

Nota: La situación narrada a continuación 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 elemento de reflexión sobre cómo gestionar este tipo de situaciones.

“No dejaré que pesen más los sentimientos que la razón; en mi empresa sólo quiero a los mejores”¹

Por Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar

Matt removía el azúcar de su taza de té con un gesto hipnotizado, mientras pensaba en sus cosas. Hacía algunos años que se había aficionado al paracaidismo y ahora se sentía feliz de formar parte de lo que podía convertirse en un hito histórico: conseguir un 300-Way. O lo que es lo mismo: 300 paracaidistas volando unidos en caída libre y en formación durante tres segundos, a 200 kilómetros por hora. Se habían reunido en el desierto de Arizona para intentar batir este récord mundial. Llevaban un par de días haciendo pruebas y preparándose, y en paralelo, Matt reflexionaba sobre su empresa familiar y cómo asegurar su continuidad y estabilidad. A medida que pasaban los días, iba descubriendo que todo lo que estaba aprendiendo podía aplicarlo también a la empresa familiar.

Su abuelo había creado una empresa de productos cárnicos que se había convertido en un exitoso holding empresarial, aunque estaban apareciendo algunas tensiones internas que ponían en peligro el futuro de la compañía. En concreto, su cuñado, Ricardo, hacía algún tiempo que había adoptado una actitud muy distante con la empresa y ahora había dejado escapar una gran oportunidad, al no presentar a la empresa a un concurso para entrar en una cadena de distribución a nivel europeo. Pese a estar al frente del matadero y ocupar una posición clave en la estructura empresarial, Ricardo no se sentía parte del proyecto.

¹ Situación basada en un fragmento del capítulo 8 del libro *Plan de vuelo. La gran aventura de la empresa familiar* (RBA Ediciones), escrito por Martí Gironell, Josep Lagares y Josep Tàpies.

El problema se remontaba a años atrás, cuando Matt no había querido contratar a su sobrino, recién licenciado en ADE. Ricardo no se lo perdonaba, porque estaba convencido de que no le había querido contratar porque era fruto de su primer matrimonio y, por tanto, ajeno a la familia propietaria. Matt había intentado en vano hacerle entender que no era el mejor momento para esta contratación y que cuando la empresa necesitara un perfil de sus características, estudiaría su currículo y lo contrataría, si era el mejor candidato. En su empresa sólo entraban los mejores.

Estaba pensando en esto cuando Jack, uno de los organizadores del 300-Way, se acercó para charlar con Matt y enseguida se dio cuenta de que a su amigo le pasaba algo:

- ¿Problemas?- preguntó Jack, el jefe de la expedición.
- Sí -respondió Matt-, con mi cuñado, que trabaja en la empresa familiar. Unir empresa y familia es complicado.
- Lo entiendo. A mí me ha pasado algo parecido con mi hermano. Él también es paracaidista, y es bueno, pero no era el más adecuado para ser capitán del grupo, así que decidí no convocarlo para esta aventura. Fue uno de mis primeros quebraderos de cabeza cuando pusimos en marcha el proyecto del 300.
- ¿Por qué no le propusiste ocupar otro lugar, aunque fuera menos relevante? Tenías muchas opciones... -comentó Matt.
- ¡No! ¡Eso habría sido un grave error! Me hubiera equivocado en dos aspectos básicos para que una empresa funcione: pensar que hay puestos más importantes que otros (¡todo el mundo hace un trabajo imprescindible!) y dejar que pesaran más los sentimientos que la razón, algo muy poco profesional. Mi hermano no es el mejor para el puesto de capitán –le explicó Jack-. El buen profesional es aquel que sabe articular los problemas que se presentan mientras está haciendo su trabajo, y él no sabría hacerlo. Además, tiene que saber delegar parte de sus responsabilidades y saber controlar que se cumplan. Mi hermano no serviría. Incluso él mismo lo reconoció, al final.
- ¿Y no tiene derecho a intentarlo, al menos?
- Por supuesto, pero este no es el lugar para hacerlo. En el 300 han de estar los mejores, los más competentes, personas que tengan estas capacidades que acabo de contarte. Mi hermano tiene algunas, pero le faltan otras. Puede trabajarlas y mejorarlas. ¡Ojalá pueda convocarle en el próximo récord, cuando las haya pulido!
- Pero seguro que la relación con tu hermano se habrá resentido... -lamentó Matt.
- ¡No, todo lo contrario! Nuestra relación es incluso más fuerte que antes. Hablando se entiende la gente y mi hermano sabe escuchar. Le llevó algo de tiempo, pero cuando lo interiorizó, estuvo de acuerdo conmigo.

Tras esta conversación, Matt se dio cuenta de la estrecha relación que había entre el mundo del paracaidismo y el de la empresa familiar. Comenzó a pensar cómo podía reorientar su relación con Ricardo. Tenía que conseguir hacerle entender que era una pieza clave en el engranaje de la empresa, conseguir que valorara las competencias que tenía y hacerle ver en qué podía mejorar. Decidió dar un paseo para seguir pensando tranquilamente en este tema.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Cómo puede Matt reorientar la relación con Ricardo?
- ¿Qué podría hacer la empresa de Matt para establecer formalmente los requisitos de acceso a la compañía, de manera que quede claro que se contrata a los mejores profesionales, independientemente de que sean o no familiares?