



Directivos externos y valores familiares

Autor: laempresafamiliar.com

Entradilla: A través de los valores y la cultura, la familia desempeña un papel esencial en la integración del funcionamiento de la empresa, y la selección de directivos es una tarea de vital importancia para conseguirlo.

La principal consideración a la hora de valorar la contratación de un directivo externo es el valor que esta persona pueda aportar a la empresa familiar. Pero aún más importante es asegurarse que los directivos externos conozcan los valores de la familia propietaria y sepan la importancia de identificarse con la cultura de la empresa familiar. Si los valores y la cultura de la familia empresaria coinciden con la de los directivos externos, la integración será un proceso natural que permitirá tener un punto de vista similar sobre el futuro de la empresa y fijar los objetivos con una mayor facilidad. Una vez aclaradas las concordancias en el tema de los valores será más fácil tratar otras cuestiones importantes, como por ejemplo la política accionarial, el trabajo en equipo, las inversiones y las tareas directivas.

Según se desprende del estudio *La empresa familiar: percepciones de los estudiantes de MBA* realizado por IESE Business School, las empresas en las que los propietarios tienen una participación más activa en el equipo directivo tienden a funcionar mejor. Sin embargo, para que las empresas familiares tengan éxito deben contratar a los mejores profesionales para su equipo directivo y, al mismo tiempo, los accionistas deben mantener canales activos de comunicación con ese equipo con respecto a la misión, los valores y objetivos a largo plazo.

Entre las principales recomendaciones para escoger el mejor candidato está la de prestar una especial atención a aquellos directivos que sepan arriesgarse y que conozcan las cargas y desafíos de dirigir una empresa. Esto supondrá que su perfil sea el de una persona con experiencia en otros proyectos empresariales que pueden servir de modelo para el camino que ha de tomar su propia empresa en el futuro. O, en otras palabras, que sea un “capitán” experto que haya llevado el timón de otras empresas durante diversos periodos de crecimiento y prosperidad.

Pero también se ha de tener en cuenta que el perfil del directivo ha cambiado y entre las primeras cualidades que se requieren es que sea una persona capaz de inspirar y liderar la plantilla para que éstas se identifique y entusiasme con el proyecto. Luis Conde, socio fundador y presidente de la firma de cazatalentos Seeliger & Conde, afirma que el ejecutivo global de hoy tiene un perfil muy diferente al tradicional. Lo define como alguien que aprende deprisa, no tiene conocimientos enciclopédicos, sino una capacidad continua de aprender y debe tener un equilibrio entre los aspectos humanos y la tecnología. El presidente de



Cambrà de Comerç
de Barcelona



esta empresa de cazatalentos considera que el directivo del siglo XXI “va a volver a otorgarle valor al esfuerzo, es un entusiasta, no tiene miedo a los que son diferentes, es optimista, emprendedor, abierto al cambio, trabaja mucho y no se rinde”.

Una descripción que encarna el entrenador del FC Barcelona, Pep Guardiola, quien este año, con casi el mismo equipo que el año pasado, ha conquistado todos los títulos. En su gestión del talento reside la clave del giro radical que ha experimentado el conjunto azulgrana. Manuel Estiarte, amigo y colaborador de Guardiola lo define así: “Lo primero es la felicidad del jugador como hombre, después juega. Pep no se enfadará si fallas en el campo, se enfadará si hay falta de respeto, si fallan los valores humanos”.

Recomendaciones

El poder motivador del directivo externo capaz de “contagiar” no sólo a los empleados sino también a los propietarios, ejercerá de puente hacia el futuro de la empresa. Por eso es recomendable que los candidatos sean individuos que no teman arriesgarse y que conozcan las cargas y desafíos de dirigir una empresa durante diversos periodos de crecimiento y prosperidad.

Una vez haya encontrado a los candidatos idóneos, sería recomendable:

- Invertir tiempo en conocerlos a fondo.
- Presentarlos a los miembros de la familia que sean propietarios y directivos en activo.
- Mantener un flujo continuo de información relevante para que estén listos para actuar.
- Establecer una relación bien definida entre propietarios y externos.
- Definir una misión con metas claramente definidas.

Aprovechar la crisis para contratar talento

La crisis económica está causando el cierre de muchas empresas y muchos directivos con talento se están quedando sin empleo. La lentitud en el ritmo de contratación general podría ofrecer a la empresa familiar una excelente oportunidad para contratar el talento disponible en el mercado. Según el director de operaciones de Adecco Professional, César Castel, "ha habido una clara disminución de las pretensiones del candidato; antes lo primero que te preguntaban era cuánto se cobraba, ahora no se aborda la cuestión hasta que lo dice el entrevistador". Y lo ilustra con el ejemplo de un profesional, que en su anterior empleo cobraba 70.000 euros al año y que estaba dispuesto a aceptar una retribución anual de entre 45.000 y 50.000.

La gestión del talento es un tema clave para los recursos humanos de las empresas familiares. En opinión de Jorge Barbat y Salvador Palmada, socios de Spencer Stuart, es un tema de vital importancia para la continuidad de las



Cambra de Comerç
de Barcelona



empresas familiares ya que, según la encuesta realizada entre los estudiantes de las principales universidades europeas, “solamente un 8% del talento aterriza en las empresas familiares”. No obstante, una vez estos trabajadores talentosos entran a trabajar en ellas, demuestran tener mejores oportunidades. En conclusión, las empresas familiares parecen tener problemas para atraer el talento profesional pero, sin embargo, ofrecen mejores posibilidades para innovar.

“Si se cuida a la empresa, se preservan las relaciones familiares”, afirma Jorge Barbat, que destaca la importancia de la meritocracia para atraer buenos profesionales externos que sepan que van a ser tratados con imparcialidad. Es el caso, por ejemplo, de los consejeros externos que limitan las interferencias entre diferentes ramas familiares y ayudan a objetivizar la relación entre todos. Los dos expertos recomiendan evitar transmitir aquellos mensajes que puedan ser interpretados en claves negativas, como por ejemplo: “lo único que importa es aumentar los beneficios de los accionistas” o “las personas son sólo para usar y tirar”. Finalmente, aconsejan elaborar un discurso positivo que transmita entusiasmo y, sobre todo, celebrar cada éxito y triunfo por muy pequeño que sea.