

EMPRESA FAMILIAR

Delegació
i vacances

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

Consulting Barcelona Economia

La majoria dels empresaris familiars –excepte els molts que, pels sectors en què es mouen, han de fer el seu agost– estan fruit d'unes vacances merescudes. Però, ¿són prou tranquil·les? Tant de bo! La realitat és que molts empresaris *aprofiten* les vacances per treballar d'una altra manera o en aquells temes a què mai no tenen temps de dedicar-se sota la pressió del dia a dia.

Com diuen molts d'ells: “Nosaltres mai no parem”. I els agrada, per bé que sovint obliden que l'empresari és també espòs, pare i, sobretot, persona. Necessita, doncs, *inputs* de procedència diversa per enriquir-se com a tal, per conrear la creativitat i, al mateix temps, per desfer-se de l'estrès acumulat. Vaja, com tothom!

I això ens remet a la delegació. Tot i que no és un tret exclusiu de l'empresari familiar, és en el seu perfil típic on la incapacitat de delegar es presenta en un grau superlatiu. La concentració de propietat i poder en la seva persona hi ajuda molt, però no és motiu suficient per carregar damunt la seva esquena tot el pes de l'empresa, especialment a partir d'una certa dimensió d'empresa. Acostuma a tenir en plantilla directius i quadres perquè prenguin decisions, empleats de luxe que cobren per planificar, solucionar problemes, motivar els treballadors i controlar els resultats, en definitiva, per decidir. Malgrat l'evidència, són molts els directius d'empreses familiars que es queixen de no

poder prendre cap mena de decisió; alguns es queixen fins que se'n van, si són prou vàlids, mentre d'altres s'hi acostumen... i esdevenen difícilment recuperables.

L'empresari també té les seves queixes. No sap en qui delegar; sovint no acaba de refiar-se'n i, gelós del control fins al mínim detall de tot allò que pugui passar en qualsevol racó de l'empresa, prefereix seguir la màxima dels nostres avis –*Més val fer-ho que manar-ho*–; la càrrega de feina es fa més feixuga com més complexa i gran es fa l'empresa. L'empresari no arriba a tot arreu; ell ho sap i això el neguiteja.

Si l'empresari no té en qui delegar, aleshores té un problema de personal, més greu quan es tracta de directius. En aquest punt no és gaire important el detall de si ja eren així o s'hi han tornat amb els anys; el fet és que també sol ser l'empresari qui ha tingut l'última paraula a l'hora d'incorporar-los a la seva empresa. Un perfil directiu equivocadament resulta molt car si no exerceix com a tal. I si, malgrat la formació i les oportunitats que

se'ls donin, són reticents a prendre decisions, més val que en busqui de nous; altrament, és l'empresari qui n'haurà de fer les funcions i els altres empleats també se'n ressentiran. Ara bé, abans de treure la dalla, farà bé de pensar-s'hi bé. No deu ser ell qui no es refia de ningú? ¿No deu ser el seu afany per tenir-ho tot sota control el que el fa desconfiat? ¿No deu ser l'empresari qui, sense voler-ho,

està desaprofitant la seva plantilla i carregant-se de feina? Saber delegar no és fàcil, i se n'ha d'aprendre; tampoc no és una cosa simple, perquè no es passa feina, sinó poder, és a dir, capacitat de decisió. Cal, doncs, planificar el procés de delegació i controlar-ne l'evolució de forma periòdica i amb tacte, encertar la persona en qui es delega i fer-ho d'una forma clara, sense ambigüitats, i vetllar perquè els directius i quadres en segueixin l'exemple i no acumulin poder innecessàriament. Però, sobretot, per delegar, qui pot delegar, qui té el poder, ha de voler. I això suposa confiança.

N'hi hauria prou que l'empresari comptés el temps que li suposa prendre decisions i dur a terme tasques que podrien prendre i fer, respectivament, els seus directius i empleats més propers. Aquests ho agrairien perquè la seva funció tindria més valor afegit i ell tindria més temps per dirigir l'empresa, per enriquir-se com a persona i per fer unes vacances més tranquil·les.