijos mayores (María y Óscar), que no trabajaban en el negocio; y dos consejeros independientes contratados por su experiencia y prestigio. También acudía al Consejo el hijo pequeño, Luis, que sí formaba parte del staff directivo. El consejo se reunía una vez al mes y era frecuente que invitasen a Juan Miranda para que presentase el balance económico y otros temas de interés. Además, se dedicaba un espacio especial a tratar todo lo relacionado con el desarrollo profesional de los directivos de la empresa.

Juan Miranda era un ingeniero con un master en negocios y con una gran experiencia en el sector informático. Había trabajado muchos años en empresas familiares y otros tantos para un fabricante internacional de ordenadores. Se incorporó a TECNOCHIP S. A. a finales de los noventa cuando el anterior Director General anunció su jubilación. Su contratación fue una tarea ardua, donde se invirtió mucho tiempo y dinero en un escrupuloso proceso de

selección, ya que el Consejo buscaba a un profesional que entendiera de tecnología y con experiencia en empresas familiares. Como manifestaba el propio Juan, "las razones que me trajeron a TECNOCHIP fueron la posibilidad de desempeñar puestos de primera responsabilidad y formar un gran equipo de trabajo".

En el segundo nivel de estructura, se encontraban el hijo del fundador Luis y otros cuatro directivos que tenían responsabilidades importantes. Luis, que siempre había cumplido responsablemente con su cargo en la empresa, mostrando buena disposición para viajar, estudiar, vivir largas temporadas en otros países, etc., porque tenía clara la idea de que llegaría a desempeñar cargos de máxima responsabilidad en la empresa familiar "que su padre había creado con tanto esfuerzo".

En paralelo a las reuniones mensuales del Consejo, el presidente y Juan Miranda se reunían en privado para tratar las ofertas a los grandes fabricantes de ordenadores, la evolución de los competidores y las nuevas alianzas que se daban en el mercado informático. También hablaban sobre los comités de dirección y la evolución de los directivos, el ambiente laboral, etc. El presidente no interfería en el trabajo de Juan, pero sí opinaba acerca del negocio.

Por otra parte, Manuel López se reunía dos veces al mes con sus tres hijos. En estos encuentros, muy solemnes, se tocaban temas relacionados con el patrimonio familiar, así como con los planes de carrera de todos los hijos y de la sucesión del negocio.

TECNOCHIP había gozado siempre de un buen ambiente laboral. Los directivos y los empleados se conocían bien, el fundador y sus hijos tenían una buena imagen y eran queridos y respetados; la gente se trataba con franqueza y cariño. Desde hacía muchos años, se celebraba una cena los últimos viernes de cada mes, en la casa de campo de la familia López, donde acudían los directivos y los mandos más antiguos junto a sus esposas. El director general, Juan Miranda, prefería irse a la Costa Brava y navegar con su familia. En invierno iba a esquiar a las montañas con su esposa e hijos. Poco a poco, esta actitud contagió a otros directivos no familiares, que preferían pasar más tiempo con sus familias en otros lugares que asistir a la cena en la casa de los López. Esta situación creó suspicacias y comentarios en la familia empresaria, que llegó a sentirse desairada.

En agosto del 2006, la familia buscaba soluciones a la presión de los competidores que habían abierto fábricas en Asia. Mientras discutían sobre si la mejor manera de crecer era ampliar la gama de productos o buscar nuevas alianzas estratégicas, el pequeño de los López sacaba a colación su desacuerdo con el desempeño del director general. "Me parece que la actuación de Juan Miranda no es del todo adecuada. Parece que no se ha dado cuenta de estas amenazas, no tiene en cuenta lo que decide el Consejo y, a veces, ni toma nota. Hace lo que quiere sin consultárnoslo, sólo trabaja con directivos que no son parte de nuestra familia".

Manuel López había manifestado en varias ocasiones su confianza en las capacidades de Juan para superar la crisis. Le apreciaba y le consideraba un profesional competente, pero reconocía que no estaba de acuerdo con algunas de sus decisiones por lo que había solicitado un comité de evaluación de su persona. El informe de evaluación concluía que

tanto TECNOCHIP S. A. como la familia habían perdido la confianza en él. Manuel debía comunicarle ahora el cese, pero en su cabeza surgían múltiples dudas. ¿Podía haber evitado llegar a esta situación?

Preguntas para la reflexión:

- ¿Cómo está estructurado el ejercicio del poder en TECNOCHIP S.A.?
- ¿Han actuado bien, tanto la familia, como el Consejo, como el propio Juan?
- ¿Cómo está estructurada la incorporación de los hijos a la empresa? ¿Y la de los Directivos No Familiares?
- ¿Qué papel juega Manuel López y el Consejo en ambos procesos?

*Nota: La situación narrada se ha extraído de la vida real, pero los nombres y las empresas son totalmente ficticios. El objetivo no es juzgar lo adecuado o inadecuado de la situación descrita sino servir de reflexión sobre cómo gestionar este tipo de eventualidades.*