

**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 quals 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**es empreses familiars són 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. Principalment coneixem aquests resultats amb motiu dels nombrosos estudis que s'han fet sobre aquesta tipologia d'empreses, en particular de les dades referents al procés de la successió d'una generació a la següent. El nostre país ha estat pioner en el fet de dur a terme accions associatives per, entre d'altres avantatges, poder 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 quan la seva desaparició esdevenia per aquesta causa. Actualment s'està estudiant la creació d'un marc jurídic propi per 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 que han de regir les relacions entre la família i l'empresa. També cal assenyalar que el protocol familiar podrà incorporar-se als estatuts de l'empresa, fent pública la seva condició de familiar i els acords de continuïtat i futur dels seus propietaris.

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 de transmissió i com aquests aspectes el dificulten. El professor *John L. Ward*, a la conferència sobre *Estratègies de gestió a l'empresa familiar* que es va celebrar el mes de juny de l'any 1999 a la Universitat de Barcelona, com a fruit de les seves investigacions amb dades acumulades durant prop de vint anys de més de mil empreses familiars que han arribat a la tercera generació, conclou que *"la mancança d'un successor competent explica el 10% dels fracassos de les empreses familiars, les problemàtiques del negoci n'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 cada dia a les empreses familiars: les lluites de poder i d'interessos entre generacions, entre germans, entre cosins, amb una base fortament emocional que dificulta el diàleg i la recerca de solucions positives per a la família i per a l'empresa. Per altra banda cal dir que són rivalitats molt humanes i comunes 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 aquestes famílies perquè les seves empreses assoleixin la continuïtat, hem de ser capaços d'ensenyar -los i facilitar-los els elements que han ajudat a altres famílies a assolir aquest èxit.

### ***Elements psicoemocionals en joc a la família empresària***

Podem comprovar que, en qualsevol família que estigui constituïda per més d'un descendent, 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 diversos components familiars se'n poden enriquir, i a més, potencien la variabilitat individual i la identitat pròpia.

Aquestes desigualtats, en principi, també haurien de servir per enriquir l'entorn empresarial i les funcions creatives i professionals, ja que la confluència de diferents opinions aporta uns altres 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 que, a més, es pot incrementar per motius psicoemocionals de lluites de poder generacional, rivalitats fraternals i si, a més dels germans, entren en joc els cosins, existeix el perill que en un moment determinat la situació esdevingui massa tensa i ultrapassi les bones maneres.

No oblidem que les famílies actuals poden arribar a ser molt més complexes que fa uns anys. Això ve donat perquè les dones són més 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 d'altres situacions. Aquestes

probabilitats, cada dia més presents, configuren famílies amb tipologies singulars i amb més dificultats per exercir el control i la gestió de les seves emocions.

### ***Vacunar-se contra els possibles conflictes a la família***

Partim del punt en què l'objectiu primordial serà, doncs, trobar vies de solució per a la millora d'aquestes situacions de conflicte. És clar que en cap cas pretenem condemnar determinades empreses familiars al fracàs per no haver establert, des de la família, els canals adients de gestió i millora de les seves relacions.

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

*La diversitat de perspectives dels diferents components familiars haurien de servir per enriquir l'entorn empresarial. Avançar-se als problemes i intentar trobar les vies de solució abans que apareguin amb noms i cognoms serà la millor mesura preventiva dels conflictes familiars: la gestió de les expectatives*

Pensem en alguna situació conflictiva familiar que hàgim viscut i que no s'hagi resolt amb la facilitat que hauríem volgut..., recordem com la vam resoldre..., ara traslladem aquesta mateixa situació a una altra família i intentem buscar-hi la millor solució..., 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 o que ens desperten altres tipus de sentiments i emocions ja siguin positives o quelcom negatives.

Seguint aquest mateix principi, tot i que intentem preveure possibles situacions de conflicte amb persones properes, encara no han aparegut 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 qui

mantenim una relació afectiva, quan el conflicte, doncs, no té nom ni cognoms, podem ser més objectius a l'hora de trobar la solució.

Aquesta solució preventiva s'haurà de cercar conjuntament entre totes les possibles persones implicades, podrà funcionar perquè sense adonar-nos-en estarem gestionant les esperances, ja que si explicitem les regles del joc i ens avancem donant solucions i alternatives, 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 que ho faci. Així aconseguirem que la gestió de les expectatives funcioni com a vacuna preventiva dels conflictes familiars.

### ***La millor eina: la comunicació***

A través del diàleg es podran solucionar, fins i tot evitar bastants conflictes però en proposar 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, atès que ells mateixos reconeixen que la comunicació no és el punt fort de la família, que els costa, que no és una pràctica que utilitzin habitualment, per tant confirmen que tenen una mancança a nivell comunicatiu.

I és que comunicar-se no és fàcil, vivim una era marcada pel poder de la informació, sobretot l'audiovisual, en la qual rebem una quantia de missatges tan gran que no podem processar tota la informació. Ara bé, una altra qüestió és comunicar-nos com a grup, estem habituats a rebre missatges, però la pràctica d'emetre'ls ja és més difícil, sobretot quan el seu contingut porta una determinada càrrega emocional, ja que el que pensem i manifestem pot entrar en desacord, fins i tot en conflicte, amb el que sentim, opinió i pensament d'altres persones de la mateixa família, persones que estimem i que, en principi, no tenim intenció de ferir. Persones amb qui hem compartit els moments més importants de les nostres vides. Persones també de qui, tot i estimar-les, ens en sentim allunyats per alguna qüestió mal resolta, o perquè alguna vegada ens han ferit, volent o no, o per altres motius que ni tan sols reconeixem.

Tots hem sentit parlar algun cop de l'anomenada *Intel·ligència Emocional*, encara que potser no sabem del tot a què fa referència, és una terminologia que generalment agrada. La capacitat que demostrem per 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 fet de descobrir que amb una adequada formació vivencial podrem incrementar el nivell inicial d'aquestes habilitats.

Per això si apliquem aquest principi al grup de família de les empreses familiars, hem d'aconsejar-los que a les seves reunions els acompanyi un professional psicòleg, 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 s'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, i que això és així perquè tots ells tenen perspectives pròpies i diverses que els fan entendre les qüestions d'una manera determinada, i és en funció d'aquesta visió que 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 que la posició de cadascú parteix d'una perspectiva diferent, amb aquesta premissa i, amb la voluntat d'un bon funcionament i d'arribar a acords, inicien aquesta marxa. Aleshores sorgeix la pregunta: n'hi haurà prou per facilitar la comunicació?..., i per evitar els conflictes?.

Intentem contestar la primera qüestió com facilitarem la comunicació?. Si les reunions són una pràctica que iniciem es necessitarà d'un marge de temps que ens permeti adquirir l'aprenentatge suficient, però segurament els diferents components de la família assoliran ritmes diferents, mentre que 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 qui que no gosa, que té por de fer mal amb les seves paraules, o de les conseqüències que aquestes puguin provocar. D'aquesta manera, les reunions familiars poden ser un excel·lent marc



perquè la comunicació de la família assoleixi el grau desitjat, però no seran pas garantia que l'esmentada comunicació funcioni realment.

Ara bé, podem demanar-nos 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 l'estima d'un altre membre del grup familiar?... 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?, és ben segur que tindrem una resposta diferent en funció de l'habilitat comunicativa que el grup hagi pogut adquirir.

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

Partint de la nostra experiència defensem la incorporació a les reunions de família d'un psicòleg expert en la dinàmica del grup familiar, si més no durant els primers temps. Les seves funcions i responsabilitats seran diverses i complementàries. Per una banda facilitarà l'aprenentatge de les habilitats comunicatives als membres del grup, ajudant que es respecti la democràcia participativa, potenciant que es consideri el parer de tothom i que cadascun dels integrants del grup el pugui manifestar lliurement, i vetllant perquè sigui tolerada 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, garantint que al si del grup es treballin els temes amb la implicació necessària per tal de reduir la possible conflictivitat nociva per a la família i per a l'organització.

Aquest professional mai no 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. Si en algun moment algú es pogués sentir ferit, intentarà minimitzar l'efecte negatiu afavorint



alternatives de pensament, o ajornarà l'avaluació d'aquesta qüestió per a un altre moment. L'objectiu serà crear un ambient de participació i de tolerància en el grup.

Tant pel perfil de la persona com per la seva missió dintre del grup familiar, creiem que el nom més adient és **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 duguin a terme com a protocolitzin.

No és possible que els donem una recepta única, tal i com esperen, per això la nostra resposta, en principi, sembla que no els satisfà. L'eficàcia d'aquestes reunions serà més alta com 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 que la que es triï sigui la millor per a tothom, i fins i tot les persones de la família que no en resultin tan afavorides, l'acceptin de bon grat perquè és la més viable per al grup, per a la família i, sobretot, per a 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 cal debatre en aquestes reunions no són fàcils de tractar, ni senzills d'exposar, per això moltes famílies prefereixen ignorar-los, com si no existissin. Saber que aquestes qüestions són naturals i comunes a totes les famílies, que la conflictivitat que poden provocar no l'originen problemes personals greus, sinó que són fenòmens naturals, serà tranquil·litzador per als seus components. Afavorir que se'n

parli pot evitar que interfereixin negativament en les relacions familiars i en la marxa del negoci, i pot facilitar de manera extraordinària l'enteniment i l'avinença entre tots.

Quan parlàvem sobre la comunicació, ja vàiem que pot resultar difícil, però que és una dinàmica que amb el corresponent aprenentatge es pot millorar. Precisament la reunió familiar serà el fòrum a través del qual es pot educar 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 sobrepassats en tractar aquestes qüestions,...

Pot ser interessant per al grup familiar, iniciar tots junts el camí cap a aquesta educació de la capacitat comunicativa, desenvolupant estratègies per facilitar l'expressió dels temes més delicats, per tal que no sobrepassin els límits d'aquestes persones, amb la creació de determinats senyals o codis. Algú que se 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, canviem de tema"*. Així, en benefici propi i de tots, es podrà treballar primer a nivell individual el conflicte que li ha suscitat aquell tema abans de tornar a debatre'l dintre del grup familiar.

En conseqüència, donar aquesta dinàmica a les reunions familiars, reverteix en benefici dels membres que hi participen i, amb el temps, els aporta un component formatiu addicional.

### ***El Desig personal***

Dintre dels diferents fòrums representatius de l'empresa familiar, com són la família, la propietat i l'empresa, podem observar convergències d'objectius i al mateix temps divergències, més o menys considerables, en les fites a assolir per part de cadascun dels tres.

Així no ens estranyarà que per a la propietat l'objectiu sigui la rendibilitat de la inversió realitzada per fer possible el projecte empresarial. Des de l'empresa s'intentarà, a més, 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 és freqüent que des de les famílies es pretengui el desenvolupament i el creixement personal dels seus membres, i la unió com a grup.

Però si tenim 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 en 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 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 com crear i formar famílies, fundar empreses, invertir en determinats projectes,... totes aquestes accions 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, que ens empeny a dur a terme nous projectes de tot tipus, també ens impulsa a conservar i tenir cura del que tenim.

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

Potser des de la família podrem preservar, en la mesura del possible, el desig de cadascun dels seus components sense que aquests individualment perjudiquin el grup. Molts empresaris comenten que volen separar empresa i família, per fer-ho ignoren la seva condició de família propietària. Nosaltres defensem que per garantir el creixement personal i familiar, i per 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 possible, aquest desig no entri en conflicte amb els del grup familiar i amb els de l'empresa. Tornem a defensar la comunicació i la seva pràctica com a camí i eina per ajudar a aconseguir les millors fites en el marc de continuïtat amb èxit de l'empresa familiar.

## ***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 en alguns malentesos fruit de reaccions emocionals, però amb gran sensibilitat i habilitat per entendre la naturalesa humana, i una bona capacitat de comprensió de les motivacions individuals, podrem trobar noves fórmules de gestió empresarial amb l'objectiu de 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 individus, el seu sentit de la responsabilitat i facilita 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 garantir el millor resultat s'ha de disposar dels fòrums adients per dur-les a terme: l'Assemblea de Família, la Junta de Propietaris, el Comitè d'Estratègia i el Comitè Executiu***

Les empreses familiars que sobreviuen al llarg del temps, a més de comunicar-se i de confiar, planifiquen. Què és el que s'ha de planificar?. Qualsevol 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 l'estratègia a llarg termini haurà de planificar-se contemplant la successió de la gestió, la transmissió de la propietat, i també els períodes de transició i d'implantació necessaris. Tanmateix les planificacions

financeres en les empreses familiars solen ser una mica més delicades que a les empreses no familiars pel fet que la majoria dels béns de la família són 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 transmissió de la propietat, s'han d'intentar coordinar-les 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 tesi que les empreses familiars han de disposar dels quatre fòrums de participació que a continuació s'exposen, des de els quals es podran afrontar 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 què la propietat està en mans, majoritàriament, d'una família, encara que amb branques, que en la seva gestió 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 es compleixen doncs les tres premisses, parlem d'una veritable Empresa Familiar, ara bé, per realitzar la voluntat que manifesta la tercera caldrà vetllar i treballar per aconseguir un adequat funcionament d'aquesta organització.

Per tal que l'empresa funcioni correctament se l'ha d'estructurar. El moment de la planificació del relleu generacional també serà l'oportunitat per dur a terme el canvi organitzacional en l'empresa familiar. En aquest sentit, identifiquem els quatre fòrums de participació dels quals 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**

#### *L'ASSEMBLEA DE FAMÍLIA*

De l'Assemblea de Família, de la qual ja 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 comunicar i consensuar els acords a què han arribat i debatre'ls adequadament. Les principals competències de l'Assemblea de Família i del Consell de Famílies 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 en aquest fòrum podran redactar-se, i es crearà doncs l'Acord o protocol Familiar, com a marc d'acord de voluntats a què arribaran els familiars per 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.

#### *LA JUNTA DE PROPIETARIS*

L'Assemblea Familiar comunicarà els seus acords a la Junta de Propietaris, que estarà formada pels propietaris de l'empresa, siguin o no membres familiars. Les principals competències 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 acompleixi la seva missió de govern de convertir-se en

el fòrum adient on 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 la unitat i el compromís entre tots els seus membres, 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 amb l'objectiu que l'assemblea sigui eficaç, és a dir, fent conèixer les activitats de l'empresa, comentant amb la màxima profunditat els resultats de l'exercici econòmic anterior i explicant detalladament l'estratègia i organització de l'empresa.

No podem eludir parlar dels deures com a propietaris. Aquests convergeixen amb l'obligatorietat de comportar-se com a propietaris lleials esforçant-se a donar un suport intens i eficaç al desenvolupament i l'evolució de l'empresa.

#### *EL COMITÈ D'ESTRATÈGIA*

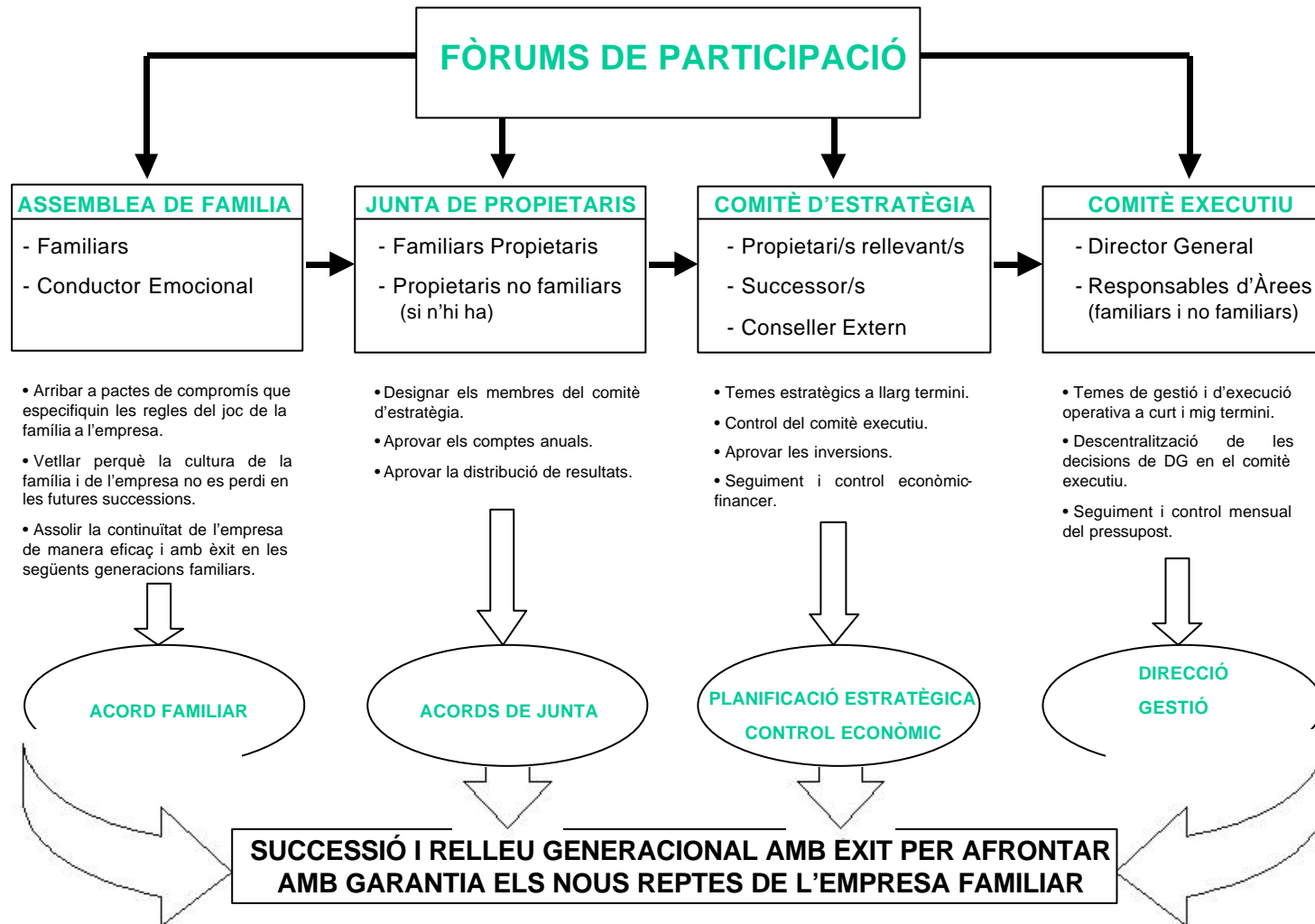
El Comitè d'Estratègia o Consell d'Administració ha d'estar format, com a mínim, pels propietaris rellevants, pel futur successor o successors, i és molt aconsellable que també hi sigui un conseller extern. El Comitè d'Estratègia ha de:

- Dissenyar i planificar l'estratègia de l'empresa a llarg termini.
- Controlar el Comitè Executiu, la seva gestió, i els directius.
- Planificar i aprovar les inversions de l'empresa.
- Dur a terme el seguiment i control econòmic - financer.
- Assumir 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 comunicarà directament amb el Comitè Executiu i vetllarà perquè aquest executi el que s'ha planificat.



# ÒRGANS DE DIRECCIÓ I GOVERN A L'EMPRESA FAMILIAR



### *EL COMITÈ EXECUTIU*

El Comitè Executiu o de Direcció el formaran el Director General i els diferents Responsables d'Àrees, siguin o no familiars, i la seva missió serà de:

- La gestió i execució operatives a curt i mig termini.
- Sobretot la descentralització de les decisions del Director General vers el propi Comitè Executiu.
- El seguiment i control mensual del pressupost i dels indicadors.

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

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

### ***Arribar a l'avinença en el relleu generacional***

Si consultem el diccionari, veiem que avinença 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'avinença, doncs, implica que dues o més persones es posin d'acord i això pot succeir des de diferents premisses inicials. Gràcies a l'experiència adquirida en els processos de mediació amb tantes famílies empresàries, bo i observant com aquestes arribaven a l'avinença, hem pogut identificar-ne tres tipus:

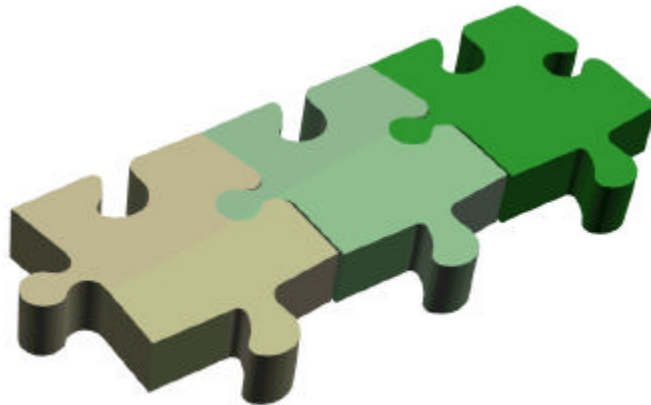
- **Avinença en concòrdia**
- **Avinença per aplanament**
- **Avinença per acord**

En totes les relacions humanes, tant personals com professionals, emprem aquests tres tipus d'avinença. Generalment a les relacions personals preval més el tipus d'avinença en què hi ha concordància i coincidència des del primer moment. Aquesta empatia fa que escollim aquelles persones i no d'altres per compartir la nostra vida personal i les nostres relacions privades.

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

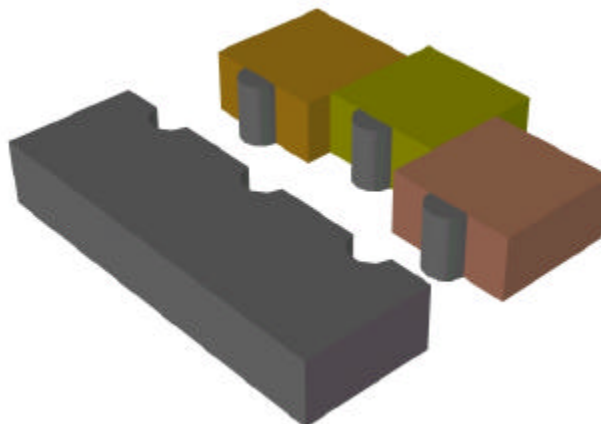
En un altre nivell de relació emmarquem l'avinença per acord, és a dir en aquells casos en què ja sigui per igualtat professional entre socis o bé per l'equitat requerida en el treball en equip, és del tot imprescindible arribar a pactes d'entesa.

A l'**avinença en concòrdia** es parteix d'un acord tàcit inicial que suposa concordar i coincidir en postures diverses, i 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'hi està d'acord, la comunicació és fàcil, hi ha accessibilitat i l'ambient és afable.



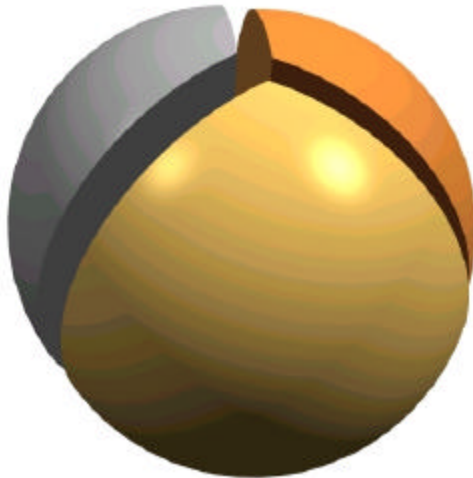
*Avinença en concòrdia*

La situació d'**avinença per aplanament** la trobem quan, tot i partint de punts de vista inicialment diferenciats, tothom accedeix a la proposta d'una de les parts, i aleshores aquest és el motiu de la no discussió de les alternatives. No cal fer pactes perquè una o algunes de les parts cediran cap a la postura d'una altra que exerceix el seu domini sense necessitat de negociació.



*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 què igualment ens trobem diferents punts de vista i opinions, però cap d'elles no 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 mitjà que satisfaci a tots (negociant, parlant, discutint,...). Es busca i es procura, doncs, l'**avinença per acord**.



### ***Avinença per acord***

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

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

Arribar a l'avenença 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. Tota la família haurà d'haver arribat a l'avenença ja que en la mesura que tothom participi del pacte esdevindrà l'èxit en el següent pas que serà durlos a terme, implantar-los.

*La millor avenença en la planificació del relleu generacional seràaquella a la qual s'arribi a través de pactes sobre el futur, tant de la composició de la propietat com del de la gestió de l'empresa*

Posar en marxa la planificació de la successió que s'hagi pactat, serà un procés que haurà de contemplar diferents etapes que exigiran una programació 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 afavorirà que les persones que han de donar el testimoni en el relleu, disposin del temps suficient per elaborar aquesta pèrdua que els suposarà la successió, alhora que puguin trobar l'orientació pertinent, en cada cas, sobre com han de satisfer les seves inquietuds i aportar un bon contingut a la propera disponibilitat real de temps. Així mateix facilitarà que la pròpia empresa puguiassimilar tots els canvis, tant d'organització com de gestió i de propietat, que necessàriament s'hagin 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 en el fòrum familiar.

Si vèiem que la comunicació és una eina bàsica a desenvolupar entre el grup familiar, per extensió la família ha d'emprar aquesta comunicació per 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 les famílies que les han creades, que les han fetes fortes, en dotar-les

d'una determinada dimensió i altres eines que les han fetes continuar al llarg del temps, hem de comunicar a l'organització els valors familiars que hi han contribuït i que volem que hi prevalguin.

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

*El grup familiar ha d'identificar 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.*

*Definir la missió que té el grup com a família i regular la participació dels seus membres a l'empresa també seran tasques que correspon treballar als components del grup familiar*

La família també 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 y en funció de la **capacitat de l'empresa de generar beneficis a curt termini**, **determinarà** quina part destinarà a **reinversió** i quina es **repartirà entre la propietat**.

És la família com a propietària de l'empresa, qui 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 té com a família**. Aquesta missió, que estarà per sobre de la de l'empresa, haurà de concordar amb els valors que ella 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, i 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**. D'aquesta manera els ha resultat més assequible l'avenença familiar.



## **Reflexió Final**

A les empreses familiars on existeix una ferma voluntat de continuïtat serà prioritari abordar, amb temps i a temps, l'etapa de la planificació de la successió, així com també la professionalització de les persones i dels òrgans de govern de l'empresa. L'oportunitat d'iniciar-la en el moment adequat ajudarà a evitar conflictes familiars i empresarials en el futur.

Partint de la nostra experiència amb empreses familiars, defensem la conveniència que les famílies empresàries facin l'esforç d'iniciar el treball de comunicació adient i necessari, instaurant les reunions familiars amb el corresponent suport del *conductor emocional*. Així, gràcies a la seva àmplia experiència en reunions amb grups familiars i a la seva neutralitat i objectivitat, podrà actuar com a catalitzador durant el procés per arribar a desenvolupar allò que hauria de ser el contingut del document final que anomenem l'Acord Familiar.

Si es fa així, aquest acord familiar reflectirà la decisió mútuament acceptada entre totes les parts interessades i obrarà com a unió harmònica entre la manera comuna de sentir, pensar i obrar de la família. Només així podrà haverhi una continuïtat dels valors d'aquesta família a la seva empresa. Cal que siguem conscients de la importància que representarà el camí que hagin recorregut plegats tots i com s'ha fet aquest camí. Per tant el fet d'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 defensem la importància de contemplar les diferents perspectives de posicionament, volem concloure amb dues frases manifestades per un successor i per un empresari que donava el relleu al seus fills, i que poden ajudar-nos a entendre com una mateixa realitat pot ser viscuda d'una forma diferent:

*“Ser hereu és una responsabilitat molt més gran que ser fundador d'una empresa familiar”.*

*“Donar el relleu als fills és un acte de generositat que fan els fundadors i del qual 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](http://www.torrentidedeu.com)

[tid@torrentidedeu.com](mailto:tid@torrentidedeu.com)

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