



# EMPRESA DE PROPIETAT FAMILIAR

Programa d'acompanyament

PROGRAMA  
D'INTERVENCIÓ  
ORGANITZATIVA



## EMPRESA DE PROPIETAT FAMILIAR

Programa d'acompanyament

Hi ha diferents motius pels que els membres d'una família empresarial recorren a un ajut extern:

- Com poden assegurar la successió?
- Quins són els membres més aptes pels diversos òrgans?
- Com resoldre els conflictes o prevenir-los abans que es produeixin?
- Com assegurar que l'empresa continuï amb el mateix esperit fundacional, tot i preparar-se pel futur?
- Qui pot prendre quines decisions i de quina manera?
- Ho seguim portant nosaltres o deleguem la gestió?

Aquestes i d'altres preguntes poden acumular-se en moments crítics de la vida de l'empresa i de la família, al mateix temps, tensant les relacions i obscurint els processos de reflexió i decisió.

L'aportació que l'equip d'Innova fa des de l'inici, és donar forma a un procés d'acompanyament on progressivament es puguin abordar aquestes qüestions fonamentals.

Sempre serà un camí singular; cada família empresarial presenta unes característiques pròpies. El seu origen i trajectòria prèvia marquen la pròpia idiosincràsia, tant pel que fa a la identitat familiar com a la identitat empresarial.

La lleialtat al projecte fundacional sovint pot semblar contradictòria a la necessària adaptació a un nou context o a un futur amenaçador. Els hereus de les següents generacions no poden evitar reinterpretar el que han rebut com a herència. El més difícil de gestionar és la trobada entre les diverses perspectives del projecte empresarial tal com l'entén cadascú.

Segons quin sigui el sentit compartit del projecte, es donarà una o altra resposta a temes operatius; com, per

exemple, quines seran les funcions dels òrgans de governança i executius, les condicions d'accés dels membres de la família als diversos òrgans (consell de família, consell d'administració, comitè directiu) i tots aquells aspectes que solen regular-se en un protocol familiar.

Entenem el protocol com un instrument que cristal·litza un procés d'exploració i adequació entre diferents sensibilitats i que descriu aquells aspectes en els que ens cal tenir confiança.

En el procés de l'elaboració del protocol, els membres de la família hauran practicat les capacitats per a mantenir diàlegs constructius que els ajudaran a actualitzar la seva vigència cada vegada que els hi convingui.

En aquest procés d'acompanyament l'equip d'Innova proposa un treball conjunt que, al mateix temps que es van concretant accions, proporciona un aprenentatge individual i col·lectiu. Doncs també es tracta que el grup familiar adquireixi una experiència en gestionar-se en els diferents nivells: propietat, família i, donat el cas, executiu.

La consolidació d'aquests aprenentatges fa més probable la viabilitat futura del conjunt. Per això els membres de la família tenen accés a acompanyaments individuals i a seminaris que els ajudaran a consolidar o explorar el paper més adequat en el sistema família-empresa.

L'equip d'Innova comparteix que un Programa d'aquesta naturalesa no solament està basat en la credibilitat professional, sinó també en el convenciment que cal crear un clima de confiança entre les dues parts; aquests són projectes que requereixen tacte per a poder tractar sovint temes delicats o conflictius.

La proposta d'Innova comença amb una aproximació progressiva que permet construir aquesta confiança

## Desplegament del Programa

### Procés d'acompanyament

Assessment Individual i grupal sobre els papers i les relacions dintre de la família – empresa i sobre les capacitats i nous rols a desenvolupar

### Fases i temes específics

**1a Fase.**  
Diagnòstic de Compatibilitat de Projectes

**2a Fase.**  
Generació d'una Visió Compartida. Fonament per projectes comuns

**3a Fase.**  
Acoblament dels òrgans de governança familiars, societaris i empresarials

**4a Fase.**  
Identificació i desenvolupament de la vocació i capacitats emprenedores i managerials

**5a Fase.**  
Desenvolupament dels òrgans de governança i executius

### 1a Fase.

Diagnòstic de compatibilitat de projectes

- De què es tracta?  
Descobrir quins són els projectes de cada soci-familiar en relació al negoci i fins a quin punt són compatibles. Fase fonamental per a la construcció d'un projecte o projectes empresarials compartits.
- Operativa  
Entrevistes individuals amb els socis familiars significatius pel negoci i posterior trobada conjunta. Les entrevistes tenen una durada de 2 hores per participant i la trobada conjunta entre 4 i 8 hores depenent del nombre de socis.
- Resultat  
Disposar de manera explícita de les característiques dels diversos projectes i interessos així com una estimació del seu grau de compatibilitat. Base per a continuar o no la construcció d'un projecte de negoci o empresa compartida.

### 2a Fase.

Generació d'una visió compartida: Fonament dels projectes comuns

- De què es tracta?  
S'acoten els camps de dedicació i d'inversió, tot constituint una base comú que serveixi per a definir, estructurar i avaluar projectes de negoci. Aquesta base comú inclou finalitats i valors compartits que defineixen un marc d'acord societari i expressen els desitjos dels socis familiars de cara al futur.
- Operativa  
Sessions de treball de tot el grup de socis propietaris distribuïdes en 2 o 3 dies, amb una metodologia rigorosa i estructurada en etapes -Seminari Prospectiu®- on hi participen tots els socis i, si s'escau, d'altres persones relacionades amb l'organització.
- Resultat  
Un document de treball on consta la visió compartida del futur desitjat pels socis familiars i les línies estratègiques acordades per a guiar l'elecció de projectes i empenedores del grup familiar. Així mateix els participants aprenen a treballar plegats utilitzant les seves diferències de forma constructiva.

### 3a Fase.

Acoblament dels òrgans de governança familiars, societaris i empresarials

- De què es tracta?  
De com organitzar-nos per assegurar l'orientació de l'empresa i regular el seu funcionament per a garantir la viabilitat actual i futura. Formació d'òrgans amb les seves finalitats, composició i límits més enllà del protocol i de la definició de funcions.
- Operativa  
Entrevistes amb els diferents grups d'interessats o branques familiars definint expectatives i límits. Durada 2 hores per grup o persona. Elaboració de propostes contrastades des de perspectives econòmic-jurídiques, empresarials, managerials i psicosocials per part dels consultors.  
Sessions de reformulació, si s'escau, amb una durada aproximada de 2 hores fins a assolir els acords. Sessió plenària amb tots els interessats per tal de posar en comú el funcionament acordat de cadascun dels òrgans i institucionalitzar-ne el seu inici. Durada 4 hores.
- Resultat  
Un document de treball amb la descripció del funcionament dels rols, finalitats i contribucions de tots els òrgans que tenen en compte interessos i perspectives dels participants i els requisits econòmic-jurídics, empresarials, managerials i psicosocials.
- Utilitat col·lateral  
D'aquest document se'n poden extreure aspectes que tradicionalment s'inclouen en el protocol familiar referents a la relació entre família, òrgans de govern i direcció.

## 4a Fase.

Identificació i desenvolupament de la vocació i capacitats emprenedores i managerials

- De què es tracta?  
D'estimar les capacitats necessàries per a desenvolupar les tasques associades als diversos papers en els òrgans de governança familiars, societaris i empresarials.  
Identificar el grau en que es donen aquestes capacitats entre els membres de la família propietària.  
Desenvolupar les capacitats assumibles pels diversos membres de la família.  
Establir un Programa de reforç de certes capacitats complementàries quan sigui necessari.
- Operativa  
Entrevistes estructurades amb els diversos membres de la família propietària que desenvolupen o podrien desenvolupar rols de governança i managerials-executius. Durada: entre dues i quatre hores segons el requisit de les tasques a desenvolupar.  
Elaboració d'un mapa de capacitats existents i de les necessàries, acompanyat d'un pla de complementació i un Programa aconsellat de desenvolupament.
- Resultat  
Un informe panoràmic que indica l'estat dels recursos de governança i managerials disponibles entre els membres de la família propietària i l'anticipació del Programa de complementació i desenvolupament. Així mateix s'elabora un Programa d'ajust de demandes de rols i capacitats dels membres de la família que estiguin en actiu.



## 5a Fase.

Desenvolupament dels òrgans de governança i executius

- De que es tracta?  
De com els membres dels diversos òrgans adquireixen les capacitats per a treballar conjuntament i s'estructuren per a dur a terme la tasca dels òrgans dels que formen part.
- Operativa  
Els membres participen en un Seminari, d'entre un i dos dies de duració, on aprenen metodologies aplicades als temes que es tracten usualment en cada un dels òrgans. Conclòs el Seminari, els consultors assisteixen a tres o quatre reunions de cada un dels òrgans de governança familiar, societaris i/o empresarials. Els membres, a partir de les observacions dels consultors, poden contrastar el funcionament de les metodologies apreses en el Seminari i aplicades a cada un dels òrgans.
- Resultat  
Es disposa de la descripció dels criteris de bon funcionament de l'òrgan i dels acords sobre mètodes de treball i comportament adequats. Disposen també de criteris acceptables per a seguir millorant la seva tasca.

# innova

institut per a la innovació organitzativa i social

Des de 1994 l'Institut INNOVA acompanya a organitzacions i persones en els seus processos de transició, oferint-los consultoria organitzativa, assessorament en el rol i desenvolupament de capacitats.

L'Institut organitza regularment programes oberts d'aprenentatge sobre lideratge, nous marcs organitzatius, consultoria, capacitats polítiques i el treball amb la diversitat. En la seva vessant comunitària, co-organitza activitats de reflexió social i desenvolupament de la capacitat d'agència de la ciutadania. Així mateix duu a terme una recerca aplicada en aquests àmbits que fonamenta les accions anteriors i impulsa la seva innovació.

La metodologia de la *Transnovació Organitzativa*<sup>®</sup>, creada i desenvolupada per l'Institut, aborda l'organització com una realitat complexa tenint en compte les seves dimensions tecno-estructurals, psico-socials, polítiques i estratègic-existencials. Part d'aquesta concepció organitzativa s'expressa en la col·lecció editorial "Innovació Organitzativa", impulsada i dirigida per l'Institut.

La seva pràctica beu, entre d'altres, de fonts com: l'aproximació humanista, la teoria del coneixement de Freire i de l'aprenentatge de Bateson, l'enfoc del co-desenvolupament, les aportacions de la tradició analítica (Group Relations, Transformació Institucional i Socio-Anàlisi) i les perspectives socio-tècniques i de sistemes viables.

Connatural a la seva pràctica, INNOVA promou xarxes amb altres institucions internacionals amb les que investiga i realitza projectes conjunts.



INFORMACIÓ:

**Jaume Benavent**  
Consultor del Programa

ORGANITZAT PER:

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

c/ Tarragona 102, interior  
08015 Barcelona  
Tel.: +34 93 415 30 99innova@  
innovaccio.net

innovaccio.net