

Estudi d'acceleració empresarial

Organització i psicologia empresarial

Barcelona Economia



ACC10

CIDEM | COPCA

ESTUDI D'ACCELERACIÓ EMPRESARIAL

2a part

ORGANITZACIÓ I PSICOLOGIA EMPRESARIAL

MODEST GUINJOAN
JOSEP MARIA LLAURADOR

ESTUDI D'ACCELERACIÓ EMPRESARIAL

2a part
Organització i psicologia empresarial

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Guinjoan i Ferré, Modest, 1954-

Estudi d'acceleració empresarial. Organització i psicologia empresarial. - (Col·lecció d'estudis ; 12.2)

Bibliografia

I. Llaurador, Josep M., 1954- II. ACC10 III. Títol IV. Títol: Organització i psicologia empresarial
V. Col·lecció: Col·lecció d'estudis (ACC10) ; 12.2

1. Empreses petites i mitjanes - Direcció i administració - Catalunya 2. Empreses - Direcció i administració - Catalunya - Aspectes psicològics 3. Empreses - Creixement - Catalunya
658.012.4(467.1)

El text pot ser reproduït totalment o parcialment prèvia autorització del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Pel que fa al disseny gràfic i artístic, es reserven tots els drets.

© Generalitat de Catalunya

Departament d'Innovació, Universitats i Empresa
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial
(CIDEM)

ACC10 CIDEM / COPCA

Passeig de Gràcia, 129

08008 Barcelona

Tel. 93 476 72 00

www.acc10.cat

Autors: Modest Guinjoan i Josep Maria Llaurador, Barcelona Economia

Coordinat pel Servei d'Anàlisi i Benchmarking de Politiques Públiques d'ACC10 CIDEM / COPCA

Disseny i realització: **Addenda**

Pau Claris, 92. 08010 Barcelona

addenda@addenda.es

1a edició: setembre de 2007

Edició: 500 exemplars

Dipòsit legal: B.38932-2008

ÍNDEX

Pròleg	11
Introducció	13
1. Justificació	13
2. Objecte	14
3. Metodologia	14
3.1. El qüestionari	15
3.2. Selecció de les empreses	16
3.3. Empreses de la Conca Central del Llobregat	17
1. Marc conceptual del creixement de les empreses	19
1.1. La teoria del creixement de l'empresa	19
1.2. L'estructura organitzativa	23
1.3. El creixement segons les teories del <i>management</i>	26
1.4. Sobre la dimensió empresarial	28
1.5. La dimensió de l'empresa a Catalunya	30
1.6. Mentalitat emprenedora i cultura organitzativa	35
1.7. De la microempresa a l'empresa	37
2. L'empresari	39
2.1. La vocació empresarial i el seu abast	40
2.2. El paper de la família de l'empresari	43
2.3. La visió de l'empresa	45
2.4. L'empresari en el creixement	46
2.5. La continuïtat de l'empresa	49
3. L'organització	51
3.1. La propietat	53
3.1.1. Composició de la propietat	53
3.1.2. Planificació: missió i visió	55
3.1.3. Estratègia i presa de decisions	55
3.1.4. Òrgans de govern	56
3.1.5. Política de finançament i de beneficis	57
3.1.6. Successió. Transmissió de la propietat	57

3.1.7. Gestió de les oportunitats de creixement	58
3.1.8. Limitacions al creixement	58
3.2. La direcció	59
3.2.1. Planificació i control	61
3.2.2. Organigrama oficial i real	61
3.2.3. Òrgans de govern	63
4. La psicologia empresarial en la gestió	65
4.1. Professionalització de la gestió	67
4.1.1. Criteris d'incorporació a l'empresa	70
4.1.2. Composició i autonomia dels equips. Clima laboral	74
4.1.3. Presa de decisions del dia a dia	77
4.1.4. El lideratge en la gestió. <i>El mentoring</i>	79
4.1.5. Estils de direcció i conseqüències	81
4.1.6. Els controls	83
4.2. Sistemes de motivació	85
4.2.1. Sistemes de retribució	86
4.2.2. Avantatges socials	88
4.2.3. El reconeixement i la valoració de l'acompliment	90
4.2.4. La formació	91
4.2.5. La promoció interna. Criteris	92
4.2.6. Rotació interna i externa	94
4.2.7. Antiguitat i renovació de la plantilla	96
5. Conclusions i propostes	99
5.1. Conclusions i valoracions globals	99
5.2. Sobre l'empresari	101
5.2.1. Fites en la història de l'empresa	101
5.2.2. Empreses familiars	103
5.2.3. La visió	104
5.2.4. El creixement	105
5.2.5. La continuïtat	106
5.3. Sobre l'organització	107
5.3.1. La propietat	107
5.3.2. La direcció	110
5.4. La psicologia de la gestió	111
5.4.1. Professionalització de la gestió	111
5.4.2. Sistemes de motivació	114

Annex 1: El qüestionari inicial	119
Annex 2: El qüestionari final	131
Annex 3: Sobre la Conca Central del Llobregat	135
Bibliografia	137

PRÒLEG

L'estructura empresarial catalana es caracteritza per un clar predomini de les petites i mitjanes empreses (pimes). Més específicament, a Catalunya destaca el protagonisme de les empreses amb menys de deu treballadors, les anomenades microempreses.

En aquest sentit, les microempreses tenen unes característiques molt particulars que fan que no sempre els sigui possible créixer per tal d'esdevenir pimes. D'una banda, gaudeixen d'uns certs avantatges respecte a les organitzacions més grans, com poden ser l'adaptabilitat estructural o la proximitat al mercat. D'altra banda, també es troben sovint amb més dificultats quant, per exemple, a la facilitat per adoptar tecnologies avançades, i també han de superar sovint majors obstacles, a l'hora de competir activament en l'entorn actual, que les organitzacions més grans.

Per tal d'analitzar aquesta qüestió en detall, aquest informe correspon a la segona part d'un estudi més extens anomenat *Acceleració empresarial*, l'objectiu del qual és indagar en els elements que generen dificultats a aquestes microempreses en el seu procés d'evolució i posterior creixement fins esdevenir pimes. Aquest estudi es completa amb una primera part dedicada al dimensionament empresarial i una darrera part enfocada a les fonts de finançament que tenen al seu abast les empreses com a possible factor que també incideix en el creixement empresarial.

Més concretament, aquesta segona part d'organització i psicologia empresarial se centra en l'anàlisi del paper que juguen els directius de les empreses a l'hora d'impulsar el creixement de la firma que lideren. Així, en aquest estudi s'estudien qüestions com ara l'esperit innovador de l'empresari, la seva vocació empresarial, la cultura organitzativa, la presa de decisions, la formació, el lideratge o la delegació de tasques, entre d'altres, les quals poden incidir en el creixement de l'empresa.

Des d'ACCÍO CIDEM / COPCA, considerem que l'anàlisi d'aquest conjunt de variables que repercuteixen en la realitat empresarial catalana pot servir de guia de cara a elaborar futures polítiques de suport a les empreses, especialment a les microempreses, atesa la seva rellevància i important contribució a la creació d'ocupació i al creixement econòmic del nostre territori.

Servei d'Anàlisi i Benchmarking de Polítiques Públiques
ACCÍO CIDEM / COPCA

INTRODUCCIÓ

1. JUSTIFICACIÓ

Durant el darrer terç del segle passat, Catalunya va destacar en l'àmbit europeu com un dels bressols d'emprenedors en el sector industrial i com el veritable motor de la indústria de l'Estat espanyol de la mà de nombroses iniciatives empresarials.

Tanmateix, una de les principals exigències per tenir un paper capdavanter en l'entorn d'una economia globalitzada com la del segle XXI és l'assoliment, per part de les empreses d'un país, d'uns volums suficients per poder competir-hi amb èxit. Les dades actuals del sector industrial català mostren que, tot i el predomini creixent del sector serveis, no hi ha un descens de la iniciativa emprenedora; per contra, sembla que l'increment relatiu de la dimensió de les empreses del país no és tan alt com seria desitjable. A més, sovint resulta complicat trobar les causes que expliquen aquest comportament. En aquest sentit, existeixen tota una sèrie d'actuacions públiques i privades que persegueixen accelerar el creixement de les empreses industrials catalanes.

Els factors que han determinat i determinen aquesta situació peculiar i paradoxal a la vegada poden ser diversos, des dels més estructurals, propis de l'economia del país i dels sectors en particular, o dels provinents de les fonts de finançament empresarial, fins als més profunds i interns, com són l'organització interna de les indústries, els sistemes de gestió, els estils de direcció i, al capdavant, la mentalitat dels empresaris.

La iniciativa d'ACC10 CIDEM-COPCA de realitzar un estudi per esbrinar les causes que fan difícil el pas de la microempresa, tan abundant a Catalunya, a pime¹ no només pretén avançar-se a una situació estructural donada abans que no sigui massa tard per canviar-la, sinó que, a més, presenta la particularitat de proposar que, entre els factors claus per explicar les resistències de les empreses a donar els passos necessaris per esdevenir més grans, cal considerar l'empresari, la gestió i l'organització internes, és a dir, tot allò que s'engloba en els conceptes de psicologia i organització empresarial.

Aquests aspectes, tot sovint menystinguts per part d'enfocaments de base econòmica o tècnica, potser perquè, en tractar el component humà més profund, no disposen d'eines numèriques i estadístiques tan exactes, s'han demostrat fonamentals per explicar en bona part els creixements i les davallades puntuals d'economies com l'americana o la japonesa.

1. Petita i mitjana empresa.

Però també hi ha algun precedent en l'entorn més proper que està relacionat indirectament amb aquesta proposta. Les microempreses són majoritàriament familiars, la qual cosa els dona uns avantatges i uns inconvenients determinats per voler i poder créixer. Quan fa alguns anys ACCIÓ CIDEM-COPCA va voler abordar la successió a les empreses familiars, a l'estudi *L'empresa familiar a Catalunya: Quantificació i característiques*, ja es va trobar que un dels elements cabdals per entendre les resistències al traspàs generacional s'explicava per la mentalitat de l'empresari, per les relacions familiars, i per la cultura, la gestió i l'estructura empresarials, tots ells objecte d'estudi de la psicologia de les organitzacions.

Qualsevol anàlisi dels factors que eviten que moltes indústries catalanes petites creixin prou com per poder competir en una economia globalitzada seria incomplet sense comptar amb el tarannà de l'empresari català, amb la cultura, l'estil, les maneres, els sistemes de gestió i el tipus d'organització de les empreses del país.

2. OBJECTE

L'objectiu que es planteja en aquest estudi és doble:

- A. La identificació dels motius pels quals unes empreses donen el pas endavant cap a un nivell més alt de creixement i de complexitat organitzativa, mentre que altres s'hi resisteixen. Les causes poden ser d'origen ben diversos; l'estudi concentrarà l'atenció en aquells factors que estiguin relacionats amb l'àmbit de la psicologia empresarial.
- B. Només quan es coneixen els motius es pot passar a una acció que tingui sentit. Així doncs, identificades les causes, es fan recomanacions concretes i es plantegen polítiques per facilitar el creixement no només quantitatiu, sinó també qualitatiu.

3. METODOLOGIA

L'anàlisi dels motius organitzatius i de psicologia empresarial pels quals unes empreses creixen més que les altres no podia descansar sobre enquestes àmplies a una gran quantitat d'empresaris, malgrat que aparentment pogués semblar l'opció més natural. L'experiència en exercicis d'aquest tipus ho desaconsella pels motius següents:

- La predisposició de les empreses a respondre qüestionaris llargs per escrit és molt baixa. La taxa de resposta que previsiblement s'obtidria en un exercici que hagués de ser significatiu de tot el sector industrial català és reduïda. A més a més, qui contesta respon a un perfil d'empresari i d'empresa particulars, motivats per diferents estímuls, que no garanteix una bona representativitat de la realitat tan diversa.

- Alguns dels temes a tractar amb els empresaris acostumen a generar un cert refús a ser contestats perquè expliciten posicions personals que pertanyen a l'àmbit privat i, en conseqüència, encara fan més improbable una bona taxa de resposta i, en el cas que es doni, que sigui prou sincera i reflecteixi la realitat de l'empresa.

Per això, es va optar per utilitzar una metodologia qualitativa que parteix de la base de donar tot el protagonisme als actors dels processos empresarials i a la seva experiència específica des d'una perspectiva temporal i dinàmica. S'ha entrevistat 26 empreses, que no es tractaran com a històries concretes sinó que constitueixen la base informativa del treball per analitzar els factors interns limitadors del creixement. El contingut de les entrevistes i els resultats obtinguts a nivell individual interessaven menys que la identificació dels patrons que resulten de l'anàlisi dels participants.

La metodologia qualitativa emprada entrevistant els màxims responsables de les empreses presenta algunes debilitats. Les dues principals són que la quantitat d'informació que es pot recollir en una entrevista personal és limitada, perquè el temps dels propietaris/directius també és limitat; això ha comportat un exercici de síntesi en el disseny i de concreció en la realització de les entrevistes en allò que s'ha entès que era cabdal, en allò que pot ajudar a interpretar l'organització, amb les seves fortaleses i amb els seus punts febles. La segona limitació del mètode ve del fet que els entrevistats tinguin tendència a dotar de coherència actuacions que potser no la tenien quan es van fer.

Així i tot, l'opció de l'entrevista personal amb el màxim responsable de l'empresa és vàlida en la mesura que ens situa en el moll de l'os del problema, ens permet beure directament de la font de les decisions que es prenen en matèria d'organització. Per tant, es té una versió directa de la part implicada.

La voluntat de l'equip investigador en utilitzar aquesta metodologia és proporcionar elements per al *benchmarking*, és a dir donar les eines per realitzar avaluacions comparatives amb empreses de diferents perfils que tenen en comú que han gestionat internament amb èxit el creixement.

Les fases metodològiques del treball pel que fa a l'anàlisi empresarial són:

- Elaboració d'un qüestionari que serveix de base per a l'entrevista amb els empresaris.
- Selecció d'empreses a entrevistar.
- Entrevistes personals en profunditat a 26 empresaris, distribuïts de manera que representin diferents dimensions i nivells tecnològics de producte.

3.1. El qüestionari

En un estudi de base qualitativa com aquest, el qüestionari és un element clau per fer-se amb la informació necessària per arribar a unes conclusions raonables. I també és fonamental l'interlocutor.

El qüestionari havia d'abordar tots els temes que havíem proposat, alguns dels quals no es poden preguntar directament, sinó que calia inferir-los de les respostes de l'interlocutor. Tanmateix, per més ben elaborat que estigui un qüestionari, és l'interlocutor qui fixa la profunditat i el grau de detall de les seves respostes, cosa que es fa especialment significativa quan s'aborden aspectes delicats sobre la distribució de la propietat entre els membres de la família empresarial o entre socis que comparteixen tasques directives, o plans de successió, o la influència de la família i de la seva predisposició inversora en el creixement de l'empresa, entre d'altres.

Obviament, els entrevistats han de tenir el nivell informatiu suficient dintre de la propietat o la direcció de l'empresa per poder respondre aquest tipus de preguntes; aquests interlocutors, precisament per la seva influència en l'empresa, tindran la lògica temptació de donar una bona imatge a un estrany. Això fa que alguns temes siguin recurrents al llarg de l'entrevista i que siguin abordats en fases diferents.

Finalment, i precisament pel nivell dels interlocutors, la principal limitació prové del seu temps disponible. Per tant, cal ajustar la durada de l'entrevista i elaborar un qüestionari que, amb les preguntes justes, abordi el màxim nombre de temes previstos i amb prou profunditat.

Així, les entrevistes es van proposar d'una durada aproximada d'una hora, tot i que en general es van allargar bastant més. L'elaboració del qüestionari va començar per un plantejament exhaustiu de cada punt, per acabar, mitjançant un procés de reducció i síntesi, en un qüestionari d'un parell de pàgines, síntesi d'un d'inicial (veure annex 1) i que es va traduir en el qüestionari final que pot trobar-se a l'annex 2 del present estudi.

La versió definitiva del qüestionari reflecteix els punts més importants de la proposta inicial i, al mateix temps, situa en el decurs cronològic de l'entrevista l'evolució més lògica de la vida d'una empresa, des dels aspectes més estratègics fins als més propis del dia a dia, sense oblidar l'objectiu cabdal de l'estudi que no és altre que el procés de creixement empresarial i les previsions de la seva continuïtat en el futur.

3.2. Selecció de les empreses

Les empreses seleccionades per participar en aquest estudi es van llistar després de la discussió interna de diferents departaments d'ACC1Ó CIDEM-COPCA. El seu perfil és aquest:

- Pertanyen al sector industrial.
- Són propietat d'empresaris catalans, no hi ha participacions d'empreses estrangeres.
- Són molt dinàmiques. Presenten trets econòmics semblants als utilitzats en l'estudi sobre empreses gasela a Catalunya (Hernández, 1999), és a dir alt creixement de vendes en els darrers anys i a més a més són rendibles.
- Han participat en programes i/o estudis d'ACC1Ó CIDEM-COPCA.
- Que hi hagués una mínima representativitat d'empreses de la Conca del Llobregat i dels seus diversos trams (muntanya, plana central i àrea metropolitana).

El resultat ha estat un conjunt d'empreses que pertanyen a diferents sectors d'activitat i a diferents dimensions, decantat clarament, no obstant això, cap a la banda de les pimes, dominants en el nostre país i que tenen un major arrelament econòmic i social, que són les empreses que interessa actuar en el seu cas en el futur.

La selecció d'empreses, agafant-ne només de dinàmiques en comptes de les que tenen baix dinamisme, respon al criteri que les primeres han de ser empreses competitives, mentre que les segones, que segurament que ho van ser al seu dia, avui, o ho són menys o no tenen vocació de créixer, aspectes ambdós que no interessen en el marc del present estudi. Si no són competitives difícilment podran créixer en el futur, i serà més difícil determinar quins són els factors organitzacionals que propiciarien el seu creixement, atès que es basarà en suposicions, en intuïcions, però no en pràctiques provades i contrastades recentment. Si són competitives i no els interessa créixer, de manera que s'autolimiten, tampoc són d'interès directe, perquè la vocació del treball és facilitar eines per a propiciar l'acceleració, el creixement.

Així doncs, la selecció feta sobre la base d'empreses caracteritzades pel seu dinamisme presenta la característica de l'eficàcia provada, de l'organització que funciona i que aconsegueix resultats. És clar que també es pot donar el cas que els factors que facilitin el creixement siguin externs en termes de Penrose (condicions favorables dels mercats de productes i de factors), però amb això no n'hi ha prou, i si n'hi hagués prou no seria sostenible a mig i llarg termini, atès que una empresa mal organitzada i amb èxit seria foragitada ben aviat del mercat per part dels seus competidors.

Es van seleccionar 35 empreses del perfil de gaseles indicat anteriorment, de les quals s'han entrevistat 26, que sumen 2.684 treballadors i unes vendes de 509 milions d'euros. Per tant, les dimensions mitjanes són de 103,3 empleats i 19,6 milions d'euros de facturació.

L'empresa més gran supera una mica els 400 empleats, i la més petita en té 27; i per facturacions, la que més factura s'apropa a 80 milions d'euros, i la que menys factura, 4 milions d'euros. Hi ha empreses de tota la geografia catalana en termes de províncies. Per sectors també hi ha una diversitat notable. Si s'associen per tecnologies, 5 empreses són de tecnologia avançada, 8 de tecnologia intermèdia, 11 de tecnologia tradicional i 2 de serveis.

En els intents de contacte hi ha hagut 9 empreses que no ha estat possible entrevistar per diferents motius, essent el més repetit la manca de temps.

3.3. Empreses de la Conca Central del Llobregat

Poques àrees com la Conca del Llobregat poden ser tan representatives del desenvolupament històric i actual de la indústria catalana. El Llobregat, des dels Pirineus fins a la Mediterrània, no només acull una mostra empresarial en quantitat, sinó també en diversitat; present des de l'inici de l'activitat industrial al país, abasta entorns tan diferenciats com el de muntanya i el de la plana interior fins arribar a la mateixa àrea metropolitana de Barcelona. És per això que, en el present estudi, hem tingut en compte la Conca Central del Llobregat

per tal de determinar si s'hi produïen els mateixos factors en aquesta zona que en la resta del país i en la mateixa mesura.

Pel que fa a la selecció d'empreses, val a dir que, de les 35 empreses seleccionades per a la realització del present estudi inicialment, 9 empreses estaven ubicades a la zona de la Conca Central del Llobregat. Ara bé, de les 26 empreses entrevistades finalment, 5 d'aquestes empreses estaven ubicades a la Conca Central del Llobregat. Per tant, pot dir-se que les conclusions a les quals s'ha arribat en el present estudi podrien considerar-se com a relativament vàlides també per a les empreses ubicades a la zona de la Conca Central del Llobregat.

1

MARC CONCEPTUAL DEL CREIXEMENT DE LES EMPRESES

1.1. LA TEORIA DEL CREIXEMENT DE L'EMPRESA

Als anys 50 Edith Penrose (1959) va analitzar de manera rupturista el concepte d'empresa que fins llavors s'havia considerat només des de la perspectiva ortodoxa. Hi va introduir elements dinàmics i evolutius, i de manera més específica els relacionats amb el seu creixement.

Per a Penrose l'empresa té vida pròpia i té capacitat per decidir el seu destí, si es donen algunes condicions internes. L'autora es distancia del concepte neoclàssic industrial, que considera una activitat com un conjunt d'empreses homogènies amb productes idèntics. Res més lluny de la realitat, afirma; les empreses no són iguals, no n'hi ha dues d'iguals, perquè els seus coneixements són diferents i el rendiment que n'obtenen dels seus recursos també és diferent.

L'empresa és un conjunt de recursos que estan organitzats de manera determinada, que creix i tracta de sobreviure en un entorn de competència. Dels recursos se n'obtenen serveis, depèn de com els utilitza l'empresa: un mateix recurs pot proveir serveis diferents en funció de com s'utilitzi o de com es combini amb altres tipus i quantitats de recursos. Un professional en una empresa és un recurs, i el servei que presta aquest professional és diferent del que prestaria en una altra empresa en funció de la tasca concreta que li assignessin, dels mitjans per desenvolupar aquesta tasca, de la quantitat i qualitat d'altres professionals que l'acompanyarien, entre d'altres.

D'acord amb Penrose, el gerent d'una empresa intenta millorar de manera continuada el rendiment dels recursos amb què compta, atès que aquesta és la forma d'augmentar la producció i els ingressos sense que augmentin els costos. En altres paraules, intenta augmentar la productivitat dels diferents recursos que utilitza l'empresa en la seva producció. En aquest context, una variable agafa un relleu fonamental: el coneixement de l'empresa sobre la tecnologia i el mercat.

El coneixement empresarial és un recurs bàsic per a l'empresa ja que determina els límits en la capacitat de gestió i en la capacitat d'aprofitar al màxim els serveis que poden prestar la resta de recursos disponibles de l'empresa. Els recursos es poden comprar al mercat, però els coneixements necessaris per al control, la gestió i el creixement són creats a l'interior de l'empresa i estableixen un límit a la velocitat de creixement.

Penrose distingeix entre el creixement intern de l'empresa i el creixement extern. Aquest darrer ve propiciat per la compra de recursos a fora de l'organització. L'intern ve

propiciat per la millora en el coneixement empresarial, en la gestió i en l'aprofitament dels recursos.

Penrose va posar els fonaments a la teoria del creixement de les empreses, però reconeixent-ne d'antuvi les limitacions. Va fer un símil amb el creixement d'un arbre: «Un pot saber que un arbre no creixerà si no es corregeixen algunes condicions identificables i si no es compleixen algunes condicions ambientals; però hom no pot certificar per avançat si l'arbre sobreviurà o no a totes les possibles vicissituds i com aquestes afectaran el seu creixement».

Penrose va categoritzar tres limitacions potencials al creixement de l'empresa:

- Condicions internes de l'empresa, com ara l'habilitat directiva.
- Condicions externes, com ara el mercat dels productes i dels factors.
- La combinació d'actituds internes i condicions externes, com ara la incertesa i el risc.

En la primera categoria de problemes, la manca d'habilitat dels directius per aconseguir els objectius desitjats, s'hi inclou la falta de preparació en termes de formació per mantenir el creixement proposat, la inhabilitat per delegar, la sobredimensió de l'empresa respecte a la capacitat de gestió del fundador, la necessitat de gestionar organitzacions més complexes, amb tasques molt interrelacionades, la necessitat de gestionar les relacions amb un nombre creixent de treballadors, i altres aspectes relacionats amb la gestió de la producció en equip, dins una organització.

En la segona categoria s'hi inclouen la inhabilitat per desenvolupar nous productes, la dependència d'un producte que és copiable o que es fa obsolet en el mercat competitiu, la insuficiència financera per investigar, per experimentar amb nous productes, per potenciar la venda dels existents, és a dir limitacions per donar resposta als requeriments que ens imposa el mercat.

Pel que fa a la tercera categoria de limitacions, la incertesa s'entén com la confiança que té l'empresari en les estimacions i expectatives, mentre que el risc és la pèrdua potencial que en pot resultar d'emprendre accions específiques. No cal dir que la falta d'informació i la velocitat dels canvis poden augmentar els nivells d'incertesa i de risc fins a limitar el creixement de les empreses.

Uns anys més tard, altres economistes han afegit enfocaments que reforcen les tesis de Penrose i que alhora posen en relleu que l'explicació del creixement empresarial encara té molt de camp per córrer. Jensen i McGuckin (1997) afirmen que la major part de l'èxit i del fracàs empresarial no va associat a aspectes observables com ara la localització, el sector, la dimensió, l'antiguitat o el capital; més aviat va associat a factors no observables que són específics de l'empresa. Un d'aquests atributs és el capital de gestió de l'empresa, un altre és la formació de la seva força de treball. Pel que fa a aquest darrer atribut, Peter Hart (1998) coincideix en la importància que tenen els factors específics de l'empresa i la seva idiosincràsia.

El nivell de capital humà afecta el creixement d'una empresa? Quin és l'impacte de les estructures de coneixement (seguint Penrose) en el creixement diferencial de les empreses? Com afecta l'estabilitat de les plantilles les ràtios de creixement? La diversitat d'estructures de coneixement d'una empresa reforça la seva capacitat de creixement? Aquestes i altres preguntes que han estat formulades en el marc de la teoria de l'empresa, han trobat fins ara un suport més aviat limitat a través de treballs empírics.

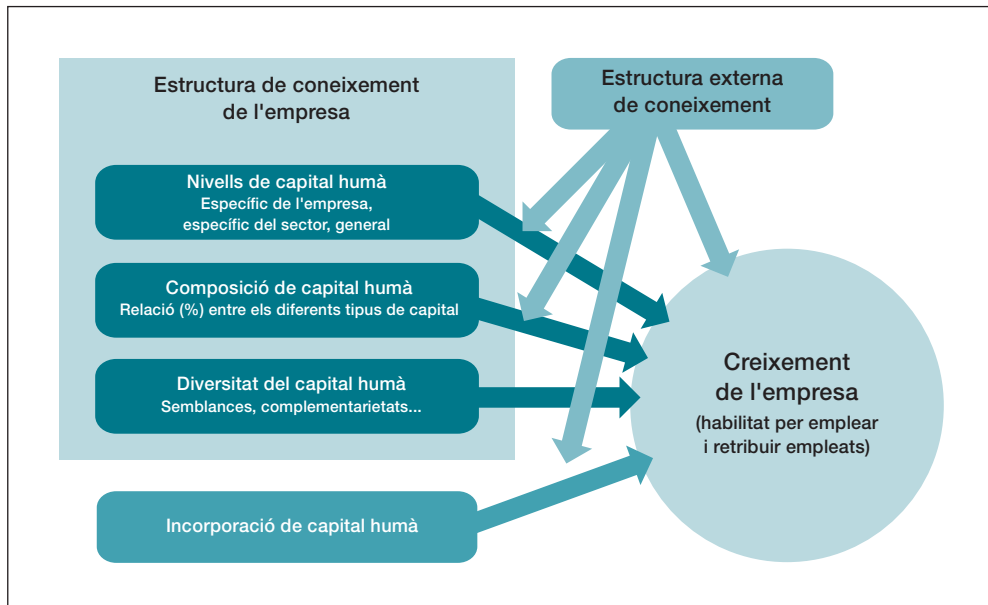
La major part d'estudis sobre creixement continuen atorgant a l'empresa una categoria semblant a la d'una funció de producció del tipus «caixa negra», de la qual poc se'n sap o cal saber-ne. Autors de primer nivell han realitzat desenvolupaments en la teoria de l'empresa, reconeixent l'acumulació de coneixement amb el pas del temps (Nelson i Winter, 1982; Dierickx i Cool, 1989). D'altres, però, s'han centrat en els mecanismes d'incentius (Holmström i Milgrom, 1994; Williamson, 1996), més que no pas en l'estructura de coneixement, que és el principal factor explicatiu que va apuntar Penrose. Així, l'estudi de la interrelació entre estructures de coneixement i creixement de l'empresa encara té molt de camp per córrer.

Seguint Laursen (1999), que agafa com a referent del coneixement el nombre d'empleats d'una empresa (la dimensió del capital humà de l'organització), l'estructura del coneixement influeix en el creixement empresarial amb aquests factors:

1. Estructura de coneixement de l'empresa, que engloba:
 - Els nivells de capital humà (específic de l'empresa, específic del sector i general).
 - La composició en termes de diversos tipus de capital humà (la relació entre els diferents tipus de capital humà anteriors).
 - La diversitat d'àmbits de coneixement.
2. Les incorporacions de capital humà en un període determinat.
3. Estructura de coneixement extern a l'empresa (*veure figura 1.1*).

Alguns autors que han estudiat l'empresa des de la perspectiva de l'estratègia també han pres en consideració, encara que sigui de manera implícita, factors relacionats amb el creixement. Així, Chandler (1962), sosté que l'estructura empresarial s'ha d'adequar a l'estratègia que segueix l'empresa. Hi ha qui sosté precisament la seqüència inversa, és a dir, que algunes estructures, com per exemple les pimes, són font d'avantatge competitiu i com a tal determinen l'estratègia que segueix l'empresa. A Catalunya, precisament dominen aquest tipus d'empreses, que es caracteritzen per la seva flexibilitat i la capacitat d'adaptació, entre altres degut a què disposen d'estructures molt simples, que lliguen també amb l'estructura de propietat així mateix simple, molt sovint familiar.

Figura 1.1. Model conceptual de l'estructura del coneixement



Font: Laursen (1999)

En contrast amb l'enfocament de Penrose, un autor més recent, Michael Porter (1980), que ha centrat la seva atenció no en el creixement sinó en la rendibilitat de les empreses, dóna com a factors explicatius fonamentals d'aquesta els determinants estructurals, tots ells externs a l'organització: el nivell de competència dintre del mateix sector, la força negociadora de proveïdors i de clients, l'amenaça d'entrada de nous competidors i de productes/servis substitutius. A nivell intern, no obstant això, l'autor també presta atenció a l'ús que es fa dels recursos a través de la seva coneguda cadena de valor. I, en definitiva, si considerem l'estructura organitzativa com un recurs de l'empresa, l'estratègia competitiva és una forma d'utilitzar aquesta estructura per obtenir avantatges respecte als competidors, o si es vol, és una traducció de la variable fonamental: el coneixement que té l'empresa de la tecnologia i el mercat.

Els factors limitadors interns del creixement apuntats per Penrose fan referència a aspectes que coincideixen plenament amb l'objectiu d'aquest treball: l'organització i la psicologia empresarial. Al seu darrere, l'empresari i la seva capacitat d'organitzar i controlar la producció en equip, i extraure'n al màxim de serveis dels recursos que utilitza per obtenir els seus productes i serveis.

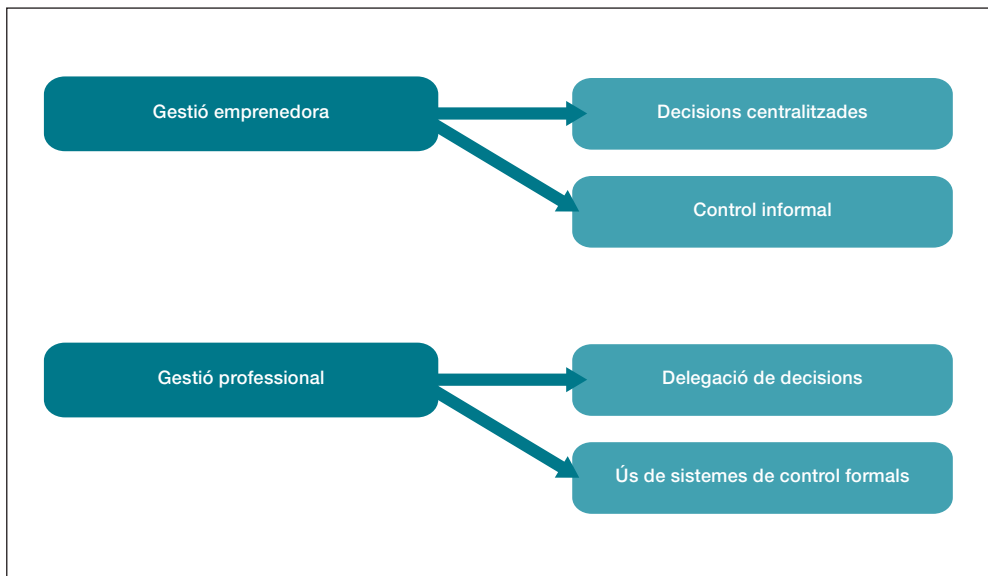
1.2. L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

La configuració de l'estructura organitzativa de l'empresa està molt en funció de la seva etapa vital. En l'etapa inicial, en el procés de creació i arrencada de l'empresa, l'estructura organitzativa acostuma a ser simple, especialment si ens referim a una configuració empresarial que interessa en el marc del present exercici com són les microempreses. A mesura que l'empresa creix i l'organització es fa gran, les necessitats i la configuració estructural canvien de manera progressiva.

Seguint Stevenson (1994), en l'etapa inicial, l'empresa requereix una gestió emprenedora, que es caracteritza per la presa de decisions molt centralitzada en l'empresari i per uns sistemes de control poc sofisticats i molt informals, tal com correspon a una etapa en què l'eficiència organitzativa és menys important que fer forat en el mercat amb nous productes i serveis.

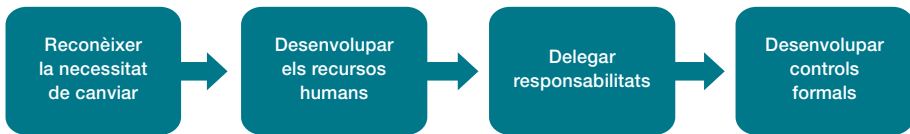
A mesura que l'empresa creix, la gestió de l'organització i l'estructura organitzativa en si ha de passar a ser professional, la qual cosa no vol dir que l'empresari hagi de deixar de gestionar, sinó que, sigui ell o sigui un altre, al capdavant de l'organització hi ha d'haver algú que domini la direcció. En aquesta fase posterior al creixement de l'empresa, la delegació de funcions i l'ús de sistemes de control formals són dos requeriments bàsics que lliguen perfectament els factors interns de creixement que va apuntar Penrose (figura 1.2).

Figura 1.2. Gestió del creixement



Font: Elaboració pròpia a partir de Stevenson (1994)

La seqüència que segueixen les dues variables indicades, delegació i control, amb el creixement empresarial és aquesta:

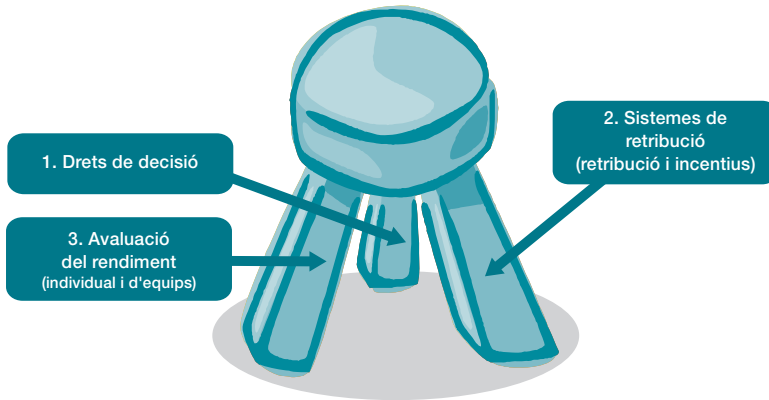


Una vegada assimilat el creixement, el perfil de gestió empresarial resultant dependrà dels nivells de control i de delegació que s'hi apliquin. Així, la combinació que s'espera que exigeixi el creixement de l'empresa serà la de la delegació alta i control alt, que es correspondrà amb una gestió professional. En canvi, una empresa en creixement amb baixa delegació i baix control, seguirà assimilant-se a una organització poc estructurada i amb gestió emprendedora, com a les primeres etapes de la seva vida (figura 1.3).

Figura 1.3. Delegació i control de decisions



La necessitat de crear una estructura organitzativa ha estat ben descrita per Brickley i altres (1997) amb el que anomenen *arquitectura de l'organització*. La il·lustren a la manera d'un tamboret de tres potes, totes tres imprescindibles, altrament cau a terra. Les potes de l'estructura organitzativa combinen els elements bàsics de la producció en equip i de la delegació. Específicament són: la delegació de drets de decisió, l'avaluació del rendiment (individual i també dels equips) i els sistemes de retribució.



Quan l'empresa creix molt, la delegació de drets per prendre decisions és imprescindible. De la mateixa manera, el creixement acostuma a comportar la renúncia a l'exclusivitat dels drets de propietat sobre l'empresa, degut a la necessitat de donar entrada a nous socis.

Precisament, l'estructura de propietat de les empreses com a factor limitador del creixement la tractarem, per bé que de manera tangencial, en la mesura que forma part de les actituds dels empresaris en relació amb obrir les seves societats a la participació d'altri, amb la pèrdua de control que porta implícita aquesta decisió.

Des de la perspectiva econòmica, una estructura de propietat concentrada en una persona o en un grup reduït de persones (més encara si tenen vincles sanguinis, amb la qual cosa ens situaríem en les empreses familiars) presenta com a factor limitador del creixement la baixa capacitat financera. No cal dir que obrir-se a la participació d'altres socis (més encara si es treu l'empresa a cotitzar en el mercat obert de capitals), obre unes possibilitats que les societats tancades, tant freqüents a Catalunya, no tenen.

No obstant això, la propietat concentrada facilita enormement l'alineació d'interessos d'accionistes i de directius, que en moltes ocasions en el marc d'empreses del nostre entorn coincideixen en les mateixes persones. D'acord amb Jensen i Meckling (1976) en aquests casos els denominats problemes d'agència, que es deriven de la separació entre propietat i direcció, no es donen: la propietat està per definició ben informada, és estable, el control de l'empresa es fa internament i sobre la base d'un accés total a la informació. En aquest context, és possible abordar inversions arriscades, amb períodes de maduració més llargs, que són sempre més difícils en cas que hi ha hagut presència de problemes informatius.

Jugant en contra, un aspecte limitador de les capacitats de creixement es deriva de la possible limitació competencial professional de l'empresari. La funció d'inversor no necessàriament ha de venir acompanyada de saber exercir la funció directiva. Son habilitats, competències professionals diferents. La coincidència de propietat i direcció, si bé estalvia costos d'agència, pot comportar la incompetència professional, més encara quan l'organització creix en complexitat.

En canvi, delegant decisions a especialistes, es donen forts conflictes d'interessos entre empresari i directiu derivats de:

- El nivell d'esforç o dedicació del directiu: més esforç augmenta el valor de l'empresa i disminueix la utilitat del gerent.
- Les retribucions: l'empresari vol pagar sots de mercat però no sobrepagar; el directiu vol salaris alts i altres retribucions.
- La diferent exposició al risc: l'empresari pot perdre la inversió en l'empresa; el directiu pot perdre el seu lloc de treball.
- Els diferents horitzons: els directius estan incentivats mentre dura el seu contracte; els propietaris estan interessats en tots els futurs *cash flow* de l'empresa, que determinen el seu valor en cas de vendre-se-la.
- La vocació de crear un imperi per part dels directius, enfront de la vocació de rendibilitat del propietari.

Malgrat tot l'anterior, en organitzacions en procés de creixement no hi ha altra sortida que la delegació de drets de decisió, que ha de venir acompanyada, necessàriament, per l'establiment dels mecanismes de control pertinents, per tal que l'organització operi amb la màxima eficiència; o, en termes de Penrose, maximitzi els serveis que treu dels recursos que utilitza.

1.3. EL CREIXEMENT SEGONS LES TEORIES DEL *MANAGEMENT*

Boyer i Equilbey (1993) ja avançaven en la seva particular *Història del management* que els punts de vista, les anàlisis de situació i les previsions dels economistes i dels mànagers, després de dècades d'ignorar-se, primer, i de cooperar, després, a finals del segle passat van començar a divergir; els estudis dels primers, més pessimistes, eren útils per als governs, però les seves estimacions entraven en conflicte amb les dels mànagers de les grans corporacions, els quals, amb tanta o més informació econòmica actualitzada a l'abast que els mateixos governs, tenien la seva pròpia idea de com podrien desenvolupar-se no només les organitzacions sinó fins i tot l'economia mundial, que tan bé coneixien, en el nou segle.

En realitat, no estan tan lluny, perquè l'estructura del coneixement de l'empresa de Laursen (1999), comentat més amunt, esquematitza molts dels principis que descriu Drucker (1993) en la seva societat post-capitalista, on el coneixement de cada treballador i l'acumulat de cada empresa esdevenia el factor competitiu per excel·lència i obligaria les organitzacions a fer canvis profunds en la seva estructura.

El creixement de les empreses fins assolir les dimensions d'un elefant (Handy, 2001) deixava de ser el més desitjable en el context del nou entorn global i informatitzat. Anys abans,

Drucker (1963) ja havia profetitzat les noves tendències organitzatives que Archier i Sérieyx (1984), amb la seva empresa del tercer tipus, Toffler (1985), amb l'empresa flexible de funcions modulars, Handy (1989), amb l'organització trèvol, o Peters (1994), amb els donuts federals i Handy (2001), amb les organitzacions també federals, amb més o menys diferències, menaven a una descentralització que estava molt lluny de les estructures corpòries i piramidals anteriors.

Així, per a molts gurus havia arribat l'hora dels pigmeus (Peters, 1994) i de les empreses-puça (Handy, 2001), els tipus d'empresa que apareixien amb més possibilitats d'èxit en el nou entorn i que no tenien altre remei que funcionar bé, perquè la seva supervivència sempre estaria en joc. Sense els problemes de les empreses elefant, que lluitaven contra la complexitat estructural i la necessitat de control amb fórmules com el *lean-management* (Womack, Jones i Roos, 1991) o per evitar les disfuncions organitzacionals produïdes per estils neuròtics de direcció (Kets de Vries i Miller, 1984), ni la indefinició de les que es troben al mig (a mercè dels moviments de les grans corporacions, que no dubtaran a fer-les girar al seu voltant), les empreses petites personifiquen la passió de l'emprenedor i l'eficiència organitzativa (Handy, 2001), el treball en xarxa dels treballadors del coneixement (Drucker, 2005) i la flexibilitat més absoluta (Davenport, 2001).

Siguin en corporacions gegantines o en empreses mínimes, tots els canvis menen a una concepció del treball molt diferent a com s'ha entès fins ara (Rifkin, 1996); les noves feines comportaran anacronismes en els processos de selecció, de formació o de promoció interna en les empreses (Pfeffer, 1997); les organitzacions han de ser formades per personal amb mentalitat empresarial, on els operaris esdevinguin venedors (Peters, 1994) i els emprenedors interns, els motors del creixement del negoci (Lorange, 1999).

Des de perspectives com aquestes o com les de caire més sistèmic, com en el principi de palanca (Senge, 1990), la idea del creixement canvia de forma notable i potser caldrà interpretar-la de maneres diferents d'acord amb les circumstàncies i les exigències d'un nou entorn; aleshores, també canviaran el tipus d'organització i la pauta de creixement per poder garantir un grau d'eficiència suficient i, en conseqüència, els criteris de gestió i els sistemes de gestió d'uns recursos humans dispositaris del coneixement.

Els emprenedors, per la seva banda, si volen créixer, hauran d'adoptar estratègies multifocals de negoci, característiques de les empreses amb ràpida expansió, abandonar les pròpies dels pioners, que tan bé els van anar al començament, i guardar-se de caure en les estratègies defensives de les empreses dominants (Lorange, 1996); i, si volen augmentar l'escala del seu negoci i esdevenir líders d'empreses que vagin més enllà de la petita unitat de negoci original, hauran de renunciar a la seva tendència a comptar amb la fidelitat dels col·legues de sempre, a fer ells mateixos tasques concretes en lloc de planificar per a l'empresa i fer fer als altres, a la visió obsessiva del producte estrella en lloc d'obrir-se a noves possibilitats de negoci i al treball aïllat del geni per establir contactes amb tots els agents interns i externs que són els qui faran créixer l'empresa (Hamm, 2002).

1.4. SOBRE LA DIMENSÍO EMPRESARIAL

No es coneixen estudis que tractin de manera específica les limitacions al creixement que venen determinades per aspectes organitzacionals. Ni a Catalunya ni fora d'aquí.

Al nostre país hi ha treballs sobre creixement de les empreses en el sector industrial. Probablement el més destacable és d'Hernández (1999), relatiu a les empreses anomenades *gasela*, seguint un estudi similar efectuat a Euskadi per part de l'SPRI (1996).

Aquestes empreses es caracteritzen pel seu alt dinamisme en vendes i pel seu alt nivell de rendibilitat; en la seva anàlisi a Euskadi es va identificar un seguit de factors que es repeten, i que hom pot associar al creixement. Alguns dels factors es podrien encasellar en el que Penrose conceptua com a ús intern dels recursos. Concretament, en l'estudi sobre Euskadi, els seus autors van identificar tres etapes del creixement empresarial i van determinar factors que el propiciaven. Distingien les bases del creixement, les mesures que permeten créixer i les eines per mantenir el creixement de manera sostinguda. Aquests són els factors de cada una d'aquestes fases (en cursiva aquells que pertanyen de manera força clara a la mateixa organització):

- Bases del creixement:
 - *Canvi d'estratègia empresarial.*
 - *Nomenament de nou director general.*
 - Intervenció d'agents externs (finançament, inversors, consellers no executius...).

- Permeten assolir el creixement:
 - Millora de la qualitat i el servei.
 - La diversificació cap a nous mercats.
 - *La reducció de costos.*
 - La millora del màrqueting.
 - *Un major control financer.*

- Per mantenir el creixement sostingut:
 - *Direcció adequada.*
 - Mantenir la qualitat.
 - *Estructura organitzativa adequada.*
 - Tenir un enfocament de mercat.
 - *Control de costos.*
 - *Control financer.*
 - *Disposar de direcció de màrqueting.*

Pel que fa al mateix treball aplicat al cas català els trets d'ordre intern que se'n van dependre, com a factors que aparentment propiciaven el creixement van ser aquests (en cursiva aquells que pertanyen de manera força clara a la mateixa organització):

- **Estructura flexible, que facilita l'adaptació als canvis de l'entorn.**
- **Direcció estratègica.**
- **Èmfasi** en la qualitat i en la **productivitat**.
- Innovació de producte i de procés.
- Internacionalització.
- **Gestió acurada de recursos humans i de la seva formació.**
- Innovació en comercialització.

Un altre treball interessant que mereix ser destacat és el de Trigo (2003), que analitza diferents aspectes relacionats amb la dimensió de l'empresa catalana, constatant que és petita, que no hi ha multinacionals pròpies grans, assenyalant els avantatges i els inconvenients de la reduïda dimensió i fins i tot les vies per augmentar la dimensió (aspecte que té a veure amb el creixement), però en cap moment es tracten els aspectes organitzatius que a nosaltres ens interessin.

D'una manera més genèrica, també Trigo (2005), en un assaig posterior, recull els avantatges i els inconvenients de la dimensió reduïda en un context de mercat com l'actual, i previsiblement de futur, que ve caracteritzat per un augment del mercat rellevant, per un augment de la competència i per la necessitat generalitzada de créixer per assolir dimensions òptimes. De fet, la globalització econòmica ha alterat profundament els referents de dimensió respecte a, posem per cas, 50 anys enrere, en què els mercats eren molt més tancats que ara.

L'any 1973 Shumacher va fer famosa la frase «small is beautiful», referint-se no a la idoneïtat o a un hipotètic avantatge de les empreses petites quant a dimensió, sinó al fet que cada activitat té la seva escala dimensional apropiada, i, com més activa i íntima sigui aquesta activitat, menor serà el nombre d'interessats a entrar-hi i major el nombre de relacions que es poden establir. Així doncs, ser gran o petit no és sinònim de fracàs o d'èxit. Dependrà del mercat de l'activitat concreta. En aquest marc, agafa força el concepte de nínxols de mercat, que no són objecte d'atenció per part de les grans corporacions, amb l'afegit que en el context global, els nínxols de mercat han augmentat de volum, en tractar-se de nínxols que sovint es plantegen a escala continental o fins i tot planetària.

Els avantatges principals de la dimensió empresarial reduïda venen abonats per la ciència econòmica i es poden sintetitzar en dos:

1. Coincidència de propietat i direcció, o bé implicació molt directa de la propietat en la gestió de l'empresa. Aquesta situació fa que no es doni la ja citada relació d'agència entre un principal (propietari) i un agent (directiu o equip directiu), amb els incentius contraposats que acostumen a guiar l'un i l'altre. En el cas de petita dimensió, aquest conflicte d'interessos no només no es produeix, sinó que pel fet de coincidir propietat i direcció, la motivació i dedicació de l'empresari a l'empresa és la màxima que es pot donar. Addicionalment, la coincidència de figures en una mateixa persona elimina els costos de supervisió de la direcció i el que es coneix com a pèrdua residual en la relació d'agència, el costos d'influència, entre d'altres.

2. Les decisions es prenen àgilment, de forma més ràpida que no pas a les empreses grans, que acostumen a tenir processos centralitzats que alenteixen enormement el procés. Seguint Trigo (2005), «el circuit intern és curt i els procediments són senzills, de forma que qualsevulla oportunitat interessant té més possibilitats de ser aprofitada».

També per Solà (1992), un altre autor destacat de l'economia industrial catalana, la dimensió reduïda no és necessàriament i per ella mateixa negativa. El que cal és:

- Tenir la dimensió adequada pel mercat de referència.
- Tenir present la posició que ocupa en aquest mercat concret.

Així, la dimensió empresarial no és un handicap de competitivitat. Una dimensió petita és compatible amb posicions dominants de mercat.

Pel que fa als desavantatges que tenen les empreses de dimensió reduïda fan referència a les seves limitacions en matèria innovadora, en l'esforç investigador, en la creació de marques, en la gestió de la qualitat o a la dificultat de transmetre la propietat (exercici específicament complicat en el cas de les empreses familiars). En sentit contrari, els avantatges de ser grans es deriven de les economies d'escala: de la reducció de costos unitaris en operar amb produccions més grans (per major especialització, per la major capacitat negociadora amb proveïdors i clients...), de les economies d'escala en l'àmbit de la demanda i de les economies d'abast (reduccions de cost degudes a la varietat de catàleg, aprofitament de la marca, optimització d'ús de la mateixa xarxa comercial...).

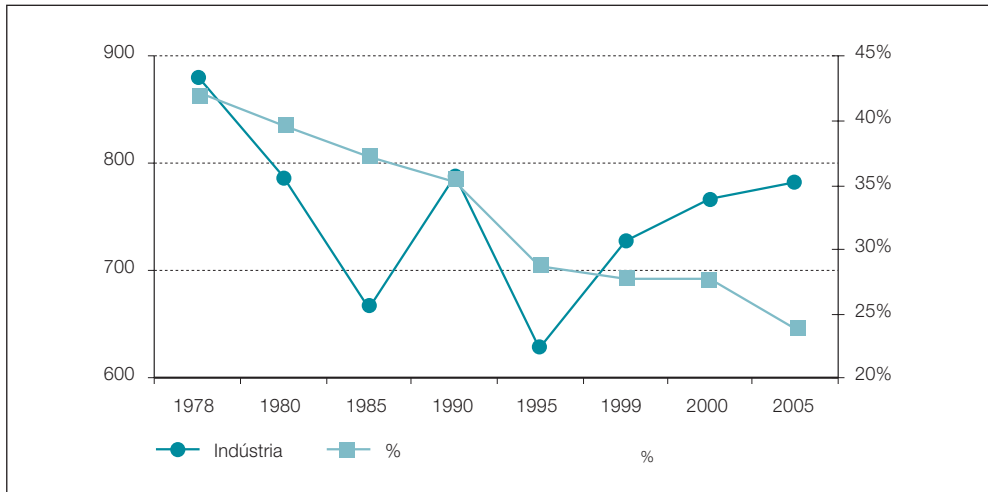
En definitiva, la dimensió empresarial per ella mateixa no és un determinant de competitivitat si no es pren en consideració el producte i el mercat al qual va dirigit, i les empreses exitoses no necessàriament han de ser grans. Precisament les més dinàmiques acostumen a ser les petites.

1.5. LA DIMENSÍO DE L'EMPRESA A CATALUNYA

L'economia catalana s'articula des de la seva industrialització al voltant d'un ampli teixit d'empreses de dimensió relativament reduïda, de les conegudes pimes, però més encara per l'absència de grans empreses, almenys en nombre comparatiu al que existeix en altres països. I de fet, bona part de les grans empreses que hi ha instal·lades a Catalunya són propietat de multinacionals.

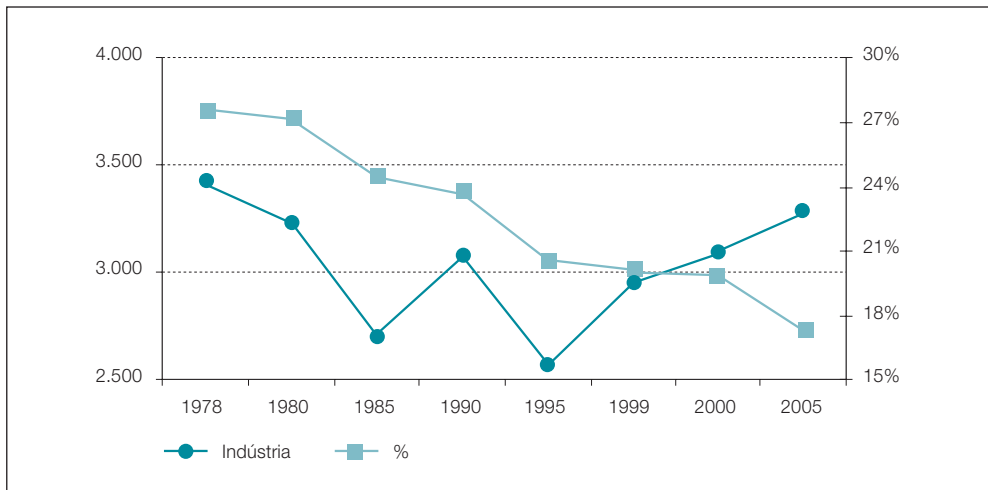
Així i tot, el teixit productiu industrial és molt ric. D'acord amb el registre de l'Institut Nacional d'Estadística conegut com a DIRCE (Directorio Central de Empresas), a Catalunya hi ha 49.274 empreses industrials, que representen el 8,5% del total d'empreses existents al país. El sector ocupa prop de 800.000 persones, 100.000 menys que l'any 1978, i significa el 23,8% de l'ocupació, un percentatge relativament alt respecte al conjunt d'Espanya, però molt inferior al 42,3% que representava l'any 1978 (gràfic 1.1).

Gràfic 1.1. Ocupats al sector industrial a Catalunya



En efecte, a l'Estat espanyol l'any 2005 hi havia 3,28 milions d'ocupats a la indústria, 140.000 menys que l'any 1978 (gràfic 1.2). Aquesta disminució és menor en termes relatius a l'experimentada per Catalunya. Així i tot, el pes de Catalunya sobre Espanya en termes d'ocupats industrials es manté relativament estable: 25,8% l'any 1978 i 23,9% l'any 2005.

Gràfic 1.2. Ocupats al sector industrial a Espanya

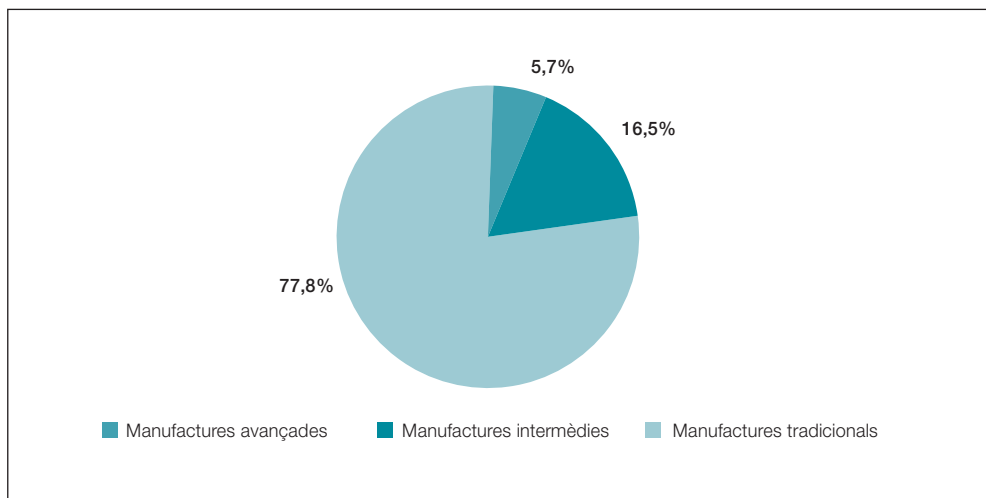


Les empreses industrials a Catalunya a partir del DIRCE es poden caracteritzar en termes de sectors, grups tecnològics, dimensió empresarial en nombre d'empleats i el dinamisme que presenten en cada una d'aquestes variables.

Catalunya compta amb un teixit productiu molt diversificat com es posa en relleu en els quadres 1.1 i 1.2. El primer sector en nombre d'empreses és el de metal·lúrgia i productes metàl·lics, que representa el 20,4% de la indústria, seguit del tèxtil i del paper, amb percentatges del 16,3 i 13,0%, respectivament. En el cantó oposat, el sector amb menor pes relatiu és el material de transport, amb un 1,9% de les empreses del sector. Aquesta activitat, malgrat el seu baix pes, es realitza en empreses relativament grans i té un protagonisme de primer nivell en l'economia catalana, la qual cosa ve a reforçar la constatació de la diversitat industrial.

Si agrupem seguint els estàndards internacionals, les activitats industrials en sectors en funció del seu nivell tecnològic, distingint entre indústria manufacturera tradicional, intermèdia i avançada,² l'estructura empresarial catalana presenta l'any 2006 un clar predomini de la primera, que significa concretament el 77,8% de les empreses, mentre que la intermèdia és el 16,5% i l'avançada el 5,7%. Aquests percentatges comparats amb el conjunt d'Espanya presenten un perfil favorable a Catalunya, atès que tant la indústria intermèdia com l'avançada enregistren percentatges notablement superiors (veure gràfics 1.3 i 1.4).

Gràfic 1.3. Empreses per grups tecnològics a Catalunya 2006

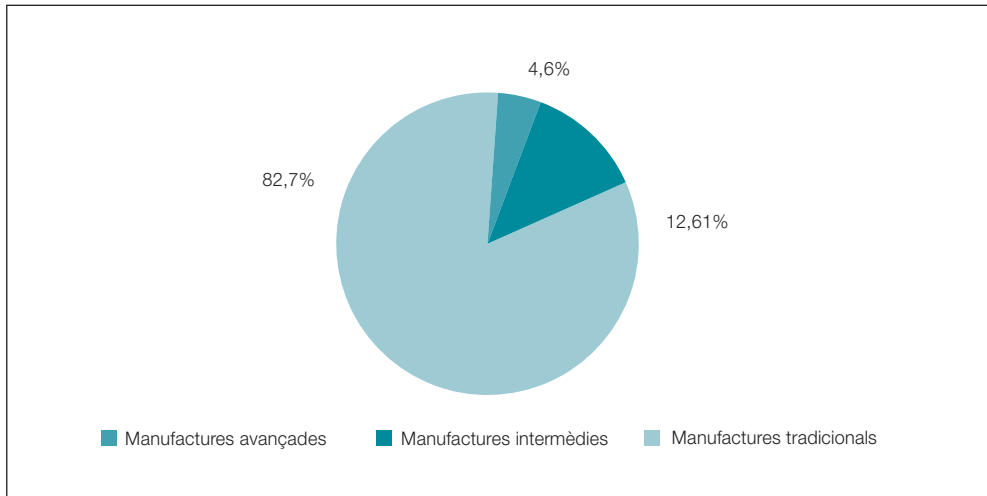


2. **Indústria tradicional:** activitats extractives, energia i aigua; alimentació, begudes i tabac; tèxtil, confecció, cuir i calçat; fusta i suro; paper, edició i arts gràfiques; minerals no metàl·lics; metal·lúrgia i productes metàl·lics; i fabricació de manufactures diverses.

Indústria intermèdia: química; cautxú i plàstic; maquinària i equips mecànics; i fabricació de material de transport.

Indústria avançada: equipament elèctric, electrònic i òptic.

Gràfic 1.4. Empreses per grups tecnològics a Espanya 2006



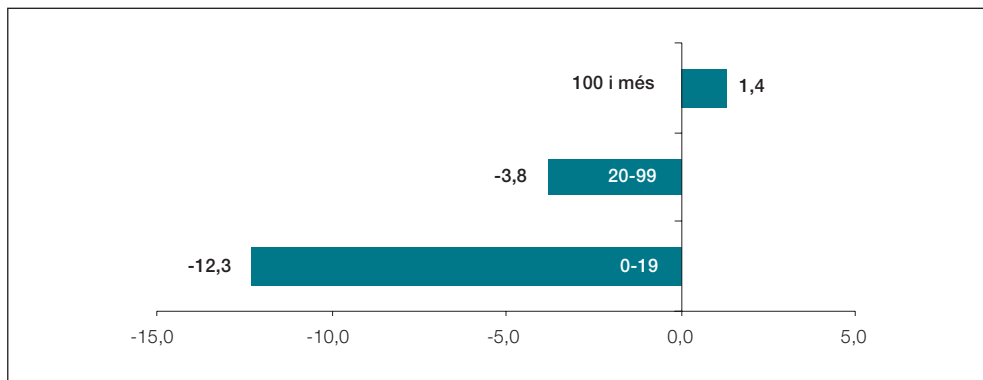
L'evolució de l'estructura tecnològica en els termes descrits presenta al llarg dels darrers anys una tendència clara a disminuir la manufactura tradicional i a augmentar les altres dues, per bé que a un ritme lent. Així, entre 1999 i 2005 la indústria tradicional ha disminuït el seu pes en el total en 1,1 punts percentuals, en benefici de 0,5 punts d'augment dels sectors avançats i de 0,6 punts dels sectors intermedis.

La dimensió de les empreses catalanes per sectors es presenta en els quadres 1.1, 1.2 i 1.3, distingint per intervals de nombre d'empleats de les empreses. Un 89% de les empreses industrials tenen menys de 20 treballadors; un 9,2% en tenen entre 20 i 99, i un 1,8% 100 o més.

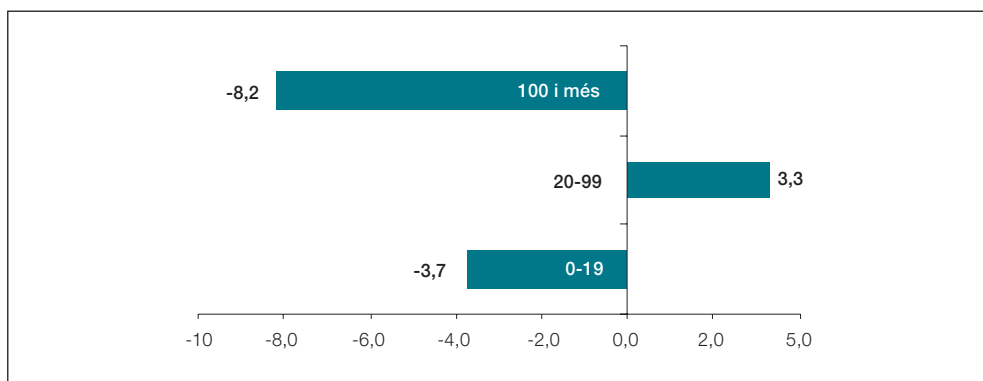
La mateixa informació es presenta agrupada per nivells tecnològics als quadres 1.4 i 1.5. Tal com es pot observar, el gran gruix de les empreses es concentra en l'interval de 0 a 19 treballadors en tots tres nivells, enregistrant-se, si de cas, una major dimensió empresarial a les manufactures intermèdies, que tenen un 4,2% d'empreses de 100 o més treballadors (1,8% del global) i un 15% entre 20 i 99 treballadors (un 9,2% del global), percentatges alts en comparació amb altres grups tecnològics.

La dinàmica global que han seguit les empreses industrials en el període estudiat de 1999 a 2006 és de disminució. En concret, han desaparegut 6.289 empreses, sobretot de les més petites. Percentualment les variacions figuren al gràfic 1.5: augment d'un 1,4% a les de més de 100 treballadors, reducció d'un 3,8% per part de les de 20 a 99, i reducció del 12,3% per part de les de menys de 20 empleats. Per grups tecnològics les variacions es presenten al gràfic 1.6.

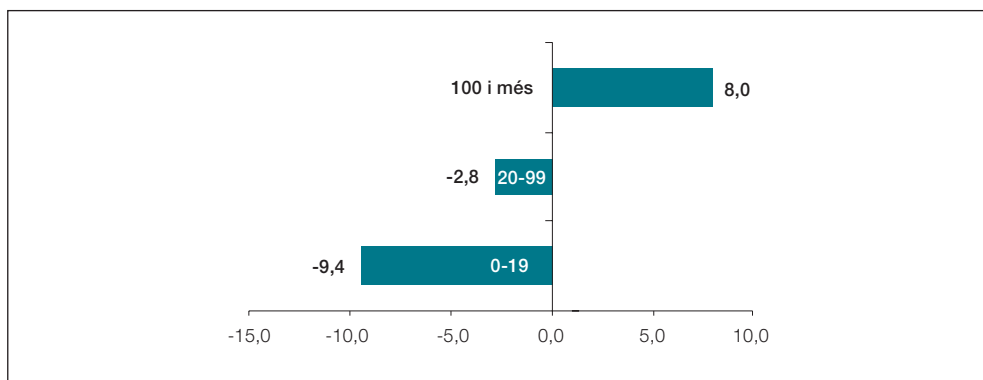
Gràfic 1.5. Variació d'empreses 1999-2006. Total indústria



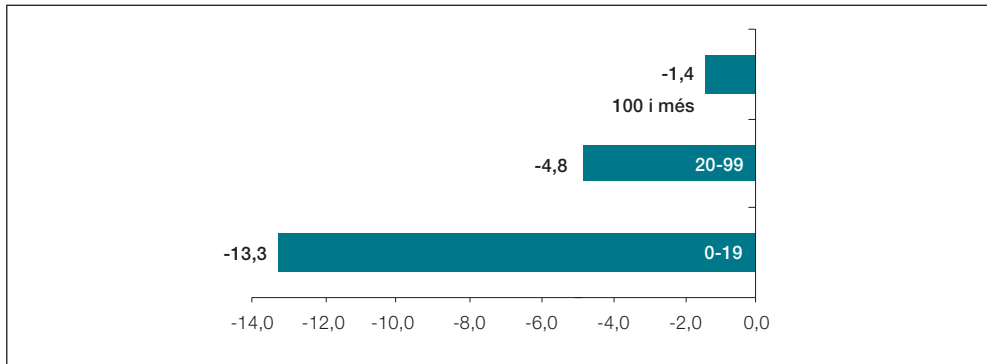
Gràfic 1.6.a. Variació d'empreses 1999-2006. Manufactures avançades



Gràfic 1.6.b. Variació d'empreses 1999-2006. Manufactures intermèdies



Gràfic 1.6.c. Variació d'empreses 1999-2006. Manufactures tradicionals



Finalment, dintre de la dimensió relativament baixa de les nostres empreses, la posició relativa catalana respecte al conjunt de l'Estat és favorable tant en termes de composició tecnològica (major pes relatiu dels sectors de tecnologia avançada i intermèdia), com en termes de disposar d'empreses.

En coherència amb l'anterior, l'explotació d'un directori d'empreses del prestigi i la fiabilitat de Fomento de la Producción, posa en relleu que a Catalunya les empreses manufactureres existents, comparades amb les que hi ha al conjunt d'Espanya, representen el 29,9%, essent el pes del nostre país creixent a mesura que augmenta la xifra de vendes. Així, de les empreses que venen més de 100 milions d'euros anuals, un 35,2% són a Catalunya, tal com es pot observar en aquest quadre resum:

Taula 1.1.

Xifra de vendes (en milions d'€)	Catalunya		Espanya		Cat / Esp %
	Empreses	%	Empreses	%	
1 a 9,99	2.139	61,6%	7.437	64,1%	28,8%
10 a 99,99	1.157	33,3%	3.672	31,6%	31,5%
100 i més	175	5,0%	497	4,3%	35,2%
Total	3.471	100,0%	11.606	100,0%	29,9%

Font: Elaboració pròpia a partir de Fomento de la Producción 2006

1.6. MENTALITAT EMPRENEDORA I CULTURA ORGANITZATIVA

És un tòpic que a Catalunya hi ha esperit emprenedor, que els catalans són gent vàlida pels negocis, que el nivell de formalitat i de serietat en aquest àmbit és alt, almenys en relació al conjunt de l'Estat espanyol.

Els tòpics tenen fonament, com hem vist en l'apartat anterior en descriure la realitat empresarial del país. I amb tòpic o sense, no hi ha dubte que l'esperit emprenedor és un dels actius socials de més valor que té la nostra economia i que el nivell de desenvolupament que s'ha aconseguit ha estat degut fonamentalment a aquest impuls i a la receptivitat que ha tingut el nostre teixit productiu i social cap a iniciatives empresarials que provenen de fora.

De la mateixa manera que un té un caràcter que porta tota la seva vida al damunt i el va modulant amb els anys sense deixar mai de ser qui era, l'esperit emprenedor a Catalunya és consubstancial, i els canvis en l'entorn fan canviar també el tipus d'empresaris que sorgeixen i es consoliden.

A l'època posterior a la guerra civil van sorgir empresaris a l'empara de la política i del proteccionisme comercial. Molts d'aquests van tancar els seus negocis a mesura que l'economia espanyola s'obria a la competència exterior i el sistema polític donava progressivament més garanties pròpies de l'Estat de dret. L'entrada al Mercat Comú va significar un altre procés de desaparició d'empreses i d'empresaris que no estaven preparats per competir al nivell que ara s'exigia. La consolidació europea com a espai econòmic integrat, amb moneda i política monetària única, afegit a un procés de globalització de l'economia que ha fet encara més oberts els mercats, ha significat un altre procés d'enormes conseqüències per a l'empresariat català. La selecció natural del mercat ha deixat aquells preparats per competir en el nou marc global.

Tots els empresaris del passat i els del present tenen en comú l'esperit emprenedor i la capacitat d'organitzar empreses. A cada època del temps, els empresaris que es fan un lloc en els mercats tenen perfils diferents i atributs que són vàlids en la seva època, però que en un altre moment del temps amb tota seguretat no servirien. Allò que importa és que, siguin quines siguin les circumstàncies de l'entorn socioeconòmic, sorgeixen empresaris. I aquest és un dels grans valors que té aquest país.

Els empresaris d'avui i els emprenedors que arrenquen nous negocis fan projectes ajustats al guió competitiu actual. El fet que l'economia catalana es trobi en una situació de pràctica plena ocupació, el pes que té el teixit empresarial català sobre l'espanyol, els registres de creació d'empreses, la insuficiència de sòl industrial, la insuficiència de les infraestructures que es reclama tan sovint per part de la societat civil i dels agents socials, són indicadors clars que la vitalitat emprenedora potser és un tòpic, una tradició, un mite, però tot plegat té fonaments poderosos. I sobretot, té continuïtat, com es veu a diari amb els nivells d'activitat amb què opera la nostra economia, dels quals en són un exemple les empreses que s'estudien en aquest treball.

Un dels reptes bàsics que ha d'afrontar tot emprenedor i posteriorment un empresari és aconseguir finançar el seu negoci, amb recursos propis i/o amb recursos aliens. Però més important encara que això és ser capaç d'organitzar la resta de recursos, els que realment són a la base d'aconseguir produccions competitives: normalment, en primer lloc i el més fonamental, el recurs humà, i després la resta (tecnologia, maquinària...). Un dels mèrits principals dels empresaris és la capacitat per organitzar el treball en equip: definir les competències que necessita, cercar les persones que s'hi ajusten, establir funcions, coordinar, retribuir, controlar... persones.

Un país amb tanta tradició industrial i amb un teixit empresarial ric com el nostre constitueix un marc propici per al desenvolupament de les organitzacions. En el mateix sentit,

aquesta cultura és la que permet fer les adaptacions organitzatives associades a canvis en l'entorn de mercat, com els descrits més amunt, o a canvis en la dimensió de l'empresa com a resultat de créixer i fer-se gran i, derivadament, complex.

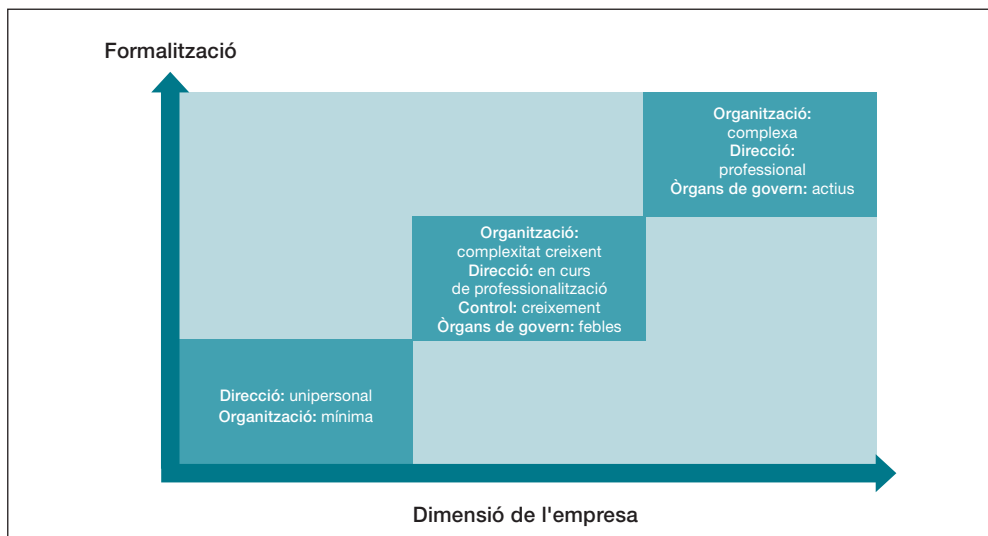
1.7. DE LA MICROEMPRESA A L'EMPRESA

Les iniciatives emprenedores acostumen a dur-se a terme amb mitjans sovint precaris i amb plantejaments empresarials de caràcter temptatiu: les instal·lacions, els recursos financers, el contracte empresarial si hi ha diferents inversors, etcètera, tot plegat es posa al servei d'una oportunitat de negoci que s'ha de demostrar que sigui viable. En coherència, la sofisticació de l'organització en els seus inicis és normal que sigui molt baixa.

Si el projecte qualla i l'organització creix, amb més vendes, més persones, més recursos financers compromesos, més activitat innovadora, allò que tenia caràcter temptatiu agafa cos i exigeix un ordre a tots els nivells, el de la propietat, el de la direcció, el de la delegació, el de la motivació. Aquests requeriments d'ordre creixen a mesura que l'empresa es fa gran, a mesura que l'organització guanya en complexitat, com a resultat de la major especialització productiva que porta aparellat el fet que tractem amb més clients, tenim més persones treballant, traiem nous productes al mercat...

La seqüència de requeriments organitzatius en funció de la dimensió empresarial es pot il·lustrar segons la figura 1.4. A major nivell empresarial major és la formalització en la direc-

Figura 1.4. Dimensió empresarial i requeriments de formalització



ció, en el control de la direcció, en els òrgans de direcció, a part que la direcció en si haurà de ser cada vegada més professionalitzada (sigui en mans dels mateixos propietaris o en mans de no propietaris).

De la mateixa manera, la propietat de l'empresa: a mesura que és creix, però també a mesura que els propietaris són més en nombre n'hi ha que no participen en la direcció de l'empresa, la formalització del govern també serà creixent. Les juntes generals i els consells d'administració faran les funcions per a les quals estan ideats, a diferència del que succeeix amb les microempreses o en les petites empreses poc estructurades des d'aquest punt de vista.

Sobre aquesta base, les empreses dinàmiques, a mesura que creixen es troben en la ruta de la major complexitat interna i també del major potencial de conflicte entre propietaris, en la mesura en què acostumaran a ser més en nombre i el valor de l'empresa també és progressivament més gran. Així, la formalització del funcionament operatiu de la propietat i la direcció també haurà de ser cada vegada més gran.

2

L'EMPRESARI

L'esperit emprenedor de l'empresari és l'alè que necessita una idea per esdevenir un projecte factible; l'impuls individual d'algú que és capaç de fer anar endavant allò que s'ha proposat, jugant-se diners i, tot sovint, arriscant el seu patrimoni i el de la seva família. Darrere seu, una vocació empresarial, una visió d'on vol arribar, l'exercici del poder i l'autoritat dintre de l'organització que ha creat i, arribat el moment, donar el pas de retirar-se d'empresari quan toca.

L'empresari no és només un inversor —d'aquests també n'hi ha entre les empreses estudiades—, sinó que també és una iniciativa, un producte, una tecnologia que, amb un suport financer, esdevé alguna cosa més que la seva feina. Hi ha un component vocacional que és alhora el responsable d'una tenacitat que va més enllà de tota lògica exclusivament inversora i que és capaç de superar els moments més crítics.

Tot sovint, en el nostre entorn, el primer suport d'una idea empresarial prové de la mateixa família. Es donen molts casos en què l'empresa és el mitjà de vida familiar i, quan l'èxit li somriu, es converteix en el component més valuós del patrimoni particular. La participació de la família, tanmateix, va més enllà, perquè és el desig de la majoria dels empresaris que el seu projecte es perpetui en mans dels descendents.

La idea que l'empresari té *in mente* va evolucionant amb els anys. Quan els primers èxits superen allò que havia visualitzat, es renova la visió i les metes es fixen més enllà. Però la visió —ho sàpiguen els familiars i col·laboradors més propers o romangui tancada en el seu cap— és del tot necessària per agafar un rumb o un altre; es verbalitzi o no, sempre hi és. Amb noves visions i amb la consolidació del projecte, també arriben dosis més altes de realisme i una consciència dels límits del creixement, de vegades autoimposats, i en d'altres per raó del mercat o altres circumstàncies.

El poder que concentra l'empresari en el si de la seva empresa és absolut. La majoria de la propietat —o tota, molt sovint—, la direcció i totes les decisions del dia a dia i el lideratge d'uns col·laboradors que ell mateix ha escollit i que li són fidels li confereixen un paper omnipotent i omnipotent; tot això es tradueix moltes vegades en un estil de direcció centrat en la seva persona que comprenen clients i proveïdors i que respecten els col·laboradors que resten al seu costat; totes les decisions passen per ell, l'oposició és nul·la i el control, estret i personal.

I com que les persones envelleixen i moren, arriba un punt que la continuïtat de l'empresa ha de passar al primer pla. Les alternatives són diverses; les possibilitats d'escollir-ne una o una altra dependran tant de les seves circumstàncies familiars com de la seva veritable predisposició a cedir el lloc a un altre, especialment al capdavant de l'organització. És un moment

clau que, si les empreses continuen el seu procés de creixement, vol dir que han sabut superar; altres, moltes de les familiars, deixen de ser-ho. Aquella idea nascuda dins del cap d'un emprenedor se n'ha anat amb ell. Segurament que no era el final que havien somiat...

Sobre aquesta base, en aquest capítol es presenten els resultats que s'han obtingut en les entrevistes amb 26 empreses caracteritzades pel seu creixement en els àmbits de:

- La vocació empresarial.
- El paper de la família de l'empresari.
- La visió d'empresa.
- L'empresari en el creixement.
- La continuïtat de les empreses.

2.1. LA VOCACIÓ EMPRESARIAL I EL SEU ABAST

Set de cada deu empreses estudiades tenen al capdavant el seu fundador, mentre que tres de cada deu ja compten amb la continuïtat assegurada d'un segona generació de responsables.

El fundador perd pes quan es tracta de la gestió del dia a dia. En aquelles empreses que compten amb la seva presència, de cada deu empreses, la gerència es distribueix així:

- 4 han posat un professional extern al capdavant de la direcció, i el fundador resta només en la propietat;
- 3 tenen el propietari al capdavant de la direcció;
- 2 compten amb la segona generació al seu costat, en un procés que s'albira com de futura retirada de la primera línia;
- 1 el té al capdavant de la direcció, encara que ja no en sigui propietari.

El desenvolupament de les empreses estudiades només recau en les espatlles de qui va crear-les en una proporció que no arriba a la quarta part; si hi afegim les que concentren el seu pes en un membre de la segona generació, les empreses personalistes, centrades en un sol individu, superen la meitat de la mostra total.

De tota manera, unes i altres tenen marcades diferències. Mentre que, en general, el fundador les manté fidels a l'esperit original, de quan van néixer, més de la meitat dels membres de la segona generació que estan la capdavant i tots els gerents externs (que són més d'una quarta part del total de la mostra) han provocat canvis estratègics profunds. Poden ser canvis impulsats des de la inquietud del mateix fundador, pel tarannà emprenedor de la segona generació o per la iniciativa del professional extern contractat, però han afectat àmbits ben diversos:

- Els productes, on la innovació tecnològica ha tingut molt de pes.
- Els processos de fabricació, particularment l'automatització.

- L'orientació comercial, amb canvis de segments i, sobretot, prendre el mercat global com a referència.
- La gestió, mitjançant un procés de professionalització.

Així doncs, el mèrit del creixement de les empreses estudiades no es pot atorgar només a la influència de l'alenada inicial del fundador, sinó que ha hagut d'anar complementada amb la seva preocupació per trobar noves oportunitats i noves maneres de funcionar, amb les iniciatives de les noves generacions per reorientar-les en unes circumstàncies diferents i amb les aportacions dels professionals externs que han sabut posar-les al dia. Si l'impuls creatiu ha fet possible l'empresa, la capacitat d'adaptació al mercat i a l'entorn l'ha feta créixer, i tot forma part del tarannà emprenedor.

Quan l'empresari parla de la seva empresa és quan denota l'abast de la seva vocació,³ quan identifica les fites concretes de la seva història també diu quins assoliments han satisfet les seves motivacions d'emprenedor d'èxit. Les empreses estudiades han indicat tres fites importants de la seva història particular, l'anàlisi de les quals dóna una visió molt aclaridora dels fets que han assolit per a elles la categoria de punts d'inflexió:

- **Moviments accionarians:** l'han destacat prop dels dos terços de les empreses estudiades, i han pres la forma d'aliances amb altres empreses, la compra d'altres accionistes i fins i tot la venda i posterior recompra de l'empresa. En qualsevol cas, un canvi accionarial no respon només a una ambició, sinó que denota un cop de timó, perquè les coses no van com haurien d'anar segons el parer del guanyador de l'operació de compra; i lògicament, la missió i la visió, l'estratègia i el funcionament de l'organització han de canviar quan canvia l'amo.
- **El naixement de l'empresa:** més de la meitat de les empreses estudiades el marquen com una fita. És la que obté més unanimitat. És el començament del conte, amb totes les característiques d'una veritable llegenda: inicis durs en circumstàncies difícils, sacrificis personals i familiars, estretors econòmiques, entestament en una idea i tenacitat en la recerca de l'oportunitat, el miracle d'una casualitat que tot ho canvia, i així fins aconseguir que el somni es converteixi en projecte possible, i aquest en realitat.
- **Abordatge de projectes concrets,** en l'àmbit de noves instal·lacions, nous productes, expansió internacional, que és citat per gairebé la meitat de les empreses analitzades.

3. Joseph Boyett i Jimmie Boyett (*Lo mejor de los gurús*, Gestión 2000, Barcelona, 2001) esmenten l'aportació de Howard Gradner: «Los líderes visionarios deben comportarse de manera diferente a los estrategas. Normalmente, la estrategia es llevada a cabo por el líder dando órdenes a los demás. (...) Mientras que los estrategas pueden ordenar y mandar, los visionarios deben estimular y seducir. (...) El segundo cambio del rol de liderazgo requiere que los líderes dejen de ser comandantes y sean narradores de historias. (...) Contadas correctamente, las historias pueden conectar con los seguidores, motivarlos, inspirarlos y animarlos a apoyar la visión del líder».

- Entre les primeres, la més freqüent és la construcció d'una nova fàbrica, signe palès del creixement; una nova fàbrica ha suposat sovint el trasllat a una altra ubicació més idònia, més allunyada dels nuclis urbans, i sempre una millora de la imatge externa, que esdevé una prioritat, i una modernització de les instal·lacions. Per a altres suposa la multiplicació de les possibilitats de R+D, siguin per l'obertura d'algun centre d'investigació o per la creació d'alguna empresa que hi estigui especialitzada.
 - Pel que fa a productes, el més freqüent és la innovació, fins i tot arribant a convertir-se en pioners mundials en una tècnica, una característica o una aplicació fins aleshores desconeguda. Cal destacar la diferència entre les que la novetat del producte ha estat la guspira inicial per crear l'empresa i les que el treball en equip per part dels professionals interns ha donat com a resultat consolidar-se en els mercats com a veritables especialistes. Són ben poques les que han comptat amb un sol producte com a base per a tot el seu creixement; l'esforç de la innovació constant ha estat el motor en la gran majoria.
 - Obrir els ulls al mercat global ha estat també una fita per a un bon nombre d'empreses estudiades. Si per a totes elles ha estat el fet d'entendre el món com el seu mercat potencial —participació activa en fires internacionals, obertura delegacions de vendes o potenciació d'una xarxa de distribuïdors—, per a una tercera part d'aquestes també ha inclòs el trasllat d'una part de la producció a l'estranger, sigui mitjançant la creació de fàbriques pròpies, sigui mitjançant la compra o la participació accionarial majoritària d'empreses estrangeres. Entre els destins més anomenats per a aquests tipus d'inversió figura la Xina, però n'hi ha per tot arreu: estats de la Unió Europea, l'Europa de l'Est, els Estats Units d'Amèrica, l'Amèrica del Sud i també la resta de l'Estat espanyol, on avantatges fiscals i preu del sòl no tenen comparació amb els de Catalunya.
- Canvis d'estratègia: són citats per més d'un terç de les empreses de la mostra com a fites. La major part han canviat el segment al qual adreçaven els seus productes i la resta de transformacions han vingut darrere. Això els ha suposat sovint canviar la missió original de l'empresa i fixar uns nous principis empresarials i, en la pràctica, convertir-la gairebé en una altra empresa.
 - Professionalització de la gestió: per a tres de cada deu de les empreses estudiades, aquesta ha estat la fita que han destacat. Aquesta pot haver estat liderada per la segona generació familiar o per un gerent extern, però el resultat ha estat que l'organització interna ha estat capgirada en els seus processos tradicionals de funcionament i aquesta revolució ha suposat tant un canvi en el perfil de professionals com en els processos i instruments de gestió, i en les relacions entre les diverses unitats funcionals; en definitiva, l'establiment d'un nou model de gestió.

- Fites productives i comercials: són identificades per dues de cada deu empreses.
 - A les primeres, l'arribada d'un gran client o d'una comanda, encara que puntual, extraordinària, els ha suposat una variació de la perspectiva amb què es veien les coses. Evidentment, aquestes arribades no són casuals, però la diferència està a arronsar-se o a afrontar-les; les oportunitats no sempre tornen per segona vegada i aquestes empreses així ho van entendre; si, d'una banda, complir amb les elevades exigències d'aquests nous compromisos els representava fer fortes inversions en la millora de la qualitat i de la producció o retallar terminis de lliurament, de l'altra, els obria de bat a bat les portes a un nou tipus de client o els donava una capacitat productiva que els obligava a ampliar l'espectre del seu mercat habitual.
 - A les segones, en canvi, la fita identificada recorria el camí invers. A partir d'un replantejament dels processos productius i d'un redisseny de les màquines o la tecnologia emprades, automatitzaven i robotitzaven les línies de producció, optimitzaven els cicles productius i podien oferir uns nivells de quantitat, de qualitat i de baixos costos que les feien més competitives. Si en les anteriors una acció comercial era un dels motors del creixement, en aquestes ha estat l'excel·lència productiva.

Així, des de la vocació inicial fins al moment present les empreses estudiades no han tingut, en general, un camí planer. Si la majoria parlen amb respecte del moment de salpar com d'un moment màgic, gairebé totes acaben reconeixent que no hi ha un únic impuls per consolidar una dinàmica de creixement, sinó que n'hi ha diversos i que sempre provenen d'un cop de timó, sigui en l'àmbit de la propietat, sigui en l'àmbit de la direcció, o en qualsevol de les àrees funcionals de l'empresa. Potser avui dia l'empresari no és només qui té la primera idea, sinó qui és capaç de valorar els elements, externs i interns, i decidir en quin moment, en quina direcció i en quins àmbits cal donar el cop de timó.

2.2. EL PAPER DE LA FAMÍLIA DE L'EMPRESARI

Ja hem fet referència a la importància de la família per a l'empresari. Però les empreses familiars també ho són per al teixit econòmic atès que representen dues terceres parts de les existents al país.⁴

De les empreses estudiades tres quartes parts són familiars; si s'hi afegeix les que són de dues famílies no relacionades i les que ho havien estat, la proporció creix fins a límits que s'apropen a nou de cada deu.

4. Guinjoan, M., Murillo, C., i Pons, J., 2004: *L'empresa familiar a Catalunya. Quantificació i característiques*, CIDEM, Barcelona.

Si el concepte d'empresa familiar ha d'incloure que algun membre de la família propietària estigui al davant de la direcció operativa, la proporció d'empreses familiars entre les estudiades cau fins a menys de la meitat, la qual cosa potser també dóna pistes sobre el grau de professionalització de la gerència de les empreses que creixen; això no vol dir, tanmateix, que els propietaris, des dels seus òrgans de govern, no hi tinguin una influència cabdal.

La casuística, no obstant això, fa que el concepte d'empresa familiar en la pràctica tingui unes fronteres poc delimitades, perquè les excepcions poden fer que hi hagi successions familiars en la gerència d'empreses no familiars, o que els gerents no familiars passin a ser també propietaris d'una empresa familiar, o que es plantegi una transmissió familiar —en propietat i gerència— en empreses que no ho són, etc. En la forma de funcionar també hi ha de tot, des d'empreses familiars que funcionen com a corporacions globals no familiars, fins a empreses no familiars que funcionen amb tots els avantatges i inconvenients d'una empresa familiar.

Per definició del mateix concepte, els membres de la família que siguin també propietaris de l'empresa tindran la seva influència en les decisions estratègiques, aspecte tractat més endavant. Té tota la lògica.

Però moltes empreses familiars també inclouen en la plantilla membres de la seva unitat familiar, mentre que altres ho tenen prohibit. En les estudiades això també es compleix, perquè més de sis de cada deu empreses familiars tenen membres de la família en plantilla. Tenir-hi els fills és la pràctica més habitual, perquè ho fan la meitat de les empreses familiars, proporció que s'apropa als dos terços si s'hi compta els germans de qui està al capdavant, un signe d'haver fet el procés de transmissió generacional. Finalment, prop d'una quarta part de les empreses familiars també hi tenen la parella de l'empresari.

Els membres de la família més propera acostumem a ocupar posicions directives dins de l'organigrama; és així en la meitat de les empreses familiars estudiades. Aquesta pràctica assoleix la seva màxima expressió en les empreses en què els càrrecs de més responsabilitat sembla que estan reservats per a ells en exclusiva, cosa que s'esdevé en la meitat de les empreses familiars.

Malgrat l'evidència d'aquesta presència de familiars en posicions directives, només un terç de les empreses familiars han reconegut que això afecti, encara que sigui positivament pel que suposa de més implicació, el grau de creixement de l'empresa.

Finalment, entre les dades que indiquen que la influència familiar es vol començar a controlar per part dels empresaris, hi ha l'augment dels protocols familiars respecte a les estimacions que s'havien fet d'un tema en el qual la transparència informativa és gairebé nul·la. En les estudiades, com a mínim una tercera part de les empreses familiars el tenen o estan en procés d'elaborar-lo amb seguretat; si hi afegim les probabilitats estimades per interlocutors que no n'estaven al cas, fins i tot es podria apropar a una proporció de gairebé la meitat.

De tot plegat podem deduir que la influència familiar en les empreses familiars estudiades és gran; a més del percentatge d'empreses familiars que hi ha, la majoria ho han estat en algun moment i gairebé totes, amb molt poques excepcions, en un moment o altre han

funcionat com a empreses familiars encara que no ho fossin, des de la propietat, dins de l'organigrama o en ambdós alhora. Tanmateix, sembla que s'apunta una lleugera tendència, entre les empreses estudiades, si no a la disminució de la proporció d'empreses familiars típiques —amb una sola família propietària i amb participació directa en la gerència i en els llocs de comandament claus—, a un funcionament diari cada vegada més propi de les empreses no familiars com a condició per al seu creixement.

2.3. LA VISIÓ DE L'EMPRESA

Perquè un bon tècnic, un investigador brillant, un comercial hàbil o un excel·lent professional esdevingui empresari, d'entrada, ha de tenir una visió i saber contagiar-la a altres. En la fase següent, la visió ha de baixar a la realitat i provar-se com a factible. La visió de l'emprenedor es dona en el si de la propietat; a aquesta, li pertoca decidir cap on es vol anar. Quan la visió arriba a l'organització real, a la que pot fer-la possible, potser es ramificarà en objectius de termini més proper, que després caldrà controlar, per si l'organització se'n desvia.⁵

Encara que les tres quartes parts de les empreses estudiades manifesten tenir una visió empresarial, l'abstracció del terme exigeix un aclariment. Una visió pot ser un conjunt de principis més o menys filosòfics sobre allò que caracteritza l'empresa o, per contra, pot estar prou concretada en accions, xifres i terminis com perquè sigui creïble. En el primer cas, serà fàcil posar-s'hi d'acord, però la implicació de l'organització serà relativa. En canvi, si es concreta prou, és més fàcil de controlar-ne les desviacions, l'organització tindrà moltes pistes per fixar els seus objectius i els membres de l'organització, si la comparteixen, s'hi involucran de ple.

Així, pel que fa a la visió, en les empreses estudiades es distribueix en aquestes proporcions:

- **Visió concreta.** Prop de la meitat tenen una visió definida, una raó de pes per explicar-ne el creixement, perquè l'organització sabrà concretament cap on ha d'adreçar-se. Generalment són empreses que ja han assolit una certa dimensió, tot i que hi ha excepcions.

5. Slater, Ph., 2001: *Leading yourself, a The Future of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco. «Warren (Bennis) says one of the most important qualities in a leader is vision —a clear sense of where to go. A vision creates order without demanding it, just as a boat creates the order of patterned wake by moving through formless water. (...) If the leader's vision is clearly articulated it will be most effectively realized by others who share it, and bring their own creativity to it. (...) A cliché of the Industrial Age was that it was lonely at the top. But it was only the need to control people that made it lonely. There's nothing in the world that makes you feel more connected and more understood than having other people creatively enhance your own ideas with theirs.»

- **Visió generalista.** Un terç de les empreses té bones intencions i, per tant, l'organització té una referència general, però no té pistes suficients per assegurar que ho està fent bé; d'altra banda, els principis abstractes tenen el perill de ser molt interpretables, cosa que dóna incertesa a aquells que l'han de perseguir.
- **Sense visió.** Prop d'una quarta part manifesta que no té una visió; la majoria ho justifiquen pel mercat, cosa que significa que estan més a mercè de les seves oscil·lacions que la resta. Aquesta és una posició arriscada; aprofiten els bons moments i sofreixen les davallades, però sovint en desconeixen les causes concretes i, quan les identifiquen, sempre són d'origen extern, sense que hi puguin fer gaire coses.

Originalment, la visió és quelcom individual, propi d'un emprenedor, sobretot en el moment del naixement de l'empresa; però les empreses evolucionen amb els anys i així ho fa també la visió. Si tenir una visió actualitzada permet tenir una brúixola a mà, saber qui marca el nord en les empreses que creixen i si és compartit amb altres és força indicatiu.

La visió empresarial s'origina:

- **En l'empresari,** en tres quartes parts de les empreses. Ell la pensa, la defineix i:
 - la comparteix amb els col·laboradors més propers en vuit de cada deu empreses;
 - no la comparteix amb ningú en dues de cada deu empreses.
- **En un equip,** en una quarta part de les empreses. Aquestes tenen els seus mecanismes per crear una visió compartida, unes amb la participació exclusiva dels propietaris i altres amb l'equip directiu. No es tracta necessàriament de les més grans, però reserven les seves dates anuals per tancar-se i discutir, analitzar, definir i, en definitiva, planificar. El resultat no és només una visió compartida que implica profundament els accionistes o els directius claus, sinó que la concreció de la visió i dels objectius que se'n desprenen permet a tots els agents de l'organització saber, en tot moment, on es troba en la seva travessa fins la destinació final.

2.4. L'EMPRESARI EN EL CREIXEMENT

El perfil dels empresaris estudiats —cal recordar que són empreses en creixement— no es caracteritza per la gasiveria, sinó que han estat impulsors decidits, encara que hagi estat a costa de no repartir la major part dels beneficis i de reinvertir-los en gran mesura, tal com s'analitza més endavant en tractar de la propietat. I no hi ha diferències significatives entre la política que tenen al respecte els empresaris familiars i els que no ho són, encara que en el cas dels darrers el gerent ha de barallar-se més sovint per aconseguir inversions i compta

amb els beneficis anuals com el millor dels aliats, perquè evita que els socis hagin de gratar-se la butxaca.

De les empreses estudiades, les actituds respecte al risc i les circumstàncies personals de sis de cada deu empresaris no han estat cap fre per al creixement de l'empresa, per bé que alguns manifesten que ho han estat en moments puntuals d'origen divers, com quan l'empresari tenia els fills petits, o s'estava pendent de la continuïtat de l'empresa en mans familiars, o abans de crear l'empresa patrimonial. La gran majoria justifiquen la seva política impulsora per una salut financera guanyada a base de convertir beneficis en reserves i reinversió.

No és que la resta hagi frenat el desenvolupament de l'empresa —només es dona excepcionalment—, sinó que la seva política és menys agosarada i busquen un equilibri i una consolidació de cada fase i, per tant, fan que predomini el seny de l'empresari sobre l'empenta de l'emprenedor. Algunes també són conscients de la seva dimensió i que aquesta els representa una limitació a l'hora d'abordar algunes aventures que podrien ultrapassar-les. El cas de les empreses familiars incloses en aquest grup s'explica pel convenciment que s'estan jugant a cada pas el patrimoni familiar, cosa que pot fer-les més conservadores.

De la mateixa manera que tota història empresarial té unes fites que acostumen a marcar els èxits, a partir dels quals s'enlaira l'empresa cap a una nova dimensió, també hi ha inconvenients que se sumen a la feina pròpia de l'empresari. La seva anàlisi també ens permetrà dibuixar el perfil de l'empresari des d'un altre punt de vista, el dels problemes que més li costa de solucionar i que, per tant, han estat un obstacle per al creixement de l'empresa.

Aquests són els problemes que més costa de solucionar als empresaris de les empreses estudiades:

- **Problemes en els mercats.** Sis de cada deu empreses identifiquen les màximes dificultats en els mercats i la comercialització. D'aquests:
 - Un terç situen la dificultat en el fet d'haver de tractar amb multinacionals, sigui com a clients, sigui per competir-hi.
 - Gairebé un altre terç posen l'accent en la dificultat del procés d'internacionalització, en l'exportació o a aconseguir una imatge de prestigi més enllà de l'Estat.
 - La resta inclou dificultats en aspectes diversos, com ara la diversitat de sectors als quals serveixen o les seves especificitats, la diversitat de productes o la seva col·locació en els mercats, i el preu de les matèries primeres, sigui pel fet de ser cares o per ser de caràcter molt variable.

- **Problemes de personal.** Els citen gairebé quatre de cada deu empreses, amb tres grups ben diferenciats:
 - La major part se centra en la dificultat per trobar i retenir personal adient en la zona d'influència de l'empresa.
 - Un nombre considerable d'empreses no troba personal amb la formació que necessiten ni centres on l'imparteixin.

- Altres es queixen de la manca de productivitat, de l'elevat absentisme i dels problemes laborals que genera el personal, així com de les dificultats perquè els quadres mitjos exerceixin la feina que tenen encomanada.
- **Problemes de Catalunya.** Més d'una quarta part de les empreses estudiades assenyalen dificultats que són específiques del cas de Catalunya en una proporció de quatre de cada deu. De tota manera, cal diferenciar aquestes empreses en dos grups:
 - Una majoria molt considerable assenyalen la manca d'espai i el preu del sòl com una dificultat pel creixement.
 - D'altres veuen una dificultat en els costos que han d'assumir, tant econòmics com relatius a la imatge de marca amb poca tradició industrial que presenta sovint Espanya a l'estranger.
- **Problemes amb les ajudes de les administracions.** Gairebé una quarta part de les empreses voldria obtenir un major volum d'ajuts per part de l'administració pública. A més, d'altres comenten també que existeix sovint una excessiva burocràcia per tal de poder obtenir aquests ajuts.
- **Problemes de producció.** Gairebé una quarta part indica dificultats en els processos productius; d'aquestes, es reparteixen, amb un terç per cada concepte, els problemes relatius a l'automatització de la producció, a l'assoliment de l'eficiència i a l'actualització contínua en qüestions tecnològiques.
- **Problemes en àmbits empresarials.** Amb una proporció que oscil·la a l'entorn d'una de cada deu empreses apareixen els problemes derivats de:
 - La propietat, com ara les dificultats per entendre's amb altres socis, d'aquí o estrangers i/o per trobar el capital necessari per abordar grans inversions.
 - La gestió, la definició del model de gestió adequat, trobar la rendibilitat desitjada i crear un equip entre els alts directius.
 - La família, pel fet de treballar tots junts.

Així doncs, per donar una imatge global d'on troben els empresaris les principals dificultats per créixer, podem resumir que:

- El 60% pertanyen als diversos àmbits funcionals de l'empresa, començant pel comercial, seguit pel dels recursos humans i, finalment, pel productiu.
- El 25% provenen d'un àmbit més difícil de qualificar, perquè no és intern, sinó de l'entorn, del país, on s'inclourien també les ajudes.
- El 8% és atribuïble a la composició de la majoria d'empreses familiars i en una proporció força equilibrada entre propietat, gestió i família.

2.5. LA CONTINUÏTAT DE L'EMPRESA

Els percentatges de supervivència de les empreses familiars a un traspàs generacional, que en els estudis més optimistes no superen el 25%, haurien de fer pensar que la successió està ben present en les empreses familiars.⁶

De l'anàlisi de les empreses estudiades se'n dedueixen tres punts:

- La successió també és present en les empreses no familiars.
- En les familiars la successió no es fa de manera planificada i per escrit.
- Una empresa familiar sense successió dintre de la família perd bona part de l'interès per part del fundador.

De les empreses no familiars estudiades, la meitat han fet o previst una successió al capdavant de la direcció de l'empresa.

En les empreses familiars, més d'una tercera part ja han dut a terme la successió en algun membre de la família o ja està en procés; aquesta proporció arriba a la meitat si hi afegim les que tenen una possible successió familiar o a un termini més llarg.

Tanmateix, un pla per escrit no l'arribarien a tenir ni un terç de les empreses familiars, si es tenen en compte algunes indicacions dels interlocutors; i no creiem que arribin a una quarta part les que tinguin un pla de successió pròpiament dit, per escrit i amb programació d'activitats inclosa.

La majoria de les empreses familiars analitzades que no tenen cap successió interna a la vista acudirán a una gerència externa, tal i com ja ho fan algunes empreses familiars, i altres deixaran de ser familiars perquè es vendran.

D'altra banda, nou de cada deu empreses familiars han entès que no pot ser una condició que la gerència hagi d'estar en mans d'algun familiar; això amb independència del fet que actualment tinguin un membre de la família al capdavant. Només mantenen aquesta condició una de cada deu empreses familiars estudiades, i sempre es tracta d'empreses petites o mitjanes.

El empresaris familiars sempre preferiran que la transmissió es faci en el si de la família, però sembla que ja no posaran en perill la supervivència de seva l'empresa si els seus fills no volen o no estan prou preparats per dirigir-la. La direcció professional externa és l'alternativa. I, si no s'hi veuen amb cor, la vendran.

6. Guinjoan, M., i Llauredor, J.M., 1998: *L'empresari familiar i el seu pla de successió*. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

3

L'ORGANITZACIÓ

L'empresa és una organització complexa que ultrapassa els confins de l'empresari que l'ha feta possible. Un individu, amb tota la seva complexitat, de manera progressiva, ha bastit gairebé sense adonar-se'n una estructura composta on s'hi encabeixen altres individus, tan complexos com ell, processos, màquines, fluxos de diners, de matèries primeres i de productes finals, molta paperassa, accions o participacions en el capital, múltiples relacions entre elements tan diversos com directius i empleats, clients i proveïdors, institucions i, en molts casos, familiars amb qui es manté una relació d'un caire ben diferent al propi d'una empresa.

Aquesta organització complexa tindrà, com a mínim, dues estructures conceptualment paral·leles, que en molts casos convergiran, perquè no s'entén l'una sense l'altra: la propietat i la direcció. En molts casos s'hi afegirà una altra estructura de vital importància per a l'emprenedor, com és la família, la qual pot convergir o no amb les altres dues.

Comentada la família en el capítol dedicat a l'empresari, ara és el torn de les estructures pròpiament empresarials. La propietat és el llegat de l'empresari, allò que dona el poder real a aquells que la comparteixen, fins al punt de poder desfer-se'n; però una empresa sempre serà d'algú. S'aborda en primer lloc perquè se situa tècnicament en un nivell superior a la direcció, la qual executa allò que l'amo proposa. Però en l'àmbit de la propietat s'hi pot fer poca cosa; si canvia de mans, possiblement canviaran les fites, els criteris i el funcionament de la direcció..., i les persones que en formen part, si no s'hi adapten.

Per la seva banda, la direcció aplica a la realitat les idees, les propostes i les directrius emanades de la propietat. N'és el seu dia a dia. Ningú no té un lloc segur dintre d'aquesta estructura, com tan sovint demostren els tancaments i les deslocalitzacions. És l'àmbit de la gestió per excel·lència i, per tant, les millores poden ser contínues i les modes, també. Si és cert que no té la categoria de la propietat, per contra, és la que fa que aquella guanyi valor amb els anys gràcies al seu bon funcionament, allò que en permet el creixement.

3.1. LA PROPIETAT

La major part d'iniciatives empresarials comencen amb format petit i temptatiu. El paradigma d'aquest perfil és el de l'emprenedor que arriba a crear una empresa. Però també hi ha iniciatives que es desenvolupen en empreses ja consolidades que desitgen entrar en noves línies de negoci i fan pràcticament els mateixos passos que fa un emprenedor, però amb el recolzament d'una organització que ja funciona.

La seqüència del procés és prou coneguda: de la idea de negoci a l'oportunitat real de negoci; i de l'oportunitat de negoci a la creació d'una organització productiva per explotar l'oportunitat en qüestió en el cas de l'emprenedor, i en l'ampliació d'activitats en el cas d'una empresa existent. En ambdós casos es requereix reunir recursos, de tot tipus, i organitzar-los al servei del projecte. Entre aquests recursos hi figuren els financers. El procés és aplicable també al creixement que experimenten les empreses existents a través d'ampliar mercats amb els productes que ja venien produint, no necessàriament nous o innovadors. En qualsevol cas, l'expansió requereix finançament.

El finançament es classifica en dos grans grups: recursos propis i recursos aliens, incloent aquests darrers l'endeutament en les seves diferents variants de formats, garanties i terminis. Pel que fa als recursos propis, en una empresa que comença, el finançament acostuma a descansar en recursos del propi emprenedor i del seu cercle de relacions, sovint familiars. En les empreses consolidades, el finançament pot descansar molt més en l'endeutament extern, per bé que, depenent de les estratègies pròpies de cada cas, l'autofinançament, a través de les reserves o de subscripció de nou capital, també pot ser important. Lògicament també hi ha el recurs a les ampliacions de capital.

Centrant-nos en els recursos propis, la funció d'aquests és financera per naturalesa, amb incorporació del factor risc. Aquesta funció porta associada la titularitat de la propietat. Pren forma d'accions o participacions en el capital (i més genèricament en els recursos propis) i dona en el nostre sistema econòmic dos drets bàsics: el d'ús i el d'alienabilitat, és a dir, la llibertat d'utilitzar aquest recurs de la manera que el seu titular desitja i la llibertat de vendre aquesta propietat si vol.

D'altra banda, des del punt de vista econòmic, hi ha dos grans tipus de societats pel que fa a la propietat: les obertes i les tancades.

- És un exemple de societat oberta aquella en què hom pot esdevenir-ne propietari, com ara les societats que cotitzen al mercat de capitals.
- És un exemple de societat tancada l'empresa familiar, en què les accions estan sindicades o hi ha pactes parasocietaris que bloquegen l'entrada de tercers en la propietat.

L'estructura de propietat té incidència en el potencial de creixement de les empreses, atès que en les societats obertes és possible recórrer al mercat de capitals o a tercers que desitgin invertir per reforçar el finançament dels projectes. En les tancades, en canvi, aquest recurs a nous socis normalment és més difícil, sobretot perquè els propietaris actuals temen perdre independència. Quan passa això, les societats tancades presentaran limitacions en el seu potencial per finançar nous projectes quan aquests siguin grans. Si el creixement és progressiu sense grans requeriments de cop, aquestes limitacions no es produiran i seran suficients els recursos propis.

Una de les conseqüències d'autofinançar-se o de subscriure ampliacions de capital per part dels mateixos accionistes actuals és que augmenten la seva posició de risc financer. I

en el cas que alhora siguin directius de l'empresa, la concentració de risc augmenta, perquè al risc financer s'hi afegeix el risc del capital humà.

Amb motiu del creixement, l'estructura de la propietat de l'empresa i els seus aspectes operatius ineludiblement se sotmetran a tensions. Els requeriments en matèria de govern de la societat, planificació, professionalització de la gestió, estratègies financeres, etc., canviaran de manera progressiva. Quant a l'estructura de propietat, pot significar la necessitat d'obrir-se a l'entrada de nous socis capitalistes. En cas d'empreses familiars, l'envelliment dels fundadors farà necessari donar entrada a les següents generacions. En un cas i l'altre, la gestió de la propietat entrarà en una etapa de més professionalitat a mesura que l'empresa es fa gran.

Creixement, modificacions de l'estructura de propietat, entrada de generacions amb menors vincles familiars que els dels fundadors, tots són factors que pressionaran a l'organització perquè que la propietat, com qualsevol altre recurs, es gestioni amb rigor i amb eficiència. De les empreses dinàmiques, hom espera que com més grans, com més repartida la propietat, com més oberta l'empresa, millor es gestionaran àmbits clau de la propietat com ara:

- Estructura accionarial.
- Proporcions entre recursos propis i recursos aliens.
- Equilibris entre l'empresa com a projecte professional i projecte financer.
- Control que confereix la mateixa propietat.
- Govern de la societat.
- Estratègia empresarial.
- Professionalització de la direcció.

Aquests punts són els que contrastem a continuació en les empreses objecte d'estudi, caracteritzades totes elles pel seu fort dinamisme, tenint present que la majoria són de dimensió petita i mitjana, i que, en el cas de les més grans, no són del tipus de les grans societats obertes en els termes descrits anteriorment, sinó una representació de l'ampli teixit empresarial del nostre país.

3.1.1. Composició de la propietat

Tres de cada quatre empreses estudiades en aquest treball són familiars, una proporció propera a la proporció de 2/3 que es va identificar en un exercici recent de quantificació aplicat a Catalunya, publicat per ACCIÓ CIDEM-COPCA.⁷ La resta són no familiars, el que no vol dir

7. Guinjoan, M., Murillo, C., i Pons, J., 2004: *L'empresa familiar a Catalunya. Quantificació i característiques*, CIDEM, Barcelona.

que no siguin societats tancades. La proporció d'empreses obertes pròpiament, que hagin donat entrada a socis amb finalitat exclusivament inversora i financera no arriba a una de cada deu; aquestes poden estar participades per societats de capital risc o per algun banc.

Els requeriments de rendibilitat per part dels propietaris són clarament més accentuats en les societats obertes i en les no familiars. Així i tot, de les que han participat en l'estudi, prop d'una de cada deu empreses familiars tenen una gran quantitat de socis, amb vincles entre ells de 2a i 3a generació, i presenten una actitud idèntica a les obertes quant a exigència de rendibilitat, més quan la major part dels accionistes no treballen a l'empresa.

En les empreses més dinàmiques estudiades els socis amb més responsabilitat són també els que tenen més participació en el capital de la societat. En són excepció algunes empreses de propietat familiar que tenen com a accionista principal el fundador, que compta amb la major part de les accions, independentment de la seva edat i del seu grau d'impliació en la gestió del negoci. També es donen casos de propietat compartida intergeneracional, entre primera i segona, o entre segona i tercera generació.

Només en una de cada deu empreses de propietat familiar de la mostra estudiada s'ha donat entrada en l'accionariat a directius no familiars, amb percentatges minoritaris. També, en idèntica proporció, la propietat està repartida a parts iguals entre els germans.

El perfil tecnològic que presenten les societats és molt dispers i no es detecta cap patró que permeti associar-lo a la dimensió o al fet de ser familiars o no familiars. En el grup estudiat hi ha empreses que s'encabeixen als tres sectors que s'utilitzen habitualment (tradicionals, d'intermedis i d'avançats),⁸ de manera que reforça la tesi que hi ha negocis dinàmics independentment de la tecnologia a la que s'assignin.

És una pràctica dominant el fet de separar la propietat immobiliària de l'empresa de la part industrial o productiva, a través de societats especialitzades en cada cosa.

Al marge dels moviments propis de la transmissió de pares a fills en els casos de les familiars, els accionariats de les empreses estudiades han estat estables al llarg del temps: set de cada deu empreses no han incorporat nous socis inversors. En aquells casos en què s'ha produït l'entrada de nous socis ha estat per motius diversos:

- Per l'obtenció de plus-vàlues de la venda posterior de l'empresa, en els casos en què hi han entrat socis financers.
- Per la manca de continuïtat familiar del titular del negoci.
- Col·laboracions puntuals amb socis, però centrats en projectes concrets, com ara inversions en altres països.

En més d'una de cada deu empreses estudiades, en algun moment del temps un soci va comprar les accions d'un altre o d'uns altres socis amb l'objecte de guanyar posicions de

8. Veure nota 2, pàg. 32.

domini en l'estructura accionarial o simplement per convertir-se en l'únic propietari de l'empresa.

3.1.2. Planificació: missió i visió

L'eina de planificació empresarial que millor recull els objectius a llarg termini que es planteja l'empresa és el pla estratègic. D'aquest exercici es desprèn la missió i la visió empresarial i es concreten de manera quantitativa fites a assolir i instruments per arribar-hi.

De les empreses estudiades, més de la meitat fan plans estratègics i els tenen per escrit. Les que no en tenen estableixen objectius de caràcter anual, i en algun cas afirmen que el pla estratègic el té *in mente* el director o el propietari. En una minoria de casos, les empreses tenen previst fer el pla estratègic en un futur proper.

La realització de plans estratègics és una pràctica que s'ha anat estenent però de manera recent. Així, de les empreses estudiades que en fan, només dues de cada deu tenen l'hàbit de fer-lo des d'abans del 1990. La resta el fan des de poc abans del 2000 fins a casos que és molt recent. La vigència que donen als plans estratègics és d'entre 3 i 5 anys.

L'elaboració dels plans corre sempre a càrrec de l'equip directiu, amb diferents nivells de participació. En uns casos és només el comitè de direcció o són els màxims responsables de les àrees operatives qui els fan, i en d'altres afecta a segons nivells. En general, coneixen el pla estratègic només aquells que participen en la seva elaboració. Així i tot, en un cas singular, l'empresa el fa conèixer a tots els nivells de l'organització, sense cap exclusió, i es fa en una trobada anual en què s'exposen les estratègies i els objectius.

En els casos que hi ha consell d'administració, l'equip directiu acostuma a ser qui proposa el pla estratègic i és el consell qui l'aprova.

3.1.3. Estratègia i presa de decisions

En una mica més de la meitat de les empreses estudiades la propietat i la direcció de l'empresa coincideixen. Amb el matis que en alguns casos la propietat és del fundador de l'empresa i la direcció està en mans de la generació següent amb l'expectativa que la propietat els sigui traspasada en el futur.

Entre les empreses no familiars la meitat estan dirigides per socis i l'altra meitat estan dirigides per professionals aliens a la propietat. En canvi, a les empreses familiars la major part de les de més dimensió estan en mans de directius no familiars (i en algun cas amb una participació minoritària en l'empresa). A mesura que la dimensió de l'empresa disminueix, la coincidència entre propietat i direcció és pràcticament total.

La direcció de les empreses analitzades ret comptes a la propietat de manera molt diversa, per bé que en general poc formalitzada. Així, en les empreses en què la propietat i la direcció general coincideixen, com és el cas de moltes de familiars, el contacte diari i per-

manent facilita molt disposar d'informació així que aquesta es va generant i sense formalitats.

Ens les empreses no familiars les situacions són diverses: des de l'empresa en què la propietat i la direcció coincideixen i es troben en la situació descrita en el paràgraf anterior fins al compliment d'estrictes quadres de comandament que es lliuren mensualment a la propietat, passant pels casos en què la direcció té una completa autonomia i es troba amb la propietat una vegada l'any o el d'un consell d'administració degudament estructurat.

En les empreses familiars més grans que estan dirigides per no familiars, aquests reten comptes de manera formal i estructurada, bé sigui al consell d'administració, bé sigui al comitè de direcció, bé sigui al propietari directament amb regularitat establerta.

En més d'una de cada deu empreses familiars amb familiars no directius, la direcció ret comptes de manera estructurada a través del consell d'administració.

3.1.4. Òrgans de govern

Poc més d'un terç de les empreses estudiades celebren de manera formal i freqüent consells d'administració, proporció que és una mica més alta entre les empreses no familiars que no pas entre les familiars. De fet, si en algunes empreses no familiars se celebren comitès de direcció integrats pels mateixos membres que conformarien el consell d'administració, en la pràctica no es distingeixen els dos òrgans de govern. Així doncs, a les no familiars, reconegut com a tal o bé confós amb un altre òrgan de govern que fa funcions semblants, es pot afirmar que la major part tenen consell d'administració.

Entre les empreses familiars estudiades que compten amb consell d'administració es donen situacions bastant diferenciades en funció del nombre d'accionistes i del tipus de direcció, si està en mans dels mateixos familiars o està en mans d'externs:

- Si els accionistes són nombrosos i el director general és no familiar, hi ha consell d'administració formal i operatiu.
- Si els accionistes són pocs, no hi acostuma a haver consell d'administració, tant si el directiu és familiar com si no ho és.
- Si els accionistes són nombrosos i el director general és de la família hi ha consell o bé algun tipus d'òrgan que fa unes funcions similars a les del consell.

A totes les empreses que en tenen, el consell d'administració actua principalment sobre tres àmbits empresarials que li són propis: el control operatiu de la societat, la definició de l'estratègia empresarial i decisions sobre inversions i assignació de resultats de l'exercici i altres relacionades amb la propietat.

Malgrat tot, cal tenir present que sis de cada deu empreses no celebren consells d'administració, fins i tot en el cas que aquest sigui l'òrgan de govern que es contempla en els seus estatuts.

3.1.5. Política de finançament i de beneficis

La gran majoria de les empreses dinàmiques estudiades tenen com a política financera dominant l'autofinançament de les inversions, com a resultat de deixar bona part dels beneficis a l'empresa i de reinvertir-los. Només en èpoques més recents algunes d'elles han recorregut una mica més a l'endeutament, a remolc dels baixos tipus d'interès en unes ocasions, de la necessitat de repartir dividends, en unes altres, i de la insuficiència de recursos propis en casos de necessitat de grans inversions.

Així i tot, l'autofinançament segueix essent completament majoritari, tant a les empreses familiars com a les no familiars. No arriba a una de cada deu de les empreses estudiades la proporció de les que s'endeuten tant com poden, i en la mateixa proporció hi ha les que afirmen que sostenen un equilibri entre endeutament i autofinançament.

Malgrat el recurs generalitzat a l'autofinançament, les empreses estudiades no atorguen a aquesta política cap tipus de limitació en el sentit d'actuar de fre al seu creixement. Les empreses han invertit allò que han entès que havien d'invertir, de manera que un major recurs a l'endeutament difícilment hagués fet canviar el seu potencial. De fet, en general, les empreses han ajustat prudentment el seu creixement a les possibilitats d'assimilació de l'esforç financer que comportava, sense alterar gaire els equilibris i sense posar en risc addicional el capital invertit, especialment en les empreses familiars.

En els casos que s'ha recorregut a l'endeutament com a estratègia dominant, aquest ha fet possible l'expansió de l'empresa, posant més a recer del risc el patrimoni dels propietaris.

L'actitud dels empresaris respecte a una possible adquisició per part d'un altre empresari o algun grup inversor, és majoritàriament de no tenir l'empresa en venda. No arriba a una de cada deu de les empreses estudiades les que estan participades per aquest tipus d'inversor, i en una proporció de la meitat de l'anterior ja es va vendre i després va ser recomprada per part dels propietaris anteriors. Si s'exceptuen aquestes darreres empreses, una quarta part de les estudiades estarien en venda en el cas que l'oferta fos realment molt atractiva. En la resta de casos, els empresaris no han pensat en vendre la seva empresa, tot i que a alguns d'ells no els han faltat ofertes en aquest sentit en algun moment.

3.1.6. Successió. Transmissió de la propietat

Els empresaris d'empreses dinàmiques no presenten cap singularitat respecte a la resta d'empreses pel que fa a la transmissió de la propietat a les generacions futures, tant si es tracta d'empreses familiars com si són no familiars. A diferència de l'àmbit de la gestió, on sí que es fan passos clars per tal de tenir relleu quan toca, sigui dintre del mateix nucli d'empresaris o sigui recorrent a la contractació de professionals no relacionats, en el cas de la propietat es dona el que passa a la major part d'empreses: els seus propietaris retenen tan com poden la titularitat dels negocis, és a dir, en termes d'accionariat.

En alguns casos s'han donat en la història de les mateixes empreses allò que també passa en les menys dinàmiques, que dos o tres socis fundadors creen un negoci i al cap d'un cert temps, per desavinences diverses, un d'ells compra a l'altre o als altres les seves participacions amb l'objecte de controlar completament l'empresa.

3.1.7. Gestió de les oportunitats de creixement

La percepció de les empreses estudiades al voltant de si han maximitzat el seu potencial de creixement al llarg dels darrers anys es decanta cap a la satisfacció: més de la meitat consideren que no haurien pogut créixer més del que ho han fet o bé consideren que era molt difícil, atès que han estat molt dinàmiques. En general, les empreses tenen la dimensió que els seus líders s'han vist capaços d'aconseguir a la llum del mercat que s'havien plantejat. I ho han fet a partir de tractar amb èxit tres tipus de reptes: fabricar millor que els competidors, molts dels quals han desaparegut; innovar en producte més que els competidors, i conquerir nous mercats, sobretot exteriors, on abans no hi eren presents.

Amb tot, el creixement hagués estat encara més gran si s'haguessin donat unes condicions més favorables en els àmbits de la propietat i de la gestió. Respecte a la darrera, les mancances que manifesten les empreses fan referència bàsicament a la gestió de l'entrada en mercats exteriors, que en algun cas ha patit la manca de dimensió adequada per competir amb empreses més grans i ben assentades, i en uns altres ho atribueixen al fet de fracassar comercialment en intentar penetrar en determinats països.

En l'ordre intern relacionat amb la propietat, els factors limitadors que han sortit més citats tenen relació amb la voluntat de no traspassar un determinat nivell de risc patrimonial en un mateix negoci que de per si ja té un rumb de dinamisme: així, es troben casos d'un cert conservadurisme inversor i de reticència per part de les famílies a arriscar més del que ja arriquen.

El potencial de creixement de les empreses estudiades amb actituds empresarials encara més valentes haurien donat lloc a empreses amb vendes més grans que les actuals en proporcions difícils d'establir. Un factor comú a totes elles és que han mantingut la voluntat de mantenir uns estàndards de qualitat i de innovació que un creixement molt més gran potser hagués posat en entredit, de manera que el dinamisme que han tingut ha estat completament assimilat perquè ha estat coherent amb les estratègies competitives que tenien establertes en termes dels productes i dels mercats que pretenien abastar.

3.1.8. Limitacions al creixement

Les empreses estudiades presenten en general un nivell de confiança en les pròpies fortaleeses per seguir creixent en el futur. Hi ha factors que poden limitar aquest creixement, però majoritàriament estan fora del control de la pròpia empresa. Se citen els canvis no previstos

en el mercat, l'aparició de productes substitutius, la mala localització productiva respecte a grans centres de consum del centre d'Europa, el fet que el preu del sòl a Catalunya és massa car respecte a altres zones o la manca de mà d'obra qualificada. Sobre tot això cada empresa traça l'estratègia que considera més adequada, en resposta a reptes que venen plantejats per l'entorn.

Aquests serien factors limitadors interns:

- La manca d'encert en les operacions de penetració en nous mercats.
- No saber gestionar la reputació de l'empresa en els mercats actuals.
- No mantenir un nivell innovador permanent.
- Trencar el compromís amb la qualitat i amb el servei.
- No centrar-se en els nínxols de mercat on les empreses ja són fortes.
- No deslocalitzar la producció quan toca i no resistir-s'hi.

Si se saben gestionar aquests elements, les empreses consideren que poden seguir consolidant la seva posició en els mercats, com ja venen fent.

3.2. LA DIRECCIÓ

Si la propietat representa els inversors, la direcció és la que garanteix el funcionament del dia a dia i la que, mitjançant les decisions més adequades, permetrà que aquella inversió guanyi valor any rere any.

En les primeres fases de l'evolució d'una empresa, quan l'emprenedor ho és tot, la propietat i la direcció són gairebé indestruïbles; és amb l'augment de les activitats i de la seva complexitat que, sense perdre la unitat sobre el rumb a prendre, cadascuna es va especialitzant; els terminis amb què treballen, els recursos amb què compten, l'estructura com s'organitzen i el tipus d'activitats que duen a terme esdevenen diferents i complementaris. A la fi, fins i tot les persones que hi ha al capdavant poden ser diferents, com ho són els òrgans de govern que marquen les seves pautes d'actuació.

Tanmateix, no es tracta d'una relació simètrica, sinó d'una relació complementària,⁹ en la qual la propietat ocupa la posició jeràrquicament més elevada, ja que és qui ha de marcar la direcció a prendre, qui dóna els recursos i qui controla els desviaments que es pro-

9. Watzlawick, P., Beavin, J.H., i Jackson, D.D., 1981: *Teoria de la Comunicació Humana*, Herder, Barcelona: «En una relación complementaria hay dos posiciones distintas. Un participante ocupa lo que se ha descrito de diversas maneras como la posición superior o primaria mientras el otro ocupa la posición correspondiente inferior o secundaria. (...) Ninguno de los dos participantes impone al otro una relación complementaria, sino que cada uno de ellos se comporta de una manera que presupone la conducta del otro, al tiempo que ofrece motivos para ella: sus definiciones de la relación encajan.»

dueixen respecte a allò que s'ha proposat. La direcció, per la seva banda, ha de marcar les etapes parcials, assignar els recursos disponibles i, sobretot, ha d'actuar, executar, fer fer; i de tot plegat n'ha de retre comptes a la propietat.

La dimensió que cal tenir perquè es produeixi aquesta separació és molt variable i dependrà tant de cada empresa com de cada empresari. El fet de ser també el propietari de l'empresa confereix legitimitat a la funció directiva de l'empresari-gerent, una legitimitat que pot esdevenir lideratge si hi afegeix un clar domini competencial o uns coneixements superiors al de les persones de qui s'ha envoltat, i aquestes li ho reconeixen.

Però tenir un capital disponible, una idea brillant, uns grans coneixements especialitzats, una extraordinària habilitat comercial o un ventall de contactes adequats, no garanteix que un emprenedor pugui crear l'organització capaç de dur-ho a la pràctica d'una forma rendible i amb continuïtat.

Per començar, els esforços de tot tipus que haurà d'invertir han de valer la pena i això, només ho pot visualitzar si té clar cap on vol anar, fins on vol arribar, és a dir, si té una visió més o menys definida, de la qual hem parlat abans. La visió, en entrar dins l'àmbit de l'empresa com a organització, ha de passar per una transformació que la faci més operativa. Així doncs, caldrà:

- Descompondre la visió en objectius que siguin mesurables, assolibles i alhora que suposin un repte.
- Reduir la perspectiva de la visió a terminis més curts, generalment a un any vista.
- Controlar periòdicament el grau de desviació dels resultats respecte als objectius previstos i proposar reajustaments per tornar al bon camí.

Són els dominis de la planificació i el control una de les tasques específiques de qualsevol que estigui al capdavant d'una organització i que ningú no pot fer per ell.

Si preveu que la inversió personal, familiar i econòmica es veurà compensada pels resultats, pot anar més enllà de la seva dedicació absoluta i implicar-hi més gent. Sovint començarà per buscar el recurs dels familiars, amics o professionals més propers; més endavant, aquests ajuts de caire més personal perdran pes en benefici de les col·laboracions cada vegada més professionals i especialitzades; l'estructura començarà a prendre la forma d'un organigrama.

Tota empresa té un organigrama que no només indica les dependències de cadascú dintre de l'organització, sinó que és un reflex dels nivells que té la presa de decisions en aquella estructura i, en definitiva, de com es distribueix el poder. Això serà així en la mesura que l'organigrama sigui operatiu i no sigui només un dibuix amb una casella per treballador. Els organigrames operatius són un símptoma del grau de professionalització de l'empresa.

En tota organització humana hi ha algú que l'ha de conduir cap als objectius que li donen sentit. Pel tarannà tradicional dels emprenedors esdevinguts empresaris, aquests acostumen a concentrar la major part del poder decisor, la qual cosa, a més de donar un

cop de gràcia als organigrames operatius, fa innecessaris els òrgans de govern propis d'una direcció general.

El gran repte de l'empresari és aconseguir que l'estructura creada per arribar on s'ha proposat funcioni dia a dia i ho faci bé, és a dir, que li permeti arribar-hi.

3.2.1. Planificació i control

El primer pas a l'hora de planificar es dóna més amunt de l'estructura operativa d'una empresa; pertoca a l'àmbit de la propietat. Per això ja s'ha parlat de la visió en el capítol dedicat a l'empresari i del pla estratègic, en el dedicat a la propietat.

Tant la visió com el pla estratègic, és a dir, el punt cap on es va i com arribar-hi, tenen una perspectiva a llarg termini. La direcció d'una empresa, responsable del seu dia a dia, ha de jugar a un termini més curt; és aleshores quan apareixen els objectius, normalment amb un termini d'acompliment anual. Les modes en les ciències de la direcció han posat els objectius com una eina de gran valor per tenir fites assolibles en el curt termini i perquè els empleats d'una empresa s'hi puguin involucrar amb més facilitat.

Treballar sobre objectius és pràctica habitual en vuit de cada deu empreses estudiades. De les altres, que no funcionen per objectius, unes estan en procés de fer-ho aviat, altres ho fan amb pressupostos que només coneix l'empresari i, fins i tot, n'hi ha que no en són partidaris, perquè els directius es limiten a complir-los.

Entre les que treballen per objectius anuals, una meitat els aplica a tots els nivells de comandament i l'altra els limita als més alts directius, per bé que algunes estan en el procés de fer-los més extensius. El treball amb objectius és una pràctica més habitual en empreses on la gerència està en mans d'un professional extern o d'un familiar de la jove generació, la incorporació dels quals sovint ha marcat la implantació de treballar-hi, i no sembla tenir relació amb la dimensió de l'empresa. En canvi, per a les empreses més petites, la ISO ha estat un factor determinant per començar a treballar-hi.

Si hi ha objectius, hi hauria d'haver uns controls. Aquests estan implantats d'una manera menys generalitzada i menys formal. Hi ajuda en gran mesura que les empreses tinguin una política retributiva que contempli una part variable segons l'assoliment dels objectius, pràctica que, en les empreses estudiades, es dóna en gairebé quatre de cada deu empreses pel que fa al personal directiu i als quadres intermedis, i en tres de cada deu pel que fa a la resta de la plantilla o ho farà properament.

El control per excel·lència, tanmateix, és el que exerceix la propietat sobre el gerent i que ja ha estat tractat en parlar d'aquella.

3.2.2. Organigrama oficial i real

L'organigrama hauria de reflectir la forma de funcionar de l'empresa i, com un arbre de decisions, hauria de fixar el nivell en el qual s'ha de prendre cada decisió.

Les connotacions d'un organigrama són moltes i afecten els individus que hi estan inclosos de maneres diverses:

- Defineix l'estructura de l'empresa. Unes són més piramidals i altres, més planes.
- Dóna una visió gràfica sobre el grau de poder de cada responsable sobre el nombre d'empleats que en depenen, cosa que afecta l'ego de les persones.
- Fixa la distància entre cada empleat i el vèrtex de l'empresa en un senyal del seu nivell d'influència.
- Si està ben fet, suposa haver descrit prèviament cada lloc de treball.
- Un organigrama operatiu és de funcions, no pas de persones. Les persones que ocupen el lloc s'hi posen després, però poden canviar.
- Crear llocs de treball per a persones concretes és un símptoma de poca professionalitat, de nepotisme, o una estructura defensiva per als llocs superiors.
- L'organigrama funcional és dinàmic i cal revisar-lo periòdicament.

Totes les empreses estudiades sense excepció manifesten que tenen un organigrama. Tanmateix, tenir un esquema on figurin tots els empleats o només els responsables no és cap garantia que sigui un reflex fidel del veritable funcionament de l'empresa; a més, no és fins que s'hi entra en profunditat que es veu el seu grau de fiabilitat. Per tant, una forma indirecta de saber les possibilitats que té de ser un organigrama operatiu és saber-ne el grau de professionalització que presenta.

Els organigrames de les empreses estudiades estan força professionalitzats en més de sis de cada deu casos, una quarta part dels quals compta amb familiars en les posicions superiors juntament amb professionals externs, mentre que la resta, pel mateix dinamisme del negoci, presenta estructures força planes i flexibles. Per tant, de les empreses que tenen organigrames professionalitzats, tres quartes parts corresponen a les estructures piramidals clàssiques.

Del total d'empreses estudiades, prop d'una quarta part presenten organigrames molt controlats pels propietaris, és a dir, amb les posicions més directives copades exclusivament en dues terceres parts per membres de la família i en una tercera part pels socis. Es tracta d'organigrames tancats per la part de dalt.

Finalment, entre una i dues empreses de cada deu de les estudiades reconeixen que estan en procés d'establir i professionalitzar l'organigrama, o que el que tenen no acaba de reflectir la realitat de l'empresa.

Algunes de les conseqüències que es desprenen de tenir un organigrama o un altre, com ara la concentració de les decisions, l'existència i funcionament dels equips, la distribució del lideratge o els controls, s'analitzen a bastament en el capítol 4, en parlar de la professionalització de la gestió.

Finalment, cal fer esment de la figura del director general o gerent, que és qui presideix l'organigrama d'una empresa, el seu màxim executiu i responsable davant de la propietat. Ja hem comentat més amunt la incidència que té en l'organigrama el fet que hi hagi un gerent extern a la família o un membre de la generació familiar més jove, però també té gran impor-

tància la coincidència en la mateixa persona de la propietat i la gerència, aspecte que ja ha estat tractat en parlar de la propietat, que és al cap i a la fi, a qui ha de retre comptes el director general o gerent.

3.2.3. Òrgans de govern

El director general o gerent no té cap obligació de crear cap mena d'òrgan de govern, si no vol. Tanmateix, la majoria de les empreses actuals ja estan emprant el comitè de direcció com l'òrgan de govern propi de la direcció, però ho és per voluntat de qui l'acostuma a presidir, el gerent, el qual té tot el poder de decisió, amb independència del que pensi el comitè. Així ho fan més de tres quartes parts de les empreses estudiades, per bé que les característiques de cada comitè fa que funcionin de manera molt diversa i, fins i tot, tinguin denominacions ben particulars.

Pel que fa a la periodicitat, sis de cada deu empreses estudiades que tenen comitè de direcció el fan amb freqüència setmanal; entre una i dues de cada deu el tenen quinzenal, i en idèntica proporció, mensual. També es dóna el cas d'una periodicitat no establerta, perquè es fa quan convé, en una de cada deu empreses estudiades.

L'antiguitat de l'existència del comitè de direcció com a òrgan de govern ens dóna pistes sobre el ritme divers de cada empresa a l'hora d'abordar la gestió des d'un punt de vista professional i menys personalista i, al mateix temps, ens apunta com ha estat d'important la definició dels criteris de gestió per establir-lo com a òrgan de govern. En aquest sentit, per a més d'una quarta part de les empreses estudiades que tenen comitè de direcció, l'arribada d'un nou gerent o la creació d'un nou equip directiu ha suposat la seva implantació com a òrgan de govern; en la resta d'empreses que tenen comitè, dues de cada deu el tenen des del començament i la mateixa proporció des de fa més de deu anys; en canvi, per a un terç de les empreses amb comitè, aquest ha estat implantat en els darrers sis anys.

La composició del comitè és també una mostra de com s'interpreta la seva funció. Per bé que en tots els casos es tracta d'una trobada del gerent amb els seus col·laboradors directius més immediats, hi ha certa variació segons els cas. Dos terços de les empreses estudiades amb comitè s'adapten als canons definits més amunt, encara que prop de dues de cada deu d'aquestes fan comitès extensos, atès que s'hi reuneixen més de nou persones, i en una proporció idèntica la presència del director general no és imprescindible i, en algun cas, ni tan sols habitual. L'altre terç d'empreses amb comitè es caracteritza per la presència d'algun representant de la propietat, en la meitat dels quals només es produeix quan es tracten temes que puguin interessar-li directament i, en els casos de plena coincidència de l'estructura de propietat amb la de gestió, es tracta d'un comitè de direcció en lloc d'un consell d'administració perquè només s'hi tracten qüestions del dia a dia.

Per contra, més d'una quarta part del total d'empreses estudiades no té comitè de direcció. En un terç d'aquestes el comitè és substituït per reunions individuals del gerent amb

cada directiu, mentre que un altre terç, format per empreses familiars de dimensió petita i mitjana, el despatx es fa durant l'hora de dinar, com si fos un comitè entaulat; per a la resta d'empreses que no tenen comitè, les reunions en cada àrea funcional i les trobades puntuals de la gerència amb els directius té efectes compensatoris, tot i que no té ni les funcions, ni les característiques d'un comitè de direcció.

Com en totes les modes, seguir-les sense entendre-les del tot pot no dur enlloc. El comitè de direcció com a òrgan de govern té utilitat pràctica per al gerent i per a cada directiu; estalvia temps, informa tothom, facilita el compromís col·lectiu i reforça el lideratge de qui el dirigeix; però s'han de delimitar els continguts a qüestions operatives, se n'ha de limitar la durada o la freqüència necessària, s'hi ha de poder discutir i participar, els assistents s'han de comprometre en accions concretes i, de tot plegat, n'hauria de quedar constància escrita.

4

LA PSICOLOGIA EMPRESARIAL EN LA GESTIÓ

En aquest apartat prendrem la psicologia empresarial en la seva accepció més habitual, per bé que no del tot exacta des del punt de vista terminològic; ens referim a tots aquells processos de la gestió empresarial que afecten les persones que treballen en una organització.

Ben difícil de destriar de forma independent dels altres aspectes, la psicologia està present en totes les activitats on hi ha persones, però al mateix temps influeix i està influenciada per les conseqüències de qualsevol acció pròpia i aliena.

Tanmateix, per tal de fer-ho més entenedor, en el context del present estudi, entra dintre del seu abast tot allò que fa referència no només a les eines de gestió dels recursos humans, sinó a la seva gestió directa en si mateixa; també s'hi relacionen molts dels aspectes de la direcció —l'anomenat *management*—, el lideratge i la forma de dur-lo a la pràctica dintre de l'organització, els processos de presa de decisions i la seva concentració o delegació, el treball en equip.

Si la vida laboral de les persones afecta i és afectada per l'organització, més ho és encara quan aquesta es troba en un procés de creixement. El creixement és sinònim de tensió —positiva si es vol, però tensió al cap i a la fi—, perquè és un trencament del *statu quo*, un desequilibri de la situació habitual, que obliga els individus, els grups i tota l'organització a un procés d'adaptació continuada a noves i canviants circumstàncies.

Si l'emprenedor té clar cap on ha d'anar el projecte, també ha de comptar amb les persones que en formen part, amb la resta de l'organització, perquè tot sol no aconseguirà les fites que s'ha proposat. El fet que l'emprenedor sigui, a més, el líder, facilitarà les coses, però no vol dir pas que tibar la corda en la direcció de l'objectiu que s'ha proposat estigui exempt de tensions entre els seus seguidors i les estructures que formen. Perquè les organitzacions funcionin correctament no poden estar sotmeses a estrebades o a canvis continuats; però aquests són inherents al creixement i, per tant, hi ha d'haver un procés d'aprenentatge organitzacional de funcionament en situacions de crisi —que no té un significat negatiu en si—, en situacions d'incertesa, més encara quan la meta no és coneguda per la resta de l'organització, és a dir, més enllà de l'empresari i del cercle familiar o directiu que li és més proper.

Major complexitat

Encara que només sigui per l'increment del nombre d'empleats, una organització en creixement tindrà més probabilitats de patir problemes interpersonals o interdepartamentals; és d'esperar, doncs, entre els empresaris una certa resistència a l'augment de plantilla, no tant

pel cost que pugui representar —que també compta—, sinó per la major probabilitat de conflictitat que genera.

Forma de dirigir

Com a conseqüència, la forma de dirigir també ha de canviar per força; des de les relacions directes i personals amb tots els col·laboradors d'una microempresa fins a les relacions de caire més institucional d'una gran empresa, on les normes escrites i els pactes establerts substitueixen l'abordatge parlat o les pautes planificades releguen la improvisació a una posició de manca de professionalitat, les diferències són moltes i considerables. El creixement exigirà, d'una banda, una més gran professionalització de les persones i de l'estructura i, de l'altra, uns sistemes que cal implantar per tractar les qüestions de personal en lloc de la bona voluntat que era suficient per a les fases anteriors de l'empresa.

Professionalitat

En un procés de creixement la professionalització esdevé una exigència a tots els nivells, des de l'empresari i la gerència, que ja no podrà arribar a tot arreu com abans, fins als professionals que col·laboren amb ell, de qui s'espera alguna cosa més que la fidelitat i la predisposició que se'ls valorava abans, és a dir, millor preparació tècnica, una més gran especialització i, en definitiva, un resultat de la seva gestió. La professionalització, en una estructura més voluminosa i complexa, també suposarà la creació d'equips i departaments que tindran vida pròpia i que caldrà coordinar per tal que sumin sinergies en lloc de restar esforços, sigui per desorganització, sigui per competició interna, sigui per manca de la preparació adequada dels seus caps. Finalment, en una organització més gran amb estructures més especialitzades, l'empresari o gerent haurà de contrarestar la lògica pèrdua del control de cada detall de funcionament i el desconeixement dels processos més especialitzats que caiguin més enllà del seu àmbit personal de domini amb la delegació d'algunes decisions i, al mateix temps, amb la implantació d'instruments de control que li permetin saber què funciona i què pot millorar.

Gestió de recursos humans

Una empresa més àmplia i complexa també obliga a plantejar-se la gestió de la plantilla des d'un punt de vista més professionalitzat, perquè el tractament totalment individualitzat de qualsevol problema es fa inviable. A més, en una empresa menys personalista els recursos humans perden el sentit de pertinença o d'obligació envers un individu, l'empresari, en benefici del que es té envers una organització, un ens força més abstracte, amb el qual els lligams han de ser més formals.

La manera més habitual de fer front a aquesta nova situació és la implantació de sistemes de gestió dels recursos humans, un cop fixada la política que es vol aplicar. Aquests sistemes, sovint implantats per especialistes o empreses externes especialitzades, seran

l'encarnació de la política de l'empresa i en determinaran també la imatge en el mercat laboral, on candidats, empleats, col·legues i competidors s'hi aproparan, hi romandran o se n'allunyan segons com sigui d'atractiva.

Aquests sistemes, per la seva banda, han de ser coneguts per la plantilla i haurien d'actuar en la mateixa direcció, sense entrar en contradiccions, cosa que obligarà l'empresa en creixement a deixar-ne la coordinació en mans d'un professional; això comportarà, entre altres coses, que l'empresari anirà progressivament perdent contacte amb tots i cadascun dels seus empleats, un dels aspectes en què es fonamentava, durant fases anteriors, el seu paper central i el seu lideratge.

Canvis socials

En un aspecte com el que ens ocupa de la psicologia empresarial i en el context de les noves exigències a causa del seu propi creixement, no es pot deixar de banda un altre procés d'adaptació de l'empresa que, pel fet de ser més general, no es pot perdre de vista. Les persones canvien al llarg dels anys; no només canvien els factors que motiven uns empleats quan es fan més grans i tenen família o quan, a causa de l'edat, comencen a orientar-se cap a la jubilació, sinó que la composició social i el perfil mig de les persones de començaments del segle XXI tenen poca cosa a veure amb els d'èpoques anteriors, posem per cas, de quan l'empresa va néixer. Tant la forma de dirigir les persones com els sistemes creats per gestionar-les hauran de tenir en compte les característiques més globals de la població, de la qual formen part els seus directius, tècnics i empleats, així com els hipotètics candidats per formar-ne part en el futur, de la mateixa manera que les tècniques de màrqueting tenen en compte la composició, els estímuls i les limitacions dels mercats actuals i no pas els criteris de situacions pretèrites, que resten només com a simple referència i prou.

4.1. PROFESSIONALITZACIÓ DE LA GESTIÓ

La necessitat de professionalitzar la gestió d'una empresa augmenta en proporció amb el seu propi creixement; canvien les dimensions, les estructures es fan més complexes i els seus membres tenen uns perfils més dispars; per això, en cada salt de l'evolució de l'empresa es presenten nous reptes d'adaptació a tres nivells.

- a) **L'empresari.** L'empresari és el primer agent que es veu afectat per aquesta necessitat de professionalitzar-se i, per a molts emprenedors, representa un veritable problema, especialment quan l'empresa s'ha fonamentat en el seu propi *know-how* o en les seves competències tècniques personals. El creixement de l'empresa el forçarà, sovint a contracor i en detriment de la seva vocació, a esdevenir més gestor i menys mà d'obra directa.

b) *Procés decisorí*. Les conseqüències pràctiques recauen en tot el procés decisorí; arriba un moment en què la concentració de totes les decisions en l'empresari, com es feia en fases inicials de l'empresa, es fa inviable, perquè col·lapsaria el funcionament diari; la delegació haurà d'aparèixer tard o d'hora i de forma progressiva, un procés que acostuma a costar molts esforços personals, perquè és viscut com una pèrdua de control i de poder, a més del fet que no hi està avesat. Aquesta delegació pot assolir la màxima cota quan es nomena un gerent o director general professional, algú extern a la propietat, en qui hauria de delegar totes les decisions relatives al dia a dia. Simultàniament a la delegació i per tal d'evitar la pèrdua de control que tant tem, l'empresari haurà d'implantar instruments de control, dels més simples als més sofisticats, segons la complexitat de l'estructura empresarial resultant. L'establiment de controls, com ara quadres de comandament, d'un grau de detall molt variable, es pot veure facilitada tant pels compromisos interns envers les normes ISO com per les noves tecnologies i és l'altra cara de la delegació; no hi ha delegació sense control. Una delegació més o menys àmplia i uns controls més o menys rígids seran signes externs de l'estil de comandament del cap. Els nous temps porten a nous estils, i els empleats d'una franja d'edat determinada no acceptaran de bon grat els estils que els més antics consideraven d'allò més normal. D'altra banda, l'entossudiment en l'aplicació d'estils que impliquen una forta concentració del poder de decisió en el vèrtex superior menen a situacions inviables que no permeten mantenir la dinàmica de mercat en una organització que ha assolit unes determinades dimensions i un determinat grau de complexitat. Per bé que ens hem referit sobretot a la persona de l'empresari, és obvi que aquest procés de delegació de decisions i control de resultats recorre tot l'organigrama, de dalt a baix; les empreses amb llarga història i amb comandaments amb antiguitat notable hauran de passar per un procés d'adaptació que no sempre resulta senzill i pel qual responsables acostumats a una manera de fer més personalista i directa han d'aprendre noves formes de gestionar els seus recursos humans, formes més professionals, més tècniques i amb l'ajut d'uns instruments de control que sovint es resisteixen a emprar. El paper de qui dirigeix també es pot veure afectat en un altre aspecte cabdal de l'empresa. El lideratge, molt més fàcil d'obtenir i de mantenir en estructures més petites, fetes de persones seleccionades a imatge i semblança de l'empresari, amb qui la relació habitual ha estat cara a cara i sovint més enllà de l'àmbit estrictament professional, pot passar per la prova de foc quan s'ha d'exercir en una estructura menys concentrada i amb uns col·laboradors amb la majoria dels quals la relació és indirecta. Més encara, el lideratge hauria de passar per un procés de redistribució que permetés a tots els caps esdevenir, si més no, els líders formals del seu equip o departament. El carisma personal del cap pot ajudar molt però, a mesura que l'empresa creix, tindrà més probabilitats d'obtenir el lideratge qui millor sàpiga combinar sàviament els factors que formen part de l'anomenada intel·ligència emocional. Relacionats amb el lideratge i l'estil corresponent, apareixen elements que ajuden a reforçar l'estructura per al futur i a garantir-ne la continuïtat; aquests elements, en

fases anteriors de l'evolució de l'empresa, venien donats per la relació directa i la coneixença de tota la plantilla. Amb el creixement, el *mentoring*, el procés de successió dels elements clau, la identificació dels empleats amb potencial i el pla corresponent per mantenir-los motivats al llarg del temps o la planificació per transmetre el *know-how* de l'empresa, deixen de formar part de l'habilitat personal de cada cap per convertir-se en instruments de gestió, ben planificats i ben controlats —sovint per la direcció de recursos humans o, si es consideren molt estratègics, directament per la direcció general— en els resultats.

- c) *Equips*. El tercer nivell que afecta de manera determinant la professionalització de la gestió és l'aparició i potenciació dels equips. La complexitat de l'estructura també significa que el nombre de persones en dependència directa d'un cap no pot ser excessiu, si es vol que sigui un equip funcional. El grups de treball —departaments, torns, equips, etc.— representen un salt qualitatiu respecte a la direcció personalitzada d'individus en una estructura més simple. Això suposa que les dinàmiques dels equips i els rols del lideratge, comentat més amunt, afegeixen un grau de conflictivitat possible superior, si no es dominen les tècniques per a la direcció d'equips, una de les assignatures pendents de molts caps que s'han trobat al capdavant sense la preparació necessària. L'existència de diversos equips exigeix un alt grau de coordinació entre ells i l'habilitat per orientar-los envers el mateix objectiu. Des del punt de vista pràctic, les trobades a peu de màquina esdevenen reunions formals i periòdiques, cosa que afecta la dinàmica diària de l'empresa en temps i en costos.

Tots aquests canvis en la funció de qui dirigeix provocaran, sens dubte, la recerca de candidats amb competències fins aleshores poc necessàries en l'empresa i, en conseqüència, un canvi en els criteris, en el procés i en el tipus de proveïdor de les seleccions. Al mateix temps, per fer front al creixement de l'estructura i evitar que es consolidi prematurament, és molt probable que també apareguin noves figures contractuals.

L'augment de dimensió d'una organització pot portar a un canvi que representi un problema afegit —més temut que no pas real— per a l'empresari. Es tracta de superar el límit a partir del qual la llei obliga a crear el comitè d'empresa com a òrgan representatiu dels treballadors. Això pot ser viscut com una minva del poder empresarial i un control «extern» de la seva gestió, a més del risc de sindicalització que suposa.

En la professionalització de la gestió, la informació, com hem esmentat en parlar dels instruments de control, té un paper central. Si aquests tenen la funció de retre comptes de baix a dalt, també la comunicació descendent, des de la propietat en avall, sofrirà canvis en una empresa en creixement. La privacitat i la manca de transparència, amb l'augment del volum de l'empresa, prenen connotacions negatives, i és aleshores quan els missatges que es volen transmetre sobre objectius i resultats, a mesura que l'organització es fa més gran i més professional, no poden deixar-se en mans de la improvisació, sinó que han de ser planificats i transmesos en el moment més adequat i al nivell dels receptors més adient. Els ins-

truments de comunicació, com ara revistes internes, també voldran compensar la progressiva llunyania i dispersió de les persones, i voldran transmetre valors, èxits i, fins i tot, normatives internes a la resta de l'organització. Com una variant comunicativa, les celebracions lúdico-festives que fins aleshores es podien organitzar amb rapidesa, passen a tenir més formalitat i, segons la dimensió, a tenir lloc en subdivisions més petites de l'empresa, com ara a nivell de departaments, de torns, etc.

Per acabar, cal aclarir el concepte de professionalització en el context concret de la majoria d'empreses que, a Catalunya, són familiars. Una empresa familiar pot estar tan professionalitzada en la gestió com qualsevol altra que estigui dirigida per professionals externs de la direcció. Només cal que els criteris pels quals els familiars hagin accedit a la funció siguin tan exigents com els que s'emprarien amb directius externs. Evidentment quan, en un comitè de direcció d'una empresa que creix, tots els seus membres són també membres de la mateixa família el fet és prou casual com per pensar que la professionalització està encara en la seva fase més incipient. Tanmateix, si els membres de la família són el més ben preparats i predisposats, tenen clares i definides les seves funcions i, a més, treballen amb criteris objectius i racionals, afegiran un plus que cap altre professional extern podria aportar.

4.1.1. Criteris d'incorporació a l'empresa

El creixement dona com a resultat una estructura organitzativa més àmplia i complexa, i amb unes funcions també més especialitzades.

A les vacants produïdes pel mateix creixement del volum i de les activitats de l'empresa s'afegeixen les produïdes per noves necessitats en els diversos àmbits de l'empresa, les quals exigeixen unes noves funcions que, entre d'altres, poden classificar-se en:

- Funcions més especialitzades que provenen de la descomposició de funcions anteriors més generalistes, que tenien un àmbit d'acció més ampli.
- Funcions noves que exigeixen activitats fins aleshores no contemplades en la dinàmica de l'empresa, sigui per la diversificació de productes, per l'aplicació de noves tecnologies en la seva producció, pel control i gestió dels recursos i les informacions a què han donat origen.
- Funcions que ja existeixen, però els ocupants de les quals han de ser substituïts a causa de la rotació natural o per futures jubilacions d'empleats més antics, acostumats a un entorn laboral i social diferents de l'actual.

Sigui per al tipus de funció que sigui, les competències professionals —de coneixements, d'aptituds i d'actituds— que exigeixen aquestes funcions són sovint diferents d'aquelles que s'exigien en el passat; ni els temps, des del punt de vista social, ni la fase de desenvolupament de l'empresa (tecnològic, estratègic, comercial, etc.) són els mateixos.

En conseqüència, és molt probable que els criteris de selecció per a l'ingrés de nous empleats hagin hagut de canviar amb el temps i amb l'evolució de l'organització. Per començar, el perfil del treballador mitjà ha canviat:

- Procedència i preferències més heterogènies.
- Menor acceptació de decisions imposades i desig de més influència en el lloc de treball.
- Més interès pels diners i menys compromís amb les organitzacions.
- Un nivell superior d'educació acadèmica.
- Més coneixement del funcionament de la societat.
- Inclusió de la dona en la vida laboral i menys necessitat de seguretat.
- Demanda de més temps lliure, més importància de l'oci i més consciència dels seus drets.
- Un accés més fàcil a l'assessorament jurídic.¹⁰

Però no hi ha diferències considerables, pel que fa als criteris de selecció, entre les empreses estudiades ni en funció de la seva dimensió ni del seu desenvolupament tecnològic. Gairebé la meitat de les empreses han fonamentat el seu creixement en la promoció interna dels actuals directius en lloc d'acudir a seleccionar-los de l'exterior, mentre que un terç recorre a fora, però intentant una barreja equilibrada amb les incorporacions externes.

Contractació externa

Molt poques empreses mostren una clara preferència per la recerca de candidats a l'exterior; tanmateix, cal remarcar que aquestes empreses han hagut de fer canvis notables en la seva cúpula directiva. Altres empreses, han provat de fer un canvi en la política de selecció buscant candidats estrella i s'han fet enrere, tot deixant-ho com a darrera opció; les causes manifestades per retornar a la potenciació de la promoció interna relacionen tres aspectes:

- la manca d'adaptació,
- una actitud de retracció davant dels reptes i, sobretot,
- el seu cost tan elevat, molt més encara si es combina amb els dos factors anteriors.

Localització i promoció interna

Algunes empreses dinàmiques sostenen arguments geogràfics per defensar la confiança en la promoció interna, perquè tenen un pes relatiu molt alt en la plantilla els veïns de les pobla-

10. Ernst & Young Consultores, 1998: *Manual del Director de Recursos Humanos*, Cinco Días, Madrid.

cions on estan ubicades, on tothom es coneix, encara que això passi per una forta inversió en actualitzacions formatives abans d'haver d'acudir a l'exterior.

Però quan la pedrera local s'esgota i s'hi afegeixen objectius més ambiciosos com a conseqüència del creixement empresarial, es produeix un dels canvis esperats en la recerca de candidats fora de l'empresa; és fora on es busquen les persones més preparades en les seves especialitzacions tècniques o professionals, política que manifesten més de dues empreses de cada deu.

La qüestió geogràfica apareix en gairebé dues de cada deu empreses com una dificultat afegida a l'hora de trobar els empleats que necessita; la seva ubicació lluny de l'àrea metropolitana no resulta atractiva per als candidats del país. Això fa que la ubicació de gairebé la meitat de les empreses de la mostra resulta important, en un sentit o un altre, a l'hora de plantejar-se de cobrir les vacants.

Reciclatge

En la fe en els propis directius també hi ha ombres, perquè algunes de les empreses estan fent un esforç notable per reconvertir els empleats més antics, la qual cosa no significa que puguin arribar a assumir funcions directives pel sol fet de ser més antics. Sembla que la fidelitat a l'empresa i l'empresari té un límit si no va acompanyada d'una preparació tècnica adequada i d'uns resultats raonables de la seva gestió.

Treball temporal

Es compleix la tendència prevista de provar formes més noves i ràpides de contractació per tal que el creixement no suposi un cost fix de la plantilla fins que estigui consolidat. En aquest sentit, la contractació mitjançant empreses de treball temporal per a feines administratives i de producció ha estat experimentada en gairebé dues de cada deu empreses, algunes amb recerca en origen en altres països a causa de la manca de mà d'obra local.

Valor de les actituds personals

Tanmateix, el criteri majoritari a l'hora de buscar candidats es mostra en el predomini de competències més relacionades amb les actituds personals, en la manera de ser, que no pas en la preparació acadèmica o tècnica. Una quarta part de les empreses estudiades dóna prioritat a les actituds dels candidats, al seu tarannà, a la confiança personal que els mereix, per sobre de la confiança professional. En coherència amb aquest criteri, una proporció similar d'empreses saben que, a causa del seu creixement, fitxen fora, però els han de formar dintre. Les empreses creuen en l'especialització dintre de la pròpia organització, procés que, segons l'empresa i el sector, durarà més o menys; el candidat contractat serà empleat o directiu d'aquella empresa, que haurà invertit temps i recursos en la seva formació personal i que, per això, tindrà prou valor com per mantenir-lo dintre de l'organitza-

ció com més temps millor. Un motiu més perquè les actituds dels candidats siguin tingudes tant en compte.

Qui selecciona?

Pel que fa als actors del procés de selecció, apareix una dada sorprenent des del punt de vista de la professionalització. En una tercera part de les empreses és l'empresari o el director general qui participa activament en la selecció, sigui amb el suport d'empreses especialitzades externes o amb el d'algun responsable intern de personal o de selecció. No es tracta només de candidats a posicions directives, ni tampoc d'empreses petites; participen tant en la selecció de directius i tècnics com en la d'operaris i administratius; ho fan els empresaris i gerents d'empreses tant petites com mitjanes i grans.

L'explicació es podria trobar en la preocupació per controlar de prop l'entrada d'estranyes a «casa seva», en el sentit de pertinença i fidelitat que esperen dels empleats o en el fet de voler mantenir l'esperit de l'empresa, la idoneïtat de les actituds que busquen en els candidats. Per tot això no és sorprenent que només un nombre testimonial faci referència a un departament de recursos humans especialitzat en qui es té delegada aquesta funció clau.

Si la incorporació de nous empleats és un dels factors que determinen el grau de professionalització de l'empresa, podem concloure que, en general, en les empreses estudiades —totes en fase de creixement notable—, es van complir les etapes a una velocitat més lenta del que ho fan altres processos de l'organització. L'equilibri entre promoció interna i fitxatges externs, a més de la progressiva incorporació de modalitats contractuals diferents a les tradicionals, així ho indiquen, encara que sigui a costa d'evitar reestructuracions profundes que permetrien un salt qualitatiu, però suposarien un cost social excessiu.

Sembla que el personal és un element molt sensible per als empresaris i els alts directius, tan gelosos de mantenir sota un control personal i directe l'entrada de nous empleats, encara que sigui en detriment de la confiança en els responsables de recursos humans i del temps que podrien dedicar a altres afers.

El pes de les actituds en els perfils buscats està en línia amb allò que s'esdevé en la majoria de les empreses occidentals, que han entès que allò que fa valuós un empleat o directiu són les seves competències emocionals, més que no pas les tècniques o acadèmiques.

Paradoxes

Algunes paradoxes específiques que han estat tractades exigirien un abordatge en profunditat que va més enllà de l'àmbit empresarial:

- El pes dels aspectes geogràfics propers —ubicació, entorn, comunicacions, infraestructures, etc.— contrasta amb la vocació cada vegada més global de les empreses en creixement i amb l'actitud poc predisposada dels possibles candidats a moure's de residència.

- La manca de mà d'obra local per a llocs de treball tècnics o especialitzats també contrasta amb l'elevat nombre de candidats universitaris i, en un altre sentit, amb les dificultats d'adaptació de molts treballadors immigrants que potser disposen dels coneixements adequats per al lloc.
- Hi ha un llarg camí a recórrer perquè la formació acadèmica dels estudiants del país estigui més relacionada amb les necessitats reals de les empreses, les quals han de fer fortes inversions —sovint sense garantia de retorn— en la formació dels recent incorporats.

Incorporació de parents en les empreses familiars dinàmiques

Un aspecte particular de les empreses catalanes, la majoria de caràcter familiar, és el de la incorporació en plantilla de parents i les formes que pren.

Quan l'empresa és molt petita es nodreix de la família; a mesura que creix, la preparació dels familiars en plantilla no sempre és l'adequada per desenvolupar funcions més especialitzades i la incorporació de noves generacions sovint estarà marcada per limitacions imposades —escrites o no— per acords familiars, com ara el del protocol familiar; aquestes limitacions poden abastar un grau de parentesc molt divers segons cada empresa i cada família, des dels mateixos fills de la família propietària fins als parents polítics.

En qualsevol cas, és una mica xocant que, atès el tarannà habitualment reservat de les famílies empresàries pel que fa a l'exercici de les funcions de més transcendència en la gestió del negoci familiar, només una de cada deu de les empreses estudiades encara reservin els càrrecs directius per als familiars més propers.

Atès que les empreses estudiades es troben en fase de creixement, potser l'abandonament d'una pràctica que descansava sobre la idea que el fet de ser parent implicava tenir aptituds per a la gestió, és un signe de professionalitat i que, per tant, no és una característica de les empreses familiars que creixen.

Sigui com sigui, abordar la selecció de nous empleats amb un esperit professional és una garantia perquè el procés de creixement trobi una resposta interna adequada. Al cap i a la fi, amb la política de selecció, l'empresa està definint el perfil futur dels seus recursos humans, allò que seran capaços de fer, si podran afrontar el repte d'un creixement continuat o caldrà pensar en reestructuracions profundes.

4.1.2. Composició i autonomia dels equips. Clima laboral

La multiplicació grupal, en forma d'equips, departaments o altres unitats funcionals és un dels efectes més espectaculars, quantitativament i qualitativa, del creixement de les empreses i la font de bona part de l'augment de complexitat —i conflictivitat— que els empresaris han d'afrontar.

Totes les organitzacions humanes tendeixen a crear els equips d'una magnitud que els faci funcionals però també cal lligar tots els processos i coordinar les diverses activitats per

tal que s'assoleixin els objectius previstos. La coordinació i la integració dels esforços no resulta una tasca senzilla, sobretot quan es parteix d'un nombre molt inferior d'unitats funcionals. Si una dimensió més gran ha de comportar un augment del nombre d'equips en el si de l'empresa, des d'un punt de vista exclusivament organitzatiu, els equips es poden veure potenciats per diverses iniciatives que estan relacionades amb la motivació grupal: l'autonomia de cada equip, és a dir, què poden decidir, donarà la justa mesura de la confiança que l'empresa diposita en els seus equips i els seus responsables; la quantitat i la qualitat de la informació de l'empresa i de la pròpia activitat que reben pot reforçar la cohesió interna i facilitar el treball en equip pròpiament dit; més ho fa encara la retribució variable, quan l'equip —el seu responsable i/o els seus membres— en perceben una part que està relacionada amb els assoliments de l'equip.

Reconeixement dels equips

Si bé totes les empreses incloses en aquest estudi ha passat per aquest procés d'augment del nombre de departaments, tal com mostra el seu organigrama, sorprèn el baix nombre de les que fan algun tipus de reconeixement dels èxits dels equips. Només dues de cada deu empreses els tenen en compte i, d'aquestes, la meitat ho fan per la via de la retribució i l'altra meitat, de forma pública. Es tracta, doncs, d'una pràctica molt incipient, en la qual els empresaris entrevistats reconeixen tant les dificultats de la seva posada en marxa com els bons resultats que dona, si s'aconsegueix reduir al mínim els efectes nocius de la competència interna.

Les dificultats del repte que suposa passar d'una gestió individualitzada a una gestió dels equips es fa palesa en el nombre d'empreses que manifesten clarament que no fan cap tipus de reconeixement del resultat dels equips. Són més de la meitat —gairebé sis de cada deu— de les empreses de la mostra. La novetat del concepte és evident per a gairebé una quarta part de les empreses estudiades, que ni tan sols l'acaben d'entendre.

Estructura i funcionament dels equips

També el paper del responsable dels recursos humans i d'organització, en forta compenetració amb altres responsables funcionals, haurà de canviar des d'una perspectiva individual cap una altra on pesarà més el component grupal. En aquest sentit, les empreses en creixement estan sotmeses a reorganitzacions constants i a una mobilitat interna que genera incertesa en els individus i que no deixa acabar de consolidar els equips, un preu que cal pagar pel fet d'estar en creixement. D'altra banda, tant important és dissenyar sobre el paper una estructura que sigui operativa per aconseguir les metes que l'empresa s'ha proposat amb els mínims costos, com col·locar al capdavant de cada unitat les persones més adients. Els costos extraordinaris —en personal i en diners— que comporten les equivocacions en aquest àmbit poden arribar a limitar l'abast d'algunes iniciatives per créixer més.

L'aparició dels equips no es redueix als que formen part de l'organigrama de l'empresa, sinó que va més enllà. El bon funcionament d'equips multidisciplinars o interdepartamentals, sobretot quan hi ha una ISO o altres processos que impliquen més d'un departament, són també un signe de professionalització de l'empresa, més enllà de l'existència d'un comitè de direcció, tractat en un altre apartat. Aquest és el cas de més d'una quarta part de les empreses entrevistades, en les quals les reunions internes i entre els diversos equips comencen a formar part del calendari diari d'activitats, amb els costos —personals, econòmics i de temps— que això suposa.

No es donen sinó en algun cas aïllat els equips de pertinença voluntària, amb l'objectiu d'obtenir millores en productes o processos interns, i que es mouen fora de l'estructura de l'empresa, amb una barreja de motivació personal i d'incentius que l'empresa pot oferir-los per compensar la seva dedicació i recompensar els guanys que les seves iniciatives aconsegueixen. És una dinàmica ja molt treballada en grans empreses d'aquí i d'altres latituds, que pressuposa una organització molt operativa i professionalitzada i que pot dedicar uns esforços extres a tasques de millora, però que sembla que la gran majoria de les empreses estudiades estan lluny d'aconseguir.

Comitè d'empresa

No sembla que, per a les empreses estudiades, hagi estat traumàtica l'entrada en acció del comitè d'empresa com a òrgan representatiu dels treballadors, sinó que ha estat interpretat com una obligació legal més, sense més significació. Una més gran sindicació entre els empleats no ha de tenir tant a veure amb una més gran dimensió de l'empresa com amb el gruix dels problemes que s'hi puguin donar, situacions que, en les empreses estudiades —totes en fase de creixement— són menys habituals que no pas en les empreses que passen per situacions crítiques. Les empreses analitzades que han endegat reestructuracions profundes, menys d'una de cada deu, en tenen una imatge força més negativa.

Clima humà

Només alguna de les empreses de la mostra ha fet referència a iniciatives dutes a terme per compartir els valors de l'empresa i mantenir un bon clima humà en una organització que, a causa del creixement i de l'entrada d'empleats de més enllà del cercle habitual, ha perdut part del contacte personal. Alguna ha potenciat la comunicació interna, innecessària quan l'empresa és petita, mitjançant la creació d'alguna publicació interna, tot i que per a la resta, la majoria d'origen familiar, la transparència envers els empleats continua envoltada de temors.

Les empreses estudiades han assumit amb resignada normalitat que el clima familiar d'abans hagi passat a la història i que les activitats lúdico-festives, com els sopars de Nadal, concursos diversos entre fills d'empleats, etc. —també tan propis d'estils paternalistes— esdevindran més formals i menys espontanis a mesura que creixi el volum, la dispersió i la

diversitat dels membres de l'empresa. Per contra, han augmentat el nombre de convencions, reunions llargues o estades tancades, sigui per a l'equip de direcció, per al personal comercial, o fins i tot per a clients o proveïdors; és a dir, la tendència predominant és substituir les activitats que busquen el contacte personal per aquelles orientades a les vendes, als productes, a l'estratègia; en definitiva, al negoci. És un dels preus de la professionalització que exigeix el creixement i que les empreses estan disposades a pagar, perquè no tot són inconvenients, per bé que la gran majoria encara mantenen les trobades tradicionals.

Sintesi

En resum, les empreses estudiades s'han adaptat a la multiplicació d'equips que produeix el creixement des del punt de vista organitzatiu; tanmateix, encara no han internalitzat tot allò que suposa el canvi cap a una perspectiva grupal de l'empresa i, per tant, la gran majoria encara no en treuen els fruits, més per desconeixement dels avantatges que els reportaria i per la temença a perdre una part del control del dia a dia, que no pas per una actitud de resistència envers una gestió diferent, potser més complexa. Accepten l'aparició de nous equips i les conseqüències que això té en la dinàmica de reunions, però encara fan poca cosa per reconèixer i potenciar el treball en equip i el paper que hi juguen els seus caps; veuen com la formalitat guanya terreny en el clima humà de l'empresa, però estan més aviat a l'expectativa a l'hora de presentar iniciatives que permetin als empleats compartir valors, resultats i informacions en un entorn més ampli que abans. El repte estarà a mantenir la unitat d'acció i direcció inicial de l'empresa mitjançant la coordinació i la integració d'unitats més petites, en lloc de l'abordatge exclusivament individual de tota la vida.

4.1.3. Presa de decisions del dia a dia

En aquest apartat ens referirem a les decisions que fan possible el funcionament diari de l'organització. El creixement d'una empresa reflecteix l'encert de successives decisions i és fruit del dinamisme del procés per prendre-les; l'empenta que exigeix el fet de créixer no és possible si les decisions diàries es prenen dues vegades, es repensen, s'ajornen o es corregeixen sovint.

La concentració de les decisions en una sola persona és l'única possible en empreses unipersonals i té molts motius per ser la preferent quan es tracta d'una microempresa i, fins i tot, d'alguna petita empresa. Si la propietat coincideix de ple amb la gerència i, a més, l'empresari disposa dels diners, del poder, dels contactes i dels coneixements necessaris, és raonable —i possible en la pràctica— que es doni una concentració gairebé absoluta. Així es desprèn de les empreses estudiades de menys de 100 treballadors, on vuit de cada deu tenen totes les decisions concentrades en el vèrtex de l'organigrama, amb independència del fet que siguin de propietat familiar o no; i totes les no familiars tenen les decisions concentrades en la gerència, amb independència de la seva dimensió.

Fins i tot, quan el creixement només afecta el volum, es podria justificar que la presa de decisions es concentrés en el vèrtex d'una empresa mitjana; però el creixement també és qualitatiu, perquè augmenten no només els volums, sinó també el nombre de posicions especialitzades, els coneixements exigits per a les quals no domina l'empresari. Potser és la incidència en el volum la principal causa per entendre que en les de més de 100 treballadors, vuit de cada deu empreses estudiades —la mateixa proporció que en les més petites— tinguin les decisions concentrades al capdamunt de l'organigrama. Tanmateix, cal esmentar que en gairebé la meitat d'aquestes es produeix una distribució d'algun tipus entre decisions sobre alguns àmbits concrets entre la propietat i la gerència, o entre aquesta i el seu equip directiu.

Semblaria que la delegació de moltes decisions diàries dels àmbits més especialitzats esdevé gairebé forçosa. Sovint és el trajecte de la complexitat que obliga l'empresari a delegar moltes decisions i aquest és, precisament, un dels significats més cabdals de la professionalització de la gestió, el qual, a més, hauria d'estar reflectit en l'organigrama operatiu de l'empresa. Però aquesta tendència cap a una delegació creixent no es veu reflectida en les empreses analitzades, perquè només dues de cada deu mostren un clar convenciment i una pràctica habituada a la delegació. Cal destacar un fet que denota com el canvi generacional afecta la presa de decisions en les empreses familiars, atès que la meitat de les empreses que aposten per la delegació tenen un fill del fundador al capdavant, mentre que l'altra meitat ha posat la gerència en mans d'un professional extern.

Les conseqüències de la delegació en els recursos humans, i molt especialment en els caps, són nombroses. El caps que havien assumit una posició de responsabilitat que no incloïa decidir tindran problemes d'adaptació; els candidats als llocs de responsabilitat tindran entre els seus requeriments les competències —i sovint l'experiència prèvia— en la presa de decisions, el risc de prendre decisions equivocades —inherent al fet de delegar— i les conseqüències que se'n derivin marcaran l'actitud dels caps al respecte. No és casual que algunes empreses que estan en procés de delegar més manifestin la manca de preparació dels seus responsables d'equip en la presa de decisions.

Les organitzacions que es caracteritzen per un elevat grau de delegació tenen, a més, professionals avesats a prendre decisions i que, per tant, saben resoldre els problemes sense haver d'esperar la determinació d'altri, afrontar urgències inesperades i, sobretot, tractar les qüestions amb una flexibilitat que només dóna l'experiència d'haver de decidir, una competència del tot necessària per a una empresa en creixement.

Si les decisions diàries són el veritable motor perquè una empresa funcioni, quan aquestes estan delegades, són també la garantia que l'empresari pugui dedicar temps i esforços a pensar en temes més estratègics, com són la forma, la direcció i el ritme de creixement, que segurament estaran més d'acord amb la seva posició.

No sembla que la confiança en els directius sigui el denominador comú actual entre les empreses estudiades, per bé que les noves generacions d'empresaris i les empreses que aposten per externalitzar la gerència ja apunten a un canvi de tendència, força més professionalitzada, amb la delegació com a objectiu a curt termini.

La delegació, que significa distribuir una part del poder —que no pas la responsabilitat—, no només pot trobar resistències en qui cedeix el poder, sinó en aquells que l'han de rebre, la qual cosa, a més, està relacionada amb aspectes relatius a la motivació, a la formació o a la retribució, tractats més endavant. Malgrat tot, les empreses només poden esperar disposar de personal amb potencial de futur, si saben i practiquen la presa decisions.

4.1.4. El lideratge en la gestió. El *mentoring*

L'evolució d'una empresa, des del seu naixement, depèn en gran mesura d'un individu sol: l'emprenedor. Des de la idea que dona llum al projecte inicial fins que comença a prendre cos i ultrapassa els límits del seu impuls personal, l'emprenedor és el centre a l'entorn del qual gira tota l'empresa i, entre d'altres, les persones que col·laboren amb ell. Per això, esdevé fàcilment el líder. Però també ho és perquè és qui escull els col·laboradors i crea un equip a la seva imatge i semblança, perquè aconsegueix que s'involucrin en el projecte i, perquè en cas de trobar oposició, se'n desfà.

Sovint el lideratge de l'emprenedor es fonamenta en uns coneixements o habilitats determinats que aquest té en un nivell superior al de la resta de l'equip, a més de l'evidència que n'és el propietari i qui s'hi juga tot o una part del seu patrimoni. Així, en empreses petites, on tothom hi és per voluntat de l'emprenedor, que aquest en sigui el líder entra dins de la màxima normalitat; les dimensions de l'empresa fan que la confiança professional que li tenen arribi fins i tot a l'admiració personal, quan no s'hi estableix una relació d'amistat. El resultat és que l'empresari, en afegir al seu lideratge formal, o de feina, el lideratge informal, o emocional, es converteix en un veritable líder carismàtic, amb els avantatges i els inconvenients que suposa.

Líders carismàtics

Gairebé la meitat de les empreses estudiades compten amb líders carismàtics en la persona o persones que concentren propietat i gerència. La dimensió de l'empresa no sembla un factor determinant. El lideratge és exercit per un tàndem en una quarta part d'aquestes empreses, en les quals un parell de socis —familiars o no— són els líders, i en les tres quartes parts restants es tracta d'un sol individu amb el màxim càrrec executiu que, alhora, n'és propietari, únic o no, majoritari o no, qui concentra el lideratge de l'empresa.

El principal avantatge d'un lideratge carismàtic està en els bons resultats que pot aconseguir en un període breu de temps, perquè compta amb el suport absolut pràctic i emocional de la plantilla, i sense cap mena d'oposició interna; és una situació òptima per assolir objectius ambiciosos, de forma directa, amb grans esforços i dedicació de tothom i sense perdre gens de temps. No sembla que, amb la incorporació de nous empleats d'un perfil més divers i amb una organització més extensa i complexa, hagi canviat massa la concentració del lideratge en les empreses estudiades.

Però la manca d'oposició podria empobrir les possibilitats de l'empresa; els professionals que discrepin, amb raó o sense, dels plantejaments del líder poden acabar-ne fora o, havent renunciat a l'esperit crític, convertir-se en empleats conformistes i mediocres. Per això, els empleats amb potencial directiu, en una empresa que es troba sota el domini absolut d'un líder carismàtic, són escassos, i això podria posar en situació de risc la continuïtat del funcionament diari de l'empresa en absència de qui ho és tot, a més de l'absència d'algun candidat per substituir-lo en el futur, atesa la magnitud de l'espai —professional i emocional— que ocupa.

Altres lideratges

Gairebé la meitat de les empreses estudiades tenen diferenciades les funcions de propietat i gerència. En aquestes, la distribució és la següent:

- 75% amb líder concentrat:
 - en la propietat, un 45%;
 - en el director general, un 30%.

- 25% amb lideratge compartit entre els màxims responsables, amb més pes segons l'àmbit de què es tracti, la qual cosa suposa un treball en equip i una bona sintonia entre tots dos.

Quan el lideratge assoleix el seu grau de màxima distribució és quan està en mans de l'equip directiu o, més encara, quan cada cap ho és del seu equip i del seu àmbit d'acció. Es tracta d'una situació ideal sobre el paper, perquè suposa tenir bons líders en el futur, però que acostuma a amagar un líder en l'ombra que ho fa possible. Aquest tipus de lideratge està ben poc representat en la mostra estudiada, ja que només és característic de menys d'una de cada deu empreses estudiades.

Mentoring

Vistes les dificultats que pot tenir un líder fort i únic per trobar un successor natural, el *mentoring* és un dels pocs camins que té l'empresari que també és el líder carismàtic per assegurar un lideratge més enllà del propi en el si de l'organització i, al mateix temps, per garantir-ne la continuïtat futura. Esdevenir mentor dels possibles successors i dels directius clau i transmetre'ls coneixements, actituds i *know-how* de l'empresa hauria de ser una prioritat per als líders empresarials, siguin propietaris o executius, si pensen en la continuïtat de l'empresa.

Més enllà del fet que ho tinguin planificat per escrit —no arriba a un terç de les empreses familiars de la mostra—, sembla que els líders empresarials s'han afanyat en certa mesura a buscar, sigui des de la propietat, sigui des de la gerència, qui pugui aportar certa continuïtat a la gestió de l'empresa. Així ho fan més de sis de cada deu empreses estudiades,

proporció gairebé idèntica entre les empreses familiars de la mostra; fins i tot més de la meitat de les que no són familiars ho tenen previst i han fet els primers passos, sigui treballant al costat del mentor, guanyant experiència en alguna direcció funcional, fent una rotació per les diverses àrees o en procés de formació fora de l'empresa.

El relleu

Tanmateix, caldrà tenir present un parell d'aspectes concrets relatius al lideratge. En primer lloc, aquest no és transmissible d'un individu a un altre, sinó que són les persones —els seguidors— qui creen un líder; es tractarà, doncs, de crear les actituds i practicar les habilitats directives que en poden fer més fàcil l'adquisició. En segon lloc, ningú no pot ocupar una posició de líder si ja està ocupada per un altre; per això, tot sovint, és el líder en actiu qui, mitjançant la seva retirada del primer pla, pot permetre que l'ocupi un nou líder o un lideratge més distribuït al llarg de l'organigrama.

Atesa la concentració del lideratge, es fa difícil pensar en un pla de successió o en un procés de *mentoring* que impliqui altres nivells jeràrquics de l'estructura, si no s'ha dut a terme prèviament al nivell més alt de l'organització, que és el darrer esglaió d'una empresa professionalitzada, d'una *learning organization*. Per això els plans de successió dels directius clau, més enllà de la gerència, estan representats només de forma testimonial, per bé que les previsions per a casos d'emergència estan previstes en gairebé una quarta part de les empreses estudiades.

En el procés de creixement d'una empresa es dona la paradoxa que un líder fort que ha fet possible el seu naixement i el seu desenvolupament en les èpoques inicials pot esdevenir un fre per a fases posteriors, perquè, sense cap intenció conscient, podria obstaculitzar la professionalització de l'empresa i la dels seus elements més vàlids, familiars inclosos.

4.1.5. Estils de direcció i conseqüències

L'estil de direcció és un compendi de tots els factors que conformen l'anomenat *management*; perquè inclou aspectes aparentment tan dispars com la concentració o delegació de la presa de decisions, la forma d'organitzar l'equip, el grau de participació i la cohesió dels seus membres, les formes de relacionar-se, l'exercici del control i de l'autocontrol, i molts dels que s'inclouen entre les competències pròpies de la intel·ligència emocional.

Es tracta, doncs, d'un apartat que podria ser fàcilment deduït a partir de l'anàlisi particular de molts dels altres apartats del present estudi. L'interès a plantejar una qüestió com aquesta està en l'autodiagnòstic que en fan els màxims responsables de les empreses analitzades, encara que, com a tal autodefinició, perdi encara més l'objectivitat.

De tota manera, el responsable d'escollir un estil o un altre no és cap altre que el mateix directiu, perquè ningú no li imposarà com ha de dirigir sinó què ha d'aconseguir, tot i que l'estil anterior amb què han estat dirigides les persones determina en gran mesura com res-

pondran davant d'un estil diferent al que han estat acostumats. En altres ocasions el dirigent no té ni l'oportunitat d'escollir l'estil a emprar perquè les persones que en depenen només n'accepten un, com és el cas de la gran majoria dels líders carismàtics, els quals, a causa de la dependència absoluta dels seus seguidors, només poden aplicar, encara que no sigui la seva intenció, un estil de tint autoritari.

D'entrada sorprèn una mica que, després de veure com estan de concentrades les decisions en general i la poca distribució que té el lideratge en les empreses de la mostra, els estils manifestats presentin un ventall tan ampli i una proporció dels estils participatius més alta del que es podria esperar; sens dubte que la preocupació per l'autoimatge i la benvolença envers el parent, soci o gerent absents de l'entrevista han tingut el seu pes, sense desestimar la possibilitat que no s'acabi d'entendre el veritable significat dels diversos estils en tot el seu abast.

Estils

Quasi la meitat dels empresaris o directius estudiats es consideren principalment participatius, una proporció que es veu força mitigada quan un terç d'aquests afegeixen adjectius que reforcen el seu alt grau d'exigència, de rigor o d'energia envers la seva gent.

Per contra, més de la meitat es decanten per definicions que reconeixen el seu autoritarisme, tot i que la meitat d'aquests el vesteixen amb tocs d'un cert paternalisme.

La resta, amb una presència gairebé testimonial, mostra els trets propis d'un estil *laissez-faire*, que seria excepcional si no fos perquè pertanyen a un sector on els professionals tenen els seus projectes particulars relacionats amb la tecnologia.

Estils i funcions

Quan s'aprofundeix l'anàlisi i es relaciona amb la funció que duen a terme, apareixen algunes dades que permeten distingir els estils predominants entre aquells que només són propietaris, aquells que només són gerents i els són les dues coses a la vegada.

Entre els qui governen des de la propietat, hi ha tres vegades més estils autoritaris que no pas democràtics, per bé que la meitat d'aquells es consideren més propers al paternalisme tradicional.

Entre els que governen des de la gerència, els pròpiament directius, la proporció canvia radicalment, perquè més de la meitat es consideren participatius, i la resta es consideren gairebé tots paternalistes, excepte un que es considera autoritari.

D'una manera força coherent, en el tercer grup, el d'aquells que dirigeixen des de la gerència i alhora són propietaris, es donen dues meitats ben diferenciades: una meitat és autoritària —amb gairebé una tercera part d'aquests d'un to paternalista— i l'altra meitat decididament democràtica, inclosos els gairebé dos de cada deu dels quals que s'apropen més a l'estil *laissez-faire*.

De tot l'anterior es podria deduir que la propietat tendeix més als estils autoritaris, mentre que la direcció, més propera a les persones, es decanta més per estils participatius. Però

el factor generacional dóna pistes sobre aquesta distribució, perquè en més d'un terç dels estils estudiats es dóna un marcat contrast entre l'estil autoritari de la generació dels pares i l'estil més democràtic de la generació dels seus fills, tot i que —també en aquest cas— hi ha alguna excepció en què els estils i les generacions estan intercanviats.

Des del punt de vista conceptual es poden entendre millor els resultats si sumem una sèrie de factors:

- El fundador basa el seu lideratge en coneixements, habilitats i idees individuals, mentre que la generació que el succeeix acostuma a tenir una preparació i un perfil professional més gerencial, i sap que depenen més dels coneixements especialitzats d'altri.
- Durant les fases inicials del desenvolupament d'una empresa, els estils a emprar han de ser d'una gran energia, amb les idees molt clares i una gran tenacitat per superar moments especialment delicats, i tot això suportat sobretot per la persona de l'empresari, que hi té un paper únic i crucial.
- Les persones, com les empreses, canvien amb els temps i, tal com hem dit més amunt, els directius i treballadors del segle XXI són força diferents dels de fa trenta o quaranta anys —més acostumats a l'autoritarisme o a la protecció paternalista— i, per ser dirigits, en general, funcionen millor amb estils més participatius i directes.
- Els gerents d'avui dia han après que la continuïtat de l'empresa també depèn del clima humà que s'hi respiri, així com dels coneixements, de les actituds i, en definitiva, del potencial dels seus recursos humans, per la qual cosa han de donar passos vers la delegació de decisions, el treball en equip i la seva participació activa.

4.1.6. Els controls

Per tancar l'apartat dedicat a la professionalització de la gestió com una condició indispensable per al creixement empresarial hem escollit un aspecte que dóna un motiu de pes per justificar la validesa, des del punt de vista empresarial, dels canvis en les competències emocionals que afecten l'activitat directiva.

El control és, en definitiva, la prova de foc, allò que determinarà si el que l'empresari i el gerent pretenien aconseguir mitjançant la selecció de les persones més adequades, el treball en equip, la delegació de la presa de decisions, la pràctica del lideratge i l'aplicació dels estils de direcció més adients, s'aconsegueix o no, com s'està de lluny o de prop, si s'han desviat del camí, com, fins a quin punt, etc.

L'establiment d'instruments de control esdevé un senyal evident de la professionalitat d'una organització, perquè és el complement necessari d'una bona planificació i la defensa més agressiva contra la improvisació. Al cap i a la fi, professionalitzar la gestió significa objectivar-la al màxim, fer-la més racional i rigorosa. El contrast es fa palès quan es compara amb conceptes més abstractes com els criteris actitudinals d'una selecció, les valora-

cions sobre el grau de treball en equip d'una organització, sobre els avantatges de delegar decisions o concentrar-les, sobre les característiques d'un líder o del seu estil de direcció.

De l'anàlisi d'alguns punts anteriors dels resultats de les empreses estudiades es pot desprendre que hi ha d'haver molt de control, perquè la presa de decisions està fortament concentrada en l'empresari o el gerent, com també ho està el lideratge en el vèrtex superior de l'organigrama. També hi ha encara una bona proporció d'estils autoritaris, els quals tenen com a tret característic el control proper i rígid, encara que sigui sota el vel dissimulat dels més paternalistes. I, per contra, ni la delegació ni el treball en equip són massa comuns, la qual cosa ens fa pensar que els estils més participatius, caracteritzats per creure en l'autocontrol de les persones i dels equips, no són tants com pot semblar.

La forma del control, en canvi, ens permet aprofundir en algunes mancances evidents pel que fa al seu ús pragmàtic. Es tracta d'un control molt personal de qui dirigeix que no només l'assegura en la seva posició superior, sinó que li exigeix una gran despesa de temps i d'esforç, perquè, a més a més, és sobretot un control individualitzat.

Les dades de les empreses estudiades són molt gràfiques. No arriba a dues de cada deu les empreses que disposen de quadres de comandament o altres instruments elaborats de control per a tota l'organització, és a dir, una eina pràctica i planificada d'ús obligatori per a tothom. A més, es tracta de les empreses més grans de la mostra o d'aquelles que formen part d'un *holding*.

A part del motius més atribuïbles al paper central de l'empresari i/o gerent, comentats abans, n'hi pot haver d'altres propis del tarannà tancat, pel que fa a la distribució d'informació, de moltes empreses familiars i d'altres que encara segueixen les pautes d'una empresa petita, poc conscients del fet que potser ja s'han fet més grans i que molta de la informació reservada no té sentit davant la pressió —oficial i social— per una més gran transparència empresarial i ajuda poc a la integració dels recursos humans en allò que no coneixen.

Cal destacar el fet que per a algunes de les empreses que han aconseguit una ISO, malgrat l'esforç que els ha exigint, la pauta ordenada que comporta els ha estat d'una gran ajuda per posar ordre en processos fins aleshores guiats per la intuïció de qui coneixia la feina i per establir uns controls que només existien a criteri de qui manava. Ha hagut de ser una imposició externa qui els ha obligat a organitzar els seus propis controls.

Creiem que les noves tecnologies actuals també permeten l'establiment d'instruments de control de formes fàcils i ràpides de complimentar, flexibles pel que fa a la informació de què es vulgui disposar segons els diversos esglaons jeràrquics i útils per aconseguir que els recursos humans tinguin un *feed-back* sobre els resultats d'allò que estan fent.

En resum, en aquest darrer esglaó de la professionalització de la gestió, les empreses estudiades, amb la preparació i la perspectiva més gerencial dels nous executius, encara tenen un bon camí a recórrer per poder canviar el control, únic i personal, pels controls, diversos i estructurats, que haurien de menar a l'autocontrol dels seus empleats, com a màxima expressió d'una empresa professionalitzada. L'empresari i els màxim executius també ho agraïran.

4.2. SISTEMES DE MOTIVACIÓ

En el creixement d'una empresa hi intervenen molts factors. Si l'emprenedor és l'ànima del projecte i el seu capital, les persones que l'acompanyen al llarg de l'aventura són els seus membres, els qui arriben més enllà de les seves possibilitats individuals; per això, n'afegeix a mesura que augmenta el seu mercat de clients, la seva capacitat de producció o el nombre de processos que cal dur a terme.

En les fases inicials, quan són pocs, les relacions que s'estableixen entre els uns i els altres són gairebé una continuació de la família; els pactes i les condicions laborals s'estableixen sobre la base del tracte personalitzat, i la confiança personal és present en tot moment i pressuposa una implicació en el projecte empresarial. Per tant, quan els èxits somriuen l'empresa i el seu creixement es consolida, el mèrit també és dels seguidors d'un líder que tenia clara la direcció a seguir i que l'han acompanyat des del seu lloc de treball. És lògic, doncs, que aquesta cohort d'empleats fidels també rebi, especialment en forma de promoció interna i d'encàrrecs de confiança, el premi per la seva col·laboració quan s'amplien les dimensions de l'empresa.

En aquest procés de creixement l'empresa comptarà amb ells per consolidar-la, per la qual cosa haurà d'assegurar que els seus coneixements i habilitats, en la mateixa mesura que la seva predisposició, siguin els més adequats en cada moment; han de poder seguir fent la feina i l'han de poder seguir fent a gust. Les circumstàncies i les necessitats del empleats canvien amb l'edat i s'enriqueixen amb les aportacions de nous empleats, sovint d'un perfil professional i personal diferent; però aquest enriquiment també és una complicació per a qui està acostumat a un tipus d'empleat determinat, ja que haurà d'adaptar la forma de gestionar-los.

Quan l'organització assoleix una dimensió més gran i incrementa, al mateix temps, el seu grau de complexitat, es fa del tot inviable un abordatge massa personalitzat de les condicions i comencen a aparèixer les exigències d'un tracte just en funció de la resta de treballadors i, més encara, en funció del mercat laboral on estan desenvolupant la seva feina.

D'una banda, doncs, caldrà implantar sistemes que contemplin els diversos factors que permetin retenir el bons directius i empleats dintre de l'empresa, valorar la seva aportació i controlar la seva actuació i renovar-los quan les noves exigències del mercat o les circumstàncies personals ho facin aconsellable. Però, d'altra banda, caldrà alinear aquests sistemes amb el d'altres empreses del sector i de l'entorn geogràfic per tal d'assegurar que les condicions laborals de l'empresa atreguin, motivin i retinguin els millors. Per a molts empresaris que havien estat concentrats en el negoci, representa tot un descobriment i una complicació afegida veure que també hi ha un mercat laboral on cal competir pels millors recursos humans possibles, per obtenir-los i, després, per conservar-los.

El símptoma que la gestió dels recursos humans ha assolit un grau de professionalitat notable es troba en el paper que hi juga la funció de recursos humans; conscient de la importància del tema, l'empresari vol mantenir sota control directe els temes de personal, però acabarà per haver de delegar la funció, primer potser en algun col·laborador extern de

confiança i, més endavant, en algun professional especialitzat. Del seu grau d'autonomia i de la seva experiència en dependran els sistemes que s'implantin i la seva adaptació a les circumstàncies concretes de l'empresa i del mercat laboral de referència.

En una situació de canvi constant, tant d'un mercat dinàmic com d'una empresa en creixement, Margaret Butteris,¹¹ en un estudi fet a les portes d'aquest segle sobre la base d'entrevistes amb alts executius d'empreses d'àmbit global, identificava set iniciatives de la funció de recursos humans per afrontar-la:

- «Crear un sistema de valors empresarials comuns.
- Desenvolupar un marc personal "basat en competències".
- Proporcionar avaluació i desenvolupament del lideratge.
- Moure el personal dintre de l'organització per tal de treure'n el màxim profit.
- Garantir la diversitat en el lloc de treball que permeti a l'empresa triomfar en els diversos mercats nacionals i globals.
- Tractar la qüestió de les retribucions.
- Redissenyar la funció corporativa de recursos humans per convertir-la en una consultoria per a la direcció de l'empresa sobre contractació, formació, gestió, retribució, conservació i desenvolupament dels actius humans de l'organització.»

Així doncs, els apartats que segueixen se centren a analitzar què es fa en aquests àmbits en les empreses estudiades. Potser es podrà concloure si el seu creixement ha estat «gràcies a» o «malgrat» els sistemes aplicats en la gestió i la motivació dels seus recursos humans.

4.2.1. Sistemes de retribució

Tot i que sembla evident a aquestes alçades que la motivació és alguna cosa més que els diners percebuts per fer una feina, els diners són la veritable moneda de canvi principal en la nostra societat i específicament per a treballar en l'empresa. Com un exemple dels molts que hi ha, en un ampli estudi dut a terme per Watson Wyatt a nivell internacional, el 77% del alts directius enquestats opinen que la retribució és un instrument clau per atraure, desenvolupar i retenir els treballadors eficaços.¹²

Tanmateix, no és cap secret per a les empreses estudiades que el sou és només una part del paquet retributiu i que no és l'únic factor motivador; quatre de cada deu així ho manifesten i algunes ja han endegat accions per complementar-ho amb altres beneficis.

Les empreses, quan assoleixen una certa dimensió i presenten una estructura interna de múltiples funcions, ja no poden fixar els nivells retributius en base a la intuïció o a un tracte

11. Butteris, M., 1998: *Reinventando Recursos Humanos*, Gestión 2000, Barcelona.

12. Jiménez, A., 2000: *Creando valor... a través de las personas*, Díaz de Santos, Madrid.

individualitzat, sinó que han de determinar quina política seguiran per pagar els empleats en els seus diversos nivells jeràrquics i en funció d'allò que paguin altres competidors del seu sector d'activitat o del seu àmbit geogràfic proper.

Nivell retributiu

Les empreses estudiades paguen, en general, bé els seus empleats. Una de cada deu empreses paga estrictament allò que marca el seu conveni; tres de cada deu paguen un sou de mercat i, per tant, superior al mínim del conveni; dues de cada deu paguen per sobre del preu de mercat; i quatre de cada deu ho fan molt per sobre del que paga la seva competència. Això vol dir que sis de cada deu de les empreses estudiades han posat la retribució com un element distintiu per fer més atractiva l'empresa i evitar la marxa dels bons empleats.

Cal fer esment de les dificultats que les empreses ubicades lluny de zones industrials o sense competidors del mateix sector a prop tenen per fixar una política retributiva competitiva, perquè estan mancats de referències vàlides o les que tenen no són comparables, per exemple, amb les de l'àrea metropolitana de Barcelona.

Només una de cada deu empreses ha manifestat tenir una política retributiva molt diferenciada entre els directius i els altres empleats, tot i que cal suposar que, en realitat, siguin més, perquè una de les bases d'un sistema retributiu professionalitzat és que tendeixi a una adaptació al veritable impacte de cada funció en els resultats finals, en lloc d'anar a polítiques massa generalistes de «café per tothom».

Retribució variable

L'aparició de les retribucions variables, en funció del rendiment, sigui per objectius aconseguits, per primes de producció o per xifra de vendes, és un pas més envers la tendència ja desenvolupada arreu per individualitzar la retribució, per pagar per allò que es fa. La implantació de sistemes de retribució variable comporta un esforç empresarial de planificació i d'equitat, així com l'establiment d'eines de control perquè sigui un veritable reflex dels resultats aconseguits. A hores d'ara ja és un element determinant per fer atractiva una empresa.

Totes les empreses estudiades, amb alguna excepció, apliquen una part de la retribució variable al seu personal comercial. Gairebé quatre de cada deu també el tenen incorporat per al personal directiu i per als quadres intermedis, i per a més de tres de cada deu es tracta d'una pràctica que abasta tota la plantilla o ho farà en breu.

Però també hi ha encara algunes pràctiques paternalistes que provenen de fases prèvies del desenvolupament empresarial i que volen mantenir en mans de l'empresari el caràcter discrecional dels pagaments variables. Un terç de les empreses que no preveuen retribució variable fa alguna excepció amb els directius més propers a l'empresari o amb els membres de la família que estan en plantilla; i una de cada deu empreses que apliquen retribució variable paguen bonus encara que no s'hagin aconseguit els objectius, a criteri de l'empresari o del gerent.

El tractament de la retribució variable és molt dispers, tant pel que fa a la proporció de la part variable —en general, progressiva i superior en la zona alta de l'organigrama— com al temps que fa que es compta amb un sistema variable de retribució. En la majoria, tanmateix, correspon amb un parell de fets que ja han aparegut en capítols anteriors. La incorporació d'un professional extern a la gerència o el canvi generacional al capdavant de l'organització també són moments clau per a la implantació de sistemes variables de retribució.

Variants de la retribució variable

La retribució variable en si mateixa està prou desenvolupada com per presentar algunes variants que volen mitigar alguns efectes negatius, sobretot quan només s'aplica a escala individual, com ara la competició interna entre els individus per fer-se amb al seva part, encara que sigui en detriment d'altres individus de l'empresa. Es tracta de la combinació de diverses parts en el paquet retributiu variable; una part prové dels resultats individuals, una altra dels aconseguits per l'equip o departament i una darrera dels resultats globals de l'empresa.

En aquest sentit, les empreses analitzades estan lluny d'aquestes tendències. Encara que el cap d'un equip o departament rebi una part variable pels resultats de l'equip, ho fa a títol individual i la resta de l'equip no en rep res; ja hem vist, en referir-nos al treball en equip, com està lluny encara de desenvolupar-se el canvi de perspectiva en les empreses estudiades; si no hi ha un reconeixement a la feina grupal, tampoc no hi ha una retribució prevista per a la feina del grup. Pel que fa a la part rebuda en funció dels resultats globals de l'empresa, la presència és només testimonial, però ja hi ha qui, i en una empresa de les més grans de la mostra, ha començat a aplicar aquesta pràctica per tal que els empleats sàpiquen com integrar els seus esforços individuals en els guanys de tota l'organització.

4.2.2. Avantatges socials

Dins d'aquest apartat s'inclouen tots els avantatges que rep un directiu o un empleat pel fet de ser-ho d'una empresa determinada i que no són contraprestacions monetàries. La història d'aquests emoluments no deixa de ser curiosa.

Aquests eren uns elements distintius de moltes empreses petites —i tot sovint familiars— que funcionaven per compensar, en general, els sous més aviat migrats que pagaven als seus treballadors.

Amb el temps, una vegada s'havien demostrat com a inútils els esforços per aconseguir millores salarials en una negociació, van passar a l'àmbit de les reivindicacions sindicals, d'acord amb les noves exigències dels temps que corrien en un moment determinat. Algunes van ser incorporades als convenis sectorials o als d'algunes empreses grans com uns elements més a negociar.

Al mateix temps que els avantatges eren interpretats com un dret adquirit per part dels treballadors, les empreses van començar a fer-se conscients del cost econòmic que supo-

saven, tan directament com indirecta, a causa del seguiment i dels controls administratius que calia establir. Tot sovint s'aprofitaven les entrades més o menys massives de nous treballadors en èpoques de fort creixement per retallar alguns dels avantatges que tenien els més antics; això donava com a resultat que coincidissin a l'empresa treballadors «de primera» amb treballadors «de segona».

Dintre dels avantatges socials, alguns són forçats per decisions estratègiques de l'empresa, com quan es trasllada una fàbrica, per exemple, que pot implicar la contractació d'un servei de transport particular i, possiblement, l'obertura d'un menjador d'empresa o alguna contraprestació similar. En la fase més actualitzada, moltes empreses prefereixen traduir els avantatges socials forçats a termes econòmics, perquè l'estalvi que representaria el fet d'anul·lar la càrrega administrativa que comporten ho justifica amb escreix.

El mercat laboral també marca unes pautes d'actuació que les empreses no poden refusar, llevat que vulguin caure en el grup de les menys atractives; seria el cas dels cotxes d'empresa per a directius o per al personal comercial.

Finalment, el canvi del perfil social dels treballadors va fer tornar al primer pla alguns beneficis extrasalarials, no ja com una eina defensiva davant les pràctiques de la competència o les exigències legals, sinó com un factor motivador. La conciliació de vida laboral i familiar pot donar lloc a guarderies d'empresa o a horaris especials més enllà del que obliga la llei, la importància que avui dia es dona al temps de lleure es pot veure satisfet per uns divendres a la tarda de caràcter festiu, etc.

Les empreses estudiades, de dimensió diversa i també d'una antiguitat molt variable, estan en algunes de les fases indicades. Algunes de les més petites i familiars encara funcionen amb criteris molt laxos pel que fa a la confiança que demostren envers els seus treballadors en termes de flexibilitat horària, per exemple. Encara que els treballadors es mostren satisfets, els empresaris no veuen una millora considerable ni en la seva productivitat ni en la seva predisposició quan l'empresa demana un esforç suplementari.

Altres estan en la via de voler convertir en diners alguns beneficis socials, perquè el treballadors ho veuen més com un dret adquirit que no pas com un factor que els motivi i retingui i, per tant, prefereixen invertir en beneficis més «agraïts». Aquesta és la inversió que fan gairebé tres de cada deu empreses estudiades, generalment de mida com a mínim mitjana, per guanyar atractiu entre els seus treballadors i futurs candidats, per compensar els inconvenients que els suposa una ubicació més remota o per lluitar contra la competència que els suposa tenir al seu voltant empreses multinacionals amb tot un seguit d'avantatges socials. Unes poques, les més professionalitzades des del punt de vista de la gestió de recursos humans, ja han començat a treballar en allò que les multinacionals han anomenat *cafeteria plans*, que no és altra cosa que aplicar a directiu o treballador els avantatges socials que més convinguin a la seva situació personal o familiar, o que més el motivin.

Tanmateix, la gran majoria, més de tres quartes parts de les empreses estudiades, encara no han inclòs entre els seus plans retributius cap mena d'avantatge social, ni ho han fet mai en el passat. Més tard o més d'hora hi hauran d'entrar.

4.2.3. El reconeixement i la valoració de l'acompliment

Aquest aspecte de la motivació comença en l'àmbit de la gestió professionalitzada dels recursos i acaba en els sistemes de motivació. En efecte, el reconeixement d'una feina ben feta, la forma més directa i econòmica de motivació, perquè s'adreça a l'ego del destinatari i no costa diners, és una eina de gestió personal del cap; per contra, quan s'estableix un sistema perquè els caps valorin periòdicament la feina feta pels seus empleats, ens trobem davant d'un sistema de motivació.

Tot i que es podria esperar que en les empreses més petites, pel fet de ser pocs i de conèixer-se, hauria de ser molt fàcil el reconeixement, és sorprenent la seva absència, més sagnant encara en el cas de familiars, especialment dels pares envers els fills. No ha estat tractat directament en les empreses estudiades pel seu caràcter tan particular, però la impressió, especialment entre els interlocutors que no ocupen la posició de màxima autoritat, és que l'empresari o el cap dona per fet que s'ha de treballar bé i que no cal dir res quan es fan bé les coses per les quals es paga el treballador, una mostra del desconeixement de la psicologia humana.

Aquesta és una actitud força més generalitzada del que puguin demostrar les dades globals de l'estudi, perquè només un terç de les empreses estudiades practiquen el reconeixement pròpiament dit de forma habitual; d'aquestes, la meitat ho fan en privat i més d'un terç empen alguna eina d'avaluació periòdica, mentre que el reconeixement en públic es practica per poc més d'una de cada deu empreses.

Un altre terç de les empreses deriva el reconeixement en altres accions motivadores, que es reparteixen en una proporció similar entre la promoció interna i les millores retributives, mentre que una mínima part ho fa per la via de la formació.

Això fa que, en total, gairebé els dos terços de la mostra motivin d'una manera o una altra la feina ben feta, i l'altre terç no ho fa. Tampoc no n'hi ha cap que faci algun tipus de reconeixement formal als equips, grups o departaments.

Tanmateix, sorprèn, més en tractar-se d'empreses en procés de creixement, que gairebé tres de cada deu empresaris o gerents entrevistats no han entès ni el concepte ni la necessitat de reconeixement.

Pel que fa als sistemes d'avaluació individual periòdica, tan estès com controvertit en moltes grans empreses, en les empreses estudiades s'hi detecta una actitud de gran prudència a l'hora d'aplicar-lo. Ja hem dit que només ho fan en una proporció de poc més d'una de cada deu i, si se n'analitzen les característiques no hi ha coincidència ni en el sector, ni en la dimensió, ni en el grau de professionalització de la direcció de recursos humans.

Sembla, doncs, que en l'àmbit del reconeixement encara hi ha moltes eines a la seva disposició per a professionalitzar la gestió dels recursos humans i que encara no han estat ni tan sols provades. I el reconeixement grupal persisteix com una assignatura pendent.

4.2.4. La formació

La idoneïtat d'un producte, l'habilitat comercial, la brillantor d'una idea i la bona predisposició de la plantilla són factors, entre d'altres, que ajuden a entendre un fort creixement; però els coneixements són clau per fixar de què poden ser capaços en una empresa, perquè marca precisament el nivell de la seva capacitat tècnica i de gestió.

Moltes de les empreses estudiades han sorgit gràcies a l'empenta d'un emprenedor que ha sabut arriscar-se i treure profit d'uns coneixements tècnics aplicats a un producte innovador o a un nínxol de mercat, d'unes habilitats comercials o d'uns contactes adequats, però que tenia ell en persona. El creixement del projecte l'obliga a crear un equip de persones que, si més no en el seu sumatori, puguin cobrir els coneixements del fundador i, tenint en compte els nous reptes del creixement i de la innovació contínua, arribin a superar-los. Per això, calia comprovar si es complia la hipòtesi que una bona formació de la plantilla era una condició necessària de l'èxit empresarial.

L'estudi de les empreses dinàmiques considerades és bastant clar en confirmar l'esmentada hipòtesi. L'espectre que en resulta és el següent:

- 50% amb nivell alt o molt alt de formació dels empleats respecte als seus competidors. Clar que caldrà delimitar allò que s'entén per un alt grau de formació, i aquí les posicions presenten dos subgrups ben diferenciats:
 - 25% exigeixen una alta formació contrastada, generalment en sector amb components tecnològics avançats.
 - 25% s'hi agrupen les que creuen que els seus empleats tenen més experiència pràctica, han de portar un títol universitari sota el braç o aporten la formació tècnica exigida.
- 20% consideren que tenen una plantilla amb un baix nivell de formació empreses de sectors industrials tradicionals.
- 20% manifesten que, amb independència de la formació que aportin els empleats, s'hauran de formar internament durant un període més o menys llarg i aquesta formació interna és l'element distintiu envers els empleats dels seus competidors. Algunes de les empreses amb un nivell alt de formació d'entrada també podrien incorporar-se a aquest grup, perquè el reciclatge dels nous empleats té un pes considerable, una situació que es dona menys en els empleats de les empreses que exigeixen un baix nivell formatiu inicial.
- 10% tenen un nivell de formació molt variable respecte a la competència, segons cada departament.

Precisament, aquesta diferència de preparació entre els empleats de diversos departaments o funcions apareix amb una certa freqüència, i no sempre amb el mateix signe; però

les tendències generals demanen un alt nivell formatiu als directius i tècnics i poques exigències al personal de producció. Malgrat aquesta tendència, cal remarcar la reiteració d'alguns comentaris que posarien en guàrdia sobre la conveniència de seguir-la:

- D'una banda, l'alt nivell de formació d'entrada dels tècnics i directius no garanteix bons resultats en la pràctica, perquè n'hi ha molts que són reticents a «posar-hi les mans» i «resten enganxats a la pantalla», cosa que fa estar recelosos a alguns empresaris i gerents.
- De l'altra, els problemes que hi ha actualment al mercat laboral per trobar candidats amb una bona formació teòrica i pràctica per a ocupar llocs de producció que requereixen un cert domini d'un ofici —sovint han de buscar-los a l'estranger— els fa dubtar sobre la idoneïtat del nostre model formatiu i la seva relació amb el món laboral.

En les empreses estudiades també apareixen sovint diferències bastant notables entre l'elevada formació dels empleats més nous i la més baixa dels antics, essent sovint aquests qui ocupen els llocs de responsabilitat. Això provoca més d'un problema de lideratge dintre dels equips i en el clima humà general de l'empresa, malgrat els programes de reciclatge que es puguin anar fent.

Finalment, la dicotomia entre formació acadèmica i formació pràctica és també una constant. La valoració que en fan les empreses és que prefereixen experiència per al dia a dia i formació acadèmica en vistes al futur. Aquesta darrera sembla que permeti una adquisició més ràpida de nous coneixements, però els empleats no presenten a l'hora d'aplicar-los una millor predisposició que aquells que només disposaven d'experiència pràctica.

La formació interna és present en gairebé totes les empreses —i en forma de pla anual—, sobretot pel que fa a la formació en qüestions de caire general (informàtica, per exemple) i en habilitats de comandament per als quadres, però moltes tenen veritables problemes per poder trobar qui els faci formació específica sobre les seves màquines o productes, cosa lògica perquè ells són dels millors especialistes. Sembla que la formació interna, dirigida per especialistes interns, encara està per desenvolupar-se en la majoria d'empreses estudiades, sigui per la manca de preparació pedagògica dels hipotètics formadors interns, sigui perquè l'empresa no vol allunyar-los de les feines més directament productives.

4.2.5. La promoció interna. Criteris

Un dels elements més motivadors en l'àmbit laboral és la possibilitat de promocionar, de guanyar-se la confiança de l'empresa per tal d'anar afrontant nous reptes professionals i amb una càrrega més alta de responsabilitat. Fer carrera en una empresa permet no només augmentar el propi salari, sinó que es tracta d'un reconeixement públic, d'una mostra de confiança i, en definitiva, d'un reforç de la pròpia imatge professional.

Per a les empreses també té avantatges, perquè ofereix un factor motivador als seus empleats, manté els més valuosos en plantilla —si no promocionessin se n'anirien-, i fixa les bases per poder delegar decisions en persones de confiança i satisfetes. En una tessitura de creixement, poder comptar amb personal intern per abordar els reptes que suposa no només genera més confiança, sinó que acostuma a ser més econòmic que no pas anar al mercat laboral.

Sembla que les empreses estudiades han aprofitat els avantatges de fer promocions internes. Dos terços han jugat aquesta carta, algunes amb escalades espectaculars. L'altra terç, per contra, no ha ofert possibilitats de promoció al seu personal, malgrat el seu creixement, sigui perquè aquest no ha afectat la plantilla, sigui perquè les posicions estaven ocupades per familiars o altre personal de confiança, sigui perquè han seguit una política d'anar a buscar al mercat laboral els candidats per ocupar les posicions de responsabilitat que necessitaven.

Siguin partidaris de la promoció interna o no, un terç de les empreses han fet esment de la limitació que suposa per a la promoció interna tenir una dimensió reduïda de l'empresa. A més, tot sovint el creixement empresarial segueix altres viaranyos com, per exemple, sortir a l'estranger, cosa que pot refredar alguns candidats interns a la promoció.

Perquè la promoció interna tingui efectes motivadors, cal que sigui viscuda com a justa, és a dir, com a conseqüència de les competències i resultats del beneficiari de la promoció. La història de les empreses està farcida d'exemples en què, per la forma de produir-se, s'ha aconseguit l'efecte oposat al que es buscava, perquè ha causat desmotivació en aquells que no se n'han beneficiat personalment i la direcció ha perdut credibilitat.

Tradicionalment es promocionava —molts convenis col·lectius encara ho contemplen— per via burocràtica, és a dir, per una via que no tenia res a veure amb els resultats o els mèrits del treballador; es feia per l'antiguitat o per la fidelitat mostrada. Algunes empreses ho han fet fins molt recentment i n'hi ha que encara ho fan; els seus efectes a llarg termini són negatius per a l'empresa, perquè la hipotequen. És el cas de dues de cada deu empreses on hi ha promoció.

Per tal de poder afrontar les exigències del creixement, els màxims responsables de la gestió han hagut d'endegar una mena de revolució interna per substituir «la vella guàrdia» amb professionals arribats de l'exterior o amb empleats interns que estaven tapats pel seu cap. Més enllà dels problemes personals que suscita, no és fàcil per a la direcció abordar un tema tan delicat que implica la renúncia, la retirada o la jubilació anticipada dels caps més antics, amb fidelitat demostrada envers l'empresa o envers l'anterior empresari.

Tampoc no són desitjables les promocions que, tot i basar-se en criteris exclusivament tècnics, obvien les competències directives dels candidats i trien el millor empleat en una feina determinada com a cap; en la majoria dels casos, ni empleat, ni equip, ni empresa acaben satisfets. Tampoc no són aconsellables ni els nomenaments a dit, ni les eleccions per urgències del moment; uns generen tota mena de malfiances entre el personal i les altres, equivocades per les presses, acaben esdevenint molt cares, perquè es fa difícil retornar a la situació anterior. D'aquestes tres modalitats, no confessades —òbviament— per cap dels entrevistats, podem afirmar que la primera, amb diferència, és la més utilitzada.

També es dona entre les empreses dinàmiques estudiades una pràctica de promoció d'èxit dubtós, però que manifesten els entrevistats —sempre propietaris o fills seus—, perquè és considerada estadísticament normal en les empreses familiars. Es tracta de la promoció per nepotisme, és a dir, la reservada als parents o coneguts. Dues de cada deu empreses estudiades que consideraven que hi havia promoció, també afirmaven que aquesta s'aturava fins on arribava la família, és a dir, que calia ser de la família propietària per poder aspirar a promocionar. Evidentment, no és en absolut una pràctica acceptable des d'una perspectiva professional de la gestió i només té possibilitats d'èxit si coincideix que els parents són els empleats amb les millors competències per accedir a les posicions de responsabilitat.

El sistema motivacional més professional és l'establiment de plans de carrera, és a dir, possibles trajectòries professionals de les quals els empleats coneixen les condicions en què s'hi pot accedir, allò que en poden esperar i què s'espera d'ells; l'establiment de plans de carrera professionals és una tasca complexa perquè exigeix un profund coneixement de cada lloc de treball, una gran dosi de planificació estratègica dels recursos humans, una gran entesa amb totes les unitats de negoci i una marcada especialització de la direcció de recursos humans. Un instrument com aquest pot xocar fàcilment amb les limitacions d'empreses de dimensió encara reduïda. Potser per tot plegat, de les empreses estudiades només una proporció ínfima aposta per un pla de carreres lligat amb plans individualitzats de formació, de retribució i de valoració del rendiment i, al mateix temps, per la promoció interna com la base de la seva expansió global.

4.2.6. Rotació interna i externa

Si, d'una banda, no convé que un grup estigui sotmès a una inestabilitat excessiva si vol ser funcionalment operatiu, de l'altra, quan l'entorn és de creixement i, per tant, de canvis constants, també convé que els canvis en la composició dels grups siguin els mínims, a fi que no perdi la unitat d'acció i aconsegueixi els millors resultats possibles.

A partir d'aquest principi general de la psicologia dels grups, es podria deduir que la rotació, tant se val externa com interna, sempre serà negativa per a les empreses. La realitat, en canvi, ens dona altres perspectives.

Rotació interna

Una elevada rotació interna, per començar, pot fer que les unitats funcionals d'una empresa no acabin d'assolir l'equilibri necessari per poder funcionar com un equip i que els seus membres estiguin més pendents de la funció en què poden acabar treballant que no pas de la feina en si. Per contra, les empreses que estan en fase d'expansió tenen en la rotació interna la millor aliada per estendre els valors i el *know-how* de l'empresa onsevulla que s'instal·lin les noves unitats, sigui en una altra comarca, en algun punt de l'Estat espanyol, a

l'Europa de l'Est o a la Xina. A més, donen als seus millors membres una sortida professional que, tot i els sacrificis que els pugui suposar, també els representa una promoció professional. Sense haver d'anar tan lluny, podem dir que tota rotació interna, a nivell dels empleats, representa un enriquiment professional i un guany notable en polivalència i, en conseqüència, també guanyen valor en el mercat laboral, la qual cosa els fa més atractius per a altres empreses. Per això, un sistema de rotació interna, si es vol mitigar el risc que se'n vagin els empleats més polivalents, ha d'anar sovint acompanyada de plans de promoció i retributius a nivell individual que els mantinguin motivats i els retinguin a l'empresa.

Tanmateix, aquesta situació tampoc no és tan general entre les empreses estudiades, de les quals només dues de cada deu manifesten tenir una clara política de rotació interna, i només una de cada deu, sovint de dimensió mitjana o gran, tindrà un sistema de rotacions molt ben travat.

Rotació externa

La rotació externa té connotacions ben diferents, perquè li suposa a l'empresa la pèrdua d'un capital humà —treballadors amb els seus coneixements (també de l'empresa) i competències—, en el qual segurament s'hi ha fet una inversió notable, en formació, diners, etc.; també li genera una vacant que caldrà buscar com cobrir, internament o externa, però amb tots els costos associats (diners, esforços i temps) des de l'anunci de l'acomiadament fins a la plena assimilació del seu substitut.

Les causes d'una elevada rotació externa poden ser molt diverses, però gairebé sempre tenen el denominador comú que l'empleat que se'n va no està prou motivat per romandre a l'empresa o el motiva més l'oportunitat que té fora. Hi ha molts motius possibles de desmotivació, des dels més objectius, com ara la retribució o la manca de promoció, fins a altres més subjectius i difícils de demostrar, com ara un clima humà deteriorat, les males relacions personals, un cap incompetent, etc.

Com en el cas de la rotació interna, tanmateix, no tot són inconvenients. Per bé que una elevada rotació externa és digne de ser estudiada per part de la direcció de l'empresa, a fi d'identificar les causes d'una sagnia que, en general, acostuma a endur-se els bons directius i empleats —els més atractius en el mercat laboral— i no pas els que l'empresari voldria que marxessin, també representa una oportunitat per a la promoció interna, per a la rotació interna i, en definitiva, per a la renovació de la plantilla, totes elles conseqüències desitjables sempre que es mantingui en uns límits que no degenerin en caos organitzatiu.

La majoria d'empresaris entrevistats no es mostren pessimistes davant de la rotació externa de la seva organització. De les empreses estudiades, el nombre més elevat, quatre de cada deu, gairebé no en té o és inapreciable; per contra entre tres i quatre de cada deu presentaven un grau molt elevat de rotació externa, mentre que més de dues de cada deu consideren que en tenen poca o que és la normal dintre del seu sector. Si ajuntem els darrers dos grups, podem concloure que entre les empreses estudiades hi ha una mobilitat considerable, perquè gairebé sis de cada deu tenen rotació, en graus diversos.

L'anàlisi per col·lectius ens dona algunes pistes interessants sobre la rotació externa. El que en té menys és el dels quadres intermedis, del perfil mig dels quals hem parlat en capítols anteriors; tampoc no n'hi ha massa entre els alts directius, excepte en els casos d'alguna reestructuració profunda endegada des de la propietat o la gerència. Per contra, sembla que el personal comercial n'acostuma a tenir molta, amb alguna excepció molt concreta. És especialment temuda, en alguns sectors, la marxa inesperada de personal tècnic especialitzat (per exemple de R+D) i dels alts directius considerats claus per al negoci, potser per això, en algunes empreses, tots ells tenen condicions contractuals diferents dels seus col·legues. Pel que fa a la producció, presenta tots els extrems i depèn, en gran mesura del sector de l'empresa; així, en les empreses on els operaris tenen poca qualificació la rotació és molt alta i la contractació de tipus temporal o mitjançant ETT, també; en canvi, en aquelles empreses en que producció té un valor afegit important, n'hi ha molt poca.

Amb efectes negatius i positius, la rotació, interna i externa, és un senyal inequívoc del dinamisme empresarial i, en processos de creixement és, malgrat les dades analitzades, inevitable.

4.2.7. Antiguitat i renovació de la plantilla

Dèiem més amunt que la rotació externa té un efecte positiu en l'empresa: la renovació de la plantilla. Per abordar-la aquí, partim de la història de cada empresa, la qual ens permetrà entendre el paper que hi han jugat els empleats més antics, així com la resposta que són capaços de donar als nous reptes professionals. Aquests es produeixen en una època diferent, en una fase també diferent de desenvolupament de l'empresa i, a un nivell més personal, en una edat i unes motivacions i des d'una posició laboral poc comparables amb el passat. Tot i tothom ha canviat, però l'empresa ha de respondre al seu entorn d'una manera professional. Aquesta resposta, sigui de forma progressiva, sigui de forma més sobtada i traumàtica, sovint passa per reorganitzacions profundes que inclouen la renovació de la plantilla.

Les empreses estudiades han donat respostes difícilment agrupables en apartats que permetin una comparació mínimament numèrica; però, per contra, amb la valoració de punts forts i febles de les plantilles respectives en situació de creixement, han aportat una casuística que, de ben segur, podrà ser de gran utilitat per a moltes empreses i ajudarà a comprendre les veritables preocupacions de les empreses que creixen pel que fa als seus recursos humans.

Els empleats de tota la vida

En tractar la rotació, ja vàiem que el col·lectiu que es veia menys afectat era el dels quadres intermedis; el seu perfil tipus és el d'un empleat de mitjana edat, amb formació acadèmica limitada, però bon coneixedor d'un ofici i, sobretot, dels processos interns de l'empresa i de les persones que en tenen la responsabilitat; té molta antiguitat i l'empresari fundador —o anterior—, el mateix que el devia fixar, li tenia dipositada molta confiança, fins al punt d'ha-

ver-lo posat al capdavant de la seva unitat funcional; amb un grau variable de reciclatge tècnic i amb assignatures pendents pel que fa a les seves habilitats directives, quan la direcció ha canviat de mans i, amb ella, els criteris, les tècniques, els controls i les exigències, la seva influència també ha minvat; fidel a l'empresa de sempre —i, sobretot, a l'empresari, a qui venera com un líder carismàtic— i disposat en tot moment, es resisteix als canvis que s'endeguen des dels nous responsables, sovint sense mala fe, tot creient que és el millor per a l'empresa... i també per a ell, que veu amenaçada la seva posició.

Gairebé la meitat de les empreses estudiades s'han referit, d'una manera més o menys directa, a la seva influència en relació als moments de creixement; d'aquestes, dos terços valoren negativament la resistència als canvis per part de la que anomenen «vella guàrdia» i consideren les noves incorporacions com les que aporten un nou compromís amb els objectius i el dinamisme necessari per continuar l'expansió; tanmateix, l'altre terç veu les coses des d'un punt de vista ben diferent, perquè destaquen la fidelitat i la predisposició total de la dotzena de càrrecs intermedis que mai no tindran un no per a l'empresa i ho comparen amb la poca integració i la manca d'implicació de les noves incorporacions. No cal dir que els primers responen al perfil d'un gerent professional extern o d'un gerent familiar de segona generació, mentre que els segons acostumen a ser els empresaris-gerents de primera generació i sovint també els fundadors de l'empresa.

Renovació de personal

Quan la renovació afecta el personal operari, apareix el problema dels immigrants com a mà d'obra disponible, atesa la dificultat per trobar empleats locals. Tot i que, amb alguna excepció, gairebé dues de cada deu empreses estudiades en fan una valoració negativa, perquè el seu nivell d'integració social és molt baix i la seva cultura laboral pràcticament inexistent. Cal esmentar que la imatge més negativa se l'endú el col·lectiu d'immigrants provinents del Magrib.

Els processos de renovació generacional de les plantilles també ofereixen una imatge determinada dels nous empleats i, per extensió, del perfil laboral de les generacions més joves. Per bé que, en general, es valora de forma positiva la millor formació acadèmica que aporten i el dinamisme que imprimeixen en les unitats que els tenen al capdavant, més d'un terç de les empreses estudiades els acusen de manca d'implicació, de donar prioritat a la qualitat de vida sobre la cultura de l'esforç, d'aburguesament i de manca de cultura laboral.

Aquest tarannà fa que empreses amb un pla d'expansió concret tinguin dificultats per trobar professionals disposats a expatriar-se o han de lluitar amb les dificultats d'adaptació que presenten un cop al destí; altres han canviat el perfil dels nous candidats per tal de trobar personalitats més madures que vulguin assumir responsabilitats; finalment, n'hi ha que, en no voler renunciar a l'expansió global, juguen la carta de la deslocalització, de les *joint-ventures* amb empreses estrangeres i algunes ja han començat a importar professionals de les seves empreses a l'estranger per dirigir unitats d'aquí, atès que el seu grau d'adaptació al nostre entorn social sembla més ràpid i senzill.

La renovació de les plantilles no es podrà evitar; es podrà fer amb empleats locals o es podrà comptar amb l'emigració del Sud, però no té volta de full. Segons les empreses estudiades, el problema més greu no és tant del sistema educatiu, sinó de l'educació de les noves generacions, dels *inputs* de l'entorn social on creixen i d'on extreuen els valors. Tots els sistemes de motivació que creïn les empreses ho hauran de tenir en compte, perquè aquests seran els directius, tècnics i treballadors de demà mateix, i el futur del perfil empresarial del país està en joc.

5

CONCLUSIONS I PROPOSTES

Les conclusions de l'estudi i les propostes d'actuació es presenten respectant l'estructura dels capítols de l'estudi, per bé que alguns punts d'aquests capítols s'encavalquen amb altres i alguns conceptes podrien encabir-se en un capítol o en un altre sense perdre la seva significació. Això és perquè una empresa, com organització que és, és un sistema, on tots els elements tenen una finalitat comuna i estan interconnectats de forma interdependent.

Així, després de plantejar les conclusions de caire més general i els principis globals de valoració per part nostra, es passa a les conclusions concretes de cada capítol del treball, amb el criteri de destacar-ne les posicions que superin la meitat de les empreses estudiades.

Cada conclusió va seguida de la nostra valoració i, identificades les diferències, s'acaba amb propostes concretes d'actuació per cobrir els dèficits detectats; aquestes propostes, segons la seva amplitud, poden anar adreçades a l'empresari, a l'empresa, als agents socials i/o a la pròpia administració pública.

5.1. CONCLUSIONS I VALORACIONS GLOBALES

La primera conclusió és que, d'empreses i d'empresaris, n'hi ha de tota mena entre les empreses que creixen. La varietat és tal que, en totes les indicacions que es puguin fer, sempre hi ha la possibilitat que sorgeixi l'excepció, amb l'exemple concret corresponent.

D'altra banda, tampoc no hi ha cap pauta de perfil d'empresa en fase de creixement en funció de la seva dimensió, del sector al qual pertany, del tipus de tecnologia que utilitza o del seu caràcter familiar o no.

Tampoc no es pot concloure que les empreses pertanyents a la Conca del Llobregat tinguin característiques distintives respecte a les altres quant al seu ritme de creixement o la seva forma d'organització interna; si hi hagués alguna conclusió concreta, pel que fa a problemàtiques del seu entorn i a les solucions adoptades, seria que les empreses de la conca alta i mitja tenen similituds amb la resta d'empreses de la Catalunya interior i de Ponent, mentre que a mesura que s'apropen a la conca baixa coincideixen més amb les empreses situades a l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

Per tant, no hi ha receptes infal·libles perquè una empresa creixi. L'argument seria encara més frustrant si no fos perquè tampoc no existeix una empresa aïllada; l'empresa forma

part d'un suprasistema més ampli en el qual hi ha moltes variables que hi juguen, en la majoria de les quals, l'empresa hi té poca cosa a fer i la seva influència, com a màxim, pot ser molt indirecta, perquè depenen sobretot de moviments macroeconòmics, polítics, geogràfics, socials, etc.

Per tant, assumirem que les posicions que representen més d'un 50% de la mostra estudiada podrien tenir algun pes entre les empreses que creixen; tanmateix, quan així ho creguem convenient, també farem esment de les tendències que només s'apunten i que, segons el nostre criteri, podrien esdevenir bones receptes de cara al futur creixement de les empreses del país.

Pel que fa als principis globals de valoració, n'avancem alguns que es concretaran en accions dins de l'apartat corresponent.

- **Empresari.** Emprenedor i empresari no són sinònims. Quan el primer esdevé empresari entra en el sistema de l'organització i és el creixement d'aquesta el que s'analitza en l'estudi. L'empresari, sigui gerent o no, ho és pel fet de formar part de l'àmbit de la propietat i pot no ser l'emprenedor, el pare del projecte.
- **Organització.** Malgrat les nombroses interaccions constants entre l'una i l'altra, propietat i direcció són àmbits amb funcions diferents dintre de l'empresa, però que, juntes i sense barrejar-se, formen l'organització. Convé separar-les en tot moment i, en el cas de les empreses familiars, també separar-les d'un altre àmbit, amb funcions encara més diferenciades, com és la família.
- **Psicologia empresarial de la gestió.** Sota aquest títol s'inclouen també dos tipus de conceptes:
 - **Professionalització de la gestió.** Les propostes d'aquest àmbit s'adrecen a la modificació dels criteris de gestió; s'entén com a professionals aquells que tenen com a coordenades les pròpies de l'empresa i no pas d'un individu o de la seva família; per tant, han de ser criteris objectius, racionals, lògics..., i amb resultats. Una gestió professionalitzada ha de tenir en compte les persones que formen part de l'organització, perquè són les que la faran créixer.
 - **Sistemes de motivació.** Es tracta de processos i instruments que es deriven d'uns criteris de gestió determinats; és a dir, han de ser coherents amb els criteris i valors que es desprenen d'una forma de gestionar. Són de motivació perquè només directius, tècnics i empleats motivats voldran pertànyer, treballar, romandre i desenvolupar-se en el si de l'organització, i més en els temps actuals.

5.2. SOBRE L'EMPRESARI

Conclusió 1: L'empresari fundador és present en set de cada deu empreses

L'impuls de qui l'ha creada pot ser-hi en diverses formes, però garanteix la continuïtat del seu projecte. Sembla una garantia del creixement.

Tanmateix, quatre ulls veuen més que dos, per brillants que siguin, i l'entorn va canviant contínuament i l'emprenedor no podrà estar a tot arreu. A més, les persones passen, mentre que les empreses poden perdurar.

Actuacions necessàries

- *L'empresari ha d'identificar en quina funció pot ser més útil en cada moment.*
- *Encara que sigui seva, la direcció ha d'estar professionalitzada al màxim.*
- *Ha de preveure amb temps i saber retirar-se a temps de la primera línia de responsabilitat.*

5.2.1. Fites en la història de l'empresa

Conclusió 2: Els moviments accionaris han estat determinants en set de cada deu empreses

Es tracta de moments clau per a l'empresa que, a més, incideixen plenament en la resta de funcions, criteris, processos i sistemes de l'organització. Són moviments amb gran capacitat per tenir efectes multiplicadors i, pel que es desprèn de l'estudi, les empreses en creixement n'han tingut que han estat determinants del seu dinamisme.

Actuacions necessàries

- *Obrir-se a l'entrada de nous inversors, si d'això en depèn el creixement futur i convé als propietaris. Només s'hi va a guanyar, encara que altres també hi surtin guanyant.*

Conclusió 3: El naixement de l'empresa segueix essent una fita clau en més de la meitat de les empreses

És molt raonable que es tingui un gran respecte pels inicis, més si han estat difícils, per part del mateix empresari o dels seus descendents. És una llegenda sovint desaproveitada per les empreses.

Propostes

- *Treure mèrit individual o familiar al naixement per convertir-lo amb llegenda col·lectiva, de tots els empleats, mitjançant algun tipus de publicació, celebració, premi, nom de producte, etc.*

- *Mostrar un respecte públic envers el fundador quan aquest es fa gran, i si convé que comenci a retirar-se, el situarà, amb mèrits, més en el passat que no pas en el present.*

Conclusió 4: La inversió en una nova fàbrica o en noves instal·lacions és una fita clau en la meitat de les empreses

És un exemple palès que les coses van bé. Es veu i sovint se'n pateixen les conseqüències en forma de trasllats i adaptacions.

Actuacions necessàries

- *Comptar amb els directius i col·laboradors a l'hora de dissenyar-la o fer-ne la distribució, de manera que també la puguin sentir com a seva.*
- *Es poden celebrar els aniversaris del canvi o trasllat.*

Conclusió 5: La introducció de nous productes ha estat clau en prop de la meitat de les empreses

Si són un invent individual pioner, caldrà adaptar-lo, i, si són de creació col·lectiva, són un fruit del treball en equip.

Actuacions necessàries

- *Potenciar el treball en equips multifuncionals creats per desenvolupar nous productes, i recompensar-los quan els resultats acompanyin.*
- *Comptar amb l'opinió dels clients.*
- *D'altra banda, seria favorable disposar d'una major potenciació per part de les institucions dels ajuts i deduccions així com dels premis i reconeixements a la innovació. En aquest sentit, les empreses trobarien també com a molt favorable una reducció de la burocràcia existent en aquest tipus de mesures.*
- *Establir convenis de col·laboració amb les universitats per temes d'innovació.*

Conclusió 6: La internacionalització ha estat un factor de creixement en prop de la meitat de les empreses dinàmiques

És un dels pocs camins que no té, ara per ara, una limitació a curt termini. Totes les fires i aparadors internacionals, tots els esdeveniments que puguin facilitar contactes són bons, perquè els productes també ho són. El risc també està en la possibilitat que se'n vagin fora del país les empreses que hi han nascut o hi traslladin les funcions de més valor afegit.

Actuacions necessàries

- *Perdre la por per part de l'empresari a sortir fora. Si no s'hi va sol, s'hi pot anar mitjançant aliances puntuals.*
- *A nivell intern, potenciar l'aprenentatge d'idiomes, fixar criteris de selecció per a persones disposades a moure-s'hi amb condicions atractives i establir polítiques d'expatriació temporal.*
- *És perceput també com a necessari un major suport per part de les institucions —econòmic, humà i tècnic— perquè les empreses puguin sortir a l'exterior, ben acompanyades, ben representades.*
- *Les universitats haurien de formar pensant en les necessitats del mercat i, concretament, amb orientació envers el mercat global.*

5.2.2. Empreses familiars

Conclusió 7: Són familiars entre el 75% i el 90% de les empreses estudiades, segons diferents criteris. Més de la meitat tenen al capdavant directius no familiars

Si la primera proporció s'avé amb la d'altres estudis, la segona dona pistes clares del procés que han seguit moltes empreses familiars en matèria de professionalització de la direcció. I aquest és un bon argument per explicar el creixement.

Actuacions necessàries

- *Obertura mental per professionalitzar la direcció de l'empresa, sigui amb un familiar prou preparat, sigui amb un professional extern.*
- *Implicar la família en l'empresa, més des de la racionalitat i els criteris professionals, que no pas des del sentiment de pertinença a una família.*
- *Estar a l'aguait de no barrejar família i empresa, i buscar els entorns físics diferenciats per a cada activitat, per la salut de les relacions familiars i la bona gestió empresarial.*

Conclusió 8: Tenen membres de la família en plantilla més de la meitat de les empreses familiars. En són directius en més de la meitat dels casos

Aquesta és una de les pràctiques més habituals entre les empreses familiars, per bé que algunes hi posen algunes barreres. Si els membres de la família tenen la preparació i les actituds adients per al lloc que ocupen, no és cap problema; la manca de professionalitat apareix quan, pel fet de ser de la família, s'ocupa un lloc, més encara si és directiu, o quan es creen posicions expressament per als familiars.

Actuacions necessàries

- *Acceptar els familiars en plantilla sense fer excepcions quant a criteris de selecció de l'empresa.*
- *Aplicar especialment els criteris de selecció per a les posicions directives i no fer de les posicions directives una exclusiva per a la família.*
- *Preparar a consciència i amb anticipació suficient els membres de la família que tinguin intenció d'entrar en plantilla de l'empresa.*
- *No crear posicions innecessàries per acontentar la família o aconseguir equilibris entre famílies.*
- *Definir les relacions entre empresa i família mitjançant un protocol familiar o similar.*

5.2.3. La visió

Conclusió 9: Tres quartes parts de les empreses dinàmiques tenen visió de l'empresa

Sembla lògic que les empreses que provenen de la idea d'un emprenedor tinguin una visió; i ajudarà al creixement que sigui una visió prou concreta com perquè permeti elaborar-ne objectius operatius.

Actuacions necessàries

- *Definir, si convé amb l'ajut d'altres —de dintre o fora de l'empresa—, la visió, concretar-la amb xifres i terminis, i no conformar-se amb visions abstractes.*

Conclusió 10: La visió l'origina el propi empresari en tres quartes parts de les empreses

Aquest és el procés més lògic, perquè les idees són individuals; tanmateix, això també pressuposa un toc de genialitat. La complexitat de l'entorn actual cada vegada ho farà més difícil.

Actuacions necessàries

- *Cal destacar les iniciatives, encara molt minoritàries, que ja han començat a crear visions col·lectives, sigui amb l'equip directiu, dintre del consell d'administració, o en altres combinacions. Les visions col·lectives s'enriqueixen amb més punts de vista, però cal aprendre a treballar en un equip creatiu.*

Conclusió 11: Comparteixen la visió amb altres vuit de cada deu empreses amb visió

Aquest és el camí adequat per integrar socis i empleats en la visió de l'emprenedor, i així ho fan la majoria.

Actuacions necessàries

- *Compartir la visió amb familiars, socis i col·laboradors més propers. És imprescindible. També es pot comptar amb terceres persones (consellers, assessors, experts, etc.), que seran encara més objectives. Una vegada concretada, buscar la forma de fer-la extensiva a tota la plantilla; entendran per què treballen. A més, quan es comparteix és més fàcil comptar amb els altres per tal de regenerar-la d'acord amb els canvis de l'entorn.*

5.2.4. El creixement

Conclusió 12: Les actituds respecte al risc i les circumstàncies personals no són cap fre al creixement en sis de cada deu empresaris

L'empresari agafa risc; ho fa comptant amb un gran pes de la reinversió dels beneficis any rere any. Que s'arrisqui és el que s'espera; per això no tothom ho és, d'empresari. El seny per posar els límits per tal de no fer perillar el patrimoni personal i familiar, quan ja han passat els moments més crucials de l'emprenedor, ja els posarà l'empresari. Per això la resta d'empresaris no és que hagin frenat el creixement, sinó que han buscat un equilibri.

Actuacions necessàries

- *L'empresari ha de seguir arriscant a l'hora de prendre decisions que menin al creixement; però ho ha de fer amb control.*
- *Sobretot, quan hi ha més socis, convé repartir una part dels beneficis en lloc de reinvertir-ho tot. En veuen els fruits.*

Conclusió 13: Els problemes amb els mercats es veuen com a fre del creixement en sis de cada deu empreses

Les fonts concretes d'aquests problemes són ben diverses; els més representats són el tracte amb les multinacionals i la internacionalització. Són dos preus del creixement; d'una banda, tractar amb les grans corporacions globals garanteix grans comandes i poca rendibilitat i, de l'altra, la internacionalització significa entrar en camp difícil i sovint desconegut.

Actuacions necessàries

- *Els tractes amb les multinacionals garanteixen volums, però cal comprovar-ne la rendibilitat, llenguatge que elles també entenen. De vegades les aliances de proveïdors poden ajudar a prendre posicions de més força a l'hora de negociar, per bé que la qualitat al nivell de les seves exigències i el compliment dels terminis pactats continuen sent les millors garanties. Tenir personal prou preparat per tractar-hi*

també ajuda, encara que els costos no seran baixos i la rendibilitat, en conseqüència, també baixarà.

- *Per a la internacionalització, es poden veure les propostes de la conclusió 6.*

5.2.5. La continuïtat

Conclusió 14: Les empreses, familiars i no familiars, tenen prevista o aplicada la successió en la meitat dels casos

Garantir la supervivència i el bon funcionament de l'empresa més enllà de la presència de l'empresari fundador és un signe de saviesa i, alhora, de gestió professional. Les dades ja diuen que no cal ser una empresa familiar per programar la successió al capdavant de la direcció. Una altra qüestió és amb quina anticipació i com es fa; aquesta és una assignatura pendent de manca de planificació.

Actuacions necessàries

- *Fer un pla de successió, amb prou temps a l'avançada i programat per activitats, per a la direcció de l'empresa amb criteris exclusivament professionals.*
- *Fer un pla de successió per a les posicions directives i tècniques clau de l'empresa amb criteris professionals.*
- *En qualsevol dels casos, convé tenir un pla de contingència.*

Conclusió 15: Nou de cada deu empreses familiars no veuen com a condició que el gerent hagi de ser de la família

No hi ha massa valoracions a fer. És un senyal evident que les empreses han entès que, hi hagi qui hi hagi al capdavant en aquest moment, l'important per al futur creixement i la supervivència de l'empresa, és que sigui la persona que ofereixi més garanties des del punt de vista professional.

Actuacions necessàries

- *Mantenir la condició, malgrat les pressions que hi pugui haver.*
- *Comprometre-s'hi mitjançant un protocol familiar.*
- *Quan hi hagi candidats de la família, fer-los passar pel procés de selecció habitual i deixar la darrera decisió a algú extern que mereixi la confiança de l'empresari.*
- *Preparar acadèmicament i amb l'experiència adequada els possibles candidats de la família.*

5.3. SOBRE L'ORGANITZACIÓ

5.3.1. La propietat

Conclusió 15: *Els socis amb més responsabilitat són els qui tenen més participació en el capital de forma majoritària. No hi ha hagut incorporacions de socis inversors externs en set de cada deu empreses*

La gran majoria d'empreses tenen la propietat concentrada i, a més a més, són tancades a noves incorporacions de capital. Per bé que es tracta d'una situació habitual, més encara en les empreses familiars que són un mínim de tres quartes parts, la concentració i el tancament són per definició factors limitadors del creixement perquè el patrimoni acostuma a ser finit, mentre que el creixement no té per què ser-ho.

Actuacions necessàries

- *L'obertura a l'entrada de nous inversors no comporta només una injecció de capital, sinó també de nous punts de vista, nous contactes, etc.*
- *En les empreses familiars, es pot limitar la proporció amb què pot entrar un soci extern a la família així com les condicions, per a més tranquil·litat de tothom.*

Conclusió 16: *Tenen plans estratègics i per escrit més de la meitat de les empreses dinàmiques, però només els coneix l'equip directiu en la majoria dels casos*

Tal com ja s'ha comentat, es tracta d'una de les pràctiques més recentment assumides per les empreses, amb una clara tendència a augmentar. Es tracta d'una tasca de planificació cabdal, que cal controlar en el seu desenvolupament i comunicar a la resta de l'organització perquè tingui sentit per tothom.

Actuacions necessàries

- *Implantar els plans estratègics com una fase necessària del funcionament empresarial.*
- *Lligar-los amb la visió concreta de l'emprenedor o de la propietat.*
- *Fer reunions de periodicitat anual amb l'equip directiu, especialitzades en el seguiment i l'adaptació del pla estratègic.*
- *Establir una política de comunicació de les línies generals del pla estratègic per als diversos nivells de l'organització.*
- *Aplicar-lo perquè no sigui una planificació sobre el paper i prou.*

Conclusió 17: La propietat i la direcció coincideixen en més de la meitat de les empreses dinàmiques estudiades

Si les empreses es troben en una fase de desenvolupament determinada i els empresaris tenen una edat raonable, això no té res d'estrany, en la mesura que l'empresari tingui clar en quin àmbit es troba en cada moment. Segons el cicle de vida i l'edat de l'empresari, aquesta coincidència pot arribar a perdre tota la lògica i ser un llast per al seu creixement.

Actuacions necessàries

- *L'empresari ha de saber què convé a l'empresa i quines són les seves limitacions, perquè la seva aportació sigui en tot moment al nivell de l'excel·lència. Els familiars més propers, els assessors externs i els directius de confiança poden donar-li'n pistes.*
- *Preveure-ho amb antelació, mitjançant un pla de successió ben programat. Tenir la salvaguarda d'un pla de contingència.*
- *Clarificar i diferenciar els ingressos per beneficis, les retribucions per la funció gerencial i el patrimoni personal o familiar.*

Conclusió 18: La major part de les empreses no celebren consells d'administració de manera formal i freqüent

Evidentment que això és del tot explicable quan s'és propietari únic; si no és el cas, no té cap raó de ser, encara que es tingui una majoria considerable. Els altres socis, per minoritaris que siguin, tenen el dret de saber com evoluciona l'empresa, de saber quines metes té i de participar en la presa de decisions que els afecten com a inversors. A més, li convé al propietari principal. En el cas de les empreses familiars, això encara té més sentit si la propietat ha d'acabar en mans de l'esposa o de la següent generació.

Actuacions necessàries

- *Crear el consell d'administració amb caràcter formal i periòdic, si convé amb l'assessorament d'experts i una formació bàsica prèvia dels accionistes no involucrats i dels que ho seran en el futur. No porta tant de temps i els beneficis, si es fa bé, són immediats.*

Conclusió 19: L'autofinançament és la pràctica financera habitual per a més de vuit de cada deu empreses

Tot i que pugui ser més rendible econòmicament l'endeutament en algunes èpoques, a més de no arriscar el patrimoni dels propietaris, no sembla que aquesta política hagi tingut cap incidència negativa en el creixement, perquè ho han fet amb prudència.

Actuacions necessàries

- *Malgrat el seny, des d'un punt de vista empresarial, cal aprofitar les conjuntures positives quan l'endeutament és avantatjós respecte a l'autofinançament.*
- *Acostuma a ser positiu per a tot tipus d'empreses que una part, per petita que sigui, es reparteixi en beneficis, perquè, d'una altra manera, es fa igualment, però barrejat amb conceptes retributius o familiars que no hi tenen res a veure.*

Conclusió 20: Dos terços de les empreses no estan en venda, encara que hi hagi una oferta atractiva

Hi ha un fort sentit de la propietat, reforçat pel fet que molts dels fundadors encara són al capdavant de l'empresa. Això dóna seguretat i potencia el tarannà empresarial dels propietaris. Les coses poden canviar quan la propietat canvia de mans per transmissió o quan l'empresa dóna més problemes i disgustos que no pas satisfaccions, la qual cosa no passa en les empreses dinàmiques estudiades.

Actuacions necessàries

- *Si es volen mantenir s'han de poder lligar les possibles vendes del tot o d'una part mitjançant el condicionament en els estatuts i, en el cas de les familiars, en el protocol familiar.*

Conclusió 21: Més de la meitat de les empreses no haurien pogut créixer més del que ho han fet

La satisfacció pels bons resultats i l'evidència del creixement que tenen i han tingut són aspectes comuns en la mostra. Més indicatius són els camins per aconseguir-ho: fabricar millor, innovar i internacionalitzar-se.

Actuacions necessàries

- *No posar tots els esforços en una única direcció és una proposta més fàcil de dir que no pas de fer, quan les empreses se senten fortes en una funció concreta. Tanmateix, convé treballar amb més d'un front al mateix temps, atesa la volatilitat de l'entorn i els canvis constants a què està sotmès.*
- *Comunicar a la resta de l'organització el punt d'excel·lència de l'empresa i obrir-la a suggeriments per encetar nous fronts, menys desenvolupats fins al moment.*

Conclusió 22: Els factors que poden limitar els seu creixement estan majoritàriament fora del control de les empreses

En allò que no s'hi pot fer res, no s'hi pot fer res; però el recurs a tercers és massa fàcil. Les empreses han de veure com superen alguns dels límits imposats per factors externs, com ja estan fent amb els mercats o amb les restriccions tècniques. Es tracta d'una actitud que va contra l'autocomplaença i que convé transmetre a l'organització.

Actuacions necessàries

- *Treballar des de dintre de les organitzacions patronals on es participa, perquè exercixin la pressió que se n'espera en els temes que estan fora de l'abast de la influència d'una empresa en particular.*
- *Establir contactes amb altres empresaris que coincideixen en la mateixa problemàtica perquè tindran més força que no pas tots sols.*
- *Les empreses voldrien que les institucions organitzessin més sovint trobades periòdiques amb els empresaris de cada zona perquè indiquin quins són els obstacles que troben, amb xifres, per tal de poder fixar polítiques adients.*

5.3.2. La direcció

Conclusió 23: Vuit de cada deu empreses treballen amb objectius i s'apliquen a tots els nivells de comandament en la meitat dels casos

Té tota la coherència que hi hagi una visió i un pla estratègic, i que se'n desprenguin uns objectius. La fase de planificació estaria ben tancada si es donés el darrer pas; es tracta d'involucrar-hi la resta de la plantilla, pràctica encara minoritària, però en fase d'implantació progressiva.

Actuacions necessàries

- *Implantar el treball per objectius a tota la plantilla, amb el que suposa d'haver de donar informació i de control. Comptar amb les noves tecnologies i amb alguns instruments d'organització i de recursos humans ho pot facilitar en gran mesura.*

Conclusió 24: Tenen organigrames professionalitzats vuit de cada deu empreses

És de les respostes més sorprenents. L'experiència ens fa dubtar que hi hagi un percentatge tan gran d'empreses amb un organigrama operatiu i professionalitzat quan el lideratge i les decisions estan tan concentrades en la zona superior. Si fos així, cosa que exigiria un treball de comprovació força més profund, estariem davant d'un clar argument d'origen intern que explicaria el creixement de l'empresa, més quan aquest provoca reajustaments continus.

Actuacions necessàries

- *Definir llocs de treball de manera operativa i els nivells de responsabilitat en la presa de decisions.*
- *Treballar per objectius —i controlar-los— a tots els nivells.*
- *Generalitzar-ho a totes les empreses, si convé amb suport extern.*
- *Revisar periòdicament la validesa de l'organigrama, més encara quan són empreses dinàmiques.*

Conclusió 25: Tenen comitè de direcció tres quartes parts de les empreses, i el celebren setmanalment sis de cada deu empreses

Es tracta d'una pràctica incorporada per les direccions professionals —familiars o no—; el problema és més d'aquelles que no en tenen, sigui perquè el gerent treballa molt sol o perquè es fa mentre es dina o es fa un cafè. Tanmateix, no es va entrar en el detall de funcionament. Algunes pràctiques en recessió haurien d'acabar per desaparèixer, com la presència obligada de propietaris no directius o la limitació a membres de la família. La freqüència dependrà de cada empresa.

Actuacions necessàries

- *Generalitzar la pràctica de tenir un comitè de direcció, amb el gerent i el seu equip directiu, només aquells que en depenen directament, siguin o no de la família en el cas d'empreses familiars.*
- *Vetllar sobretot perquè sigui operatiu; temes concrets del dia a dia, compromisos personals, informacions útils, durada fixada, continguts limitats, etc.*
- *Freqüència segons necessitats de cada empresa, però, en la mesura que sigui possible, val més comitès més freqüents i de menys durada, que no pas menys freqüents i de més durada. Les periodicitats setmanals i quinzenals són les més aconsellables.*

5.4. LA PSICOLOGIA DE LA GESTIÓ

5.4.1. Professionalització de la gestió

Conclusió 26: Gairebé la meitat de les empreses compten més amb la promoció interna que no pas amb la selecció externa. Però no hi ha cap responsable de recursos humans que digui l'última paraula en nou de cada deu empreses

Tot i no arribar al criteri establert, destaquem la primera conclusió perquè és simptomàtica del tacte amb què es tracta la selecció de personal. Sembla que, per a moltes empreses, serveix allò de « val més boig conegut que savi per conèixer ». És una bona política si els qui

promocionen tenen les competències i la disposició adequades, però el creixement i l'especialització creixent fan dubtar que no hi hagi llacunes importants, sobretot en els àmbits de la presa de decisions i de la gestió, com ja han reconegut algunes.

El paper migrat de recursos humans en les seleccions és una conseqüència del control personal que exerceixen els propietaris i gerents d'aquestes empreses sobre les incorporacions. No és un bon senyal de professionalització de la gestió ni d'aprofitament del temps del màxim responsable de l'empresa.

Actuacions necessàries

- *Definir bé els requeriments de les vacants i valorar objectivament què aporten els de dintre en comparació amb els candidats externs.*
- *Analitzar què té d'atractiu el lloc, l'empresa, el sou per als possibles candidats i establir el perfil més adient. Buscar-lo on sigui.*
- *Buscar un bon cap de recursos humans o de selecció i delegar-li les seleccions, quan hagi entès quin perfil de persones vol l'empresa.*

Conclusió 27: *No hi ha cap reconeixement per als equips en sis de cada deu empreses. I, amb alguna excepció, no hi ha equips multifuncionals o voluntaris creats per buscar millores*

Aquest és un dels camps menys desenvolupats en les empreses de l'estudi. Encara que tinguin equips, la gestió principal és encara individualitzada. L'absència de la gestió dels equips i l'absència de reconeixement és una oportunitat perduda i una malversació de temps. L'òptica del treball en equip no ha estat assimilada encara per la majoria dels empresaris i gerents.

Actuacions necessàries

- *Crear un pla d'incentius per al treball en equip dels diversos grups.*
- *Potenciar la formació en gestió dels seus responsables, en els quals cal delegar algunes decisions.*
- *Crear equips transversals, amb suport extern si cal, per reforçar la col·laboració interdepartamental.*
- *Predicar amb l'exemple des de dalt, per exemple, en el comitè de direcció i la subsegüent informació descendent.*

Conclusió 28: *Les decisions estan concentrades en vuit de cada deu empreses, independentment de la dimensió de la plantilla*

Hom hagués esperat que com més gran més descentralització.

Actuacions necessàries

- *Delegar, delegar i, si costa molt, aprendre'n. Controlar-ne resultats.*
- *Formar els directius i comandaments en la presa de decisions i a retre'n comptes al seu superior directe.*

Conclusió 29: La major part de les empreses dinàmiques tenen un lideratge concentrat

El paper central de qui està al capdavant en aquestes organitzacions és evident. Això suposa concentrar molt més poder encara del que li atorga la funció o, si és el cas, la propietat. Aquesta situació presenta avantatges en el rabiós present, però hipoteca de cara al futur, tal com s'explica en el capítol corresponent.

Actuacions necessàries

- *Atès que el lideratge l'atorguen els seguidors, el líder hi pot fer poca cosa, llevat que no exerceixi com a tal, perquè, aleshores en buscaran un altre.*
- *Formar els directius i responsables d'equip en competències de gestió i en habilitats directives perquè puguin ser els líders escollits per la gent que en depèn.*
- *Desenvolupar el treball d'equip a nivell de tota l'organització perquè el lideratge es pugui anar distribuint organigrama avall.*

Conclusió 30: Més de la meitat dels empresaris i directius es consideren una mica autoritaris o paternalistes, mentre gairebé la meitat es consideren participatius. Entre els propietaris hi ha tres vegades més autoritaris que participatius, mentre que entre els gerents, més de la meitat són participatius

La combinació d'aquestes conclusions té a veure amb el grau de professionalitat, amb l'edat i, sobretot, amb la proximitat envers les persones dirigides. Tanmateix, sorprèn que tants entrevistats es considerin participatius, tenint present la concentració en la presa de decisions i en el lideratge. Per tant, ens decantem per pensar que l'estil participatiu és més aviat sinònim de bones maneres. Finalment, els recursos humans d'avui dia responen molt millor a estils participatius que no pas als autoritaris.

Actuacions necessàries

- *Delegar, potenciar el treball en equip, escoltar, informar, etc.*
- *Formar els directius i responsables d'equip en competències de gestió i en habilitats directives perquè puguin escollir l'estil més adequat per dirigir el seu equip.*

Conclusió 31: No tenen quadres de comandament o instruments similars vuit de cada deu empreses

Soprèn que en empreses on es funciona per objectius estiguin tan poc desenvolupats els controls. Sembla que caldria trobar la raó en la preferència pels controls individualitzats i informals, els quals reforcen el paper de qui mana, encara que li suposi una forta inversió de temps. Un control sistematitzat, com un quadre de comandament, una vegada dissenyat i implantat, tendeix a l'autocontrol dels col·laboradors —una altra característica dels estils participatius— i sobretot a una potenciació dels responsables d'equip que saben que han de retre comptes mitjançant un instrument objectiu d'ús generalitzat a l'empresa.

Actuacions necessàries

- ***Crear un quadre de comandament o un instrument de control similar.***

5.4.2. Sistemes de motivació

Conclusió 32: El departament de recursos humans està poc desenvolupat en la gran majoria de les empreses, incloses les més grans

Abans d'abordar els sistemes de motivació, convé marcar d'entrada que, en tractar-se de sistemes, pressuposen unes polítiques i uns processos definits que, en general, són implantats per especialistes. Són propis de la funció de recursos humans, que és absent en gairebé tots els comitès de direcció de les empreses, la qual cosa indica que no és una funció estratègica o que la du a terme algú altre que no n'és especialista; en qualsevol dels dos casos, la funció està poc professionalitzada i la intuïció hi predomina. Ja hem dit abans que el personal és un material molt sensible en la majoria de les empreses estudiades i són, en general, l'empresari o el director que en tenen cura, amb l'ajut d'algun col·laborador. Les possibilitats que estiguin definides les polítiques i establerts els instruments per gestionar professionalment els recursos humans seran molt baixes.

Actuacions necessàries

- ***Davant del creixement, cal buscar algun professional especialitzat en la gestió dels recursos humans.***
- ***Formar en profunditat algun directiu o empleat que se'n responsabilitzi.***
- ***En cas de no estar justificada la posició, acudir a empreses externes especialitzades que ajudin a dissenyar polítiques i implantar instruments de motivació que els siguin útils.***

Conclusió 33: Apliquen retribucions atractives sis de cada deu empreses. I tenen retribució variable set de cada deu empreses, sense comptar el personal comercial

Pagar per allò que es fa enlloc de pagar per estar-hi és el missatge que hi ha darrere de la retribució variable i és un pas en la direcció de la professionalitat i la motivació dels bons empleats, encara que pugui suposar la desmotivació dels qui tenien drets de sou adquirits. És un pas valent que només tres de cada de empreses han gosat aplicar a gairebé tota la plantilla. D'altra banda, una retribució atractiva no té per què estar només referida a la part fixa.

Actuacions necessàries

- *Definir la política retributiva sobre la base dels sous de mercat per a cada posició, sense excepcions pel que fa a familiars o antiguitat.*
- *Aplicar la retribució variable a tota la plantilla, sabent que es pot pagar més sense haver de gastar més.*
- *Incloure en la part variable una porció en funció dels resultats de l'equip i de l'empresa, com han fet algunes empreses estudiades.*

Conclusió 34: Tres quartes parts de les empreses no tenen avantatges socials

La motivació i la retenció dels bons empleats no és només una qüestió de retribució —per bé que els avantatges també ho són—; empreses d'ubicació més remota o en zones amb problemes de selecció tenen en els avantatges socials una manera de fer més atractiva l'empresa sense haver de revolucionar la seva estructura salarial. És un camp molt poc treballat encara.

Actuacions necessàries

- *Analitzar què valoren els candidats per fer-los més còmoda la seva incorporació i fer-ne la valoració econòmica.*
- *Establir plans personalitzats d'avantatges socials dintre de les possibilitats de l'empresa i que tinguin possible marxa enrere.*

Conclusió 35: Reconeixen els bons empleats dos terços de les empreses; en fan un reconeixement específic un terç de les empreses

Reconèixer la contribució positiva d'un empleat és donar un pas més enllà d'un augment de sou (que és per tota la vida) o d'una promoció (potser no serveix o no el motiva) i és més senzill. En realitat, aquí buscàvem més la segona part de la conclusió i no és d'us generalitzat i, més específicament, en les empreses familiars, de pares a fills. Es perd una oportunitat fàcil i barata de motivar.

Actuacions necessàries

- *Acostumar-se a felicitar, agrair, animar els empleats —també els fills, si és el cas— que han fet un esforç extraordinari o han assolit un resultat excel·lent i generalitzar la pràctica a tots els caps.*

Conclusió 36: Nou de cada deu empreses no fan cap valoració periòdica del rendiment

Una altra oportunitat fàcil d'aplicar que motiva quan es fa bé i que reforça la posició del cap davant del seu col·laborador; aquest, pot parlar de la seva feina i de com es troba a l'empresa sense la pressió del dia a dia. És un flux de comunicació ascendent i descendent de caràcter periòdic, que es pot combinar amb l'acompliment dels objectius i, fins i tot, amb la retribució variable.

Actuacions necessàries

- *Establir una entrevista anual de cada empleat amb el seu cap, amb un guió establert, però prou flexible.*
- *Formar els caps en tècniques de comunicació perquè facin bé l'entrevista.*
- *Veure si es pot relacionar amb els objectius i amb la retribució variable, i aplicar-ho.*

Conclusió 37: Els empleats tenen un nivell de formació alt o molt alt respecte a la competència en la meitat de les empreses

La preparació del personal de l'empresa és una garantia de la seva competència professional. No es tracta només de formació prèvia, sinó de formació interna, que moltes ja apliquen amb caràcter obligatori. Quan un empleat sap més, té més potencial i, per tant, hauria de fer la feina adequada a la seva formació i cobrar per la feina que fa. Relacionar tots aquests aspectes ho fan poques empreses.

Actuacions necessàries

- *Incloure la formació personal entre els objectius a complir.*
- *Valorar d'alguna manera els coneixements que té cada empleat.*
- *Potenciar la formació interna amb formadors interns que transmetran més informació pràctica i directament aplicable que simples coneixements.*
- *Formar els possibles formadors interns amb les tècniques bàsiques per poder comunicar-se amb eficàcia.*

Conclusió 38: Han jugat la carta de la promoció interna dos terços de les empreses, però no hi ha plans de carrera en gairebé cap empresa

A priori aquest és un bon símptoma, sempre que els criteris emprats hagin estat considerats justos per l'organització i que els beneficiaris se sentin prou preparats per fer la nova funció. La promoció ha de ser justificada i també significa més poder de decisió i més responsabilitat. L'empresa, a més, ha de saber que, si vol fer un gir fort, als de dintre, els costarà més. D'altra banda, tenir la possibilitat de fer carrera dins d'una empresa en creixement té tota la lògica, però els aspirants han de veure el camí a seguir i el punt de destinació, és a dir, han de conèixer què poden arribar a aconseguir i què els suposarà. La transparència de les regles del joc és clau.

Actuacions necessàries

- *Planificar quines funcions caldrà cobrir a mig termini, definir què s'exigeix i què s'aconseguirà.*
- *Identificar els directius, tècnics i empleats amb potencial de futur i dissenyar-los una carrera aproximada perquè es puguin anar desenvolupant i estiguin a punt en el moment oportú.*
- *Formar en tècniques de gestió i habilitats directives els candidats a la promoció perquè aquesta no els suposi més problemes.*
- *No dubtar a trencar la política de promoció amb la recerca de candidats externs si l'empresa necessita un canvi molt profund.*
- *Aplicar als familiars en plantilla els mateixos criteris*

Conclusió 39: No hi ha plans de rotació interna en set de cada deu empreses

La rotació interna permet tenir una plantilla més polivalent i un nombre més petit de personal imprescindible. Això suposa planificar llocs de treball, formació i retribució, i, sobretot, tenir motivat el personal més polivalent, perquè serà el que permetrà cobrir forats inesperats en l'organització. Els principals enemics de la rotació no són els interessats, sinó els seus caps, que perden, encara que sigui per estones, un dels seus col·laboradors clau, tot i que aquells també poden tenir el seu pla de rotació interna.

Actuacions necessàries

- *Planificar la família de llocs de treball que poden entrar en un pla de rotació concret.*
- *Identificar els empleats que tenen les competències bàsiques per poder entrar en un pla de rotació interna.*
- *Acompanyar l'augment de polivalència de cada individu amb la formació i la retribució corresponents.*

Conclusió 40: El paper dels quadres intermedis té incidència en el creixement en la meitat de les empreses

Hi ha un acord majoritari en la influència dels quadres en el funcionament diari de l'empresa, perquè són l'engranatge entre l'alta direcció i qui fa les feines. Per això han de ser de la corda de qui mani. Però, pel fet d'estar al bell mig de l'estructura, tenen avantatges i inconvenients, depèn des d'on se'ls miri, si des de dalt o des de baix.

En aquest col·lectiu s'hi concentren conclusions explicades fins aquí; si no decideixen res, si no són els líders del seu equip, si no estan informats dels plans que hi ha, si no poden influir en la valoració, el reconeixement, la retribució, la promoció o la formació de la seva gent, què fan pel mig de l'organigrama? Per a alguns empenyen i per a altres frenen l'organització.

Actuacions necessàries

- *Formar-los en tècniques de gestió i motivació, en la presa de decisions i en habilitats directives.*
- *Informar-los i fer-los participar en equips del seu col·lectiu de diverses àrees de l'empresa.*
- *Delegar-los decisions i que en retin comptes al seu superior.*
- *Exigir-los que facin de cap del seu equip i, si poden, que n'esdevinguin els líders.*
- *Fer que una part important de la seva retribució variable estigui en funció dels resultats del seu equip.*
- *Integrar-los en l'equip que mana dintre de l'empresa.*
- *Pel que fa als candidats externs, seleccionar-los més per les competències actitudinals que no pas per les tècniques.*
- *Donar-los suport personal davant dels problemes, tot deixant que ells els solucionin.*

ANNEX 1: EL QÜESTIONARI INICIAL

A partir de la proposta inicial de contingut presentada a ACCIÓ CIDEM-COPCA, es va elaborar un qüestionari exhaustiu que contemplés tots els temes que directament i indirecta poguessin exercir alguna influència en el creixement de les empreses.

Aquestes són, per cada bloc d'anàlisi proposat inicialment, les preguntes que ens vam formular internament.

2	L'empresari
Propietat i direcció	2.1. La vocació empresarial i el seu abast 2.2. El paper de la família de l'empresari 2.3. Planificació, plans de creixement i limitacions 2.4. El poder, el lideratge i l'estil de direcció 2.5. El control de l'empresa 2.6. La continuïtat de l'empresa

La vocació empresarial i el seu abast

- Qui va crear l'empresa?
- Quin any es va crear l'empresa?
- Si és familiar, en quina generació està la seva empresa?
- Quants anys té l'empresari?
- Amb quin capital es va crear l'empresa i de quina procedència?
- Amb quina intenció es va crear l'empresa?
- Quins són els valors de l'empresa i qui els va fixar?
- S'han respectat o han canviat al llarg dels anys? Qui els va canviar i en què?
- Creu que hauran de canviar en el proper futur? Quins? Com?
- Quines han estat les fases d'evolució de l'empresa?
- Em podria explicar la vida de l'empresa en format de conte breu?
- Podria identificar tres moments clau de la història de l'empresa?
- Ha arribat on volia? Quan hi va arribar? Quan creu que ho aconseguirà?
- Quins límits s'ha posat per invertir en l'empresa? (diners/esforços...)

El paper de la família de l'empresari

- Quants familiars té posats en l'empresa? Quin parentiu?
- Quin paper hi juguen? Socis, direcció, empleats?
- Tenen separats els diners dels dividends, dels sous i els personals? Com?
- Són consultats en decisions importants? Com ara quines?

- La família, hi diu la seva en temes de propietat?
- La família, hi diu la seva en temes de gestió/direcció?
- Amb quina freqüència es parla de l'empresa a les trobades familiars?
- Què espera la família de l'empresa?
- En què compta i fins quin punt amb la família per al futur de l'empresa?
- En què no hi pot o no hi vol comptar?

Planificació, plans de creixement i limitacions

- Han fet alguna vegada un pla de futur? Amb quina freqüència? Amb qui?
- On s'ha proposat estar l'empresa d'aquí a 5 anys? I a 10 anys vista?
- Quins paràmetres i factors ha tingut en compte?
- Com hi pensen arribar? Ho tenen posat per escrit? Qui ho sap?
- Fins on creu que pot créixer l'empresa? Què en pot limitar el creixement?

El poder, el lideratge i l'estil de direcció

- Qui mana de debò a l'empresa? En què es nota? I en èpoques anteriors?
- Els altres socis o empleats, el reconeixen com a líder? En què es nota?
- Quins altres líders hi ha hagut en la història de l'empresa? Quan?
- Com i quan ho va deixar de ser?
- Quin estil de direcció es fa servir? Qui decideix i en què?
- Per què s'empra aquest estil i no pas qualsevol altre?

El control de l'empresa

- Qui porta els números de l'empresa?
- Qui més coneix els números de l'empresa?
- Qui decideix correccions o accions arran dels números de l'empresa?
- Qui, com i quan ret comptes a l'empresari?
- Quines funcions de l'empresa cauen fora del control personal de l'empresari?

La continuïtat de l'empresa

- Qui té la capacitat per decidir sobre el futur de l'empresa?
- Qui continuarà la tasca de l'empresari? Com està previst?
- Quina és la veritable predisposició de l'empresari envers la successió?
- Què ha fet o pensa fer al respecte?
- Qui treu el tema de la successió familiar?
- Què seria capaç d'arriscar per garantir la continuïtat de l'empresa?
- I què no posaria mai en perill per garantir la continuïtat de l'empresa?

3	L'organització
Microempreses, pimes i grans empreses	3.1. La propietat <ul style="list-style-type: none"> 3.1.1. Composició de la propietat 3.1.2. Planificació: missió i visió 3.1.3. Estratègia i presa de decisions 3.1.4. Òrgans de govern 3.1.5. Política de finançament, de beneficis i de reinversió 3.1.6. Assessors externs i contactes institucionals 3.1.7. Successió. Transmissió de la propietat 3.1.8. Les oportunitats de creixement i les condicions 3.1.9. Les amenaces al creixement i les limitacions

La propietat

Composició de la propietat

- De qui és l'empresa? Quina és la composició de la propietat?
- Quins canvis de mans hi ha hagut en el passat?
- Hi ha previsió que hi hagi canvis en el nom o en la distribució de la propietat?
- Quina és l'actitud dels altres accionistes envers l'empresa, si s'escau?

Planificació: missió i visió

- Està definida la missió de l'empresa, el perquè existeix? Qui l'ha feta?
- Està definida la visió de l'empresa? Qui l'ha feta?
- Qui decideix cap on ha d'anar l'empresa? Com es decideix?
- Qui decideix els canvis de rumb de l'empresa? Com es decideixen?
- Hi ha hagut canvis de rumb remarcables en el passat? Per què?
- A quin termini es planifica el futur de l'empresa? Com es fa? S'escriu?
- Cada quant de temps es controla l'evolució de l'empresa? Com i qui ho fa?
- Quins són els valors que caracteritzen aquesta empresa davant d'altres?
- Els coneixen els altres socis? I la família? I els caps? I la plantilla?
- Què es fa davant dels plantejaments que són contraris als valors de l'empresa?

Estratègia i presa de decisions

- Qui i com marca les línies mestres que cal seguir? A qui i com es comuniquen?
- Qui pren i qui pot prendre les decisions importants? A qui es consulten abans?

Òrgans de govern

- Hi ha consell d'administració o similar? Qui en forma part?
- Amb quina freqüència es reuneix? Hi ha actes de la reunió?
- N'hi ha hagut en el passat? Com funcionava?
- Ha pensat alguna vegada a crear-ne un? Amb quina finalitat?

Política de finançament, de beneficis i de reinversió

- Com es finança l'empresa? Qui ho decideix? N'està satisfet?
- Hi ha hagut algun canvi de política de finançament en el passat? Per què?
- Ha tingut sempre beneficis l'empresa? O des de quan en té?
- Quina política seguïu amb els beneficis? Quants en reinvertiu?
- Hi ha hagut en el passat alguna gran inversió? Què heu fet els propietaris?
- Heu tingut pèrdues en algun moment? Com hi heu fet front?

Assessors externs i contactes institucionals

- Teniu o heu tingut assessorament extern? Sobre quins temes?
- N'esteu satisfets? Per què? Hi tornariéu?
- Teniu o heu tingut ajuts institucionals? Quins, quan i de quant?
- Formeu part d'alguna patronal o organització similar? Hi sou actius?
- Què en penseu de les patronals i d'aquest tipus d'institucions?

Successió. Transmissió de la propietat

- Penseu transferir la propietat en retirar-vos? En quin moment? A qui?
- Amb quines condicions ho faríeu? I quan no ho faríeu mai?
- Creieu que va lligat el fet de tenir la propietat amb portar la gerència?

Les oportunitats de creixement i les condicions

- Amb quines condicions estaríeu disposats a afrontar un fort creixement?
- Quins són els límits al creixement per part de la propietat?
- En quins casos, com a propietari, preferiríeu no créixer?
- Com a propietari, on veieu les màximes oportunitats de créixer?
- Heu tingut mai accionistes de fora? Com us ha anat? En quin cas ho acceptariéu?
- Heu fet alguna *joint-venture* o similar? Com us ha anat? En quin cas hi jugaríeu?

Les amenaces al creixement i les limitacions

- Quina és la posició de l'empresa pel que fa a l'entrada de nous accionistes?
- Des del punt de vista de propietari, què limita el vostre creixement?
- Com a propietari, on veieu les màximes amenaces de futur per poder créixer?

- Què estariu dispostat a fer i què no, com a propietari, per superar-les?
- Què necessiteu els propietaris perquè l'empresa pugui créixer?
- Què agrairíeu de l'Administració per poder créixer?
- Heu pensat alguna vegada a vendre l'empresa? Per què i per què no ho va fer?
- Per quins motius i en quines condicions vendríeu l'empresa?

3	L'organització
Microempreses, pimes i grans empreses	3.2. La Direcció 3.2.1. Planificació, objectius, periodicitat i control 3.2.2. Organigrama (oficial i operatiu) 3.2.3. Concentració d'activitats clau 3.2.4. Equips de treball 3.2.5. Òrgans de govern 3.2.6. Assessors i ajuts externs 3.2.7. Història de les reorganitzacions i reestructuracions anteriors

La direcció

Planificació, objectius, periodicitat i control

- Treballeu amb objectius anuals? Qui els marca? Com es comuniquen?
- Estan lligats amb l'estratègia dels propietaris? Com?
- Amb quina periodicitat es controlen els resultats i es comparen? Qui ho fa?
- Qui és el responsable dels resultats i d'assolir els objectius?
- Amb quina periodicitat despatxa el gerent amb l'amo o el seu representant?
- Es comunica l'evolució dels resultats a la resta de la plantilla? Fins on?
- Qui de la família i de l'empresa té les informacions clau sobre la marxa de l'empresa?
- Hi ha felicitacions quan s'aconsegueixen els objectius?
- I què passa quan no s'aconsegueixen els objectius previstos?
- Què es fa perquè els empleats coneguin i comparteixin els valors de l'empresa?
- Hi ha alguna forma de comunicació institucional, principis, etc., per a tothom?
- Com es recompensen les persones que s'hi adhereixen? Són la majoria?
- I què es fa amb aquells que no els comparteixen? En són molts? Més o menys que abans?

Organigrama (oficial i operatiu)

- Qui és el gerent de l'empresa? És propietari? És de la família?
- Teniu organigrama? Des de quin moment de la història de l'empresa?
- Creieu que un organigrama és útil? Per què? I per a què us serveix o serviria?

- El vostre organigrama és un fidel reflex de l'estructura de l'empresa?
- Quants nivells de comandament té l'empresa des del gerent en avall?
- Amb qui despatxen els caps de les diverses unitats de l'empresa?
- Hi ha familiars o socis treballant a l'empresa? On estan dins de l'organigrama?

Concentració d'activitats clau

- Quines creieu que són les funcions clau de l'empresa, allò que altres no podrien fer?
- Qui du a terme o és el responsable directe d'aquestes funcions clau? Des de quan?
- Com garantiu la continuïtat d'aquests elements clau? Què els feu?
- I, si se n'anessin o passés alguna cosa, tenen successor previst? Com? Ho saben?
- Si passés alguna cosa que inhabilités el gerent, té successor previst? I preparat? Qui?
- Quina actitud tindria el gerent, quan es retirés, envers el seu successor?

Equips de treball

- Quins equips de treball hi ha a la vostra empresa? Com sabeu que treballen com un equip?
- Qui mana aquests equips? En són també els líders? Com ho sabeu?
- Quines armes empreu per reforçar el sentiment i la feina d'equip?
- Hi ha competència entre les diversos equips de l'empresa? Què hi guanyen?
- Col·laboren entre ells en algun projecte? En quins? Com ho fan?
- Els equips de l'empresa, estan reflectits en l'organigrama?

Òrgans de govern

- Teniu algun òrgan de la direcció, un comitè de direcció o similar? Des de quan?
- Per què creieu que pot ser útil o no un comitè de direcció?
- Qui en forma part i qui el presideix? Lliguen els assistents amb l'organigrama?
- Amb quina freqüència es reuneixen? Quin tipus de decisions s'hi prenen?
- Hi ha actes de la reunió i responsables dels encàrrecs? Com se'n controlen els resultats?
- Quants altres tipus de reunions hi ha a l'empresa? Com funcionen i amb quina freqüència?
- Què en penseu de les reunions a l'empresa?
- Hi ha reunions de caire més informal o festiu a l'empresa (Nadal, etc.)? Quan i amb qui?
- Com considera el clima humà de la plantilla en general? I dels caps dels diversos nivells?

Assessors i ajuts externs

- Teniu o heu tingut assessors de la direcció? En quins temes?
- N'esteu satisfets? Per què? Hi tornariu?
- Teniu o heu tingut ajuts institucionals a la direcció? Quins, quan i de quant?

Història de les reorganitzacions i reestructuracions anteriors

- Heu tingut alguna reorganització o reestructuració en el passat? Per quin motiu?
- Quantes, en quin moment i a quins departaments o tipus de persones han afectat?
- Quins efectes han tingut en els resultats? I en la plantilla?
- Qui les ha endegades i ha donat la cara? S'han reflectit en l'organigrama?
- Creieu que un hipotètic creixement us hi obligaria? I hi estareu disposats?
- Què en penseu de les reorganitzacions o reestructuracions?

4	La psicologia empresarial en la gestió
Microempreses, pimes i grans empreses	4.1 Professionalització de la gestió 4.1.1. Criteris d'incorporació a l'empresa per nivells 4.1.2. Composició i autonomia dels equips. Clima laboral 4.1.3. Presa de decisions del dia a dia i delegació 4.1.4. El lideratge en la gestió. El <i>mentoring</i> 4.1.5. Estils de direcció i conseqüències 4.1.6. Els controls

Professionalització de la gestió

Criteris d'incorporació a l'empresa per nivells

- Quins són els criteris principals per poder treballar a la vostra empresa?
- Com es fa la selecció del personal? On es busquen els candidats?
- Qui entrevista els candidats? Qui pren la decisió última per incorporar-los?
- Hi ha familiars, amics, fills de clients o de proveïdors en la plantilla? Quants?
- Tenen les mateixes condicions laborals exactes que els altres treballadors?
- Com és el seu procés de selecció? És el mateix que amb la resta?

Composició i autonomia dels equips. Clima laboral

- Teniu equips dintre de l'empresa? Sobre la base de quins criteris es creen?
- Qui és anomenat per estar-hi al capdavant? Sobre la base de quins criteris?
- Quins avantatges laborals o retributius tenen els qui porten els equips?
- Com considerariu la relació entre els diversos equips? Per què?
- Qui coordina els diversos equips? Com s'ho fa?
- Què poden decidir els equips i que no poden decidir?
- Qui i com controla allò que fan els equips?
- Hi ha alguna motivació específica per als equips com a tals?
- Quins costos té per a l'empresa que treballin en equips?
- Com considera el clima laboral general de l'empresa?

- En què creieu que podria millorar i què el podria fer empitjorar?
- Hi ha sindicats a l'empresa? Com els considereu? Augmenta o disminueix la sindicació?
- Hi ha activitats lúdico-festives per als empleats de l'empresa? Com hi participen?
- Qui organitza les activitats extralaborals de l'empresa? Amb quina freqüència?
- Quins costos tenen per a l'empresa aquestes activitats? Van a més o a menys?

Presa de decisions del dia a dia i delegació

- Qui fa funcionar de debò l'empresa en el dia a dia? Qui són els imprescindibles?
- Quines decisions importants s'han de prendre en el dia a dia? I qui les pren?
- Quines decisions es prenen al nivell immediatament inferior a la gerència?
- I quines decisions es prenen al nivell d'encarregats? Qui se'n fa responsable?
- Hi ha decisions que es prenguin en equip? Quines? Qui forma l'equip?
- Quines decisions creieu que s'haurien de prendre més avall? Per què no es fa?
- I quines decisions del dia a dia només pot prendre-les la gerència?
- Creieu que la vostra gent és capaç de prendre més decisions? Per què no ho fa?
- Hi ha decisions que la gent s'espera per prendre? Quines? A qui esperen per fer-ho?
- Hi ha decisions que es corregeixen? Quin tipus de decisions? Qui les corregeix?
- Quin tipus de decisions s'ajornen sempre? Qui les ajorna?

El lideratge en la gestió. El *mentoring*

- Qui és qui quan diu què s'ha de fer, tothom ho fa? I a qui no li fan cas?
- Qui té l'admiració professional dels caps? I de la resta d'empleats? En què ho noteu?
- Qui és la persona de confiança dels caps? I de la resta d'empleats? En què ho noteu?
- Creieu que la gerència té opositors dintre de l'equip de direcció? En què es nota?
- Hi ha enfrontaments entre caps? Entre qui? Qui hi acostuma a posar pau? Com ho fa?
- Qui té el *know how* de l'empresa? El va transferint a altres empleats? Com?
- Com i a qui transfereix el coneixement de l'empresa l'empresari? Està programat?
- Com i a qui transfereix els coneixements de gestió el gerent? Està programat?
- Com i a qui transfereixen els coneixements els caps principals? Està programat?
- Com va aprendre l'empresari els secrets de l'empresa?
- Com ha après el gerent a dirigir l'empresa? El va fitxar ja preparat?
- Com ho feu per fer-vos amb els caps i els empleats més bons? Ja estan preparats?
- Teniu a l'empresa plans de successió? I l'empresari? Està escrit? Es controla?
- Com sabeu quins caps i empleats tenen un alt potencial? I què hi feu d'especial?
- Han marxat caps i empleats brillants de l'empresa? Quan? Quants? Per què?

Estils de direcció i conseqüències

- Com definiríeu el vostre estil de direcció com empresari? En què us baseu?
- Quin estil de direcció tenien els vostres antecessors?
- Per què creieu que és el millor estil de direcció possible?

- Com definiríeu l'estil de direcció del gerent? En què us baseu?
- Quin estil de direcció tenia el gerent anterior? I els anteriors?
- Creieu que és el millor estil de direcció possible per utilitzar a l'empresa?
- Quin estil de direcció és el més comú entre els caps de l'empresa? En què us baseu?
- Hi ha algunes excepcions remarcables entre els caps? Quins resultats n'obtenen?
- Creieu que és el millor estil de direcció possible per utilitzar per part dels caps?
- Teniu caps que creen escola de bons caps i empleats? Com se'ls retribueix per això?
- Creieu que hi ha relació entre l'estil de direcció i l'ambient de treball? En teniu exemples?
- Hi ha hagut canvis en l'estil de direcció en els darrers anys? Quins?
- Preveieu que caldran canvis en l'estil de direcció en els propers anys? Quins? Per què?

Els controls

- Com controla l'empresari l'evolució de l'empresa? Qui li dona les informacions?
- Amb qui comparteix l'empresari les dades de l'evolució de l'empresa?
- Hi ha dades exclusives de l'empresari? Quin tipus? Per què ho són?
- Com controla el gerent l'evolució de l'empresa? Amb quina freqüència?
- Quina persona o departament recull totes les dades de l'empresa? Mitjançant quin procés?
- Qui despatxa amb qui dins de l'empresa? Qui ret comptes a qui? Com ho fan?
- Hi ha establert un procés general per a tota l'empresa? O tothom ho fa a la seva manera?
- Quines són les dades clau que es controlen a l'empresa? Des de quan?
- Hi ha algun tipus de quadre de comandament a l'empresa que resumeixi els resultats?
- Heu pensat a fer canvis en les dades o en el procés de control en el futur? Quins i per què?

4	La psicologia empresarial en la gestió
Microempreses, pimes i grans empreses	4.2. Sistemes de motivació 4.2.1. Sistemes de retribució 4.2.2. Avantatges socials 4.2.3. El reconeixement i valoració de l'acompliment 4.2.4. La formació 4.2.5. La promoció interna. Criteris 4.2.6. Rotació interna i externa 4.2.7. Antiguitat i renovació de la plantilla

Sistemes de motivació

Sistemes de retribució

- Quin sistema de retribució feu servir? Quin conveni col·lectiu seguïu?
- Si teniu sindicats, quin és el seu paper a nivell retributiu?

- Pagueu els empleats més del que us marca el conveni o menys?
- Pagueu millor, igual o pitjor que els vostres competidors? Com ho sabeu?
- Feu servir el mateix criteri retributiu per a tots els nivells de l'empresa?
- Feu servir el mateix criteri retributiu per als familiars que treballen a l'empresa?
- Feu servir el mateix criteri retributiu per als empleats amb alt potencial?
- Contempleu pagaments de tipus variable? Per a quins nivells? Quin percentatge?
- Si teniu sous variables, sobre quina base ho són (objectius, primes, comissions...)?
- Teniu algun tipus de pagament per als equips? Com ho feu?
- Teniu algun tipus de paga segons els beneficis de l'empresa?
- Teniu definits els llocs de treball? Per escrit? Per a què us serveixen?
- Qui decideix quins han de ser els increments salarials anuals dels treballadors?
- Qui decideix a quins treballadors se'ls ha d'apujar el sou? Amb quina freqüència?
- És política de l'empresa fer contraofertes econòmiques per als bons empleats?
- Quin percentatge de treballadors se'n van per qüestions salarials?
- Creieu que els empleats poden estar contents amb el seu sou? Hi estan?

Avantatges socials

- Teniu per als vostres empleats algun avantatge social més enllà del conveni? Quins?
- Són avantatges per a tots els empleats sense distinció, pel fet de ser-ho?
- Us han fet arribar demandes de tipus social que heu pogut satisfer? A canvi de què?
- Us han fet arribar demandes de tipus social que no heu satisfet? Per què?
- Hi ha preus especials per als empleats en la compra de productes de l'empresa?
- Hi ha tractes especials en bestretes, vacances, assegurances o vehicles? Per a qui?
- Hi ha algun col·lectiu amb algunes condicions especials? Quin i amb quines?
- Tenen els familiars que treballen a l'empresa algun avantatge especial?
- Heu pensat en algun moment a l'alta o a la baixa la política de tipus social? Què? Per què?
- Incloeu en el sou dels empleats el cost dels avantatges socials? És un cost?

El reconeixement i valoració de l'acompliment

- Coneixen els empleats els resultats de l'empresa? A través de quin mitjà? En quin detall?
- Com es reconeixen els èxits en l'empresa? Els individuals? Els grupals? Els de tots?
- L'empresari acostuma a felicitar la gent que compleix? I els caps els seus empleats?
- Com es premia aquells empleats que mantenen un bon nivell de resultats?
- Com es premia aquells equips que mantenen un bon nivell de resultats?
- Cada quant de temps parla l'empresari amb els empleats de la feina? Amb qui parla?
- Cada quant de temps parlen cap i empleat de la feina i es valora l'acompliment?
- Hi ha algun tipus de paper on consti la valoració dels empleats? Qui el coordina i el recull?
- Quines accions es desprenen d'una valoració bona? I d'una de dolenta?
- Quins avantatges li heu vist en una valoració anual? Per què no ho heu implantat?

La formació

- Creieu que teniu una plantilla ben formada? En què us baseu?
- Quin tipus de formació feu a la plantilla? Estàndard o específica de l'empresa?
- Quin percentatge sobre la massa salarial invertiu en formació? Què s'hi inclou?
- Feu formació pràctica en el lloc de treball? Com es controla i es valora?
- Es fa dintre o fora de l'empresa? Es fa en horari laboral o fora?
- Imparteixen formació els caps o els tècnics de l'empresa als empleats? Per què?
- Heu contemplat alguna vegada la formació a distància o des de casa? Per què?
- Hi ha algun tipus d'ajuda o retribució? Com es potencia que la gent es formi?
- Quina formació tenen els recent incorporats a l'empresa? Qui la dona?
- Hi ha canvis de feina, promocions i increments salarials arran de la formació?
- Teniu un pla de formació anual? Es fa per nivells? Quins continguts s'hi inclouen?
- Com s'elabora el pla de formació? Qui l'aprova? Qui en controla l'impacte i els costos?
- Qui decideix quins empleats s'han de formar i en què?
- Recompenseu algú amb algun curs? Castigueu algú amb cursos?
- Teniu ajudes econòmiques per a la formació interna? Quines i de quant?
- Feu com tothom, que fa més formació quan hi ha ajudes que quan no n'hi ha?

La Promoció interna. Criteris

- Quin percentatge anual de promocions hi ha sobre el nombre d'empleats?
- Quin percentatge de promocions hi ha sobre el nombre d'incorporacions externes?
- Són promocions per antiguitat, coneixença, formació, experiència, resultats? Per què?
- Es noten molt les promocions econòmicament? Què representen en el sou?
- Amb quanta anticipació sap l'interessat que està cridat a poder ocupar un lloc superior?
- Qui nomena o decideix les promocions? Qui les aprova? Hi participa l'empresari?
- Quan hi ha una vacant atractiva, es busca només dintre o es va fora, al mercat?
- Creieu que els familiars o similars tenen més possibilitats reals de promocionar?
- Sap tothom què s'ha de fer a l'empresa si es vol promocionar? I què s'ha de fer?
- Tenen els vostres empleats un pla de carrera professional a l'empresa?
- Us han marxat empleats brillants perquè no podien promocionar? Quants per any?
- Estan relacionades les promocions amb la formació i l'experiència?
- Els candidats, es formen abans d'accedir al lloc o després per exercir-lo bé?
- Estan relacionades les promocions amb plans de successió o alts potencials?
- Creieu que la vostra és una empresa atractiva per fer-hi carrera? Què té d'especial?

Rotació interna i externa

- Quin és el percentatge de rotació externa? (nombre de sortides / nombre d'empleats)
- És un percentatge superior, similar o inferior al del vostre sector?
- És un percentatge creixent, o no? Hi ha hagut en el passat algun moment crític? Quan?
- Per què us diuen que se'n van? Per què creieu que ho fan? En general, quin perfil tenen?

- Amb quin temps d'anticipació us assabenteu que se'n van? Qui ho sap primer?
- Quant de temps esteu, de mitjana, a cobrir les vacants? (per nivells)
- Heu identificat algunes coincidències pel que fa a la gent que se'n va? Quines?
- Quin és el percentatge de rotació interna? (nombre de canvis / nombre d'empleats)
- Amb quin temps d'anticipació saben els interessats que canviaran de lloc?
- Quin és el percentatge de persones que poden exercir dues funcions del mateix nivell?
- Teniu algun programa per potenciar la polivalència dels empleats? Quin?
- Heu vist alguna relació entre polivalència i gent que se'n va? Què hi heu fet?
- Hi ha alguna relació entre polivalència i nivell retributiu o promoció interna?
- Què feu per adaptar els llocs de treball als desigs dels empleats?

Antiguitat i renovació de la plantilla

- Quina és l'antiguitat mitjana de la vostra plantilla? (general, dels caps i dels tècnics)
- Quina ha estat la seva evolució en els darrers anys? Per quins motius?
- Quines conseqüències ha tingut, segons vosaltres, l'evolució en la marxa de l'empresa?
- Quin és el nombre anual de jubilacions actual? I abans quin era? Per què?
- Heu fet jubilacions anticipades? Per què? En quin nombre? En quines funcions?
- Quin és el percentatge d'incorporació externa? (nombre d'entrades / nombre d'empleats)
- Quines diferències de perfil hi ha entre els nous empleats d'ara i els d'abans?
- Creieu que us cal una renovació de la plantilla? Per què? Què hi feu?
- En la història de l'empresa, hi ha hagut moments de canvi com els d'ara? Quan?
- Es veu amb cor l'empresa d'abordar una renovació de la plantilla?
- Quina ajuda externa o institucional li cal per afrontar-la amb certes garanties?

ANNEX 2: EL QÜESTIONARI FINAL

Les preguntes del qüestionari es presenten en blau i responen a les motivacions que s'indiquen prèviament per a cada bloc de qüestions tractat a l'entrevista.

A) FITES EN LA VIDA DE L'EMPRESA

L'inici del qüestionari fa referència a la història de l'empresa i a les seves fases de creixement:

Identificació de l'empresa: 3 fites fonamentals de la seva evolució

B) L'EMPRESARI

És l'ànima de qualsevol projecte empresarial, de qui sorgeix la iniciativa. En conseqüència, acostuma a marcar la pauta evolutiva, l'empenta i les limitacions al creixement, així com els processos organitzatius i de gestió i, en definitiva, les relacions en el si de l'empresa, però sobretot en determina el camí a seguir, la visió estratègica de l'empresa:

- Què és el que li ha costat més per aconseguir els objectius que s'havia plantejat?
- Aquesta empresa té definit cap on va a uns anys vista? (visió)

C) LA PROPIETAT

La propietat determina l'abast del projecte empresarial; mitjançant la seva política respecte al risc, al finançament i a la reinversió, té a les seves mans les decisions més cabdals, com ara els plans de futur i les estratègies o, fins i tot, la possibilitat de desfer-se de l'empresa tot venent-la. A més, la coincidència o no amb la gerència farà que les seves relacions siguin cabdals per al funcionament.

- Capital i distribució entre socis
- S'han incorporat nous socis en l'accionariat en els darrers anys?
- La política de finançament dominant és d'autofinançament o d'endeutament?
- La política anterior i el risc que estan disposats a assumir els socis, són un fre a la capacitat de creixement de l'empresa?
- Han pensat mai a vendre's l'empresa?
- Propietat i direcció, hi coincideixen?
- Com ret comptes la direcció a la propietat?

D) PLANIFICACIÓ I CONTROL

En aquestes preguntes es relaciona la visió més estratègica de l'empresari i propietari amb les fites més concretes d'aquells que les executaran.

- Té un pla estratègic l'empresa? Quin és el principal objectiu que es fixa?
- Des de quan en tenen?
- Qui participa en la seva elaboració? I qui el coneix?

E) DIRECCIÓ

La gestió i les decisions estratègiques es produeixen en aquest apartat; també és l'àmbit en el qual tenen lloc la majoria dels processos organitzatius i on s'apliquen els diversos sistemes relacionats amb la psicologia empresarial.

- La direcció de l'empresa funciona per objectius? Des de quan?
- Hi ha organigrama? Està escrit i és el que funciona?
- En moments de fort creixement de l'empresa, digui'm dues característiques de la seva plantilla que el van afavorir i dues que el van fer més difícil
- Quines decisions passen per la direcció? (pot ser l'empresari o el gerent)

F) GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS

Aquestes preguntes fan referència a tots aquells processos de la gestió empresarial que afecten les persones que treballen en una organització (motivació, lideratge, grups, etc.). L'anàlisi dels diversos sistemes de gestió de l'empresa dóna pistes sobre el seu grau de professionalització i de desenvolupament.

- Hi ha hagut canvis en la selecció de l'equip directiu? (qui ho determina i criteris)
- Hi ha hagut canvis en la política de fer fitxatges enfront de la promoció interna?
- Tradicionalment el nivell de formació de la plantilla, com ha estat respecte als competidors? (molt alt, alt, mitjà, baix, molt baix)
- En èpoques de creixement, la plantilla era estable o hi havia molta rotació?
- Quina ha estat la política de retribució global respecte a la competència? (salarial i en espècies)
- Des de quan apliquen retribucions variables? A quins nivells de responsabilitat afecten?
- Com s'acostuma a reconèixer els directius i empleats bons?
- I els equips?
- S'hi ha pogut fer carrera a la seva empresa? Tothom?

G) ÒRGANS DE GOVERN

Aquest és un aspecte clau per saber si les empreses que ja han assolit una dimensió raonable tenen i han professionalitzat els seus òrgans de govern. També donarà pistes sobre les possibilitats de creixement futur en la mesura que es preparen per a reptes que exigiran òrgans més operatius.

- Tenen consell d'administració?
- Des de quan?
- Què decideix?
- Hi ha comitè de direcció?
- Des de quan?
- Qui en forma part?
- Què s'hi decideix (se'n fan actes)?

H) LIDERATGE

És l'aspecte més lleuger del qüestionari i que exigeix una coherència entre les respostes i els sistemes de gestió emprats i el paper que cadascú juga en el govern de l'empresa, sigui des de la propietat, sigui des de la gerència.

- Estil de manar de l'empresari. Hi ha hagut canvis d'estil en els darrers anys?
- Estil de direcció del gerent. Hi ha hagut canvis d'estil en els darrers anys?
- En aquesta empresa, qui mana?

I) SUCCESSION (EN CAS QUE L'EMPRESA SIGUI FAMILIAR)

Com més petites són les empreses més hi acostumen a estar implicades les famílies dels empresaris; sovint és el patrimoni familiar —tot o en part— el que s'hi juguen els empresaris en el projecte empresarial. També la predisposició de la família pot determinar-ne la continuïtat, tant en la propietat com en la direcció. A més, les empreses familiars són les més abundants a Catalunya.

- És familiar?
- Tenen pla de successió? Trets bàsics
- És condició que el gerent sigui un familiar?
- Tenen pla de contingència?
- Què hi ha per escrit?
- Participa la família en l'empresa? Com: direcció, altre treball, Consell d'administració, consell de família, ...
- Com afecta aquesta participació en el creixement de l'empresa?

J) TANCAMENT DE L'ENTREVISTA

En la recta final de l'entrevista es va reprendre el tema central del creixement, des de la perspectiva crítica del passat i amb una clara orientació envers el futur. Això era més possible en aquesta fase final. Des del punt de vista de les inferències a fer, aquestes preguntes donen la imatge més real d'allò que ha fet possible el creixement de l'empresa i dels factors que l'han limitat o el poden limitar e el futur.

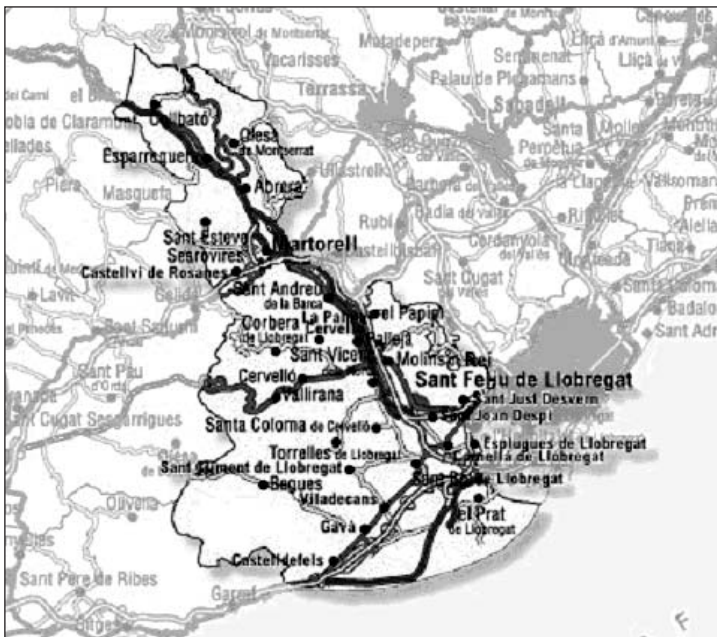
- La seva empresa, podia haver crescut més del que ho ha fet?
- Què ha limitat internament el creixement de l'empresa? (tres factors espontanis)
- Fins on hagués pogut arribar en dimensió si s'haguessin donat aquests factors?
- Què pot limitar el creixement en el futur?
- Per què la seva empresa creix i altres competidors seus creixen menys...?
- Se la imagina amb el doble del seu volum actual? Què caldria perquè passés això?

ANNEX 3: SOBRE LA CONCA CENTRAL DEL LLOBREGAT

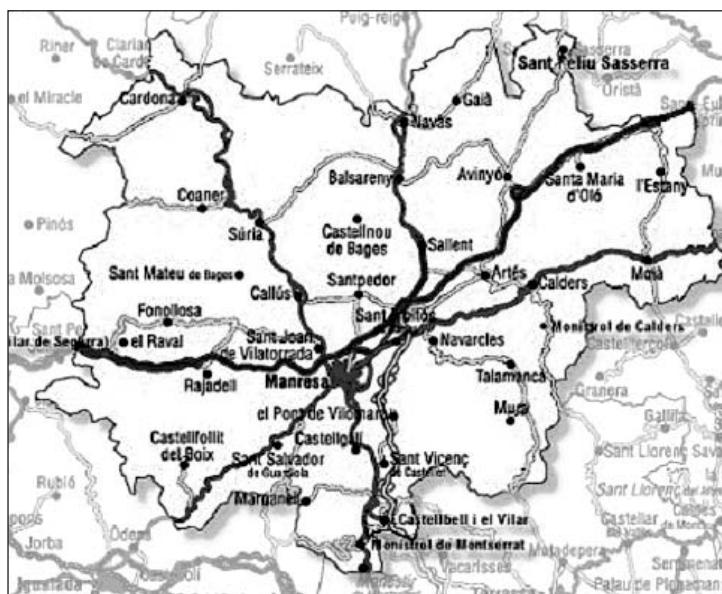
Als efectes d'anàlisi s'ha considerat la Conca Central del Llobregat el territori format per les següents comarques:

- El Baix Llobregat a partir de la població de Martorell (és a dir s'han pres en consideració les empreses localitzades en aquest municipi o més al nord).
- Els municipis de Rubí i Terrassa de la Comarca del Vallès Occidental i l'àrea d'influència entre aquests municipis i el riu Llobregat.
- El Bages.
- El Berguedà.

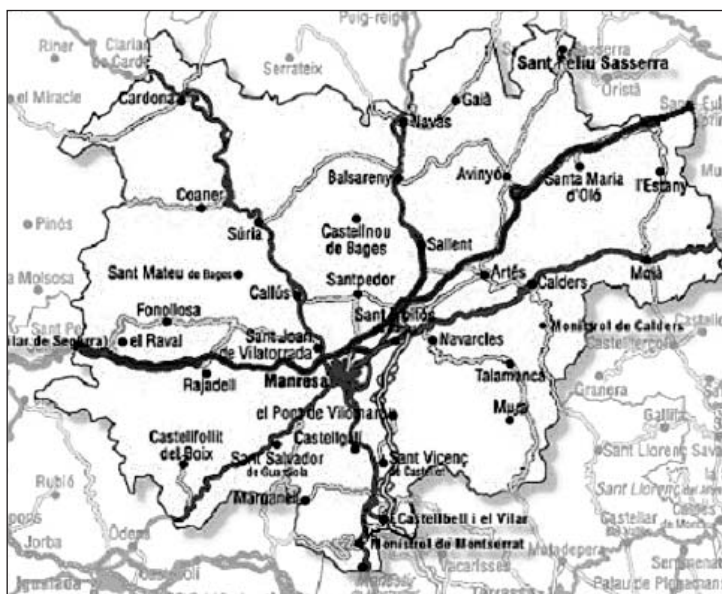
El Baix Llobregat



El Bages



El Berguedà



BIBLIOGRAFIA

- ARXIER, G., I SÉRIEYX, H., 1984: *L'entreprise du 3e type*, Éditions du Seuil, París.
- BOYER, L., I EQUIBEY, N., 1993: *Histoire du management*, Les Éditions d'Organisation, París.
- BRICKLEY, J.A., SMITH, C.W., I ZIMMERMAN, J.L., 1997: *Managerial Economics and Organizational Architecture*, Irwin.
- CHANDLER, A., 1962: *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
- DIERICKX, I., I COOL, K., 1989: *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, *Management Science* 35, 15004-1511.
- DAVENPORT, T., 2001: «Knowledge Work and the Future of Management», a *The future of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- DRUCKER, P.F., 1963: *Managing for business effectiveness*, Harvard Business Review.
- DRUCKER, P.F., 1993: *The Post-Capitalist Society*, *HarperBusiness*, Nova York.
- DRUCKER, P.F., 2005: *La productividad del trabajador del conocimiento*, Harvard Deusto Business Review.
- HAMM, P., 2004: *Why Entrepreneurs don't scale*, Harvard Business Review.
- HANDY, C., 1989: *The Age of Unreason/La Edad de la Paradoja*, Apóstrofe, Barcelona.
- HANDY, C., 2001: *The Elephant and the Flea*, Hutchinson - The Random House, Londres.
- HERNÁNDEZ, J.M., FONTRODONA, J., I FONTANA, I., 1999: *Les empreses gasela a Catalunya*, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme.
- HOLMTRÖM, B., I MILGROM, P., 1994: *The Firm as an Inventive System*, *American Economic Review* 84, 972-991.
- KETS DE VRIES, M.F.R., I MILLER, D., 1984: *The Neurotic Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- JENSEN, B., I MCGUICKIN, R.H., 1997: *Firm Performance and Evolution: Empirical Regularities in the US Microdata*, *Industrial and Corporate Change* 6, 25-47.
- LAURSEN, K., MANHKE, V., I VEJRUP-HANSEN, P., 1999: *Firms Growth from a Knowledge Structure Perspective*, DRUID, Coopenhagen Business School, mimeo.
- LORANGE, P., 1996: *Innovative management processes for rapid and profitable growth*, Perspectives for Managers.
- LORANGE, P., 2001: *The internal entrepreneur as driver of business growth*, Perspectives for Managers.
- PENROSE, E.T., 1959/1995: *The Theory of the Growth of a Firm* (3a ed.), New Tork: Oxford University Press.
- PETERS, T., 1994: *The Tom Peters Seminar: crazy times call for crazy organizations*, Vintage, Nova York.

- PFEFFER, J., 1997: *When it comes to «best practices, why do smart organizations occasionally do dumb things?*, Organizational Dynamics, AMA.
- PORTER, M., 1980: *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, Nova York.
- RIFKIN, J., 1994: *The end of work. The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era*, Putman Berkley, Nova York.
- SCHUMACHER, E.F. (1973): *Lo pequeño es hermoso*, Ed. H. Blume, 1978.
- SENGE, P.M., 1990: *The Fifth Discipline/La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona.
- SOLA, J., 1992: *L'estructura empresarial*. Quaderns de Competitivitat del Departament d'Indústria i Energia.
- SPRI, 1996: *Empresas gacela en Euskadi*, Bilbao, SPRI.
- STEVENSON, H.H., ROBERTS, M.J., I GROUSBECK, H.I., 1994: *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin.
- TOFFLER, A., 1985: *The adaptive corporation/La empresa flexible*, Plaza & Janés, Barcelona.
- TRIGO, J., TREMOSA, R., I GUILLERMO, S., 2003: *L'empresa catalana en l'economia global*, Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme.
- TRIGO, J., 2005: *Ensayos sobre la economía española en el siglo XXI*. Gestión 2000.com.
- WILLIAMSON. O., 1996: *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.
- WOMACK, J.P., JONES D.T., I ROOS, D., 1991: *The Machine that changed the World*, Rawson Associates, Nova York.

Edifici CIDEM

Pg. de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
Fax 93 476 73 00

Edifici COPCA

Pg. de Gràcia, 94
08008 Barcelona
Tel. 93 484 96 27
Fax 93 484 96 66