

EMPRESA FAMILIAR

Parlar clar i català

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador
Consulting Barcelona Economia. guinjoan@barcelonaeconomia.com

Definitivament les maniobres per assolir, mantenir o fins i tot cedir el poder no acostumen a prestar-se a l'estratègia de la sinceritat. En tenim exemples a diari en l'àmbit polític, entre partits i dintre dels partits, i no ens sorprèn en absolut sinó que forma part del joc. Que es produeixen lluites pel poder en el si de les grans empreses tampoc no és cap secret per a ningú. Si de cas, sí que són un secret les estratègies que utilitzen en aquestes lluites els diferents implicats. Els moviments fets públics darrerament dintre de la gran banca espanyola –SCH i BBVA, per exemple–, o la jugada de l'ACS, del president del club centenari de la capital del regne –i previsible botxí europeu del Barça– entre altres, amb Dragados, amb el vistiplau de Botín, són una mostra de les decisions que comporta la lluita pel poder. En la pràctica, operacions d'aquest perfil, amb molts zeros menys en les xifres que es manegen, es donen en totes les empreses.

Tot i no estar-ne exemptes, les empreses familiars són menys susceptibles de patir aquesta febre pel poder, particularment quan són petites; si són grans o molt grans, les coses poden ser diferents perquè hi ha molt més en joc. En qualsevol cas, no obstant, el vincle familiar entre els protagonistes acostuma a disminuir moltíssim el calibre de les

jugades lletges que es puguin donar entre els interessats, particularment en una etapa de la vida de l'empresa molt sensible al conflicte, com és la successió.

En referència a la família, un dels sistemes clau propi de les empreses familiars, i per a acabar-ho d'adobar, els psicoanalistes hi afegiran que les relacions familiars són el caldo de cultiu més adient perquè els desigs inconscients dels seus membres es barallin per l'afecte del pare o de la mare, perquè les rivalitats fraternals trobin el camp de batalla al voltant de la taula, etc. coses que farien de la família un veritable orgue de gats. Vet aquí que l'empresari familiar es pot trobar amb un bon panorama a l'hora d'abordar la seva successió. En molts dels nostres processos d'assessorament als –encara pocs– empresaris familiars que planifiquen adequadament la seva successió tot pensant en el/s seu/s fill/s observem estratègies com les

descrites més amunt per mantenir el poder, o per fer-se seu un bocí més gran quan hi ha diversos successors. Però, en una empresa familiar, les maniobres soterrades no acostumen a donar bons resultats a mig i llarg termini. La particular relació entre les persones involucrades fa que allò que s'espera d'un pare disposat a traspasar el seu projecte vital al/s fill/s sigui la sinceritat a l'hora de plantejar-los, de forma inequívoca, tant allò que els agrada d'ells com, sobretot, allò que han de millorar, la franquesa a manifestar-los els dubtes que pugui tenir respecte a les perspectives d'èxit –o de fracàs– de la seva gestió, i l'autenticitat en proposar-los canvis o exigir-los més. I tot això es pot fer amb unes formes paternals i afectuoses, emocionalment hàbils i respectuoses envers la personalitat i les competències del/s fill/s. Però costa tant!

A diferència dels riscos limitats que acostuma a comportar la conquesta, el manteniment i la cessió del poder en l'àmbit de la cosa pública o en el de les societats de capital obert, en endegar el procés de successió, l'empresari familiar s'hi juga el patrimoni familiar, la continuïtat de l'empresa i dels seus recursos –humans i materials–, el prestigi social i l'harmonia de les relacions familiars, és a dir, tot.