

## **LAS AVENTURAS PROFESIONALES DE DON JUAN MARTÍNEZ <sup>1</sup>**

Don Juan Martínez estaba a punto de cumplir sesenta años y no le agradaba pensar ni hablar sobre ello; se encontraba muy bien de salud y su hijo mayor acababa de incorporarse como colaborador técnico a su oficina de representaciones, lo que le daba nuevos bríos.

Circunstancialmente había recibido la llamada de un investigador solicitándole una entrevista para conocer su trayectoria profesional, lo que no le dejó de parecer llamativo; se dio cuenta que le interesaba muy poco hablar del pasado, pero trató de recordar y ordenar un poco las aventuras que le habían sucedido y que nunca podría haber imaginado.

### **Los primeros pasos.**

Juan había nacido en Yecla, en plena postguerra española. Su padre era propietario de una panadería; no había conocido a su madre, fallecida cuando él era muy pequeño (guardaba mucha nostalgia de su ausencia) y tenía dos hermanos mucho mayores que él. Cuando estaba iniciando el bachillerato decidió hacerse sacerdote, por lo que se incorporó al Seminario existente en Murcia. Al llegar a los estudios de teología decidió seguir el curso correspondiente fuera del seminario para comprobar realmente su vocación; vivió en casa durante un año, alternando el estudio con los trabajos en la panadería paterna, para prestar su colaboración y conseguir algunos ingresos propios. Al final del curso decidió no reincorporarse al seminario; tenía diecisiete años y el problema de qué hacer. Con el dinero ahorrado compró un billete de tren a París para pasar allí un mes; contaba con el equivalente a 300 euros actuales y pensó que realizando algún trabajo podría comprar el billete de regreso... pero no regresó; trabajos de limpieza de oficinas, cuidado de niños y diversos cometidos en bibliotecas públicas le permitieron sobrevivir y estudiar durante un año francés y psicología en la Sorbona; posteriormente comenzó la licenciatura de filosofía y letras en el Institut Catholique, al comprobar que el título era convalidable en España; durante los dos últimos años realizó también un curso en la Escuela de Administración y Gestión, lo que le brindó la

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por el Profesor José Luis Lucas Tomás, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

oportunidad de realizar un período de prácticas en una empresa; fue la primera entidad mercantil que conoció directamente; por otra parte, hizo allí amistad con una joven que trabajaba en el departamento de control de gestión, que después llegaría a ser su esposa.

Tuvo que regresar a España para realizar el servicio militar, tiempo que aprovechó para hacer la tesina y conseguir la titulación oficial de su licenciatura. Encontró trabajo en el Instituto Nacional de Bachillerato de San Fernando –Cádiz- como profesor de literatura y francés por un año. Aprovechó el verano para conocer Canadá y circunstancialmente visitó la Universidad de Ottawa, donde le ofrecieron colaborar como profesor de literatura y lengua españolas.

### **Canadá.**

Juan pensó que el ambiente y los medios de aquella universidad le hacían mayor ilusión que la preparación de unas oposiciones a catedrático de instituto en España. Habló con Madalé, su novia, y decidieron aceptar el trabajo por un año académico. Aprovechando las vacaciones de Navidad viajó a París para casarse, y el matrimonio comenzó a vivir en Ottawa, en un apartamento alquilado, justo al lado de la biblioteca de la universidad. Madalé realizó un curso intensivo de inglés y asistió a un programa sobre contabilidad, por su interés en conocer el sistema americano y, a la vez, comenzó a dar clases de francés en la embajada de EE.UU.

El contrato con la universidad fue renovándose a lo largo de seis años; Juan había dejado la enseñanza del español, centrándose en los cursos de arte y literatura, publicó diversos trabajos sobre literatura comparada y escribió su tesis doctoral, con la que consiguió doctorarse en la Universidad Complutense de Madrid en 1977. Mientras tanto habían nacido los dos primeros hijos del matrimonio.

A finales de 1979 Juan recibió una comunicación de la empresa donde había realizado las prácticas en su curso de gestión y donde había conocido a Madalé, que era hija del director general de la misma. La empresa tenía actividades en el sector de bienes de equipo en España y quería ampliar su presencia en el país, por lo que se planteaba la posibilidad de que Juan se hiciera cargo de dicha operación a medio plazo, tras un período de aprendizaje en la sede central. Las condiciones económicas ofrecidas no alcanzaban los 18.000 dólares anuales que recibía de la universidad, pero el momento de la oferta resultó oportuno pues el matrimonio estaba considerando si regresar a Europa o permanecer definitivamente en Canadá. En la universidad acababan de ofrecerle ser profesor a tiempo completo, duplicando la retribución, pero Juan sentía ahora que el mundo académico era bastante cerrado. La decisión fue viajar a París.

### **Francia.**

Juan se incorporó a la Compagnie Générale d'Equipements (CGE) como adjunto a la dirección general y se centró en conocer en profundidad los productos de la empresa y el funcionamiento de todos los departamentos. Realizó un curso superior de marketing,

equivalente a un programa master, que le permitió entender el mundo mercantil y de la gestión, todavía desconocidos para él; asimismo comenzó a representar a la empresa en distintas organizaciones empresariales donde CGE tenía presencia.

Al cabo de dos años comenzaron los viajes a España para conocer de cerca el mercado. CGE mantenía relaciones con una empresa industrial española, pero el objetivo era conocer de primera mano la oferta y la demanda existente y trabajar directamente con los clientes. En 1981 se decidió la creación de una sociedad en la que CGE Francia tendría el 25 por ciento y el resto sería propiedad de Juan Martínez (los derechos aduaneros eran muy altos y la legislación española favorecía que las empresas fuesen mayoritariamente de capital español y tuviesen instalaciones fabriles en el país). Juan fue nombrado director general de la filial, instaló una oficina comercial en Madrid (ciudad en la que comenzó a vivir en un piso alquilado, permaneciendo la familia en París, donde tenían un pequeño piso de alquiler) y se iniciaron actividades industriales en Tarragona, en una nave alquilada de 500 metros cuadrados, que posteriormente se trasladó a otra de 1.200 metros; al frente de las actividades industriales Juan nombró un subdirector, centrándose él en la gestión comercial. Juan pasaba una semana en Francia y otra en España y visitaba Tarragona cuatro o cinco veces al mes.

Conforme la entidad española fue aumentando la cartera de pedidos las relaciones con la central se hicieron más fluidas, con lo que Juan pasó a viajar a Francia con cadencia mensual; por todo ello, la familia tomó la decisión de residir en Madrid, donde adquirió un chalet, de 400 metros cuadrados construidos y 500 de jardín en una zona residencial.

En 1988, tras una rápida enfermedad, falleció el director general de la casa madre, que se vio sometida a diversos procesos de reajustes internos. La aportación de la filial española fue incrementándose conforme el mercado aumentaba, a la vez que lo hacía la plantilla de Tarragona, que llegó a alcanzar las cincuenta personas, a pesar de que utilizaban muchos talleres externos. En 1991 la central decidió que la empresa española se centrara en las actividades industriales mientras que la gestión financiera y comercial sería asumida por París; la filosofía general era fortalecer la empresa matriz, utilizando las filiales como unidades operacionales en los distintos países. La decisión contrariaba el enfoque que Juan había estado desarrollando, centrado en el fortalecimiento de la filial española; hubo negociaciones, pero París forzó la venta de la participación de Juan en la sociedad española, por un valor meramente simbólico, y rescindió su contrato laboral. Juan recibió una indemnización y quedó desempleado; tenía 48 años.

## **España.**

Juan pasó varios meses sin entender lo que había sucedido; familiares de su esposa continuaban en la central y, de hecho, le habían ofrecido participar en los órganos de gobierno de la sociedad en varias ocasiones, aunque siempre había declinado para no distraerse de su dedicación a la filial española. Ahora se planteaba la necesidad de ver qué podría hacer; la alternativa que le pareció menos difícil fue la de buscar un puesto de trabajo en las empresas de sus antiguos clientes, en el departamento de compras, dada su experiencia en ese campo, o en otras funciones donde su conocimiento de dirección de personas, aprendido en Francia y España, podría resultar de utilidad. También le tentaba la idea de continuar en su actividad de