

**D'**acord amb un estudi sobre les empreses familiars catalanes d'imminent publicació per part del CIDEM, una de les dades que més sorprengué els investigadors fou que en més d'una de cada deu empreses familiars del país –un 10,3%, concretament– la direcció estava compartida per germans. És un percentatge força alt. Per als empresaris que afronten –de bon grat o per força– la seva successió i la seva retirada aquesta és una sortida ideal des del punt de vista familiar.

Superada fa temps la tradició de l'hereu en la transmissió de les empreses familiars, acostumats que el successor sigui el més competent i que en cas de no haver-n'hi s'opti per una direcció externa, el fet que un empresari llegui la direcció de l'empresa a més d'un dels seus fills té una certa component de xamba, sense que això vulgui significar cap minva dels mèrits que ben segur deu tenir l'empresari –i la seva família– per haver-se'n fet mereixedor.

En l'estudi referenciat, fet sobre la base d'una mostra estadísticament molt significativa, també s'observa que la dimensió (en termes de vendes, d'ocupació i de recursos propis) de les empreses codirigides per germans són més petites que la resta d'empreses familiars. Per experiència sabem que en la majoria d'empreses amb dos caps, els germans

## Germans al timó

MODEST GUINJOAN / JOSEP MARIA LLAURADOR  
Consulting Barcelona Economia

acostumen a presentar perfils complementaris; el paper que hi juguen i les seves competències professionals ho són, i això els ajuda a respectar-se els territoris respectius. A més a més, compten amb la salvaguarda de la confiança derivada del lligam sanguini, la qual cosa fa difícil que un s'aprofiti de l'altre.

Però allò que té de més sorprenent el fenomen de les empreses familiars codirigides és, d'una banda, les casualitats que s'han de donar perquè sigui possible i, de l'altra, les dificultats que han de superar els germans per mantenir l'equilibri necessari per funcionar amb èxit. Entre les primeres, destaquem la coincidència d'interessos envers l'empresa familiar per part de diversos fills, aspecte cada vegada menys habitual si tenim en compte les innumbrables opcions que tenen els joves professionals ben preparats en un mercat molt més global que anys enrere; la tasca educativa familiar i l'empresari, com a pare, hi han d'haver tingut un paper fonamental. Però si resulta casual que hi hagi més d'un fill que vulgui exercir la gerència, encara ho és més que tots ells

tinguin la predisposició, la preparació, la dedicació i les competències exigibles per esdevenir gerents. I aquí és on comença el repte per superar les dificultats.

Per més germans que siguin –o potser més encara, pel coneixement profund que es tenen–, la cogerència exigeix un funcionament d'equip sense esclatxes. En aquest nivell de l'organigrama no hi ha empresa que pugui suportar durant massa temps l'estira-i-arroña de criteris de direcció diversos sense que acabi afectant el seu compte de resultats. La cohesió de l'equip de direcció dels germans és una condició imprescindible que costa anys de construir i requereix dels seus membres unes actituds fermes en l'objectiu comú i, a la vegada, tolerants en la diversitat de punts de vista. És clar que, com passa en qualsevol altre grup, sempre n'hi ha un que va un pas més endavant, algú que mana *de facto*, mentre l'altre ho accepta tàcitament. Es tractaria, doncs, d'una codirecció més oficial que no pas real, plena d'equilibris. En qualsevol cas, aquests equips de germans, com les persones i els sistemes, necessiten un manteniment continuat per tal que l'empresa familiar, com si fos un vaixell, tingui no només un motor potent sinó que els seus capitans comparteixin la ruta a seguir i facin girar el timó de la nau en el mateix sentit.