



# EMPRESA DE PROPIEDAD FAMILIAR

Programa de acompañamiento

PROGRAMA  
DE INTERVENCIÓN  
ORGANIZATIVA



Hay diferentes motivos por los que los miembros de una familia empresarial recurren a una ayuda externa:

- ¿Cómo pueden asegurar la sucesión?
- ¿Cuáles son los miembros más aptos para los distintos órganos?
- ¿Cómo resolver los conflictos o prevenirlos antes de que se produzcan?
- ¿Cómo asegurar que la empresa siga con el mismo espíritu fundacional, al tiempo que se prepara para el futuro?
- ¿Quién puede tomar qué decisiones y de qué manera?
- ¿Lo seguimos llevando nosotros o delegamos la gestión?

Éstas y otras preguntas pueden acumularse en momentos críticos de la vida de la empresa y de la familia, al mismo tiempo, tensando las relaciones y obscureciendo los procesos de reflexión y decisión.

La aportación que el equipo de Innova hace desde el inicio, es dar forma a un proceso de acompañamiento donde progresivamente se puedan abordar estas cuestiones fundamentales.

Siempre será un camino singular; cada familia empresarial presenta unas características propias. Su origen y trayectoria previa marcan la propia idiosincrasia, tanto en referencia a la identidad familiar como a la identidad empresarial.

La lealtad al proyecto fundacional suele parecer contradictoria a la necesaria adaptación a un nuevo contexto o a un futuro amenazador. Los herederos de las siguientes generaciones no pueden evitar reinterpretar lo que han recibido como herencia. Lo más difícil de gestionar es el encuentro entre las distintas perspectivas del proyecto empresarial tal como lo entiende cada uno.

Según cual sea el sentido compartido del proyecto, se dará una u otra respuesta a temas operativos; como, por ejemplo, cuales serán las funciones de los órganos de

gobernanza y ejecutivos, las condiciones de acceso de los miembros de la familia a los distintos órganos (consejo de familia, consejo de administración, comité directivo) y todos aquellos aspectos que suelen regularse en un protocolo familiar.

Entendemos el protocolo como un instrumento que cristaliza un proceso de exploración y adecuación entre distintas sensibilidades y que describe aquellos aspectos en los que necesitamos tener confianza.

En el proceso de elaboración del protocolo, los miembros de la familia habrán practicado las capacidades para mantener diálogos constructivos que los ayudarán a actualizar su vigencia cada vez que les convenga.

En este proceso de acompañamiento el equipo de Innova propone un trabajo conjunto que, al mismo tiempo que se van concretando acciones, proporciona un aprendizaje individual y colectivo. Pues también se trata de que el grupo familiar adquiera una experiencia en gestionarse en los distintos niveles: propiedad, familia y, dado el caso, ejecutivo.

La consolidación de estos aprendizajes hace más probable la viabilidad futura del conjunto. Por ello los miembros de la familia tienen acceso a acompañamientos individuales y a seminarios que los ayudarán a consolidar o explorar el papel más adecuado en el sistema familia-empresa.

El equipo de Innova comparte que un Programa de esta naturaleza no solo está basado en la credibilidad profesional, sino también en el convencimiento que hace falta crear un clima de confianza entre las dos partes; éstos son proyectos que requieren tacto para poder tratar temas que a menudo son delicados o conflictivos.

La propuesta de Innova comienza con una aproximación progresiva que permite construir esta confianza profesional.

## Despliegue del Programa

### Proceso de acompañamiento

Assessment individual y grupal sobre los papeles y las relaciones dentro de la familia – empresa y sobre las capacidades y nuevos roles a desarrollar

### Fases y temas específicos



### 1ª Fase.

Diagnóstico de compatibilidad de proyectos

- ¿De qué se trata?  
Descubrir cuáles son los proyectos de cada socio-familiar en relación con el negocio y hasta qué punto son compatibles. Fase fundamental para la construcción de un proyecto o proyectos empresariales compartidos.
- Operativa  
Entrevistas individuales con los socios familiares significativos para el negocio y posterior encuentro conjunto. Las entrevistas tienen una duración de 2 horas por participante y el encuentro conjunto entre 4 y 8 horas dependiendo del número de socios.
- Resultado  
Disponer de forma explícita de las características de los distintos proyectos e intereses así como una estimación de su grado de compatibilidad. Base para continuar o no la construcción de un proyecto de negocio o empresa compartida.

### 2ª Fase.

Generación de una visión compartida: Fundamento de los proyectos comunes

- ¿De qué se trata?  
Se acotan los campos de dedicación y de inversión, constituyendo una base común que sirva para definir, estructurar i evaluar proyectos de negocio. Esta base común incluye finalidades y valores compartidos que definen un marco de acuerdo societario y expresan los deseos de los socios familiares para el futuro.
- Operativa  
Sesiones de trabajo de todo el grupo de socios propietarios distribuidas en 2 o 3 días, con una metodología rigurosa y estructurada en etapas -Seminario Prospectivo®- donde participan todos los socios y, si procede, otras personas relacionadas con la organización.
- Resultado  
Un documento de trabajo donde consta la visión compartida del futuro deseado para los socios familiares y las líneas estratégicas acordadas para guiar la elección de proyectos y emprendimientos del grupo familiar. Asimismo los participantes aprenden a trabajar juntos utilizando sus diferencias de forma constructiva.

### 3ª Fase.

Ensamblaje de los órganos de gobernanza familiares, societarios y empresariales

- ¿De qué se trata?  
De cómo organizamos para asegurar la orientación de la empresa y regular su funcionamiento en vistas a garantizar la viabilidad actual y futura. Formación de órganos con sus finalidades, composición y límites más allá del protocolo y de la definición de funciones.
- Operativa  
Entrevistas con los diferentes grupos de interesados o ramas familiares definiendo expectativas y límites. Duración de 2 horas por grupo o persona. Elaboración de propuestas contrastadas desde perspectivas económico-jurídicas, empresariales, manageriales y psicosociales por parte de los consultores.  
Sesiones de reformulación, si procede, con una duración aproximada de 2 horas hasta lograr los acuerdos. Sesión plenaria con todos los interesados para poner en común el funcionamiento acordado de cada uno de los órganos e institucionalizar su inicio. Duración 4 horas.
- Resultado  
Un documento de trabajo con la descripción del funcionamiento de los roles, finalidades y contribuciones de todos los órganos, que tiene en cuenta intereses y perspectivas de los participantes y los requisitos económico-jurídicos, empresariales, manageriales y psicosociales.
- Utilidad colateral  
De este documento se pueden extraer aspectos que tradicionalmente se incluyen en el protocolo familiar referentes a la relación entre familia, órganos

de gobierno y dirección.

#### 4ª Fase.

Identificación y desarrollo de la vocación y capacidades emprendedoras y manageriales

- ¿De qué se trata?  
De estimar las capacidades necesarias para desarrollar las tareas asociadas a los diversos papeles en los órganos de gobernanza familiares, societarios y empresariales.  
Identificar el grado en que se dan estas capacidades entre los miembros de la familia propietaria.  
Desarrollar las capacidades asumibles para los diferentes miembros de la familia.  
Establecer un Programa de refuerzo de ciertas capacidades complementarias cuando sea necesario.
- Operativa  
Entrevistas estructuradas con los diferentes miembros de la familia propietaria que desarrollen o podrían desarrollar roles de gobernanza y manageriales-ejecutivos. Duración: entre 2 y 4 horas por entrevista según el requisito de las tareas a desarrollar. Elaboración de un mapa de capacidades existentes y de las necesarias, acompañado de un plan de complementación y un Programa de desarrollo.
- Resultado  
Un informe panorámico que indica el estado de los recursos de gobernanza y manageriales disponibles entre los miembros de la familia propietaria y la anticipación del Programa de complementación y desarrollo. También se elabora un Programa de ajuste de demandas de roles y capacidades de los

miembros de la familia que estén en activo.

#### 5ª Fase.

Desarrollo de los órganos de gobernanza y ejecutivos

- ¿De qué se trata?  
De cómo los miembros de los diversos órganos adquieren las capacidades para trabajar conjuntamente y se estructuran para llevar a cabo la tarea de los órganos de los que forman parte.
- Operativa  
Los miembros participan en un Seminario, de entre uno y dos días de duración, en el que aprenden metodologías aplicadas a los temas que se tratan usualmente en cada uno de los órganos. Concluido el seminario, los consultores asisten a tres o cuatro reuniones de cada uno de los órganos de gobernanza familiares, societarios y/o empresariales. Los miembros, a partir de las observaciones de los consultores, pueden contrastar el funcionamiento de las metodologías aprendidas en el Seminario y aplicadas en cada uno de los órganos.
- Resultado  
Se dispone de la descripción de los criterios de buen funcionamiento del órgano y de los acuerdos sobre métodos de trabajo y comportamientos adecuados. Disponen también de criterios aceptables para seguir mejorando la tarea.

## innova

institut per a la innovació  
organitzativa i social

Desde 1994 el Instituto INNOVA acompaña a organizaciones y personas en sus procesos de transición, ofreciéndoles consultoría organizativa, asesoramiento en el rol y desarrollo de capacidades.

El Instituto organiza regularmente programas abiertos de aprendizaje sobre liderazgo, nuevos marcos organizativos, consultoría, capacidades políticas y el trabajo con la diversidad. En su vertiente comunitaria, coorganiza actividades de reflexión social y desarrollo de la capacidad de agencia de la ciudadanía. Asimismo lleva a cabo una investigación aplicada en estos ámbitos que fundamenta las acciones anteriores e impulsa su innovación.

La metodología de la Transnovación Organizativa®, creada y desarrollada por el Instituto, aborda la organización como una realidad compleja que tiene en cuenta sus dimensiones tecno-estructurales, psico-sociales, políticas y estratégico-existenciales. Parte de esta concepción organizativa se expresa en la colección editorial "Innovación Organizativa", impulsada y dirigida por el Instituto.

Su práctica bebe, entre otras, de fuentes como: la aproximación humanista, la teoría del conocimiento de Freire y del aprendizaje de Bateson, el enfoque de co-desarrollo, las aportaciones de la tradición analítica (Group Relations, Transformación Institucional y Socio-Análisis) y las perspectivas socio-técnicas y de sistemas viables.

Connatural a su práctica, INNOVA promueve redes con otras instituciones internacionales con las que investiga y realiza proyectos conjuntos.

innovaccio.net



INFORMACIÓN:

**Jaume Benavent**  
Consultor del Programa

ORGANIZADO POR:

**innova** | **25<sup>e</sup>**  
institut per a la innovació | 1994  
organitzativa i social | 2019 ANIVERSARI

c/ Tarragona 102, interior  
08015 Barcelona

Tel.: +34 93 415 30 99  
innova@innovaccio.net

innovaccio.net