

## E M P R E S A F A M I L I A R

**L'estil de direcció  
més nostrat**

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

Consulting Barcelona Economia

**E**n aquesta secció, de forma periòdica, tractem els estils de direcció que són més habituals en les empreses familiars i de les seves conseqüències. Fa uns mesos, parlàvem de l'estil autoritari. Però heus ací que el d'avui, el paternalista, pot ser considerat el més nostrat de tots, per la tradició que té en la nostra cultura i perquè ha estat el més comú en les empreses que ja tenen una història dilatada.

Tanmateix, ara no és el seu millor moment. No és casual que l'estil paternalista sigui un patrimoni més propi de les cultures mediterrànies, de tradició catòlica; en els Estats anglosaxons –potser per la influència protestant– l'estil autoritari més pur de les empreses va donar pas directament a estils més participatius quan va ser l'època de canviar, sense etapes intermèdies, sense barrejar-hi sentiments de samarreta i dependències que anessin més enllà de les laborals pròpiament dites. Aquí les coses van anar d'una manera diferent; potser per això els estils més democràtics –context polític a part– s'han fet esperar més anys en les nostres empreses.

Tot i que ja queden molt lluny en el temps, les colònies tèxtils de les ribes dels nostres rius constitueixen unes experiències empresarials paternalistes en tota regla: l'amo donava protecció –feina, casa, botiga, escola i església– als seus treballadors i les seves famílies,

a canvi d'una pertinença gairebé feudal. Encara que l'estil es va sofisticar progressivament, ha regnat durant molts anys en la majoria de les empreses del país. Però cal no enganyar-se. L'estil paternalista és, per definició, una variant de l'estil autoritari. L'amo o directiu paternalista pren totes les decisions i, en lloc d'imposar-les als seus col·laboradors com fan els autòcrates, els les “col·loca pel seu bé”; això sí: amb concessions protectores periòdiques que, sense haver de costar-li gaires diners, perpetua la relació asimètrica i dependent dels seus fills. I és que, perquè algú faci de pare, algú altre ha de fer el paper de fill: en això es fonamenta l'estil paternalista. No resulta gens estrany que aquest hagi estat i sigui l'estil predominant en les empreses que precisament són familiars.

La fidelitat a l'empresa –o, millor, a l'amo– és la qualitat més valorada en els directius i els empleats que en depenen. L'abnegació –què no farà un fill pel seu pare?!– implica molta dedicació i poca reivindicació; i

ningú, ni els veritables fills, no gosaran comparar-se amb el pare i, menys encara, destronar-lo. Però a la llarga aquest és un estil que massa sovint resulta car, no per a qui l'exercita sinó per als que vénen darrere seu: quan falta el pare, la base de les relacions personals que va donar tan bons resultats actua d'hipoteca per als successors. És clar que el món ha canviat molt. D'una banda, els direc-

tius i els empleats ja no combreguen amb rodes de molí com abans. Tenen més preparació i més independència, es creuen menys les bones intencions verbals perquè les contrasten amb els fets, tal com fan amb les promeses i amb els beneficis concrets que en reben. De l'altra, el marc competitiu tan accentuat en el que es mou l'economia no dona gaires opcions per assegurar cap mena de futur a ningú, ni a l'empresari, ni al directiu, ni al treballador. Per a molts ha caigut el castell, ja no és com abans... Malgrat l'habitud dels uns i els altres als estils paternalistes de sempre, potser hi hem guanyat tots plegats, amb la desaparició progressiva d'una disfressa més de l'estil autoritari en la direcció empresarial. Com a mínim les coses haurien de ser més clares i les posicions de cadascú més definides. Les concessions regalades són substituïdes per la negociació entre les parts, perquè, per sort, encara es necessiten mútuament. I és que ara dels regals ens en refiem poc.