



Cambra de Comerç
de Barcelona



Cómo retener a un buen directivo

Por: Seeliger & Conde AEF

Entradilla: Cada vez es más evidente que el dinero no es ni la única ni la primera razón por la que un directivo profesional permanece ligado a una Empresa Familiar.

Está claro que el dinero es un recurso limitado por el propio proceso productivo del producto o servicio que se realiza en una empresa y, por tanto, no se puede utilizar más allá de lo que permite, con ciertas tolerancias, la partida correspondiente de la Cuenta de Resultados.

Stock Options, planes de pensiones y, en definitiva, salarios deben de definirse en función de lo que marca la competencia. Pagar bien es sano pero basar sólo la permanencia en pagar buenos salarios no determina dicha permanencia, ni la continuidad, de tal forma que aquellas empresas en las que la propiedad actúa pensando que a finales de mes quedan saldadas todas sus obligaciones con su equipo, suelen ser empresas muy agresivas, de mucho sprint pero de poco equipo, de poca continuidad y, en ellas, suele generarse un ambiente de permanencia mercantilista en el que tengo serias dudas se desarrollen verdaderamente condiciones que permitan aquello que se denomina ventajas competitivas, que, en definitiva, son las que se pueden mantener en el largo plazo.

A continuación, enunciaré las condiciones o vías de trabajo a través de las cuales se puede obtener una permanencia del equipo directivo:

1) Lo primero que se ha de tener en cuenta para integrar al equipo directivo es depositar la confianza en sus habilidades y, por tanto, delegar. La delegación es la mejor herramienta con la que lograr lealtad y ésta es la primera razón de permanencia.

2) En segundo lugar, todo buen directivo con recorrido espera de una Empresa Familiar que le dé la posibilidad de una carrera profesional rápida e intensa. Para ello, la Empresa Familiar debe de preveer un desarrollo profesional y, por tanto, mantener la expansión necesaria que favorezca el espacio para el crecimiento de su organización.

La Empresa Familiar debe de generar oportunidades de desarrollo profesional para su equipo, y estas oportunidades deberán de estar bien enmarcadas en planes de carrera profesional. No debe de improvisarse algo tan serio como la promoción profesional. La improvisación aunque, incluso, se establezca como premio, denota poca valoración del proceso.

3) El directivo no familiar espera información, espera confianza, verse incluido en el núcleo de privilegiados a los que se les explican los planes reservados. Evidentemente, no todo se puede explicar antes de tiempo pero, a menudo, los temas “saltan” en la organización, de una forma inadecuada, a veces, incluso, se llegan a saber por la propia competencia.



Cambrà de Comerç
de Barcelona



Debemos saber, en una Empresa Familiar, usar la información como una técnica no sólo operativa sino también por su valor integrador. En este sentido, informar de la evolución familiar de los planes de sucesión quizás tenga, en algún caso, poco valor operativo pero resulta muy integrador. No debemos despreciarlo.

El directivo espera ser valorado más que pagado. Una muestra de valoración es la confianza que se le da para hacerle partícipe, a veces a título informativo, de las grandes decisiones.

4) Una cuarta condición para lograr retener a un buen directivo es poder ofrecer un marco de desarrollo profesional seguro y estable.

Con una menor trascendencia, las familias propietarias de Empresas Familiares deben de aquilatar bien los tratamientos remunerativos entre su personal directivo sean o no miembros de la familia.

Un directivo no miembro ya entiende que un familiar directo y empleado al mismo tiempo tendrá un nivel de vida superior al suyo, pero justificará mucho más que la procedencia venga de la vía de dividendos que no de la retribución. Sobre todo, si los dos niveles retributivos, el suyo y el del miembro familiar, son comparables.

Desde nuestra óptica de asesores de organización y dirección, vemos muchas más razones de cambio por desencanto, sobrevenido por abandono de estas herramientas de integración que por motivos retributivos o, incluso, de mala marcha económica de la empresa en la que el directivo está empleado.