

EMPRESA FAMILIAR

L'auca de l'empresari familiar

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

guinjoan@barcelonaeconomia.com

Quan una persona decideix muntar un negoci, per petit que sigui, entra en un món indubtablement atractiu, per no dir excitant. No només gaudirà de la sensació creativa que suposa endegar un projecte des dels fonaments, de l'orgull sa de sentir-se'n el pare i de la satisfacció –si l'èxit l'acompanya– de transmetre un valor

perdurable als seus fills, sinó que, a més a més, li permetrà posar en safata un mitjà de vida a la seva família per als seus fills. Per això mateix voldrà que treballin a l'empresa com més aviat millor. A mesura que el negoci creix i que els fills es fan grans, l'empresari familiar s'adona que les coses no són tan fàcils com es podia imaginar, almenys pel que fa a l'interès d'aquests en el negoci. No és endebades que moltes empreses familiars que han sabut superar, un rere l'altre, els obstacles que imposa la competitivitat, han hagut de fer front a la seva primera gran crisi de supervivència quan els ha tocat gestionar el traspass generacional. Moltes de les empreses familiars que desapareixen ho fan per aquest motiu.

L'avantatge que suposa per a l'emprenedor viure per a un projecte tan personal com la construcció d'una empresa, es converteix en un inconvenient a l'hora de passar la torxa a la següent generació. Hi ha un canvi de persones; els hereus no comparteixen la

paternitat de l'empresa, tampoc no han viscut en la pròpia pell els avatars del negoci, ni tan sols coincideixen generacionalment amb els col·laboradors del pare. Participen en la família –plat a taula i llit a casa–, però, per més que sigui el tema de conversa més habitual, no consideren l'empresa com un tot. Amb els anys aprenen a diferenciar propietat i lloc de treball. Van un pas més enllà del pare, perquè objectiven l'empresa, tot despullant-la del tint emocional que el fundador li dona.

Pot l'empresari aconseguir interessar la següent generació perquè tinguin l'empresa en la mateixa consideració que ell? Hi ha cap recepta? Sí, però no és màgica. Es tracta més d'una qüestió d'actituds al llarg de la vida que no pas altra cosa. La major part dels valors que no s'han transmès de petits difícilment es poden transmetre de grans: si els *inputs* que reben de la feina del pare al llarg de la seva infantesa tenen un to emocional positiu, de grans, si es volen

dedicar a l'empresa, prendran la perspectiva externa d'aquell que té una propietat de la qual tenir cura i, a més a més, potser consideraran seriosament la possibilitat de treballar-hi; si, per contra, allò que reben és tensió, problemes i mals humors, el més probable és que busquin altres horitzons professionals.

Per això, l'empresari ha d'aprendre a jugar, amb els anys, diversos papers; el toc emocional de la funció de pare ha de tenir el contrapès del criteri racional del propietari-gerent; barrejar papers no farà res més que confondre els fills i, a la llarga, donar-los arguments per sentir-se forçats a treballar a l'empresa en contra de la pròpia voluntat o sense l'oportunitat d'haver pogut escollir i, en definitiva, seran objectes d'un xantatge emocional. Raons psicològiques a part, no és casual que la mare, quan no es dedica a l'empresa i es dedica a l'àmbit familiar, estigui molt més propra als fills, atès que no ha hagut de fer tots els papers de l'auca.

A la llarga, ben mirat, tampoc no és tan dolent que els fills llegeixin l'empresa des de la distància. En realitat no es pot demanar als successors que sentin l'empresa com el seu projecte personal, perquè mai no ho ha estat; en canvi, poden fruit d'una feina atractiva, d'una propietat rendible i de la confiança paternal del succeït.