

Mercè Dedeu Ribera
Joan Alfons Torrent Colomé



L'ACORD FAMILIAR

**Principi de l'estructura organitzacional i
comunicacional a l'Empresa Familiar**

TORRENT **i** **DEDEU**
CONSULTORS D'EMPRESA FAMILIAR

*Als nostres empresaris familiars clients
que ens donen confiança i continuïtat,
dels que aprenem respecte
i orgull de pertinença*

**© Mercè Dedeu Ribera
Joan Alfons Torrent Colomé**

Barcelona, 18 de juliol de 2002

Disseny i Composició Jordi Torrent Dedeu

Foto de portada Família Garriga – Pagès 1933

Reservats tots els drets. Queda prohibida la reproducció parcial o total d'aquesta publicació, per qualsevol mitjà, sense el permís previ dels autors.

L'empresa familiar és una de les principals fonts de creació de riquesa i de llocs de treball per a la societat. Segons les dades disponibles, són presents i configuren el teixit empresarial en un percentatge altament significatiu a Catalunya, a Espanya, als països europeus i també als americans. La majoria de nosaltres coneixem aquests resultats fruit dels nombrosos estudis que s'han fet sobre aquesta tipologia d'empreses i en particular les dades referents al procés de la successió d'una generació a la següent. El nostre país ha estat pioner en dur a terme accions associatives per a propiciar, entre d'altres avantatges, reduir el cost fiscal en la transmissió de la propietat i aconseguir disminuir el nombre d'empreses familiars que no continuaven en la segona o tercera generació quant la seva desaparició esdevenia per aquesta causa. Actualment s'està estudiant la creació d'un marc jurídic propi per a acollir les seves necessitats i, amb d'altres, aconseguir que el protocol familiar sigui reconegut com l'instrument jurídic per a regular els pactes familiars a que s'arribin.

Tot i això, encara pot causar sorpresa comprovar que en la immensa majoria d'aquests estudis i treballs no es tenen en compte, o si més no amb la transcendència que es mereixen, els aspectes psicoemocionals implícits en el procés i com aquests l'entorpeixen. Segons les dades facilitades pel professor *John L. Ward*, a la conferència sobre *Estratègies de gestió en l'empresa familiar* que es va celebrar el mes de juny de l'any 1999 a la Universitat de Barcelona, i fruit de les seves investigacions amb dades acumulades durant vint anys de més de mil empreses familiars que han arribat a la tercera generació, conclou que *la manca d'un successor competent explica el 10% dels fracassos de les empreses familiars, raons del negoci expliquen un 20%, la falta de capital un altre 10% i que el 60% restant tenen la seva base en dificultats familiars.*

Aquestes dades, confirmen el que els consultors professionals veiem a la realitat diària a les empreses familiars: les lluites de poder i d'interessos entre generacions, entre germans, entre cosins, amb una base fortament emocional que entorpeix el diàleg i la recerca de solucions positives per a la família i per a l'empresa. Per altra banda, rivalitats molt humanes i comuns a totes les famílies, empresàries o no. Per això, el camí no ha de ser esperar que les empreses familiars que perdurin siguin aquelles que pertanyen a famílies que poden suportar aquestes tensions o que estan capacitades per a gestionar-les millor, sinó que els professionals experts que pretenem ajudar i acompanyar a aquestes famílies a que les seves empreses assoleixin la continuïtat, hem de ser capaços d'ensenyar-los i propiciar-los els elements que han ajudat a altres famílies a arribar a aquest èxit.

Elements psicoemocionals en joc a la família empresària

A qualsevol família que compti amb més d'un descendent, podem comprovar que la personalitat, el caràcter, la manera de relacionar-se, els interessos, les prioritats, els pensaments, les opinions i una llista infinita de trets personals, de cadascun dels fills i filles, són ben diferents i a vegades fins i tot contraposats. Aquestes diferències en la mesura que no dificultin les relacions i el tarannà familiar, són ben acceptades i fins i tot valorades, ja que, els distints components familiars, poden enriquir-se d'elles i a més potencien la variabilitat individual i la identitat pròpia.

Quan estem en una empresa familiar, els fills de la família i hereus de l'empresa presenten aquestes mateixes diferències. Aquestes desigualtats, en principi també tindrien que servir per a enriquir l'entorn empresarial i les funcions creatives i professionals, ja que conflueixen diferents opinions, aporten punts de vista des d'altres perspectives i conviuen diverses maneres de ser i de relacionar-se. Tanmateix aquesta diversitat també pot generar controvèrsia i propiciar el conflicte, i aquest conflicte es pot incrementar, a més, per motius psicoemocionals de lluites de poder generacional, rivalitats fraternals, i si entren en joc a més dels germans, els cosins, es corre el perill de que un moment determinat la situació es faci tensa i superi les bones maneres.

No oblidem que les famílies actuals poden arribar a ser molt més complexes que fa uns anys, i això bé donat en haver-hi més dones emprenedores que abans, també per la possibilitat real del divorci, les segones núpcies, fills fruit d'una altra relació estable posterior al matrimoni que no ha funcionat, entre altres situacions. Aquestes probabilitats, cada dia més presents, configuren famílies amb tipologies singulars i amb més dificultats per a exercir el control i la gestió de les seves emocions.

Vacunar-se contra els possibles conflictes a la família

Partim del punt en que l'objectiu primordial, serà doncs, trobar vies de solucions per a la millora. Està clar que en cap cas pretenem condemnar a determinades empreses familiars al fracàs per no haver establert des de la família canals de gestió i millora de les seves relacions.

Òbviament on millor podrem cercar les solucions, serà analitzant quines pràctiques concorren a aquelles famílies en les que les seves empreses han sobreviscut a la tercera generació. Podem comprovar com aquestes **s'han avançat als problemes**, intentant preveure'ls i buscant les solucions abans de que el conflicte tingui nom i cognoms.

Pensem en alguna situació conflictiva familiar que hàgim viscut i que no s'hagi resolt amb la facilitat que hauríem volgut..., recordem com la vàrem resoldre..., ara posem

La diversitat de perspectives dels diferents components familiars tindrien que servir per a enriquir l'entorn empresarial.

Avançar-se als problemes, intentant trobar les vies de solució, abans de que aquests apareguin amb noms i cognoms, serà la millor mesura preventiva dels conflictes familiars: La gestió de les expectatives.

aquesta mateixa situació en una altra família i intentem buscar-li la millor solució..., de ben segur que ens ha estat més fàcil de trobar-la i que l'hem resolt amb més èxit. Hem pogut ser més objectius perquè no s'hi barrejaven els aspectes psicoemocionals que estaven presents en la nostra situació real, ja que aquesta es referia a una o més persones que estimem.

Seguint aquest mateix principi, tot i que intentem preveure possibles situacions de conflicte amb persones properes, aquestes encara no han succeït i en el millor dels casos no ho faran mai, però quan hi pensem des d'una perspectiva de tranquil·litat i de no conflictivitat, quan en aquesta situació no hi està realment involucrat algú amb el que mantenim una relació afectiva, quan el conflicte, doncs, no te nom ni cognoms, podem ser més objectius en trobar la solució.

Aquesta solució preventiva s'haurà de cercar conjuntament entre totes les possibles persones implicades, i podrà funcionar perquè sense adonar-nos estarem gestionant les esperances, ja que si explicitem les regles del joc i ens avancem, donant solucions i camins, estem regulant la conducta de tercers i els facilitem que puguin adequar els seus anhels, obrant i comportant-se, envers l'empresa familiar, de la forma que el grup familiar espera i està d'acord en que ho faci, d'aquesta manera serà com la gestió de les expectatives funcionarà com a vacuna preventiva dels conflictes familiars.

La millor eina: la comunicació

A través del diàleg es podran solucionar, i fins i tot evitar, bastants conflictes, però en proposar-li a algunes famílies empresàries que iniciïn les reunions familiars, eludeixen el tema responent que aquesta solució no és per a casa seva, que ja ho han intentat i no ha funcionat, o que no s'atreveixen ni a provar-ho. Aquesta resposta, bastant habitual, corrobora que la solució que els estem proposant és la que necessiten, donat que ells mateixos reconeixen que la comunicació no és el punt fort de la família, que els costa, que no és una pràctica que utilitzen habitualment, estan doncs acceptant que tenen una mancança a nivell comunicatiu.

I és que comunicar-se no és fàcil, estem vivint una etapa en la que s'utilitza la comunicació, sobretot l'audiovisual, i en la que rebem un influx de missatges tan voluminosos que no podem elaborar-ne tota la informació. Però una altra qüestió és comunicar-nos com a grup, a més estem habituats a rebre missatges, però la pràctica d'emetre'ls és més difícil, més quan el contingut d'aquests porta una determinada càrrega emocional, ja que el que pensem i manifestem pot entrar en desacord, fins i tot en conflicte amb el que senten, opinen i pensen altres persones de la mateixa família, persones que estimem i que, en principi, no tenim intenció de ferir. Persones amb les que hem compartit els moments més importants de les nostres vides, també persones amb les que, tot i estimar-les, ens hi sentim lluny per alguna qüestió mal resolta, o perquè alguna vegada ens han ferit, volent o no, o per altres motius que ni reconeixem.

Tots hem sentit a parlar en alguna ocasió de l'anomenada *Intel·ligència Emocional*, i encara que potser no sabem del tot a què fa referència, és una terminologia que generalment agrada. La capacitat que demostrarem per a comunicar-nos i l'empatia social que arribem a establir, són habilitats que ajudaran a

determinar el grau de la nostra intel·ligència emocional. Per altra banda una de les novetats més importants que ha aportat el seu autor *Daniel Goleman*, ha estat el descobrir que amb una adequada formació vivencial, podrem incrementar el nivell inicial d'aquestes habilitats.

Per això si apliquem aquest principi al grup familiar de les empreses familiars, hem d'aconsellar-los que instaurin les reunions de família amb un professional psicòleg que els acompanyi, els doni pautes i ajudi a millorar la seva comunicació en benefici de la seva família i de l'empresa.

El paper del conductor emocional en el grup familiar

És fonamental que els membres de la família se'n adonin que cadascun d'ells ha d'opinar dels temes que es vagin tractant a les reunions que facin. Que les opinions poden ser diferents, que això és així perquè tots ells tenen perspectives pròpies i diverses que els fan entendre les qüestions d'una manera determinada, i en funció d'aquesta, emetran les seves opinions i aportaran les seves solucions.

Imaginem-nos que una família empresària veu la conveniència d'instaurar les reunions familiars, imaginem-nos també, que són conscients de que la posició de cadascú és des d'una perspectiva diferent. Amb aquesta premissa i amb la voluntat d'un bon funcionament i d'arribar a acords, inicien aquesta marxa. La pregunta és: serà suficient per a propiciar la comunicació?..., i per evitar els conflictes?.

Intentem contestar la primera qüestió: com propiciarem la comunicació?, si les reunions són una pràctica que iniciem, es necessitarà d'un marge de temps que ens permeti adquirir el suficient aprenentatge. Però segurament els diferents components de la família assoliran ritmes diferents, mentre els uns d'entrada manifestaran tot allò que pensen, d'altres necessitaran disposar de més temps per atrevir-se a dir-ho, alguns fins i tot per poder-s'ho dir a ells mateixos, i sempre hi ha alguna de les persones que no gosa, que té por de fer mal amb les seves paraules o de les conseqüències que aquestes provoquin. Essent així, les reunions familiars poden ser un excel·lent marc perquè la comunicació de la família arribi a ser la desitjada, però no seran garantia de que l'esmentada comunicació funcioni realment.

Incorporar un psicòleg expert en dinàmica del grup familiar a les reunions familiars, facilitarà l'aprenentatge de les habilitats comunicatives i ajudarà a que els aspectes psicoemocionals no interfereixin negativament a les relacions interpersonals. El nom més adient per aquesta figura és el de: Conductor Emocional del Grup Familiar.

Pel que fa a respondre si s'evitaran els conflictes pel fet de saber que les perspectives de cadascú són pròpies i diferents..., què passarà quan alguna de les solucions que s'aportin entri en conflicte amb els interessos o estima d'un altre?..., aquest altre intentarà posar-se al lloc del primer, abans de donar la seva opinió, per tal de que aquesta sigui manifestada des de la tranquil·litat i neutralitat?..., o bé

manifestarà el seu desacord sentint-se ferit o desatès?. Segur que la resposta serà diferent en funció de l'habilitat comunicativa que el grup hagi pogut adquirir.

Des de la nostra experiència, apostem per la incorporació d'un psicòleg expert en dinàmica del grup familiar a les reunions familiars, si més no durant el primer temps, les seves funcions i responsabilitats seran diverses i complementàries. Per una banda facilitarà l'aprenentatge de les habilitats comunicatives, ajudant a que es respecti la democràcia participativa del grup, potenciant que es consideri l'opinió de tots i es pugui manifestar la pròpia, vetllant per tal de que es toleri la diferència d'opinions. A més la seva participació, permetrà que el grup disposi d'una persona experta en les relacions interpersonals i en els aspectes psicoemocionals, i garantirà que des d'aquest es treballin els temes amb la implicació necessària per tal de reduir la possible conflictitat nociva per a la família i per a l'organització.

Aquest professional en cap cas donarà solucions des del seu punt de vista, ja que aquestes només seran vàlides si surten del propi grup, però sempre procurarà facilitar a tothom l'expressió dels seus sentiments, pensaments i emocions i si en algun moment algú es pogués sentir ferit, intentarà minimitzar l'efecte negatiu, propiciant alternatives de pensament o posposant l'avaluació d'aquesta qüestió per un altre moment.

Tant pel perfil de la persona com per la seva missió dintre del grup familiar, creiem que el nom més adient és el de **Conductor Emocional del Grup Familiar**.

La Reunió Familiar

Les famílies empresàries que encara no es reuneixen per parlar com a família propietària de la seva empresa, però que comencen a entendre la necessitat de fer-ho, tot sovint ens pregunten sobre quins temes haurien de parlar en aquestes reunions i sobretot quins continguts haurà de contemplar l'acord que finalment pactin i potser protocolitzin.

No és possible que els donem una recepta única, tal i com esperen, i per això la nostra resposta, en principi, sembla que no els satisfà. L'eficàcia d'aquestes reunions serà més alta quan més puguin parlar i aprofundir en cada tema els components familiars. No es tracta de redactar ràpidament uns determinats acords sobre un llistat de temes per tal de trobar una solució i prou, sinó que caldrà analitzar quins problemes pot representar per a la família adoptar cadascuna de les possibles solucions per tal de que la que es triï sigui la millor per a tothom, fins i tot les persones de la família que no resultin tan afavorides per aquesta, la acceptin en ser la més viable pel grup, per la família i sobretot per l'empresa.

Entenem que en aquestes reunions s'ha de parlar sobre la família i el seu benestar futur, les qüestions que aquesta ha de preparar, de resoldre, de planificar,... ja que si només es tracten temes de l'empresa, aleshores ja no serà una reunió familiar. És més important el camí que la família recorri al llarg d'aquestes reunions, que no pas l'acord final que es signi, en el cas de que s'acabi signant.

Sabem que els temes que es parlen en aquestes reunions, no són fàcils de tractar planerament, per això moltes famílies prefereixen ignorar-los com si no existissin. Reconèixer que aquestes qüestions són naturals i comuns a totes les famílies, que la conflictivitat que poden provocar no la originen problemes personals i greus, sinó que són fenòmens naturals, serà tranquil·litzador pels seus components. Afavorir que se'n parli pot evitar que interfereixin negativament en les relacions familiars i en la marxa del negoci, facilitant enormement l'enteniment i l'avinença entre tots.

Quan parlàvem sobre la comunicació, veiem que aquesta pot ser difícil, però que és una dinàmica que amb el corresponent aprenentatge, es pot adquirir. Doncs precisament la reunió familiar serà el fòrum a través del qual es pot educar a la família en aquesta habilitat, que requereix saber escoltar, capacitat per a resoldre conflictes, aprendre a negociar, arribar al consens, prendre decisions en grup, poder tractar els temes emocionals, conèixer els propis límits per no sentir-nos desbordats en tractar aquestes qüestions,...

Pot ser interessant per al grup familiar, iniciar tots junts el camí cap a aquesta educació de la capacitat comunicativa, fins i tot desenvolupar estratègies per facilitar l'expressió dels temes més delicats, per tal que no sobrepassin els límits d'aquestes persones, amb la creació de determinades senyals o codis, algú que es senti aclaparat o al límit de les possibilitats reals de contenir certa pressió pot fer-ho saber a la resta de les persones del grup dient, per exemple, *si us plau, canvi de tema*, i així, en benefici propi i de tots, es podrà treballar, primer a nivell individual, la conflictiva que li ha procurat aquell tema abans de debatre-ho dins del grup familiar.

El Desig personal

Des dels diferents fòrums representatius de l'empresa familiar, com són la família, la propietat i l'empresa, els seus components tindran objectius comuns dintre d'un mateix fòrum i bastant diferenciats entre ambdós.

Així no ens estranyarà que des de la propietat l'objectiu sigui la rendibilitat de la inversió realitzada per a fer possible el projecte empresarial. Des de l'empresa s'intentarà a més, aconseguir assolir unes fites de creixement professional per a les persones que hi participen, així com els corresponents objectius socials de creació de riquesa i de llocs de treball. També es freqüent que des de les famílies es pretengui el desenvolupament i creixement personal dels seus membres i la unió com a grup.

Però tinguem en compte que a la base tant de la família, com de la propietat i de l'empresa hi ha persones, la pregunta és: què vol la persona?, quin és el desig a nivell individual dels components d'aquests fòrums?. Com a resposta ens podem trobar tantes com individus hi hagi. Però realment si aprofundim, si indaguem, si després de la resposta tornem a preguntar: quin desig hi ha al darrera d'això que dius?,... què busques?. Al final ens trobarem amb la recerca de la felicitat, tot i que per a camins diferents, com a darrer desig comú a totes les persones.

La recerca d'aquesta felicitat, pot manifestar-se amb una gran variabilitat de conductes: crear i formar famílies, fundar empreses, invertir en determinats projectes, poden ser un exemple de la recerca de la felicitat per a molts de nosaltres. Però aquest desig de felicitat, que no s'acaba de satisfer mai del tot, ens empeny a dur a terme nous projectes de tot tipus, també ens impulsa a conservar i tenir cura del què tenim.

Potser des de la família podrem preservar, en la mesura del possible, el desig de cadascun dels seus components, sense que aquests individualment perjudiquin al grup. Molts empresaris comenten que volen separar empresa i família: per a fer-ho ignoren la seva condició de família propietària. Nosaltres defensem que per a garantir el creixement personal i familiar, per a tenir cura del desig individual i de grup, l'únic camí és la comunicació a nivell de família del desig personal dels seus components i vetllar perquè en la mesura del que sigui possible no entrin en conflicte amb els del grup familiar i amb els de l'empresa. Tornem a defensar la comunicació i la seva pràctica com l'excel·lent camí i la millor eina per aconseguir les millors fites i la continuïtat amb èxit de l'empresa familiar.

Per a garantir el creixement personal i familiar, i tenir cura del desig individual i de grup, l'únic camí és la comunicació a nivell de família i vetllar perquè el desig personal dels seus components no entrin en conflicte amb els del grup familiar i amb els de l'empresa.

La Planificació Estratègica, la Financera i la de la Successió de la Direcció i de la Propietat a l'Empresa Familiar

Tot i que hem estat defensant la comunicació, aquesta no és l'única via que hem d'emprar. L'empresa a mesura que creix, esdevé una organització summament complexa que pot incórrer a alguns malentesos fruit de reaccions emocionals, però amb gran sensibilitat i habilitat per a entendre la naturalesa humana, una bona capacitat de comprensió de les motivacions individuals, podrem trobar noves fórmules de gestió empresarial per a desenvolupar una altra eina molt important... *la confiança*.

Gestionar i dirigir confiant, dóna a les persones la necessària capacitat d'autonomia, respecta el seu pensament com a individu i el seu sentit de responsabilitat i s'aconsegueix que els components de l'empresa familiar, des de la seva diversitat, posin la seva intel·ligència al servei d'uns objectius comuns.

A les empreses familiars, és indispensable disposar de les planificacions estratègica, financera, de successió de la gestió i de transmissió de la propietat. Per a garantir el millor resultat s'ha de disposar dels fòrums adients per a dur-les a terme: Assemblea de Família, Junta de Propietaris, Comitè d'Estratègia i Comitè Executiu.

Les Empreses Familiars que sobreviuen al llarg del temps, a més de comunicar-se i de confiar, planifiquen,... què és allò que s'ha de planificar?. Tota empresa ha de comptar amb una bona estratègia a mig i llarg termini, i com és natural l'empresa familiar també. Ara bé, a l'empresa familiar aquesta

estratègia a llarg termini, haurà de planificar-se contemplant la successió de la gestió i la transmissió de la propietat, així com els períodes de transició i d'implantació que incloguin. Tanmateix les planificacions financeres en les empreses familiars, solen ser quelcom més delicades que a les empreses no familiars, pel fet que la majoria dels bens de la família estan a l'empresa i diversos components de la família obtenen la corresponent compensació econòmica tant fruit de la seva dedicació professional com de les inversions dels seus recursos econòmics en la mateixa empresa.

Per això a les empreses familiars, especialment, les planificacions esmentades: estratègica, financera, de successió de la gestió i de transmissió de la propietat s'han d'intentar encaixar al màxim per garantir el millor resultat. Fruit de l'experiència que hem assolit en treballar, com a consultors externs, amb diverses empreses familiars de diferents dimensions i sectors i amb l'avantatge de la perspectiva externa que això permet, a Torrent i Dedeu Consultors defensem la teoria que a les empreses familiars s'ha de disposar de quatre fòrums de participació, que a continuació s'exposen, des dels quals es podrà fer front a aquestes planificacions.

Òrgans de direcció i govern a les Empreses Familiars: Fòrums de participació a l'Empresa Familiar

Entre les múltiples definicions que podem trobar d'empresa familiar, volem destacar la que considera que **l'Empresa Familiar és aquella en que la propietat està en mans, majoritàriament, d'una família, encara que amb branques, que en la gestió d'aquesta hi participa ja activament la descendència del seu fundador, segona generació com a mínim, i existeix una voluntat ferma de continuïtat de l'empresa com a familiar.**

Si conviuen doncs les tres premisses, estarem parlant d'una veritable Empresa Familiar, però per a fer realitat la voluntat que manifesta la tercera d'elles, s'haurà de vetllar i treballar per aconseguir un adequat funcionament d'aquesta organització.

Per tal de que l'empresa funcioni correctament se l'ha d'estructurar. El moment de la planificació del relleu generacional també serà l'oportunitat per a dur a terme el canvi organitzacional en l'empresa familiar. En aquest sentit, identifiquem els quatre fòrums de participació dels que l'empresa familiar no pot sofrir carència i per tant, en cas de no haver-los creat, formaran part de la planificació del relleu generacional i del canvi organitzacional esmentat que això comporta.

- **Assemblea de família**
- **Junta de propietaris**
- **Comitè d'estratègia**
- **Comitè executiu**

De l'Assemblea de Família, que ja n'hem parlat en explicar el funcionament de les reunions familiars, en formaran part tots els membres de la família i serà recomanable la participació d'un conductor emocional. En el cas que la propietat estigui en mans de més d'una família, el més adient serà que cadascuna d'elles constitueixi la seva pròpia Assemblea i que representants d'ambdues, o més si és el cas, creïn el Consell de Famílies per a consensuar i comunicar els acords a que han arribat i treballar-los adequadament.

Les competències de l'Assemblea de Família seran:

- Arribar a pactes de compromís que especifiquin les regles del joc de la família a l'empresa: **l'acord familiar**.
- Vetllar perquè la cultura i els valors de la família i de l'empresa no es perdin o dilueixin en futures generacions.
- Assolir la continuïtat de l'empresa de manera eficaç i amb èxit a través de les successions i relleus generacionals familiars adients i necessaris.

Els pactes a que s'arribi des d'aquest fòrum podran redactar-se i crear doncs **l'acord familiar**, o protocol familiar, com el marc d'acord de voluntats al que arribaran els familiars per a regular l'organització i la seva gestió, així com les relacions econòmiques i professionals dins de cada família i entre les diverses famílies, si és el cas, com a copropietaris i per a la pròpia empresa.

L'Assemblea Familiar comunicarà els seus acords a la Junta de Propietaris, que estarà formada pels propietaris de l'empresa, per aquells membres familiars que hi tinguin participació, i vetllarà perquè els valors de la família regeixin el funcionament de la seva empresa. Les competències de la Junta de Propietaris seran:

- Designar els membres del Comitè d'Estratègia, també anomenat Consell d'Administració.
- Aprovar els comptes anuals
- Aprovar la distribució de resultats

De les seves decisions en quedarà constància en els Acords de Junta. La Junta General de propietaris d'una empresa és sobirana, és el màxim òrgan de govern empresarial i és l'última instància en la cadena de presa de decisions. És convenient que la Junta General funcioni i compleixi la seva missió de govern, de convertir-se en el fòrum adequat en el que els propietaris disposin d'una informació àmplia i veraç sobre la seva empresa.

El principal objectiu de la Junta General de propietaris és el de promoure unitat i compromís entre tots ells, així al President li correspon:

- Establir l'ordre del dia d'acord amb els interessos de tots.
- Disposar de la informació oportuna.
- Preguntar als membres del Consell d'Administració sobre la marxa i futur de l'empresa.
- Conduir la reunió aconseguint una assemblea eficaç, és a dir, donant a conèixer les activitats de l'empresa, comentant amb el màxim detall i profunditat els resultats de l'exercici econòmic anterior i explicant detalladament l'estratègia i organització de l'empresa.

No podem eludir parlar de les obligacions com a propietaris, aquestes convergeixen amb l'obligatorietat de comportar-se com a propietaris lleials, esforçant-se en recolzar intensament i amb eficàcia el desenvolupament i evolució de l'empresa.

El Comitè d'Estratègia o Consell d'Administració ha d'estar format, mínimament, pels Propietaris rellevants, pel futur successor o successors i molt aconsellable per un conseller extern. Les principals competències i responsabilitats del Comitè d'Estratègia seran:

- Dissenyar i planificar l'estratègia de l'empresa a llarg termini.
- Controlar al Comitè Executiu, la seva gestió i als directius.
- Planificar i aprovar les inversions de l'empresa.
- Dur a terme el seguiment i control econòmic - financer.
- L'assumpció de la responsabilitat davant l'empresa i tots els seus propietaris.

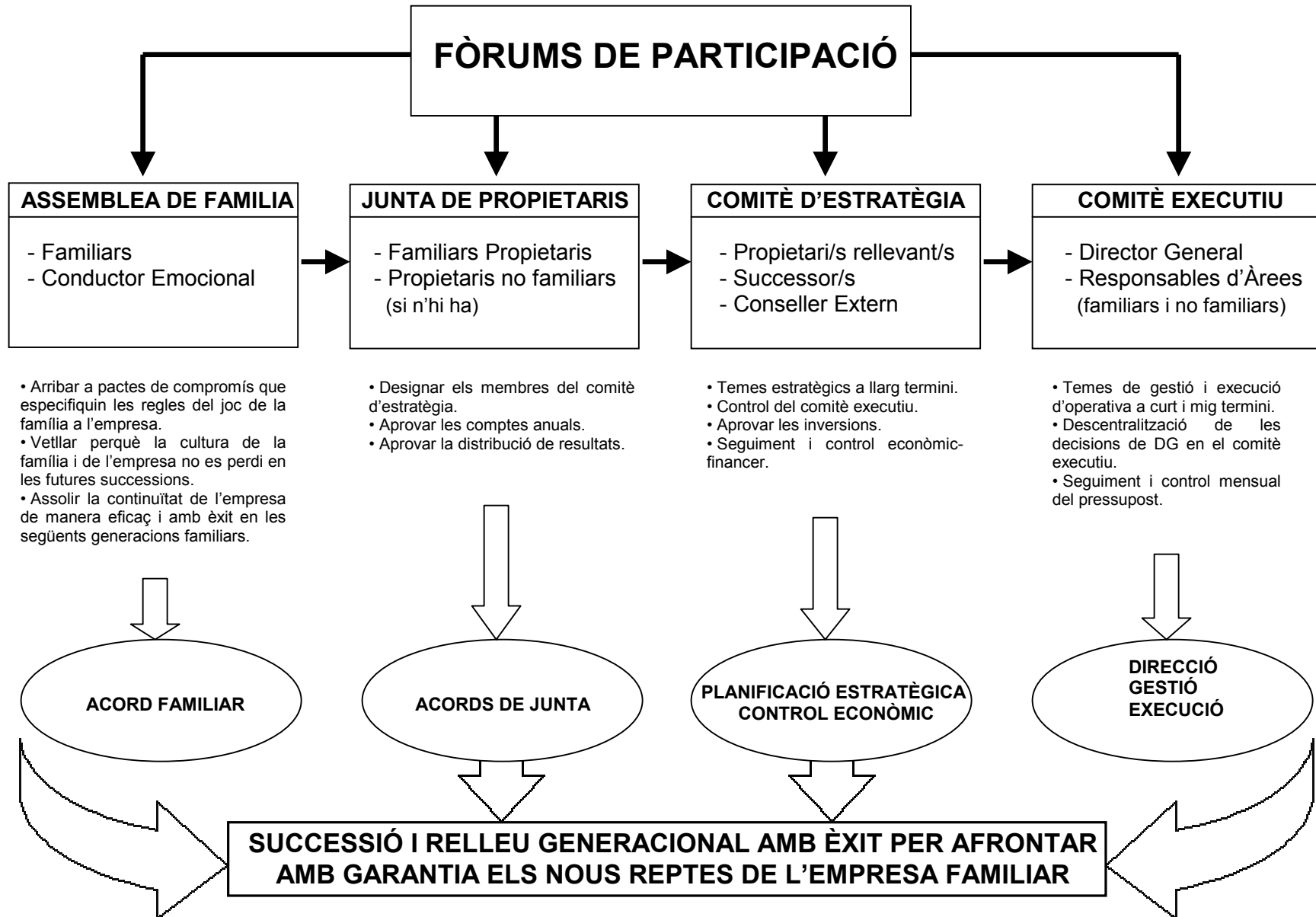
Les seves decisions es reflectiran en la planificació estratègica i en el control econòmic continuat. Es comunicaran directament amb el Comitè Executiu i vetllaran perquè aquest executi el que s'ha planificat. El Comitè Executiu o de Direcció, el formaran el Director General i els diferents Responsables d'Àrees, siguin o no familiars. El Comitè Executiu tindrà com a principals missions:

- La gestió i execució operatives a curt i mig terminis.
- Sobretot descentralitzant les decisions del Director General en el propi Comitè Executiu.
- El seguiment i control mensual de pressupost.

La seva tasca es veurà reflectida a l'empresa en la direcció, gestió i administració continuada i permanent d'aquesta.

Amb una comunicació fluida entre aquests quatre fòrums, assolint els objectius des de cadascun d'ells i realitzant un adequat treball professional, on convingui, es contribuirà a que l'empresa familiar realitzi amb èxit la successió, el relleu generacional i també que afronti els nous reptes empresarials amb la suficient garantia.

ÒRGANS DE DIRECCIÓ I GOVERN A L'EMPRESA FAMILIAR

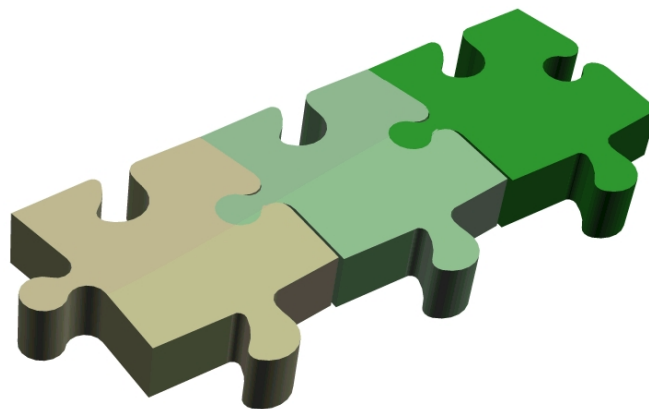


Arribar a l'avenença en el relleu generacional

Si consultem el diccionari, veiem que avenença es l'acció i l'efecte d'avenir-se, de deixar de discrepar. També és l'acord pres en un acte de conciliació de postures trobades, és el punt de deixar d'estar en discòrdia, de deixar de discrepar dues o més persones que han topat hostilment.

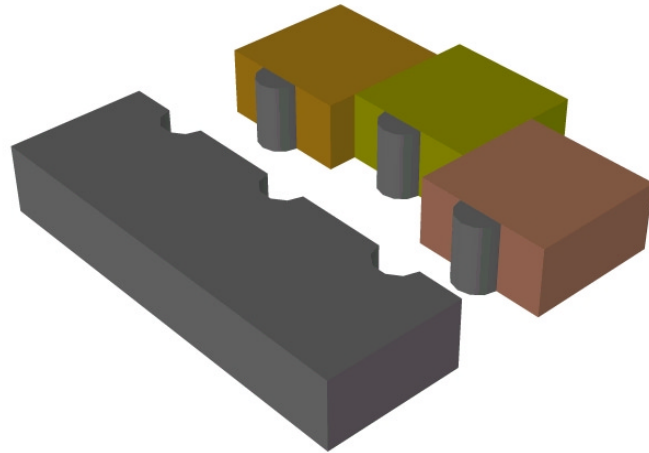
Arribar a l'avenença doncs, implica que dues o més persones es posin d'acord i això pot succeir des de tres premisses inicials:

La primera és que es parteixi d'un acord tàcit inicial, que suposi concordar i coincidir en postures diverses, per tant d'una bona entesa i d'una absència de conflicte. No hi ha necessitat d'arribar a l'acord explícitament perquè implícitament s'està d'acord, la comunicació és fàcil, hi ha accessibilitat i l'ambient és afable.



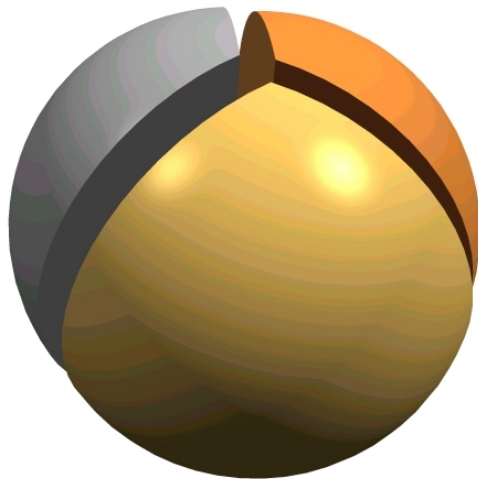
Avenença en concòrdia

Una segona situació molt comuna la trobem en que, tot i partint de punts de vista inicialment diferenciats, tothom accedeixi a la proposta d'una de les parts i sigui aquest el motiu de no discussió de les alternatives. No cal fer pactes perquè una o vàries de les parts cediran cap a la postura d'una altra que exerceix dominància, sense necessitat de negociació. Així parlarem de conformar-se, d'aplanament.



Avinença per aplanament

La tercera situació, que per altra banda acostuma a resultar la millor, la més eficaç, ja que està treballada i participa de la voluntat de tots, és aquella en que igualment ens trobem diferents punts de vista i opinions, però cap d'elles s'aplana, sinó que es decideix pactar el consentiment comú. Els pactes són fruit de la comunicació des de les diverses perspectives per arribar a un punt mig que satisfaci a tots. Es busca i es procura, doncs, l'acord.



Avinença per acord

A totes les relacions humanes, tant personals com professionals, estem emprant els tres tipus d'avinença. Generalment a les relacions personals, prevaleix més el tipus d'avinença en el que hi ha una concordància i coincidència des del primer moment, i aquesta empatia fa que escollim aquelles persones entre d'altres per a compartir la nostra vida personal i les nostres relacions privades.

Pel que fa a l'àmbit professional, també intervé la forma d'avinença amb entesa inicial que generalment la comparteixen companys de feina que estableixen certs vincles, en veure's cada dia compartint objectius i interessos comuns. En les relacions jeràrquiques empresarials poden compartir-se tant aquest tipus d'avinença en concordança com el que hem anomenat en segon lloc, l'avinença per aplanament, en la que una de les parts cedeix encara que no hi estigui d'acord, fet per altra banda molt habitual en relacions d'aquestes característiques en les que les diferències de nivell jeràrquic afavoreixen l'aplanament de l'un envers de l'altre, tot i que la força de comandament s'utilitzi ben correctament i amb força habilitat.

Però què passa quan parlem de relacions entre pares i fills i que aquests a més comparteixen la propietat de l'empresa familiar i han d'avenir-se per a planificar de quina manera compartiran la gestió de la seva empresa. Ens trobem, com és natural, amb diverses situacions i cadascuna diferent a l'altra, però també veiem com en totes elles van fluctuant les tres maneres esmentades d'arribar a l'avinença.

Majoritàriament, la realitat que trobem a les empreses familiars, és una situació inicial en la que els interessos entre els diferents components essent coincidents parcial o totalment, o ben divergents, no s'han comunicat entre les diferents persones implicades. Repetim, aquests són temes delicats de discutir i moltes vegades el defensar un determinat criteri, pot interpretar-se des d'altres perspectives com a defensar el propi interès.

La millor avinença en la planificació del relleu generacional, serà aquella a la que s'hi arribi a través de pactes sobre el futur, tant de la composició de la propietat com del de la gestió de l'empresa.

Arribar a l'avinença en la planificació del relleu generacional equival a fer pactes, a arribar a acords sobre com es vol que esdevingui tant la composició de la propietat com l'organigrama de la gestió a l'empresa. Treballar aquests acords serà el primer pas, i tota la família haurà d'haver arribat a l'avinença, ja que de la mesura en que tothom participi del pacte, dependrà l'èxit del següent pas, que serà dur-los a terme, implantar-los.

Posar en marxa la planificació de la successió que s'hagi pactat, serà un procés que haurà de contemplar diferents etapes que s'hauran de programar per implantar-les progressivament i així permetre que els successors adquireixin l'experiència necessària en cada cas. D'aquesta manera, des de diferents càrrecs desenvoluparan les feines de responsabilitat assignades, al costat dels seus pares i amb el coaching convenient. A més, aquest procés ajudarà a que les persones que han de donar el testimoni en aquest relleu, disposin del temps suficient per a elaborar aquesta pèrdua que els suposarà la successió, alhora que puguin trobar l'orientació pertinent, en cada cas, de com satisfer les seves inquietuds i donar-li un bon contingut a la propera disponibilitat real de temps. Així com que la pròpia empresa pugui assimilar tots els canvis, tant d'organització com de gestió i de propietat, que s'hagin necessàriament de dur a terme.

L'Acord Familiar

Sense incórrer en cap tipus de contradicció, ja que dèiem que no es podia donar el contingut de l'acord com si es tractés d'una recepta, convindria analitzar algunes idees que no es poden oblidar de tractar i debatre des del fòrum familiar.

Si vèiem que la comunicació és una eina bàsica a desenvolupar entre el grup familiar, per a extensió la família ha d'emprar aquesta comunicació per a fer saber a l'empresa determinades qüestions.

Així, si defensem que les empreses familiars tenen com a avantatge el poder-se nodrir de la cultura de la família que l'ha creat, que l'ha fet forta en dotar-la d'una determinada dimensió i altres eines que l'han fet continuar al llarg del temps, hem de comunicar a l'organització els valors familiars que hi han contribuït i que volem que hi prevaleixin.

Serà doncs essencial, que en aquestes reunions, el grup familiar de comú acord, expliciti els **valors de la família**, que justifiquin a la família i als seus components com els millors propietaris per a la seva empresa. Per així posteriorment, poder-los comunicar als directius de l'organització empresarial familiar i aquests a tots els seus components i col·laboradors.

També la família haurà de consensuar el desenvolupament i per tant el **creixement** que té previst per a la seva empresa, així també el **risc** que com a família està disposada a suportar, en funció de la **capacitat de l'empresa de generar beneficis a curt termini determinarà** la part d'aquests que destinarà a **reinversió** i quina es **repartirà entre la propietat**.

És la família, com a propietària de l'empresa, la que ha de donar les consignes pel que fa als valors i als objectius. Posar-se d'acord per fer arribar al Consell d'Administració un missatge clar i únic del què vol la família, serà un dels objectius de la reunió familiar.

Un altra tasca que s'ha d'assolir amb el treball de la família a les esmentades reunions, serà el **definir quina missió tenen com a família**, aquesta missió que estarà per sobre de la de l'empresa, tindrà que concordar amb els valors que aquesta hagi definit, i així poder-los transmetre a la següent generació.

Les famílies que han estat capaces de definir la seva missió com a tal, també explicitar els seus valors familiars, han fet la tasca més difícil a partir de la qual han pogut debatre altres temes, **que regulen i limiten la participació dels seus membres a l'empresa**, i així els ha resultat més assequible l'avenença familiar.

El grup familiar ha d'explicar els valors de la família i comunicar-los als directius de l'organització. També ha d'arribar al consens sobre el creixement de l'empresa, el risc que com a família està disposada a suportar i la reinversió dels beneficis. Tanmateix definir la missió que tenen com a família i regular la participació dels seus membres a l'empresa, també seran tasques que els hi correspon treballar.

Reflexió Final

Des de la nostra experiència amb empreses familiars, volem defensar la conveniència que des de les famílies empresàries es faci l'esforç d'iniciar el treball de comunicació adient i necessari, instaurant les reunions familiars amb el corresponent ajut del *conductor emocional*, per arribar a desenvolupar allò que hauria de ser el contingut del document final que anomenem: **Acord Familiar**.

Fent-ho així, aquest acord familiar reflectirà la decisió mútuament acceptada entre totes les parts interessades i obrarà com unió harmònica entre la manera comuna de sentir, pensar i obrar de la família. Només així podrà ser una continuïtat dels valors d'aquesta família a la seva empresa.

Siguem conscients de la importància que representarà el camí que s'hagi recorregut plegats i de quina forma s'ha pogut dur a terme. Així haver trobat la millor manera, entre tots, de com minimitzar les pedres que dificultaven el pas, serà essencial i esdevindrà, fins i tot, més important que haver assolit la fita de disposar d'unes pautes i acords redactats, perquè aquests acords, ja formaran part de la riquesa que entre tots hauran creat i dels valors que comparteixen com a grup.

Ja que estem defensant la importància de contemplar les diferents perspectives de posicionament, voldríem concloure amb dues frases, manifestades des d'un successor i des d'un empresari que donava el relleu al seus fills, que poden ajudar-nos a entendre com una mateixa realitat pot ser viscuda diferent:

“Ser hereter és una responsabilitat molt més gran que la de ser fundador d'una empresa familiar”.

“Donar el relleu als fills és un acte de generositat que fan els fundadors i dels quals els hereters no se n'adonen”.

Mercè Dedeu Ribera i Joan Alfons Torrent Colomé

L'ACORD FAMILIAR

Principi de l'estructura organitzacional i comunicacional a l'Empresa Familiar

L'objectiu d'aquesta tercera publicació, de la col·lecció d'empresa familiar, és ajudar a les famílies empresàries a reflexionar sobre la necessitat de crear els canals de comunicació adients per a facilitar que les seves famílies disposin del fòrum adequat per a comunicar-se amb fluïdesa i eficàcia. Així com que l'organització a l'empresa s'estructuri en base als òrgans de govern adequats a l'empresa familiar.

S'inicia el desenvolupament dels següents temes:

- *Elements psicoemocionals en joc a la família empresària.*
- *Vacunar-se contra els possibles conflictes a la família.*
- *La millor eina: la comunicació.*
- *El paper del Conductor Emocional en el grup familiar.*
- *La Reunió Familiar.*
- *El Desig personal.*
- *La planificació estratègica, la financera i la de la Successió de la direcció i de la Propietat a l'Empresa Familiar.*
- *Òrgans de direcció i govern a les Empreses Familiars: Fòrums de participació a l'Empresa Familiar.*
- *Arribar a l'avenença en el Relleu Generacional.*
- *L'Acord Familiar.*

Mercè Dedeu Ribera

- *Llicenciada en Psicologia per la Universitat de Barcelona 1991*
- *Consultora d'Organització i Conductora emocional del grup familiar*
- *Sòcia fundadora de Torrent i Dedeu Consultors*

Joan Alfons Torrent Colomé

- *Llicenciat en Ciències Empresarials i Master en Direcció d'Empreses (MBA) ESADE 1975*
- *Conseller d'empreses familiars*
- *Soci fundador de Torrent i Dedeu Consultors*

www.torrentidedeu.com

tid@torrentidedeu.com

TORRENT  **DEDEU**
CONSULTORS D'EMPRESA FAMILIAR