

GARANTIR LA CONTINUÏTAT AMB ÈXIT DE L'EMPRESA FAMILIAR CATALANA

Resum de la Taula Rodona Participativa celebrada el 25 d'abril de 2002 i organitzada amb la col·laboració del Centre Metal·lúrgic de Sabadell

A les 9:15 hores comença la sessió i per part del Centre Metal·lúrgic de Sabadell intervé la Sra. Rosa Subirana, presentant als conductors de la Taula Rodona Participativa que sota el títol de *Garantir la continuïtat amb èxit de l'empresa familiar catalana*, es celebrà a la Sala Ferran Casablanques del Gremi de Fabricants de Sabadell situat al carrer Sant Quirze, número 30 d'aquesta població.

Segueix el Sr. Joan Martí Estévez Cap d'Informació a l'Empresa del CIDEM de la Generalitat de Catalunya que inaugura l'acte explicant la importància que té la successió a les empreses familiars a causa de la gran taxa de mortalitat que les afecta en aquests períodes crítics de la seva trajectòria. Aconsella als empresaris que planifiquin amb temps aquest procés i que demanin l'assessorament a professionals experts que tinguin el doble perfil d'economistes i psicòlegs. També informa de que la Conselleria d'Indústria de la Generalitat de Catalunya a través del CIDEM atorgarà ajuts per a fer-ho a partir del proper mes de Setembre d'enguany.



El Sr. Joan Alfons Torrent Colomé i la Sra. Mercè Dedeu Ribera, socis directors de Torrent i Dedeu Consultors, donen la benvinguda als assistents i agraeixen la participació del Sr. Joan Martí així com la col·laboració del Centre Metal·lúrgic de Sabadell, destacant l'excel·lent organització que han demostrat en tota la preparació d'aquest acte.

El Sr. Torrent comenta quin era el motiu, la raó essencial per la qual aquell matí estiguéssim distints empresaris allí plegats, trobant que aquest era la problemàtica entorn de l'empresa familiar. Tema que ens apassiona i al voltant del qual molts dels assistents fem girar la nostra existència, però a més del concepte empresarial per ell mateix, el que realment ens atrau i ens uneix és l'orgull de pertinença a la nostra empresa familiar i l'entusiasme en allò que dia a dia treballem i ens esforcem per a desenvolupar i fer créixer.

S'inicia l'anàlisi del cas "Embotits Casolans, S.A.", participant els components de la Taula, llegint-lo el Sr. Francesc Aluju i anotant les dades a la pissarra la Sra. Núria Rusinyol. Un cop llegit el cas, s'organitzen les dades per poder-les analitzar adequadament i la Sra. M^a Nevià Sinard ajuda en aquest procés.

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

- *Problemàtica derivada principalment per la manca de comunicació entre el pare i els altres components de la família.*
- *Com a solució crear un fòrum de discussió familiar: La Taula Rodona de Família (primer pas per a la creació de la Junta de Família per més endavant arribar a instaurar el Consell Familiar com a òrgan de decisió).*
- *Necessitat d'haver planificat la successió amb la suficient antelació.*

En aquest punt el Sr. Joan Alfons Torrent enceta el tema sobre els distints components de les reunions familiars i els de les reunions empresarials, facilitant la comprensió de la importància d'assumir el rol de cadascú en funció del fòrum de treball i discussió corresponent. A partir d'un organigrama dels òrgans de govern i execució a l'empresa s'analitzen les funcions pertinents a aquests i les característiques dels seus perfils, per tal d'arribar a entendre la figura del líder. Es deixa el tema a l'aire perquè els participants hi reflexionin i es fa un break per cafè.

Amb la col·laboració de la Glòria Company a la pissarra i en Manel Malo llegint les qüestions enumerades en el cas, s'inicia la Taula Rodona després del descans. Mercè Dedeu proposa d'anar responent a les qüestions de treball del cas, iniciant el debat sobre la primera d'elles on es planteja la planificació de la successió del lideratge, reprenent aquest concepte per analitzar el que representava aquesta figura en el passat i com s'entén en el present, veient que ha anat evolucionant cap a un perfil d'algú que sigui capaç d'integrar a totes les persones, fent-les treballar en equip i implicar-se en la missió i els objectius de l'empresa familiar.

A continuació s'opina sobre el moment en que s'inicia la planificació de la successió a l'empresa familiar, que per alguns participants es quan els fills s'incorporen a l'empresa i per d'altres, en el moment que aquests fills trien la seva formació acadèmica. Mercè Dedeu deixa sobre la Taula la idea que des de sempre s'està creant el germen de la futura planificació en la mesura en que es transmeti l'orgull de pertinença dels fills a l'empresa i si aquesta realitat és viscuda dintre de les diverses possibilitats existents, d'una manera suficientment adequada que afavoreixi desenvolupar el desig de successió en aquests fills.

El Sr. Torrent proposa parlar de l'avenença en el relleu generacional, explicant les tres formes possibles d'arribar-hi:

Primera. *Estar en la mateixa posició inicialment, és a dir avenir-se des de sempre, compartir essencialment els objectius, les polítiques i la cultura empresarial i familiar.*

Segona. *Estar la part que s'incorpora en una posició diferent, però no tenir massa problemes per canviar a la de l'altre: avenir-se amb allò establert.*

Tercera. *Estar ambdues parts en posicions contraposades i tenir que negociar llargament l'acord i/o convèncer l'un a l'altre, amb la intervenció d'un mitjancer i tot això per arribar a una determinada avenença.*

Es destaca que les tres possibilitats s'utilitzen habitualment, però que la tercera serà la que donarà un fruit més profitós, essent la que el líder utilitzi si vol obtenir millors resultats.

També s'analitza que el fundador que cedeix el seu lloc pot fer una bona tasca continuant des del Consell d'Administració i per suposat en el Consell de Família.

Els participants en principi són de l'opinió que es pot evitar que els possibles candidats es sentin ferits si no són els escollits, si es fa a través de la planificació fruit del diàleg, Mercè Dedeu proposa reflexionar sobre aquesta particularitat i obrir la possibilitat d'acceptar que per la pròpia condició humana, serà inevitable que en algun moment o altre, els candidats no escollits es sentin ferits o malament per la decisió. Però a través del diàleg, el que sí que es pot evitar, és que el sentiment d'agreujat s'enquisti i dificulti l'assimilació posterior d'aquesta realitat.



Es llença la proposta que potser en Pere, el fill gran d'Embotits Casolans, S.A., el que no va acceptar fou ser Director General tal i com el pare ho entenien, així la necessitat doncs de deixar que el fill successor "reinventi i recrei" l'organització, a la vegada que tingui les mateixes possibilitats de poder-se equivocar i aprendre dels seus errors com tothom entén que va tenir el fundador. Així, sempre entendrem que el relleu generacional va acompanyat del corresponent "Canvi Organitzacional".

Sobre la qüestió de la preparació del successor es va opinar que era un treball al llarg del temps, fruit d'una preparació acadèmica, humana i de certa experiència professional. També es va tornar a incidir en el seu dret a equivocar-se i en el seu deure d'aprendre d'aquests errors. La funció del coaching com a positiva per afrontar aquest relleu i com a facilitadora per arribar a assolir certes competències necessàries pel lideratge. Es parla de les possibilitats d'aquest camí des de la perspectiva de la nova teoria de la Intel·ligència Emocional.

Es tracta el tema del desig i com aquest és diferent per a cadascun dels implicats en el procés del relleu generacional. També de la generositat del fundador en cedir el seu lloc i del moment depressiu que li pot representar.

Assumir els diferents rols de manera honesta en cada fòrum ajudarà a poder compaginar els objectius familiars amb els empresarials és un altre de les conclusions a que s'arriba en aquesta Taula Rodona.



L'opinió general és favorable a la incorporació de professionals externs en els Consells d'Administració, en tal cas els anomenarem Consellers Independents. També complau la proposta que en la Junta Familiar pugui incorporar-se una figura externa que faciliti i dinamitzi l'expressió dels sentiments contradictoris per tal que aquests es manifestin de la manera adequada sense interferir negativament a la relació, així i en aquesta situació l'anomenem Conductor Emocional.

Per acabar es demana a cada component de la Taula Rodona que faci el paper de l'amic empresari del Sr. Josep Banús i li doni el consell que aquest li havia demanat, anotant les següents propostes:

1. **Que pare i fill tornin a parlar.**
2. **Que el pare accepti les condicions que el seu fill li pugui proposar i deixi que s'equivoqui.**
3. **En primer lloc que el pare escolti tot el que li digui el seu fill.**
4. **Que es replantegi la decisió i busqui un altre successor més adequat.**
5. **Que tingui en compte l'opció de la professionalització externa.**
6. **Que es replantegi la situació i que demani l'opinió de tots els membres de la família.**
7. **Que demani l'opinió de la família i que l'accepti.**
8. **A l'haver-hi a més necessitat d'una nova estratègia empresarial que demani ajuda a consultors externs.**
9. **Que la solució es treballi a nivell familiar.**
10. **Demandar i saber què volen els fills en una reunió conjunta.**
11. **Saber què vol cada fill a través de reunions individuals.**
12. **Valorar el desig de cadascú i les seves possibilitats finals.**
13. **Buscar l'opinió de tots.**
14. **Buscar el consens encara que signifiqui "baixar del burro".**
15. **Buscar el consens tenint en compte el què vol el successor.**
16. **Acceptar la negativa del fill i buscar altres solucions.**
17. **Buscar una figura neutral: la d'un consultor professional que ajudi a analitzar objectivament la situació.**
18. **Buscar el consell extern procurant el consens familiar.**
19. **Establir una comunicació permanent.**

Essent les 13:15 hores el Sr. Torrent clou la Taula Rodona agraïnt als assistents la seva participació tan generosa com fructífera. La Sra. Mercè Dedeu lliura un Diploma d'assistència i un exemplar de la publicació "Hacia el cambio organizacional en la sucesión de la empresa familiar" a cadascun dels assistents.



LLISTA D'ASSISTENTS

Sr. Carles Gumbau Gimeno	CARLES GUMBAU, S.L.
Sr. Joan Canudas Costa	CASTELLA – CANUDAS, S.L.
Sr. Marcel Canudas Rubern	CASTELLA – CANUDAS, S.L.
Sra. M ^a Antònia Modubar Renedo	FEMA ELECTRÓNICA, S.A.
Sra. Núria Rusinyol Altayó	MAQUINÀRIA AGRÍCOLA RUSINYOL, S.A.
Sr. Manel Malo Vizcarra	MECÀNICA LOIMA, S.L.
Sra. M ^a Asunción Gubern Nogués	MECANIZACIÓN INDUSTRIAL SABADELL, S.A.
Sr. Abel Alcácer Company	MOLDES ALCACER, S.A.
Sr. Josep Alcácer	MOLDES ALCACER, S.A.
Sra. Glòria Company Vallès	MOLDES ALCACER, S.A.
Sra. Regina Alcácer Company	MOLDES ALCACER, S.A.
Sr. Joan Rios Masanell	RITESA, S.L.
Sra. M ^a Nevià Sinard Alabau	S.A. SINARD
Sr. Francesc Vilarrubí Wenceslao	TALLERES AUXILIARES DE ESTAMPACIONES, S.L.
Sra. Mercè Vilarrubí Wenceslao	TALLERES AUXILIARES DE ESTAMPACIONES, S.L.
Sr. Jordi Alberich Ferrer	TALLERES AUXILIARES DE ESTAMPACIONES, S.L.
Sr. Ramon Alberich Ferrer	TALLERES AUXILIARES DE ESTAMPACIONES, S.L.
Sr. Francesc Aluju Ferrer	UTILLAJES BOY, S.A.
Sr. Josep Casanovas Crusafont	CASANOVAS FERROS, S.L.



Sra. Rosa Subirana	CENTRE METAL·LÚRGIC DE SABADELL
Sr. Joan Martí Estévez	CIDEM
Sra. Mercè Dedeu Ribera	TORRENT i DEDEU CONSULTORS, S.L.
Sr. Joan Alfons Torrent Colomé	TORRENT i DEDEU CONSULTORS, S.L.