

## DIRIGIR LA EMPRESA FAMILIAR: ¿UNA PRÁCTICA DE CAÍDA LIBRE?

Por Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar, en colaboración con Josep Lagares, director general de Metalquimia y récord del mundo de caída libre

Probablemente alguna vez se haya quedado perplejo delante del televisor al ver a un grupo de personas lanzarse al vacío desde un avión a miles de metros de altura, sin miedo aparente, con un paracaídas como única salvaguardia. Habrá pensado quizás que los deportistas de caída libre corren un riesgo inasumible por usted y que el valor que demuestran es excesivo, innecesario incluso para la vida real. Sin embargo, puede que no se haya parado a reflexionar sobre los paralelismos que este deporte mantiene con el gobierno de la familia y de la empresa.

Nervios de acero, máxima concentración, capacidad de superación y seguridad en uno mismo son sin duda algunas de las capacidades que los deportistas de caída libre deben presentar. ¿Acaso no son éstas cualidades imprescindibles para dirigir los derroteros de las empresas familiares?

Uno de los logros más buscados de la historia de los deportes aéreos era conseguir lo que en lenguaje de la caída libre se denomina "300-way", es decir, que 300 personas, perfectamente coordinadas y unidas, sean capaces de dibujar una estructura humana a miles de metros de la tierra cayendo a 200 km/hora. La consecución de esta hazaña se consideraba imposible, dadas las dificultades técnicas que planteaba. Con todo, lo que se creía irrealizable dejó de serlo gracias al optimismo de los participantes. Se pasó de una mentalidad de "ver para creer" a otra de "creer para ver".

Desde 1973, las grandes formaciones en caída libre han demostrado un continuo espíritu de superación y han alcanzado casi 20 récords mundiales, pasando de grupos de 12 personas a otros de incluso 400, como el que se formó en Udon (Tailandia) el pasado 2006. Gracias a un minucioso trabajo de organización, preparación, entrenamiento y comunicación, lo que a simple vista parecía un riesgo desmesurado ha acabado siendo la expresión de un triunfo colectivo. Todo ello puede aplicarse al gobierno de las empresas familiares, donde la organización de la

familia, la comunicación entre sus miembros y la preparación de las siguientes generaciones para su ingreso en el negocio son tan importantes.



A nadie escapa que una estructura de 300 paracaidistas precipitándose al vacío desde 14 aviones volando en estrecha formación entraña serios riesgos para la seguridad. Coordinar a tan elevado número de personas, de 22 nacionalidades y 9 idiomas distintos, no es tarea fácil. Para conseguirlo, es necesaria mucha disciplina y un estudio pormenorizado de los contratiempos que pueden surgir. La solución: contar con los mejores expertos del mundo –buscando, por tanto, la excelencia– y transmitir a todos y cada uno de los participantes el sentido de la misión – potenciando, así, la comunicación y la transmisión de valores comunes–.



Estas dos cualidades –la excelencia y la transmisión de valores– son quizás las más importantes para las empresas familiares. Ya hemos dicho en numerosas ocasiones que una empresa familiar debe ser ante todo una empresa. Eso significa que, sin dejar de mantener la armonía familiar, debe luchar por su competitividad, su crecimiento económico y su éxito. Para ello resulta necesario que se abra al talento externo –al igual que el proyecto del “300-way” contaba con los mejores expertos venidos de todo el mundo– manteniendo, eso sí, los valores fundacionales que la familia ha decidido imprimir a su negocio. No se trata de “hacer un hueco” especial a nadie dentro de la empresa, sino de facilitar que la gente venida de fuera se integre adecuadamente.

En una situación de tanto riesgo como es el “300-way”, todos los movimientos deben estar perfectamente calculados y coordinados. Cada uno de los participantes deben saber en todo momento cuándo y cómo integrarse en ella y cuándo y cómo abandonarla. La entrada demasiado brusca de un paracaidista podría hacer tambalear a todo el grupo, echando a perder el proyecto colectivo y el esfuerzo de mucha gente. Igualmente, alguien que no sepa desligarse a tiempo podría provocar una tragedia en el momento del aterrizaje. Del mismo modo, en las empresas familiares resulta vital que los miembros sepan qué papel les toca jugar en cada momento. Las generaciones al mando deben comprender que no siempre tendrán las riendas de la empresa y concienciarse de que la sucesión –el irse a tiempo y pasar el testigo a las generaciones venideras– tiene que resolverse con eficiencia y en el momento adecuado.

La grandeza de la familia empresaria, al igual que la de una formación de caída libre, radica en que las individualidades deben descubrir que de su particular y óptimo rendimiento depende el éxito o fracaso del conjunto. El récord del mundo se consigue cuando 300 paracaidistas rinden de forma perfecta, simultánea y sin error. En una empresa familiar, también.

Con todo, el proyecto común requiere de una dirección, de unas ideas fuerza y de unos guías que sepan marcar el sentido de la organización. En el esquema del “300-way” existen posiciones claves que conectan a las distintas hileras de paracaidistas y funcionan como nexo de unión entre todos los integrantes del grupo. En las familias empresarias se debe identificar a las personas capaces de representar el papel de bisagra entre las distintas generaciones o los distintos sectores de la familia. Sin ellos, el riesgo de fisura es mucho mayor.



Al contrario de lo que se pensaba inicialmente, se ha demostrado que, para ser estable, no es necesario que el núcleo de un grupo de paracaidistas tan numeroso sea muy grande. Más bien, un esquema en el que haya menos personas en el centro permite que la estabilidad sea mayor y que la formación pueda extenderse más, acogiendo así a un número más elevado de participantes. En las familias empresarias sucede exactamente lo mismo. Cuantas más personas haya en las posiciones de mando, más desvirtuado llegará el sello de la empresa, el mensaje fundacional, al resto de personas. La clave es mantener un liderazgo fuerte y claro, capaz de comunicar los valores de la empresa a todos y cada uno de sus miembros y, sobre todo, transmitir ilusión por conseguir nuevos retos.

Mantener una empresa familiar por muchas generaciones, como conseguir un nuevo récord del mundo de caída libre, no es un imposible. Sólo hay que creer en el proyecto para que se convierta en realidad. Sin miedos, con organización, determinación e ideas claras, se puede lograr. ¿Listo para saltar?