

## EMPRESA FAMILIAR

**Els altres costos de la direcció no familiar (II)**

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

guinjoan@barcelonaeconomia.com

**E**n el nostre darrer article fèiem referència als costos en què incorren les empreses familiars entre el moment que es pren la decisió que una persona sense vincles familiars amb els propietaris es faci càrrec de la responsabilitat directiva i el moment que aquesta persona definitivament en pren la direcció. Avui farem referència als costos que es produeixen durant el mandat del directiu no familiar.

El cost més important de la direcció no familiar, deuen pensar tothom, és la retribució pactada, és a dir, el salari i els altres components, si n'hi ha, normalment una part variable relacionada amb la consecució d'objectius. Uns costos afegits molt menys perceptibles que la nòmina o el xec de final d'any –i també menys quantificables– són els de control i els d'interferència.

Quan la responsabilitat màxima recau en un familiar, la resta de familiars propietaris, tant si treballen a l'empresa com si no, pràcticament no necessiten controlar-lo, sobretot si hi ha un relació de confiança derivada dels lligams sanguinis, de la gran coneixença mútua, de mil experiències personals viscudes conjuntament, sovint amb l'ombra dels fundadors planant sobre la seva relació, que actuen de salvaguarda gratuïta. Salvant excepcions –que també n'hi ha–, no hi ha malfiança del familiar que dirigeix l'empresa; un breu

comentari seu sobre l'evolució del negoci pot ser molt més convincent que un informe llarg i curosament elaborat.

La generació de confiança per part d'un directiu no familiar no és tan automàtica, menys encara quan el directiu no ve avalat per un bon historial professional, sinó que és un valor a provar. En qualsevol cas, els familiars posen la seva empresa en mans d'algú de qui esperen que doni comptes clars i precisos de les decisions més importants que prengui i, sobretot, dels resultats que aconsegueixi. La finalitat del control per part dels propietaris és fer el seguiment que els pertoca de la marxa de l'empresa i evitar així que el directiu tingui conductes oportunistes que el beneficiïn només a ell i no tant l'empresa.

La supervisió del directiu, que en una relació de confiança familiar pot ser extremadament simple, és més complicada en el cas d'un no-familiar, atès que requereix disposar d'informació sobre més temes, que

aquests estiguin més ben documentats i una notable inversió en temps per part de tots els implicats, el d'uns per demanar i rebre explicacions i el dels altres per donar-ne i documentar-les.

Per la banda del directiu també es generen uns costos, no gens negligibles i molt variables en funció del perfil de cada empresa familiar. Són els costos de la interferència familiar en la seva tasca di-

rectiva. No es donen si, abans d'incorporar-se com a màxim responsable, ha estat ben delimitat qui mana sobre què i, a més, això ho respecten tots els implicats.

Però no sempre és així. Hi ha com a mínim dos tipus d'interferència que es donen molt sovint: una en el dia a dia, que és la d'aquell familiar propietari que fica el nas en les decisions del directiu, les hi corregeix o les hi critica abans de saber-ne els resultats, tot anul·lant la seva autonomia; i l'altra és la del familiar que imposa al directiu un parent en un càrrec per al qual no reuneix les millors competències, o pitjor, quan l'obliguen a crear càrrecs ficticis que generen sous no productius i alteren els resultats.

Aquests costos, a part d'incomodar-lo en el desenvolupament de la seva tasca directiva, seran incorporats per tot bon directiu en el paquet retributiu, que, en definitiva, el paga també l'empresari familiar. I és que, siguin de control o d'interferència, la manca de confiança sempre du uns costos associats.