

## **ARRIBAR A L'AVINENÇA EN EL** **RELLEU GENERACIONAL**

### **Resum de la Taula Rodona Participativa celebrada el 4 de juliol de 2002 i organitzada amb la col·laboració del Gremi de Fabricants de Sabadell**

A les 9:15 hores comença la sessió *Arribar a l'avenença en el relleu generacional*, que es celebrà a la Sala Narcís Giralte del Gremi de Fabricants de Sabadell situat al carrer Sant Quirze, número 30 d'aquesta població.

El Sr. Joan Alfons Torrent Colomé, soci director de Torrent i Dedeu Consultors, inicia la jornada agraït a tots la seva assistència i fent una reflexió de que avui només hi ha empresaris joves i successors o futurs successors, no emprenedors, tot i que tal i com s'entén a Torrent i Dedeu el relleu generacional, sí que n'hi ha d'emprenedors ja que, continua explicant, en el moment d'afrontar la successió i per a fer-ho amb èxit, aquest nou líder ha d'assumir el paper d'emprenedor, duent a terme el canvi organitzacional, recreant l'empresa, reinventant l'organització, tasques que a més de dotar a l'empresa de l'estructura necessària per a assolir els nous reptes de futur, facilitarà que aquest successor, assumeixi el nou lideratge amb força i il·lusió.



El Sr. Torrent, continua presentant la seva empresa com a empresa familiar i societat de professionals que es dediquen a la consultoria d'organització per a empreses familiars i també a la Sra. Mercè Dedeu com a sòcia i esposa, fa esment d'altres col·laboradors que ajuden a dur a terme la missió de la seva empresa.

La Sra. Mercè Dedeu Ribera, sòcia directora de Torrent i Dedeu Consultors, també dona la benvinguda als assistents i explica el desenvolupament de la jornada al llarg del matí, demanant la participació a tots els presents i per a començar a analitzar el cas de Mobles Banús, el Sr. Enric Albert el llegeix i el Sr. Lluís Matas anota al papelògraf les dades significatives.

Els membres de la Taula participen activament aportant els seus punts de vista i opinions, entre les que destaquem:

- *Si en Pere no té l'esperit de líder, no se li pot demanar.*
- *La competitivitat que estableixen els germans, no és bona.*
- *Una bona solució pot ser demanar el consell a professionals externs a l'empresa.*
- *S'havia d'haver planificat amb temps el relleu generacional.*

- *A una Empresa Familiar, que entrin professionals externs, pot produir encara més rivalitat. S'havia d'haver diversificat, i així poder donar resposta a les expectatives de tots els fills.*
- *Haurien d'escollir entre els tres fills, sense que hi intervingués el pare.*
- *Caldria analitzar-ho, tenint la informació sobre la formació que tots ells posseeixen.*
- *Convindria demanar un punt de vista extern.*

En aquest punt el Sr. Joan Alfons Torrent, comenta que com sigui que la Taula Rodona, està composta per futurs successors i no hi ha cap representant de la figura del fundador o de la generació sortint, en l'anàlisi de la situació del cas, els comentaris tendeixen a oblidar o, fins i tot, a negar la participació del Sr. Josep Banús en la resolució de la planificació de la successió a l'empresa que s'està analitzant.

Des de la taula, es pretén trobar la resposta que expliqui la negativa d'en Pere per a liderar la nova etapa d'aquesta empresa, aportant les següents:

- *Pel seu caràcter com a persona, no deu ser líder.*
- *Per motius de no sentir-se prou preparat per a fer-ho.*
- *Per trobar que l'empresa és la que no està preparada.*
- *No vol enfrontaments amb els germans.*

El Sr. Torrent recull l'aportació de líder, que proposa un dels assistents i convida a reflexionar sobre la figura de lideratge a les empreses familiars del segle XXI, essent les aportacions:

- *Només ha d'haver-hi 1 líder a l'empresa.*
- *Podem pensar en 1 líder per a cada àrea i 1 líder per sobre de tots ells.*
- *El Consell d'Administració, pot ser l'estament que actui com a líder funcional.*
- *Les funcions del líder:*
  - *Manar, convèncer, posar objectius, motivar, fer equips, posar oli a l'engranatge.*
  - *Ha de conèixer la tècnica del producte de l'empresa.*
  - *Pot tenir gent experta tècnica al costat i ell ser un bon mànager i gestor.*

La Sra. Mercè Dedeu, enceta la temàtica sobre la comunicació que hi havia a la família del cas que ens ocupa, veient que la reunió que varen dur a terme a la família del cas, va ser informativa, però que no hi havia elements reals comunicatius. Proposa la necessitat de disposar a les empreses familiars de diferents fòrums participatius:

- *Fòrum com a propietaris de l'empresa.*
- *Fòrum com a família empresària.*
- *Fòrum com a gestors de l'empresa.*

Analitzant el fòrum com a família empresària i veient la conveniència de que en disposar-ne, la família pot reunir-se per a parlar de tots els temes que com a família, els preocupi i també que des d'aquest, els seus membres puguin decidir com ha de ser la participació de la família a

l'empresa i pugui regular-la d'acord amb la voluntat de tots. Fent èmfasi en que les reunions hauran de ser participatives, ja que així garantirà que la voluntat de tots quedi expressada i es pugui adequar a la del grup familiar.

Es discuteix sobre quines persones hauran d'assistir a les reunions familiars, i sembla que no hi ha acord general en proposar que la mare, tot i que no treballi a l'empresa, també ha de participar-hi activament. S'enceta que tothom vagi donant la seva opinió al respecte, i sembla que s'accepta la intervenció de la mare, en escoltar l'experiència d'un dels representants que a casa seva ho van fer seguint aquesta pauta.



En aquest moment es proposa als assistents, veient que molts d'ells ja són pares, que intentin reflexionar sobre quina transmissió de sentiments estan fent als seus fills sobre la seva empresa i quins valors creuen que volen donar-los:

- *Esforç.*
- *Il·lusió.*
- *Capacitat de sacrifici.*
- *Ser bona persona amb una ètica i uns valors.*
- *Que aprenguin a guanyar-se la vida.*

Els participants, fan a la vegada una reflexió sobre allò que els seus pares els han transmès i també analitzen el sentit d'aquests valors i el seu origen, a partir de l'època en que els seus pares van viure la seva joventut i maduresa i de la realitat d'aquells anys.

La Sra. Dedeu, recorda que la teoria de *Maslow* explica com les persones a partir d'anar cobrint les necessitats bàsiques, busquem cobrir-ne d'altres cada vegada més subjectives i a cada esglaó, aquestes tenen un origen menys biològic.

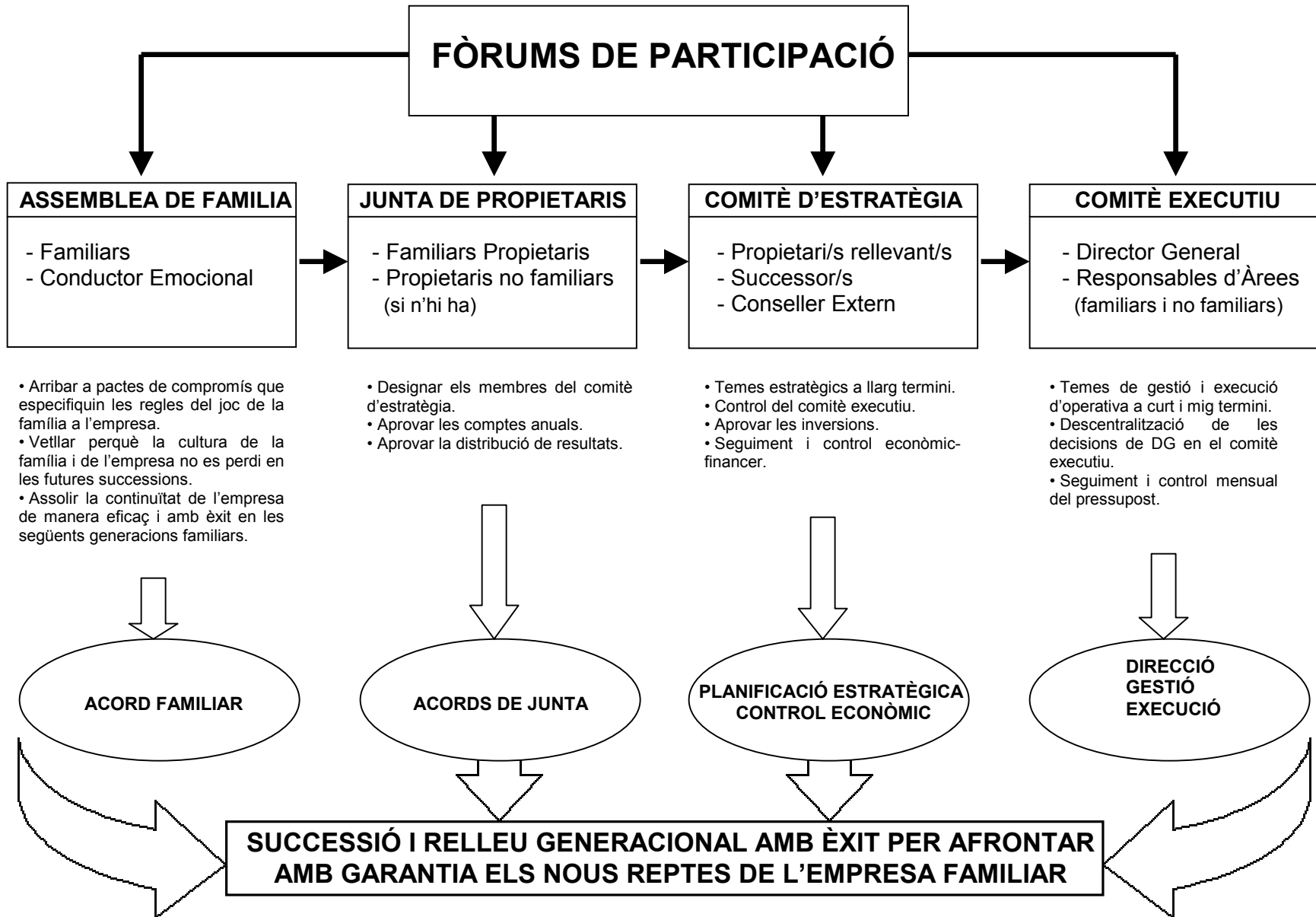
El Sr. Torrent, reprèn el terme de guanyar-se la vida i proposa de reflexionar si pels empresaris, guanyar-se la vida independentment, a casa seva, poden entendre-ho com un valor que vulguin transmetre als seus fills.

Arribat aquest punt, es fa una pausa de 15 minuts, que els assistents aprofiten per a fer un cafè i comentar aquests temes a nivell més individual.

S'inicia de nou la taula rodona participativa i el Sr. Torrent explica la manera en que a Torrent i Dedeu Consultors, s'entén que s'ha d'organitzar l'Empresa Familiar per a fer front als nous reptes de futur i aprofitar el moment del relleu generacional per a posar-ho en marxa, aporta l'avantatge d'ajudar als successors a posicionar-se com a líders del projecte a més de dotar a l'empresa de l'organització que precisa a l'actualitat.

Així proposa que els òrgans de govern de l'empresa familiar s'organitzin des de quatre fòrums, donant com a resultat: la reunió familiar, la reunió de propietaris, el comitè d'estratègia i el comitè executiu, cadascun d'ells amb les competències que queden reflectides en el següent gràfic:

# ÒRGANS DE DIRECCIÓ I GOVERN A L'EMPRESA FAMILIAR



La Sra. Mercè Dedeu proposa parlar de l'avinença en el relleu generacional, explicant les tres formes possibles d'arribar-hi:

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

- Que es parteixi d'un acord inicial que suposi concordar i coincidir a les postures d'ambdós i per tant bona entesa i absència de conflicte. No hi ha necessitat d'arribar a l'acord explícitament perquè implícitament s'està d'acord.
- Una altra situació la podem trobar en que, tot i partint de punts de vista inicialment diferenciats, tothom accedeixi a la proposta d'una de les parts i sigui aquest el motiu de no discussió de les alternatives. No cal fer pactes perquè una o varies de les parts cediran cap a la postura d'una altra que exerceix dominància, sense necessitat de negociació.
- La tercera situació, que per altra banda acostuma a resultar la millor, ja que està treballada i participa de la voluntat de tots, és aquella en que igualment ens trobem diferents punts de vista i opinions, però cap d'elles s'aplana, sinó que es decideix pactar el consentiment comú. Els pactes són fruit de la comunicació des de les diverses perspectives per arribar a un punt mig que satisfaci a tots.

També comenta que l'única manera d'arribar a una avinença real on totes les parts pactin amb convenciment, serà fruit del diàleg i que aquest s'aconseguirà instaurant les reunions des de la família i a més aquesta família podrà conjuntament millorar el seu nivell de comunicació amb la incorporació de la figura del *conductor emocional* a aquestes reunions que també vetllarà per tal que els temes que es parlin a les reunions, no sobrepassin el punt de tolerància dels seus participants, afavorint la comprensió de les diferents perspectives.

A petició dels assistents, el Sr. Torrent explica com es va desenvolupar el relleu generacional, amb èxit, a Mobles Banús i els ajuda a reflexionar sobre la importància que representa la composició de la propietat, a partir de la successió, per a aquestes empreses.

També sorgeix la pregunta sobre la conveniència de manifestar o no als fills la voluntat dels pares en quant a la seva participació a l'empresa familiar. Es veu que, després d'una època a la que la llibertat d'elecció no ha estat la desitjada, es pot caure en l'error d'utilitzar els criteris que estan just al costat oposat, és a dir, que serà bo donar una llibertat d'acció, però serà millor si aquesta pot anar acompanyada de la comunicació adient que faci partícips a les persones del nostre entorn, de les nostres idees, desitjos i voluntats, sense que aquestes tinguin perquè obligar a ningú, sinó que serveixi com a element integrador entre el grup.

Essent les 13:15 hores el Sr. Torrent clou la Taula Rodona agraint als assistents la seva participació tan generosa com fructífera. La Sra. Mercè Dedeu lliura un Diploma d'assistència i uns exemplars de les publicacions "*Hacia el cambio organizacional en la sucesión de la empresa familiar*" i "*El petit i mitjà comerç català davant el procés de successió*" a cadascun dels assistents.



**LLISTA D'ASSISTENTS**

Sra. Marta Sabatés	FIL - GENESIS, S. A.
Sr. Enric Albert	ALBERT HERMANOS, S. A.
Sr. Pere Pons	FRANCISCO PONS, S. A.
Sr. Jordi Pons	FRANCISCO PONS, S. A.
Sr. Santi Casas	TEXDAM, S. L.
Sr. Lluís Matas	TEXDAM, S. L.
Sr. Francesc Roca	TEXTIFIBRA, S. A.
Sra. Georgina Grau	GREMI DE FABRICANTS DE SABADELL

---

Sra. Mercè Dedeu Ribera	TORRENT i DEDEU CONSULTORS, S.L.
Sr. Joan Alfons Torrent Colomé	TORRENT i DEDEU CONSULTORS, S.L.

