

EMPRESA FAMILIAR

Els altres costos de la direcció no familiar (I)

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

guinjoan@barcelonaeconomia.com

De tant en tant ens assabentem, per la premsa o per mitjà dels contactes habituals, que aquesta o aquella empresa familiar ha fitxat un director general que no és de la família. I és que moltes empreses, particularment quan al capdavant hi ha la segona generació, la tercera o generacions posteriors –i més com més allunyades són del fundador de l'empresa– es plantegen la conveniència de recórrer a la direcció externa. Fer un pas així és un canvi sens dubte radical per a l'empresa i per a la família. Els motius que justifiquen fer-lo poden ser molts i de caràcter divers. Per exemple: els successors no tenen les capacitats (o competències) directives adequades; els successors no es posen d'acord sobre qui l'ha de dirigir; fatiga del directiu familiar; el creixement de l'empresa fa necessari posar una persona més preparada per guiar la nau; l'empresa no és atractiva per als successors –que prefereixen orientar-se cap a altres sortides professionals–, i un llarg etcètera.

L'opció d'externalitzar la direcció general no significa que els familiars es desentenguin del negoci; s'hi poden dedicar, però des d'un altre nivell, centrant-se en tasques de control i d'estratègia, deixant la gestió del dia a dia en mans d'un especialista. La decisió no és gens fàcil per als qui l'han de prendre. D'altra banda, porta associada una bateria de costos (els beneficis, si hi són, es trobaran més endavant), uns més visibles que d'altres, que es

produeixen abans de la incorporació del directiu extern, durant el seu mandat i, si es dona el cas, al deixar l'empresa. Avui ens referirem als costos previs a la contractació del directiu en qüestió, deixant els altres per al proper article. Es poden classificar en tres grups: la negociació amb els familiars, la recerca i la negociació amb el(s) candidat(s).

La decisió de recórrer a un directiu extern implica posar-se d'acord els diferents familiars implicats que aquesta és la millor opció, cosa que pot no ser fàcil, acostumats com estan a tenir l'empresa en mans de gent de confiança, i els és difícil imaginar-se com canviaran les relacions dintre de l'empresa amb la presència d'un de fora que, a més a més, al ulls dels treballadors manarà més que els propietaris. No cal dir que en el cas que els successors hagin de treballar a l'empresa sota les ordres del directiu extern, l'acord encara esdevé més difícil. En qualsevol cas, cal preveure que les diferents perspectives dels successors –i eventualment dels seus cònjuges– al

voltant d'aquest tema poden comportar temps i tibantors si no hi ha acord, que mai no seran bons per a l'empresa.

Una vegada decidit el fitxatge d'un directiu extern, comença la tasca de buscar. Abans haurà calgut un esforç de definició del perfil competencial desitjat del directiu, informar-se de quant pot cobrar, de quines condicions poden fer atractiu el lloc a bons professionals, etc... i a conti-

nuació iniciar el procés de recerca de les persones que poden encaixar amb aquest perfil en el mercat de treball. Aquest pas, que no és ràpid, comporta donar veus a coneguts, reunions amb candidats potencials i informes (verbals o escrits) al voltant de la seva solvència professional; en definitiva, costos associats a un procés de selecció d'un personatge que ha de ser clau dintre d'una organització i que no pot fallar. Potser per això algunes empreses familiars recorren als serveis de *head hunters* per cobrir una part d'aquesta etapa.

El tercer pas consisteix a negociar amb els candidats seleccionats per determinar els papers de cadascú (àmbits de responsabilitat del directiu, nivell d'independència, mecanismes de control per part dels propietaris, i altres aspectes coneguts com a contracte d'agència); concretar la retribució i la seva composició, i altres punts propis del contracte, que caldrà deixar per escrit i signat, cosa que, d'altra banda, també comportarà costos, si es fa com cal.