

Mercè Dedeu Ribera
Joan Alfons Torrent Colomé



ACUERDO FAMILIAR

**Principio de la estructura organizacional y
comunicacional en la Empresa Familiar**

TORRENT  **DEDEU**
CONSULTORS D'EMPRESA FAMILIAR

A nuestros empresarios – familiares - clientes
que nos dan confianza y continuidad,
de los que aprendemos respeto
y orgullo de pertinencia



© ***Mercè Dedeu Ribera***

Joan Alfons Torrent Colomé

Barcelona, 18 de julio de 2002

Diseño y Composición *Jordi Torrent Dedeu*

Foto de portada Familia Garriga – Pagès 1933

Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta publicación, por cualquier medio, sin el permiso previo de los autores.

Las empresas familiares son una de las principales fuentes de creación de riqueza y de puestos de trabajo para la sociedad. Según los datos disponibles, están presentes y configuran el tejido empresarial en un porcentaje altamente significativo en Cataluña, en España, en los países europeos y también en los americanos. Principalmente conocemos estos resultados fruto de los numerosos estudios que se han hecho sobre esta tipología de empresas, en particular de los datos referentes al proceso de la sucesión de una generación a la siguiente. Nuestro país ha sido pionero en llevar a cabo acciones asociativas para, entre otras ventajas, poder reducir el coste fiscal en la transmisión de la propiedad y conseguir disminuir el número de empresas familiares que no continuaban en la segunda o tercera generación cuando su desaparición acaecía por esta causa. Actualmente se está estudiando la creación de un marco jurídico propio para acoger sus necesidades y, junto con otros, conseguir que el protocolo familiar sea reconocido como el instrumento jurídico para regular los pactos familiares que han de regir las relaciones entre la familia y la empresa. También cabe señalar que el protocolo familiar podrá incorporarse a los estatutos de la empresa, haciendo pública su condición de familiar y los acuerdos de continuidad y futuro de sus propietarios.

A pesar de todo, todavía puede sorprender el comprobar que en la inmensa mayoría de estos estudios y trabajos no se tienen en cuenta, o en todo caso no con la trascendencia que se merecen, los aspectos psicoemocionales implícitos en el proceso y como éstos lo entorpecen. El profesor *John L. Ward*, en la conferencia sobre *Estrategias de gestión en la empresa familiar* que se celebró el mes de junio del año 1999 en la Universitat de Barcelona, como fruto de sus investigaciones con datos acumulados durante cerca de veinte años de más de mil empresas familiares que han llegado a la tercera generación, concluye que *la falta de un sucesor competente explica el 10% de los fracasos de las empresas familiares, razones del negocio explican un 20%, la falta de capital otro 10% y que el 60% restante tienen su explicación en dificultades familiares.*

Estos datos, confirman lo que los consultores profesionales vemos cada día en las empresas familiares: las luchas de poder y intereses entre generaciones, entre hermanos, entre primos, con una base fuertemente emocional que dificulta el diálogo y

la búsqueda de soluciones positivas para la familia y para la empresa. Por otro lado, cabe decir que son rivalidades muy humanas y comunes en todas las familias, empresarias o no. Por eso, el camino no ha de ser esperar que las empresas familiares que perduren sean aquellas que pertenecen a familias que pueden soportar estas tensiones o que están capacitadas para gestionarlas mejor, sino que los profesionales expertos, que pretendemos ayudar y acompañar a estas familias a que sus empresas consigan la continuidad, hemos de ser capaces de enseñarles y propiciarles los elementos que han ayudado a otras familias a llegar a este éxito.

Elementos psicoemocionales en juego en la familia empresaria

En cualquier familia que cuente con más de un descendiente, podemos comprobar que la personalidad, el carácter, la manera de relacionarse, los intereses, las prioridades, los pensamientos, las opiniones y una lista infinita de rasgos personales, de cada uno de los hijos e hijas, son muy diferentes y a veces incluso contrapuestos. Estas diferencias, en la medida que no dificulten las relaciones y el talante familiar, son bien aceptadas e incluso valoradas, ya que los distintos componentes familiares pueden enriquecerse con ellas, y además potencian la variabilidad individual y la identidad propia.

Estas desigualdades que en principio, también tendrían que servir para enriquecer el entorno empresarial y las funciones creativas y profesionales, ya que la confluencia de diferentes opiniones, aporta puntos de vista desde otras perspectivas y conviven diversas maneras de ser y de relacionarse. No obstante esta diversidad también puede generar controversia y propiciar el conflicto que además se puede incrementar por motivos psicoemocionales de luchas de poder generacional, rivalidades fraternales y si además de los hermanos, entran en juego los primos, existe el peligro de que en un momento determinado la situación se haga tensa y se ultrapasen las buenas maneras.

No olvidemos que las familias actuales pueden llegar a ser mucho más complejas que hace unos años, factor que puede explicarse por haber más mujeres emprendedoras que antes, también por la posibilidad real de divorcio, las segundas nupcias, hijos fruto de otra relación estable posterior al matrimonio que no ha funcionado, entre otras situaciones. Estas probabilidades, cada día más presentes, configuran familias con

tipologías singulares y con más dificultades para ejercer el control y la gestión de sus emociones.

Vacunarse contra los posibles conflictos en la familia

Partimos del punto en que el objetivo primordial, será pues, encontrar vías de solución para la mejora. Está claro que en ningún caso pretendemos condenar a determinadas empresas familiares al fracaso por no haber establecido en el seno de la familia canales de gestión y mejora de sus relaciones.

Obviamente donde mejor podremos encontrar las soluciones será observando y analizando qué prácticas concurren en aquellas familias, en las que sus empresas han sobrevivido a la tercera generación. Podemos comprobar cómo estas familias **se han avanzado a los problemas**, intentando preverlos buscando las soluciones antes de que el conflicto tenga nombre y apellidos.

Pensemos en alguna situación conflictiva familiar que hayamos vivido y que no se haya resuelto con la facilidad que hubiéramos

querido..., recordemos cómo la solucionamos..., ahora traslademos esta misma situación a otra familia e intentemos buscarle la mejor solución..., seguramente que nos ha sido más fácil encontrarla y que la hemos resuelto con más éxito. Hemos podido ser más objetivos porque no se mezclaban los aspectos psicoemocionales que estaban presentes en nuestra situación real, ya que ésta se refería a una o más personas que queremos o que nos despiertan otro tipo de sentimientos y emociones ya sean positivas o algo negativas.

La diversidad de perspectivas de los diferentes componentes familiares tendría que servir para enriquecer el entorno empresarial.

Avanzarse a los problemas, intentando encontrar las vías de solución, antes de que estos aparezcan con nombre y apellidos, será la mejor medida preventiva de los conflictos familiares: La gestión de las expectativas

Siguiendo con este mismo principio, aunque intentemos prever posibles situaciones de conflicto con personas cercanas, todavía no han sucedido y en el mejor de los casos no sucederán nunca. Pero cuando las pensamos desde una perspectiva de tranquilidad y de no conflictividad, cuando en esta situación no está realmente

involucrado alguien con quien mantenemos una relación afectiva, cuando el conflicto, pues, no tiene nombre ni apellidos podremos ser más objetivos a la hora de encontrar la solución.

Esta solución preventiva deberá buscarse conjuntamente entre todas las posibles personas implicadas, podrá funcionar porque sin darnos cuenta estaremos gestionando las esperanzas, ya que si explicitamos las reglas del juego y nos avanzamos dando soluciones y alternativas, estamos regulando la conducta de terceros y les facilitamos que puedan adecuar sus anhelos obrando y comportándose hacia la empresa familiar de la forma que el grupo familiar espera y está de acuerdo en que lo haga. Así logramos que la gestión de las expectativas funcione como vacuna preventiva de los conflictos familiares.

La mejor herramienta: la comunicación

A través del diálogo podrán solucionarse, incluso evitar bastantes conflictos, pero al proponer a algunas familias empresarias que inicien las reuniones familiares, eluden el tema respondiendo que esta solución no será efectiva en su casa, que ya lo han intentado y no ha funcionado o que no se atreven ni a probarlo. Esta respuesta, bastante habitual, corrobora que la solución que les estamos proponiendo es la que necesitan, dado que ellos mismos reconocen que la comunicación no es el punto fuerte de la familia, que les cuesta, que no es una práctica que utilizan habitualmente, por tanto confirman que tienen una carencia a nivel comunicativo.

Y es que comunicarse no es fácil, vivimos una era marcada por el poder de la información, sobre todo la audiovisual, en la que recibimos una cantidad de mensajes tan grande que no podemos procesar toda la información. Ahora bien, otra cuestión es comunicarnos como grupo, estamos acostumbrados a recibir mensajes pero la práctica de emitirlos es más difícil, más cuando su contenido lleva una determinada carga emocional, ya que lo que pensamos y manifestamos puede entrar en desacuerdo, incluso en conflicto, con el sentimiento, opinión y pensamiento de otras personas de la misma familia. Personas que queremos y que, en principio, no tenemos intención de herir. Personas con las que hemos compartido los momentos más importantes de nuestras vidas. Personas con las que, incluso queriéndolas, nos sentimos alejados por alguna cuestión mal resuelta o porque alguna vez nos han herido, queriéndolo o no, o por otros motivos que ni tan siquiera reconocemos.

Todos hemos oído hablar alguna vez de la llamada *Inteligencia Emocional*, aunque probablemente no sepamos del todo a que hace referencia es una terminología que generalmente gusta. La capacidad que demostramos para comunicarnos y la empatía social que llegamos a establecer, son habilidades que ayudaran a determinar el grado de nuestra inteligencia emocional. Por otro lado una de las novedades más importantes que ha aportado su autor *Daniel Goleman*, ha sido el descubrir que con una adecuada formación vivencial, podremos incrementar el nivel inicial de estas habilidades.

Por eso si aplicamos este principio al grupo familiar de las empresas familiares, hemos de aconsejarles que en sus reuniones les acompañe un profesional psicólogo que les dé pautas y ayude a mejorar su comunicación en beneficio de su familia y de la empresa.

El papel del conductor emocional en el grupo familiar

Es fundamental que los miembros de la familia se den cuenta que cada uno de ellos tiene que opinar de los temas que se vayan tratando en las reuniones que hagan. Que las opiniones pueden ser diferentes, que esto es así porque todos tienen perspectivas propias y diversas que les hacen entender las cuestiones de una manera determinada, y en función de ésta emitirán sus opiniones y aportaran sus soluciones.

Imaginémonos que una familia empresaria ve la conveniencia de instaurar las reuniones familiares, imaginémonos también que son conscientes de que la posición de cada uno es desde una perspectiva diferente, con esta premisa, con la voluntad de un buen funcionamiento y la disposición de llegar a acuerdos inician esta marcha. Entonces surge la pregunta: ¿será suficiente para propiciar la comunicación?... ¿y para evitar los conflictos?.

Intentemos contestar a la primera cuestión: ¿cómo facilitaremos la comunicación?. Si las reuniones son una práctica que iniciamos se necesitará un margen de tiempo que nos permita adquirir el suficiente aprendizaje, pero seguramente los diferentes componentes de la familia alcanzarán ritmos diferentes, mientras unos manifestarán todo aquello que piensan de entrada, otros necesitarán disponer de más tiempo para atreverse a decirlo, algunos incluso para poder decírselo a sí mismos, y siempre hay quien no se atreve, que tiene miedo de hacer daño con sus palabras, o de las

consecuencias que estas puedan provocar. Siendo así, las reuniones familiares pueden ser un excelente marco para que la comunicación de la familia llegue a ser la deseada, pero no serán garantía de que esta comunicación funcione realmente.

Ahora bien podemos preguntarnos si se evitaran los conflictos por el hecho de saber que las perspectivas de cada uno son propias y diferentes. ¿Qué pasará cuando alguna de las soluciones que se aporten entren en conflicto con los intereses o autoestima de otro miembro familiar?... ¿Éste intentará ponerse en el lugar del primero, antes de dar su opinión, para que esta sea manifestada desde la tranquilidad y la neutralidad?... ¿o bien manifestará su desacuerdo sintiéndose herido o desatendido?, seguro que la respuesta será bien diferente en función de la habilidad comunicativa que el grupo haya podido adquirir.

Incorporar un psicólogo experto en dinámica del grupo familiar a las reuniones familiares, facilitará el aprendizaje de las habilidades comunicativas y ayudará a que los aspectos psicoemocionales no interfieran negativamente en las relaciones interpersonales. El nombre más apropiado para esta figura es el de: Conductor Emocional del Grupo Familiar

Basándonos en nuestra experiencia defendemos la incorporación a las reuniones familiares de un psicólogo experto en la dinámica del grupo familiar, al menos durante los primeros tiempos. Sus funciones y responsabilidades serán diversas y complementarias. Por un lado facilitará el aprendizaje de las habilidades comunicativas a los miembros del grupo, ayudando a que se respete la democracia participativa, potenciando que se considere la opinión de todos y se pueda manifestar la propia y velando para que se tolere la diferencia de opiniones. Además su participación permitirá que el grupo

disponga de una persona experta en las relaciones interpersonales y en los aspectos psicoemocionales, garantizando que desde éste se trabajen los temas con la implicación necesaria con tal de reducir la posible conflictividad nociva para la familia y para la organización.

Este profesional en ningún caso dará soluciones desde su punto de vista, ya que éstas solo serán válidas si surgen del propio grupo pero siempre procurará facilitar a todos la expresión de sus sentimientos, pensamientos y emociones. Si en algún momento alguien pudiera sentirse herido intentará minimizar el aspecto negativo propiciando

alternativas de pensamiento, o posponiendo la evaluación de esta cuestión para otro momento. El objetivo será crear un ambiente de participación y de tolerancia en el grupo.

Tanto por el perfil de la persona como por su misión dentro del grupo familiar creemos que el nombre más adecuado es el de **Conductor Emocional del Grupo Familiar**.

La Reunión Familiar

Las familias empresarias que todavía no se reúnen para hablar como familia propietaria de su empresa pero que comienzan a entender la necesidad de hacerlo, a menudo nos preguntan sobre qué temas tendrían que hablar en estas reuniones y sobre todo qué contenidos tendrá que contemplar el acuerdo que finalmente pacten y quizás protocolicen.

No es posible que les demos una receta única, tal y como esperan, por eso nuestra respuesta, en principio, parece que no les satisface. La eficacia de estas reuniones será más alta cuanto más puedan hablar y profundizar en cada tema los componentes familiares. No se trata únicamente de redactar rápidamente unos determinados acuerdos sobre un listado de temas con tal de encontrar una solución, sino que convendrá analizar qué problemas puede representar para la familia adoptar cada una de las posibles soluciones de manera que la que se elija sea la mejor para todos, incluso las personas de la familia que no resulten tan favorecidas por ésta, la acepten al ser la más viable para el grupo, para la familia y sobre todo para la empresa.

Entendemos que en estas reuniones se debe hablar sobre la familia y su bienestar futuro, las cuestiones que ésta tiene que preparar, que resolver, que planificar,... ya que si sólo se tratan temas de la empresa, entonces ya no será una reunión familiar. Es más importante el camino que la familia recorra a lo largo de estas reuniones que el acuerdo final que se firme, en el caso de que se acabe firmando.

Sabemos que los temas que conviene hablar en estas reuniones no son fáciles de tratar, por eso muchas familias prefieren ignorarlos como si no existieran. Saber que estas cuestiones son naturales y comunes a todas las familias, que la conflictividad que pueden provocar no la originan problemas personales graves sino que son fenómenos naturales, será tranquilizador para sus componentes. Favorecer que se

hablen puede evitar que interfieran negativamente en las relaciones familiares y en la marcha del negocio, facilitando enormemente el entendimiento y la avenencia entre todos.

Cuando hablábamos sobre la comunicación, veíamos que ésta puede ser difícil, pero que es una dinámica que con el correspondiente aprendizaje se puede mejorar. Precisamente la reunión familiar será el foro a través del cual se puede educar a la familia en esta habilidad que requiere saber escuchar, capacidad para resolver conflictos, aprender a negociar, llegar al consenso, tomar decisiones en grupo, poder tratar los temas emocionales, conocer los propios límites para no sentirnos sobrepasados al tratar estas cuestiones,...

Puede ser interesante para el grupo familiar iniciar todos juntos el camino hacia esta educación de la capacidad comunicativa desarrollando estrategias para facilitar la expresión de los temas más delicados, para no sobrepasar los límites de estas personas con la creación de determinadas señales o códigos. Alguien que se sienta abrumado o al límite de sus posibilidades reales de contener cierta presión, puede hacerlo saber al resto de las personas del grupo diciendo por ejemplo: *por favor, cambiemos de tema*. Así, en beneficio propio y de todos, se podrá trabajar primero a nivel individual la conflictividad que le ha procurado aquel tema antes de volver a debatirlo dentro del grupo familiar.

En consecuencia dar esta dinámica a las reuniones familiares revierte en beneficio de los miembros que participan y, con el tiempo, les aporta un componente formativo adicional.

El Deseo personal

Dentro de los diferentes foros representativos de la empresa familiar como son la familia, la propiedad y la empresa, podemos observar convergencias de objetivos a la vez que divergencias, más o menos considerables, en las metas a alcanzar por parte de ellos.

Así no nos extrañará que para la propiedad el objetivo sea la rentabilidad de la inversión realizada para hacer posible el proyecto empresarial. Desde la empresa se intentará, además, conseguir alcanzar determinado crecimiento profesional de las

personas involucradas, así como los correspondientes objetivos sociales de creación de riqueza y de puestos de trabajo. También es frecuente que desde las familias se pretenda el desarrollo y crecimiento personal de sus miembros y al mismo tiempo la unión como grupo.

Pero si tenemos en cuenta que en la base tanto de la familia, como de la propiedad y de la empresa hay personas, la pregunta es: ¿qué quiere la persona?, ¿cuál es el deseo a nivel individual de los componentes de estos foros?. Como respuesta nos podemos encontrar tantas como individuos haya. Pero realmente si profundizamos, si indagamos, si después de su respuesta volvemos a preguntar: ¿qué deseo hay detrás de lo que dices?,...¿qué buscas?. Al final nos encontramos con la búsqueda de la felicidad, aunque por caminos diferentes, como último deseo común a todas las personas.

La búsqueda de esta felicidad, puede manifestarse con una gran variabilidad de conductas como crear y formar familias, fundar empresas, invertir en determinados proyectos,... todas estas acciones pueden ser un ejemplo de la búsqueda de la felicidad para muchos de nosotros. Pero este deseo de felicidad, que no se acaba nunca de satisfacer por completo, que nos empuja a llevar a cabo nuevos proyectos de todo tipo, también nos impulsa a conservar y cuidar lo que tenemos.

Para garantizar el crecimiento personal y familiar, y tener en cuenta el deseo individual y del grupo, el único camino es la comunicación a nivel de familia y hacer lo posible para que el deseo personal de sus componentes no entren en conflicto con los del grupo familiar ni con los de la empresa.

Puede que desde la familia preservemos, en la medida de lo posible, el deseo de cada uno de sus componentes sin que estos individualmente perjudiquen al grupo. Muchos empresarios comentan que quieren separar empresa y familia, para hacerlo ignoran su condición de familia propietaria. Nosotros defendemos que para garantizar el crecimiento personal y familiar y para cuidar el deseo individual y del grupo, el único camino es la comunicación a nivel de familia del deseo personal de sus componentes y velar para que, en la medida de lo posible, no entren en conflicto con los del grupo familiar y con los de la empresa. Volvemos a defender la comunicación y su práctica como camino y herramienta para ayudar a conseguir las mejores metas en el marco de continuidad con éxito de la empresa familiar.

La Planificación Estratégica, la Financiera y la de la Sucesión de la Dirección y de la Propiedad en la Empresa Familiar.

A pesar de que hemos estado defendiendo la comunicación, esta no es la única vía que hemos de utilizar. La empresa, a medida que crece, se convierte en una organización sumamente compleja que puede incurrir en algunos malentendidos fruto de reacciones emocionales, pero con gran sensibilidad y habilidad para entender la naturaleza humana, y una buena capacidad de comprensión de las motivaciones individuales, podremos encontrar nuevas fórmulas de gestión empresarial para desarrollar otra herramienta muy importante: La Confianza. Gestionar y dirigir confiando da a las personas la necesaria capacidad de autonomía, respeta su pensamiento como individuos, su sentido de responsabilidad y facilita que los componentes de la empresa familiar, desde su diversidad, pongan su inteligencia al servicio de unos objetivos comunes.

En las empresas familiares, es indispensable disponer de las planificaciones estratégica, financiera, de sucesión de la gestión y de transmisión de la propiedad. Para garantizar el mejor resultado se debe disponer de los foros adecuados para llevarlas a cabo: Asamblea de Familia, Junta de Propietarios, Comité de Estrategia y Comité Ejecutivo

Las empresas familiares que sobreviven a lo largo del tiempo, además de comunicarse y de confiar, planifican. ¿Qué es lo que debe planificarse?: toda empresa debe contar con una buena estrategia a medio y largo plazo y como es natural la empresa familiar también. Ahora bien en la empresa familiar la estrategia a largo plazo deberá planificarse contemplando la sucesión de la gestión, la transmisión de la propiedad,

así como los períodos de transición y de implantación necesarios. A su vez las planificaciones financieras en las empresas familiares suelen ser más delicadas que en las empresas no familiares por el hecho de que la mayoría de los bienes de la familia están en la empresa, y diversos componentes de la familia obtienen la correspondiente compensación económica tanto fruto de su dedicación profesional como de las inversiones de sus recursos económicos en la misma empresa.

Por eso en las empresas familiares, especialmente, las planificaciones citadas: estratégica, financiera, de sucesión de la gestión y de transmisión de la propiedad, se han de intentar coordinar al máximo para garantizar el mejor resultado. Fruto de la experiencia que hemos conseguido al trabajar como consultores externos con diversas

empresas familiares de diferentes dimensiones y sectores, y con la ventaja de la perspectiva externa que esto permite, en Torrent i Dedeu Consultores defendemos la tesis de que las empresas familiares deben disponer de los cuatro foros de participación, que a continuación se exponen, desde los cuales se podrá hacer frente a estas planificaciones.

Órganos de dirección y gobierno en las Empresas Familiares: Foros de participación en la Empresa Familiar

Entre las múltiples definiciones que podemos encontrar de empresa familiar, queremos destacar la que considera **que la Empresa Familiar es aquella en la que la propiedad está en manos, principalmente, de una familia, aunque de distintas ramas, que en la gestión de esta participa ya activamente la descendencia de su fundador, segunda generación como mínimo, y existe una voluntad firme de continuidad de la empresa como familiar.**

Si se cumplen pues las tres premisas, estaremos ante una verdadera Empresa Familiar, pero para hacer realidad la voluntad que manifiesta la tercera de ellas, se tendrá que velar y trabajar para conseguir un adecuado funcionamiento de esta organización.

Para que la empresa funcione correctamente se ha de estructurar. El momento de la planificación del relevo generacional también será la oportunidad para llevar a cabo el cambio organizacional en la empresa familiar. En este sentido identificamos los cuatro foros de participación de los que la empresa familiar no puede carecer, y por tanto en caso de no haberlos creado, formaran parte de la planificación del relevo generacional y del citado cambio organizacional que comporta.

- **Asamblea de Familia**
- **Junta de Propietarios**
- **Comité de Estrategia**
- **Comité Ejecutivo**

LA ASAMBLEA DE FAMILIA

De la Asamblea de Familia, de la cual ya hemos hablado al explicar el funcionamiento de las reuniones familiares, formaran parte todos los miembros de la familia y será

recomendable la participación de un conductor emocional. En el caso de que la propiedad esté en manos de más de una familia, lo más adecuado será que cada una de ellas constituya su propia Asamblea, y que representantes de ambas creen el Consejo de Familias para comunicar y consensuar los acuerdos a que han llegado y trabajarlos adecuadamente. Las principales competencias de la Asamblea de Familia y del Consejo de Familias serán:

- Llegar a pactos de compromiso que especifiquen las reglas del juego de la familia en la empresa: el Acuerdo Familiar
- Velar para que la cultura y los valores de la familia y de la empresa no se pierdan o diluyan en futuras generaciones.
- Conseguir la continuidad de la empresa de manera eficaz y con éxito a través de las sucesiones y relevos generacionales familiares convenientes y necesarios.

Los pactos a que se llegue en este foro podrán redactarse creando pues el Acuerdo o protocolo Familiar, como el marco de acuerdo de voluntades al que llegarán los familiares para regular la organización y su gestión, así como las relaciones económicas y profesionales dentro de cada familia y entre las diversas familias, si es el caso, como copropietarios y para la propia empresa.

LA JUNTA DE PROPIETARIOS

La Asamblea Familiar comunicará sus acuerdos a la Junta de Propietarios que estará formada por los propietarios de la empresa, sean o no miembros familiares, y cuyas principales competencias serán:

- Designar los miembros del Comité de Estrategia, también llamado Consejo de Administración.
- Aprobar las cuentas anuales
- Aprobar la distribución de resultados

De sus decisiones quedará constancia en los Acuerdos de Junta. La Junta General de Propietarios de una empresa es soberana, es el máximo órgano de gobierno empresarial, y es el último eslabón en la cadena de toma de decisiones. Es conveniente que la Junta General funcione y cumpla su misión de gobierno de

convertirse en el foro adecuado en el que los propietarios dispongan de una información amplia y veraz sobre su empresa.

El principal objetivo de la Junta General de Propietarios es el de promover unidad y compromiso entre todos sus miembros, así al Presidente le corresponde:

- Establecer el orden del día de acuerdo con los intereses de todos.
- Disponer de la información oportuna.
- Preguntar a los miembros del Consejo de Administración sobre la marcha y futuro de la empresa.
- Conducir la reunión consiguiendo una asamblea eficaz, es decir, dando a conocer las actividades de la empresa, comentando con el máximo detalle y profundidad los resultados del ejercicio económico anterior y explicando detalladamente la estrategia y organización de la empresa.

No podemos eludir hablar de las obligaciones como propietarios, éstas convergen con la obligatoriedad de comportarse como propietarios leales, esforzándose en apoyar intensamente y con eficacia el desarrollo y evolución de la empresa.

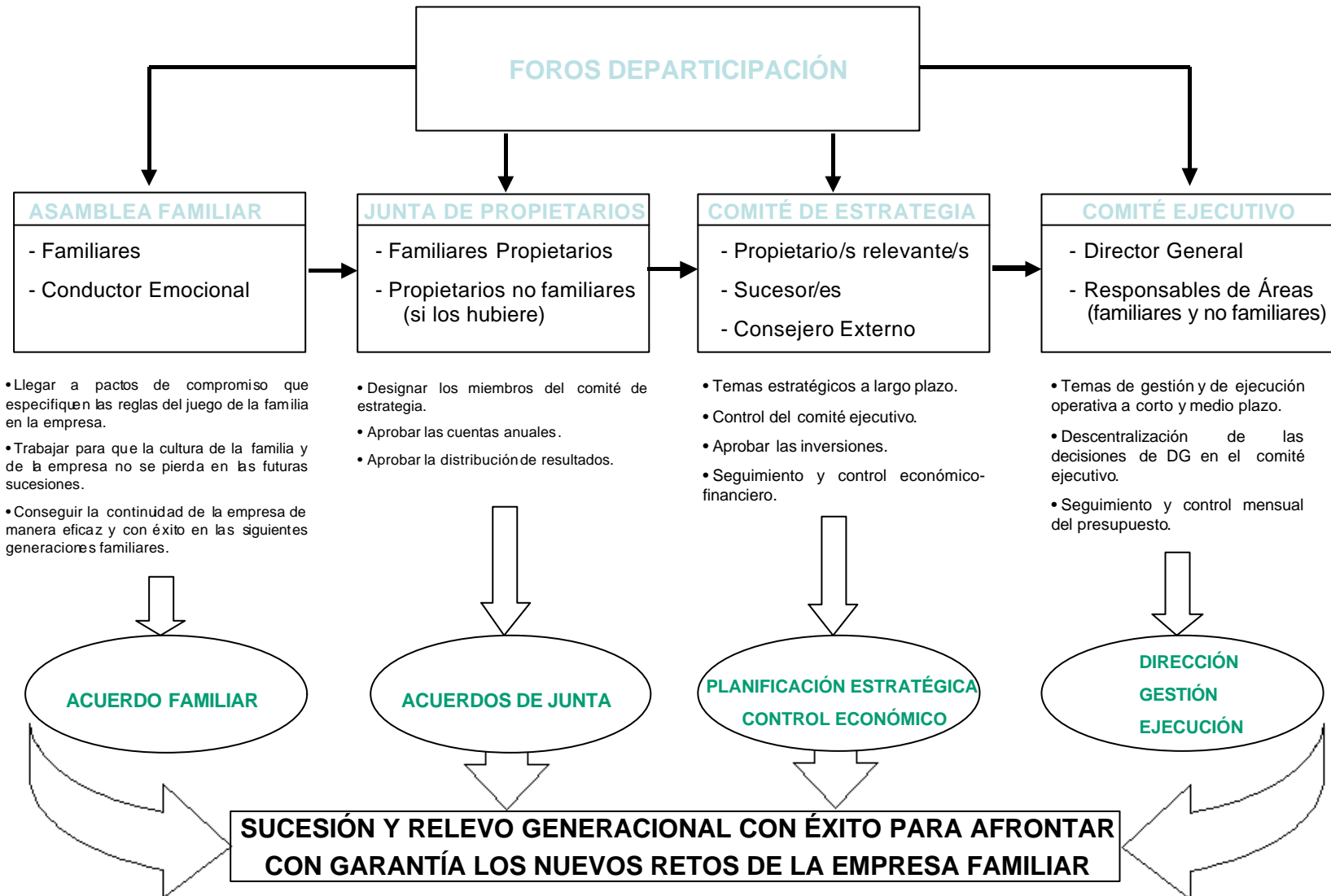
EL COMITÉ DE ESTRATEGIA

El Comité de Estrategia o Consejo de Administración ha de estar formado, como mínimo, por los propietarios relevantes, por el futuro sucesor o sucesores, y es muy aconsejable que también participe un consejero externo. El Comité de Estrategia deberá:

- Diseñar y planificar la estrategia de la empresa a largo plazo.
- Controlar al Comité Ejecutivo, su gestión y a los directivos.
- Planificar y aprobar las inversiones de la empresa.
- Llevar a cabo el seguimiento y control económico – financiero.
- Asumir la responsabilidad ante la empresa y todos sus propietarios.

Sus decisiones se reflejarán en la planificación estratégica y en el control económico continuado. Se comunicará directamente con el Comité Ejecutivo y velará para que éste ejecute lo que se ha planificado.

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR



EL COMITÉ EJECUTIVO

El Comité Ejecutivo o de Dirección estará formado por el Director General y los diferentes Responsables de Áreas, sean o no familiares, y su misión será:

- La gestión y ejecución operativas a corto y medio plazo.
- Sobre todo la descentralización de las decisiones del Director General en el propio Comité Ejecutivo.
- El seguimiento y control mensual del presupuesto y de los indicadores.

Su tarea se verá reflejada en la dirección, gestión y administración continuada y permanente de la empresa.

Con una comunicación fluida entre estos cuatro foros, consiguiendo los objetivos desde cada uno de ellos, y realizando un adecuado trabajo profesional donde convenga, se contribuirá a que la empresa familiar realice con éxito la sucesión, el relevo generacional, y también que afronte los nuevos retos empresariales con la suficiente garantía.

Llegar a la avenencia en el relevo generacional

Si consultamos el diccionario, vemos que avenencia es la acción y el efecto de avenirse, de dejar de discrepar. También es el acuerdo alcanzado en un acto de conciliación de posturas encontradas, es el punto de dejar de estar en discordia, de dejar de discrepar dos o más personas que han topado hostilmente.

Llegar a la avenencia pues, implica que dos o más personas se pongan de acuerdo y esto puede suceder desde diferentes premisas iniciales. Gracias a la experiencia adquirida en los procesos de mediación con tantas familias empresarias, observando como éstas llegan a la avenencia, hemos podido identificar de tres tipos:

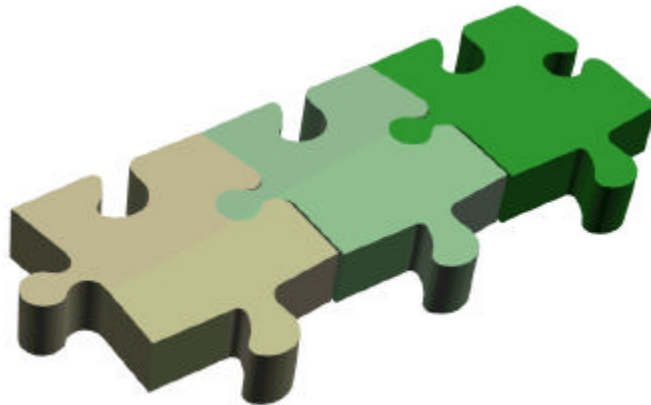
- **Avenencia en concordia**
- **Avenencia por aplanamiento**
- **Avenencia por acuerdo**

En todas las relaciones humanas, tanto personales como profesionales, estamos utilizando estos tres tipos de avenencia. Generalmente en las relaciones personales prevalece más el tipo de avenencia en el que hay concordia y coincidencia desde el primer momento. Esta empatía hace que escojamos aquellas personas y no otras para compartir nuestra vida personal y nuestras relaciones privadas.

Referente al ámbito profesional, también interviene la forma de avenencia con entendimiento inicial que generalmente la comparten compañeros de trabajo que establecen ciertos vínculos, al verse cada día compartiendo objetivos e intereses comunes. En las relaciones jerárquicas empresariales pueden coincidir tanto estos tipos de avenencia en concordia como la avenencia por aplanamiento, en la que una de las partes cede, aunque no esté de acuerdo, hecho por otro lado muy habitual en relaciones de estas características en las que las diferencias a nivel jerárquico favorecen el aplanamiento de uno en relación al otro, aunque la fuerza de mando se utilice muy correctamente y con suficiente habilidad.

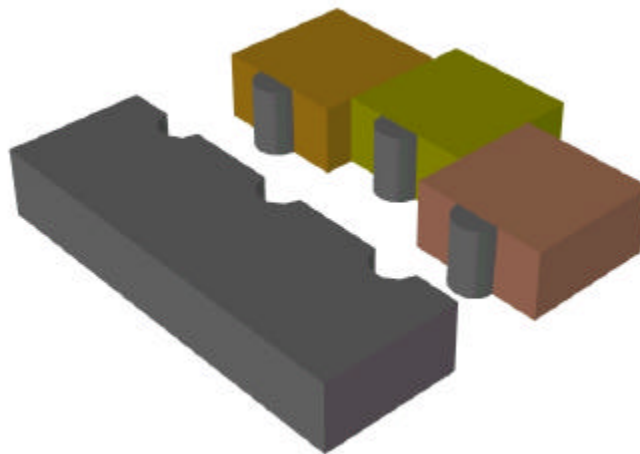
En otro nivel de relación enmarcamos la avenencia por acuerdo, es decir, en aquellos casos en que ya sea por igualdad profesional entre socios o bien por la equidad requerida en el trabajo en equipo, es totalmente imprescindible llegar a acuerdos.

En la **avenencia en concordia** se parte de un acuerdo tácito inicial que supone concordar y coincidir en posturas diversas, y por tanto de un buen entendimiento y de ausencia de conflicto. No hay necesidad de llegar al acuerdo explícitamente porque implícitamente se está de acuerdo, la comunicación es fácil, hay accesibilidad y el ambiente es afable.



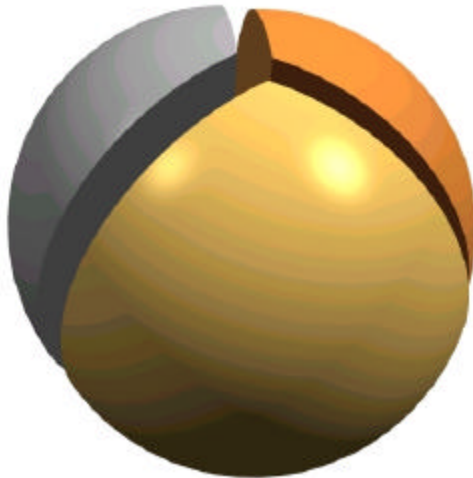
Avenencia en concordia

La situación **de avenencia por aplanamiento** la encontramos cuando, a pesar de partir de puntos de vista inicialmente diferenciados, todos acceden a la propuesta de una de las partes, siendo este el motivo de no discusión de las alternativas. No es preciso hacer pactos porque una o varias de las partes cederán hacia la postura de otra que ejerce su dominio sin necesidad de negociación.



Avenencia por aplanamiento

La tercera situación, que por otro lado acostumbra a resultar la mejor, la más eficaz, ya que está trabajada y participa de la voluntad de todos, es aquella en que igualmente nos encontramos diferentes puntos de vista y opiniones, pero ninguna de ellas se aplana sino que se decide pactar el consentimiento común. Los pactos son fruto de la comunicación desde las diversas perspectivas para llegar a un punto medio que satisfaga a todos (negociando, hablando, discutiendo,...). Se busca y se procura, pues, la **avenencia por acuerdo**.



Avenencia por acuerdo

¿Pero qué pasa cuando hablamos de relaciones entre padres e hijos y que estos además comparten la propiedad de la empresa familiar?, y ¿cuando además tienen que avenirse para planificar de qué manera compartirán la gestión de su empresa?. Nos encontramos, como es natural, con diversas situaciones, y cada una diferente a la otra, pero también vemos como en todas ellas van fluctuando las tres maneras citadas de llegar a la avenencia.

Principalmente, la realidad que encontramos en las empresas familiares es una situación inicial en la que los intereses entre diferentes componentes, tanto si son coincidentes parcial o totalmente, como si son claramente divergentes, no se han comunicado entre las diferentes personas implicadas. Repetimos: estos son temas delicados de discutir y muchas veces el hecho de defender un determinado criterio, puede interpretarse desde las otras perspectivas como defender el propio interés.

La mejor avenencia en la planificación del relevo generacional, será aquella a la que se llegue a través de pactos sobre el futuro, tanto de la composición de la propiedad como de la gestión de la empresa

Llegar a la avenencia en la planificación del relevo generacional equivale a hacer pactos, a llegar a acuerdos sobre como se quiere estructurar tanto la composición de la propiedad como el organigrama de la gestión en la empresa. Trabajar estos acuerdos será el primer paso. Toda la familia deberá haber llegado a la avenencia ya que en la medida en que todos participen del pacto, dependerá el éxito en el

siguiente paso que será llevarlos a cabo, implantarlos.

Poner en marcha la planificación de la sucesión que se haya pactado, será un proceso que deberá contemplar diferentes etapas que exigirán una programación para implantarlas progresivamente y así permitir que los sucesores adquieran la experiencia necesaria en cada caso. De esta manera, desde diferentes cargos desarrollaran las herramientas de responsabilidad asignadas al lado de sus padres y con el coaching conveniente. Además, este proceso ayudará a que las personas que han de ceder el testimonio en este relevo, dispongan del tiempo suficiente para elaborar esta pérdida que les supondrá la sucesión, a la vez que puedan encontrar la orientación pertinente, en cada caso, de cómo satisfacer sus inquietudes y darle un buen contenido a la próxima disponibilidad real de tiempo. Así como que la propia empresa pueda asimilar todos los cambios, tanto de organización como de gestión y de propiedad que se deban necesariamente llevar a cabo.

El Acuerdo Familiar

Sin incurrir en ningún tipo de contradicción, ya que decíamos que no se podía dar el contenido del acuerdo como si se tratase de una receta, convendría analizar algunas ideas que no se pueden olvidar tratar y debatir desde el foro familiar.

Si habíamos visto que la comunicación es una herramienta básica a desarrollar entre el grupo familiar, por extensión la familia ha de utilizar esta comunicación para hacer saber a la empresa determinadas cuestiones.

De esta manera, si defendemos que las empresas familiares tienen como ventaja el poderse nutrir de la cultura de las familias que las han creado, que las han hecho

fuerzas en dotarlas de una determinada dimensión y otras herramientas que les han permitido continuar a lo largo del tiempo, hemos de comunicar a la organización los valores familiares que han contribuido a ello y que queremos que prevalezcan.

Será entonces esencial que en estas reuniones, el grupo familiar de común acuerdo explicita los **valores de la familia**, que justifiquen a la familia y a sus componentes como los mejores propietarios para su empresa. Y así, posteriormente, poderlos comunicar a los directivos de la organización empresarial familiar y éstos a todos sus componentes y colaboradores.

También la familia deberá consensuar el desarrollo y por tanto el **crecimiento** que tiene previsto para su empresa, también el riesgo que como familia está dispuesta a soportar, y en función de la **capacidad de la empresa de generar beneficios a corto plazo**, determinará la parte de éstos que destinará a **reversión** y la que se **repartirá entre la propiedad**. Es a la familia como propietaria de la empresa, a quien le corresponde dar las consignas en lo que se refiere a los valores y a los objetivos. Ponerse de acuerdo para comunicar al Consejo de Administración un mensaje claro y único de lo que quiere la familia, será uno de los objetivos de la reunión familiar.

El grupo familiar tiene que identificar los valores de la familia y comunicarlos a los directivos de la organización. También debe llegar al consenso sobre el crecimiento de la empresa, el riesgo que como familia está dispuesta a soportar y la inversión de los beneficios. Definir la misión que tienen como familia y regular la participación de sus miembros en la empresa, también serán tareas que les corresponderán trabajar a los componentes del grupo familiar

Otra tarea que se ha de conseguir con el trabajo de la familia en las citadas reuniones, será **definir qué misión tienen como familia**. Esta misión que estará por encima de la de la empresa, tendrá que concordar con los valores que ésta haya definido, y así poderlos transmitir a la siguiente generación.

Las familias que han sido capaces de definir su misión como tal, así como también explicitar sus valores familiares, han hecho el trabajo más difícil a partir del cual han podido debatir otros temas **que regulan y limitan la participación de sus miembros en la empresa**, así les ha resultado más asequible la avenencia familiar.

Reflexión Final

En las empresas familiares donde existe una firme voluntad de continuidad será prioridad abordar, con tiempo y a tiempo, la etapa de la planificación de la sucesión, así como también la profesionalización de las personas y de los órganos de gobierno de la empresa. La oportunidad de iniciarla en el momento adecuado ayudará a evitar conflictos familiares y empresariales en el futuro.

Desde nuestra experiencia con empresas familiares, queremos defender la conveniencia de que las familias empresarias hagan el esfuerzo de iniciar el trabajo de comunicación adecuado y necesario instaurando las reuniones familiares con la correspondiente ayuda del *conductor emocional*. Así, gracias a su amplia experiencia en reuniones con grupos familiares y a su neutralidad y objetividad, podrá actuar como catalizador durante el proceso para llegar a desarrollar lo que debería ser el contenido del documento final al que llamamos: Acuerdo Familiar.

Haciéndolo así, este acuerdo familiar reflejará la decisión mutuamente aceptada entre todas las partes interesadas y obrará como unión armónica entre la manera común de sentir, pensar y obrar de la familia. Sólo así podrá haber una continuidad de los valores de esta familia en su empresa. Seamos conscientes de la importancia que representará el camino que hayan recorrido juntos y de que forma se ha podido llevar a cabo. Así, el haber encontrado la mejor manera entre todos de cómo minimizar las piedras que dificultaban el paso, será esencial y llegará a ser incluso más importante que haber llegado al objetivo de disponer de unas pautas y acuerdos redactados, porque estos acuerdos ya formarán parte de la riqueza que entre todos habrán creado y de los valores que compartan como grupo.

Ya que estamos defendiendo la importancia de contemplar las diferentes perspectivas de posicionamiento, querríamos concluir con dos frases manifestadas por un sucesor y por un empresario que daba el relevo a sus hijos, que pueden ayudarnos a entender como una misma realidad puede ser vivida de una forma diferente:

“Ser heredero es una responsabilidad mucho más grande que la de ser fundador de una empresa familiar”

“Dar el relevo a los hijos es un acto de generosidad que hacen los fundadores y del cual los herederos no son conscientes”

Mercè Dedeu Ribera y Joan Alfons Torrent Colomé

ACUERDO FAMILIAR

Principio de la estructura organizacional y comunicacional en la Empresa Familiar

El objetivo de esta tercera publicación de la colección de empresa familiar es ayudar a las familias empresarias a reflexionar sobre la necesidad de crear los canales de comunicación oportunos para facilitar que sus familias dispongan del foro adecuado para comunicarse con fluidez y eficacia. Así como que la organización de la empresa se estructure en base a los órganos de gobierno propios de la empresa familiar.

Iniciamos el desarrollo de los siguientes temas:

- *Elementos psicoemocionales en juego en la familia empresaria.*
- *Vacunarse contra los posibles conflictos en la familia.*
- *La mejor herramienta: la comunicación.*
- *El papel del Conductor Emocional en el grupo familiar.*
- *La Reunión Familiar.*
- *El Deseo personal.*
- *La planificación estratégica, la financiera y la de la Sucesión de la Dirección y de la Propiedad en la Empresa Familiar.*
- *Órganos de dirección y gobierno en las Empresas Familiares: Foros de participación en la Empresa Familiar.*
- *Llegar a la avenencia en el Relevo Generacional.*
- *El Acuerdo Familiar.*

Mercè Dedeu Ribera

- *Licenciada en Psicología por la Universidad de Barcelona 1991*
- *Consultora de Organización y Conductora emocional del grupo familiar*
- *Socia fundadora de Torrent i Dedeu Consultors*

Joan Alfons Torrent Colomé

- *Licenciado en Ciencias Empresariales y Master en Dirección de Empresas (MBA) ESADE 1975*
- *Consejero de empresas familiares*
- *Socio fundador de Torrent i Dedeu Consultors*

www.torrentidedeu.com

tid@torrentidedeu.com

TORRENT  **DEDEU**
CONSULTORS D'EMPRESA FAMILIAR