

EMPRESA FAMILIAR

## Juntes de sobretaula?

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

baec@mx3.redestb.es

**E**n el si d'una família, d'una associació, d'un club o d'un grup mitjanament organitzat d'amics hi ha temes que no es poden abordar en el context d'una sobretaula d'un cap de setmana relaxat i autocomplaent. Quan cal prendre decisions d'una certa transcendència, és millor dotar les reunions d'un embolcall de formalitat. La junta general d'accionistes, sense anar més lluny, és un exemple de reunió en què es prenen decisions importants –com les que comentàvem fa quinze dies– pel futur de la societat i, per això, és bo constituir-les en òrgan formal.

En les empreses familiars en les quals hi ha un únic propietari o que són propietat compartida amb el cònjuge no té sentit parlar del tema que ens ocupa, però en la resta sí que en té. Prendre decisions cabdals sense escoltar les opinions dels implicats, sense arribar a consensos en els punts de vista divergents, és col·locar l'empresa en una tessitura de conflicte potencial que només pot portar mals presagis de futur. Encara més: si la junta d'accionistes, en tant que màxim òrgan de representació de la propietat, pot fer-se sense cap formalisme, voldrà dir que propietat i direcció de l'empresa coincideixen al 100% o que l'empresa familiar compta amb accionistes realment molt passius. En cap dels casos anteriors –i molt menys com més gran sigui el grup d'accionistes i/o

com més febles siguin els vincles entre els accionistes– s'hauria de prescindir de celebrar-la.

Però una junta formal obliga els accionistes a preparar-la bé; als que fan propostes, a recollir informacions convincents; als que dissenteixen, a posar els seus desacords argumentats damunt la taula; i a tots plegats, a raonar sense presses. Això vol dir invertir un mínim de temps abans i una bona dosi de capacitat de relació durant la trobada.

El desenvolupament pràctic d'una reunió com aquesta també té unes normes de funcionament que poden garantir-ne un millor aprofitament. Si l'ordre del dia –ja conegut prèviament per tots els assistents– marca el temari a tractar, la forma d'abordar cada punt ve donada més per l'habilitat –que, per tant, s'aprèn– d'aquell que la dirigeix que no pas per l'autoritat, l'estatus o el domini.

La junta és el lloc i el moment oficial de manifestar, d'una forma racional, aquells pensaments que els propietaris de l'empresa familiar han tingut i tenen respecte als punts que es proposen. Una reacció fora de to en el decurs de la bogeria del dia a dia amaga una

sensació, una idea, un pensament, pot ser un retret, que creixen dintre de cadascú. La preparació de la junta dona la possibilitat d'elaborar-ho d'una manera més objectiva i qui la dirigeix ha de saber donar la possibilitat que es faci públic, que se'n puguin discutir els pros i

els contres, que s'arribi a acords i que es posin, si cal, per escrit. Hi ha un any al davant. Mai no és bo que les coses estiguin dins del pap molt de temps.

I per això cal ser coherent a l'hora de conduir la junta. Ja no es tracta d'una trobada de parents, sinó d'una reunió de socis, d'accionistes. Tots ells han de tenir la confiança –i el permís– de manifestar la seva posició i d'aportar els arguments que calguin sense temors a futures represàlies i lluny d'inútils afalacs per tal de quedar bé. Aquesta separació entre la condició familiar i l'empresarial és l'aspecte més delicat i, alhora, la millor garantia d'èxit de la junta. L'empresari té en la formalitat amb què aquesta s'organitza una bona aliada per mantenir tothom en el seu paper. Es tracta, doncs, d'aconseguir els objectius previstos per la junta amb el màxim acord possible, havent tractat tots els punts de vista i servant unes formes participatives entre els socis familiars.

I, *last but not least*, cal no oblidar l'efecte pedagògic que una junta anual ben feta té per a les generacions que vénen darrere. Una bona pràctica farà, sens dubte, molt més que totes les teories.