

# L'empresa familiar i el Govern Corporatiu

ALFONSO CHINER  
IESE Business School, Universidad de Navarra

Data de recepció: 18-09-2017  
Data d'acceptació: 20-12-2017

## RESUM

L'empresa familiar com qualsevol empresa necessita un Bon Govern Corporatiu.

Donada la seva característica de vincle familiar entre els accionistes, per posar en marxa i desenvolupar un Consell d'Administració fort i competitiu, cal dur a terme un procés concret i previ que tingui en compte les circumstàncies de cada família i generació, i la posició estratègica de l'empresa.

Aquest procés consisteix a organitzar en paral·lel la família propietària i establir-hi un marc consensuat de normes i criteris d'actuació. Aquests acords familiars, en format protocol o constitució familiar, permetran el procés de successió d'un model personalista de propietat i govern, sobretot en etapes de fundadors i primera generació, a un model de govern col·legiat on es desenvolupi una estructura d'empresa institucionalitzada que separi adequadament els diferents nivells de responsabilitat i de decisió entre: propietat, govern i direcció.

L'article introdueix conceptes bàsics i reflexions pràctiques per ajudar el repte d'implantar un sistema de govern eficient en les empreses familiars.

Classificació JEL: M10, M40

## PARAULES CLAU

Empresa familiar, Govern Corporatiu, govern familiar, protocol, successió.

## ABSTRACT

The family business, like any company, needs Good Corporate Governance. Given its characteristic of family ties among shareholders, in order to launch and develop a strong and competitive board of directors, it is necessary to carry out a concrete and prior process that takes into account the circumstances of each family and generation, and the strategic position of the company.

This process consists in organizing in parallel the owner family establishing a consensus framework of norms and criteria of action. These family agreements, in protocol format or family constitution, will allow the succession process of a personal property and government model, especially in the founder and first generation stages, to a collegiate government model where an institutionalized company structure is developed. It is important to separate properly the different levels of responsibility and decision among: property, government and management.

The article introduces basic concepts and practical reflections to help the challenge of implementing an efficient governance system in family businesses.

Classification JEL: M10, M40

## KEYWORDS

Family business, Corporate Governance, family government, family, protocol, succession.

---

## 1. Introducció

Actualment ningú no discuteix la importància del Govern Corporatiu com a element fonamental perquè les empreses es desenvolupin bé. Existeixen manuals i normes de Bon Govern de les empreses, àmpliament difosos i explicats en nombrosos cursos i fòrums de formació.

Les empreses familiars no són una excepció i és fonamental disposar d'un Consell d'Administració fort i competitiu. Però les característiques pe-

culiars de les empreses familiars fan que, a més, s'hagi d'organitzar en paral·lel la família propietària a través d'un òrgan: el Consell de Família, per generar un consens en les decisions a prendre. Si no, la possible inestabilitat dins de la família propietària, derivada de la falta d'aquestes normes i criteris, les interferències de la família en l'empresa i viceversa, i la insatisfacció d'alguns dels seus membres, poden condicionar i limitar l'acció del govern de l'empresa i dificultar l'aplicació de les bones pràctiques de Govern Corporatiu, posant en perill la continuïtat de l'empresa.

Les normes de Bon Govern Corporatiu que es venen aplicant a les grans empreses, sobretot en les cotitzades, suposen un repte gran per a les empreses familiars. La seva aplicació directa no és viable en molts casos, ja que depèn del moment generacional, de l'estructura de propietat familiar i fins i tot de la situació de la mateixa empresa i de la seva estratègia.

Una situació de molt risc és la que se sol donar en la successió d'un model de fundador, estil personalista, a un model de diversos familiars propietaris en segona i següents generacions. Passar d'un sistema de decisió personalista a un sistema de decisió col·legiat en tasques de govern no és gens fàcil. El fundador no ha necessitat un òrgan de govern, ell decideix i executa. L'important és que compregui que ha de possibilitar el procés de canvi a un model més col·legiat perquè les següents generacions sí que ho necessiten.

Com sempre, això es basa en les persones, ja que és l'actitud i la voluntat d'aquestes la que aconseguix o no avançar en aquests reptes. Per tant, cal un procés de sensibilització de la generació en el poder, perquè iniciï i doni suport a la creació de la funció de govern separada de la d'accionistes d'una banda i gestors del dia a dia, per una altra.

Aquí se sol caure en l'error de constituir, per moda, un Consell d'Administració fins i tot amb externs, però més coneguts i amics que independents. El fundador propietari segueix decidint-ho tot, i la conclusió pràctica és que el Consell d'Administració serveix per a ben poc.

Per tant en l'aplicació del Bon Govern Corporatiu a les empreses familiars es poden cometre alguns errors que cal evitar. Per a això es requereix una etapa d'anàlisi i preparació inicial per dotar-se d'un marc de normes i criteris en els quals la família accionista pacti com s'organitzarà el govern i la direcció de la seva empresa: funcions i responsabilitats de la propietat, del Consell d'Administració i de la Direcció de l'empresa, com es nomenen consellers als membres de la família, com se seleccionen els consellers externs/independents, etc.

En aquest procés inicial és clau que la família defineixi la missió, la visió i els valors per a l'empresa, així com les seves expectatives. A partir d'això, el Consell d'Administració podrà traduir aquests continguts en les

seves tasques de Bon Govern i supervisar i controlar la marxa de l'empresa i dels seus directius, i representar adequadament els interessos de tots els accionistes i dels altres grups interessats en l'empresa (*stakeholders*).

## **2. Deures previs a l'aplicació del Bon Govern Corporatiu**

És clau elaborar un protocol familiar, que organitzi la família propietària a través del Consell de Família, per evolucionar d'un negoci personal del fundador a una empresa familiar institucionalitzada.

Com s'ha esmentat a la introducció, aquest pas de primera a segona i tercera generació és el de major risc i d'alta mortaldat en les empreses familiars.

És important que els fundadors i els propietaris de les primeres generacions entenguin que no és una obligació tenir una empresa familiar. Pot ser un negoci personal i decidir què es fa amb ell en el futur. Però si realment es vol traslladar a la següent generació una empresa familiar, cal dur a terme una sèrie de tasques organitzatives en l'empresa i també en la família.

### ***2.1. En l'empresa***

Convé començar a separar les funcions i els rols (ja que freqüentment són les mateixes persones) en la propietat, en el govern i la gestió diària de l'empresa. El que en llenguatge col·loquial es coneix per professionalització de l'empresa. Es dota a l'empresa d'estructures, sistemes i processos formals de direcció i de govern.

Això porta temps, i cal gestionar una etapa de convivència generacional en la qual convisquin l'anterior model amb el nou. I és aquí, i per aconseguir l'èxit del procés, que cal disposar d'una organització familiar que pugui resoldre i gestionar les discrepàncies i els desajustaments que es produeixen sempre en un procés de successió d'aquestes característiques. La gestió adequada d'aquestes inquietuds i emocions de les persones involucrades en el procés, tant familiars com no familiars, és fonamental. Un Consell de Família, àgil i eficient, és un òrgan de prevenció molt adequat per evitar que les discrepàncies esdevinguin problemes i els problemes, alhora, conflictes familiars, i que es traslladin a l'empresa. La bona voluntat, l'actitud i la dedicació dels membres de la família per empènyer aquest procés és el que permet aconseguir-ho, o no. L'ajuda d'assessors de confiança que aportin unes experiències pràctiques en aquests reptes sol ser també decisiva per evitar el caràcter endogàmic de la mateixa família intentant autoresoldre

les seves diferències amb l'inconvenient de la interferència del propi biaix emocional familiar.

## ***2.2. En la família***

Com hem vist en el paràgraf anterior, en les empreses familiars, a més del Consell d'Administració cal disposar d'un òrgan d'organització i govern en la família.

Quins són els temes que ha de gestionar aquest òrgan de govern familiar, digui's Consell de Família o Consell de Propietaris i en el format específic que sigui?:

### **• Informar i formar**

És fonamental assegurar que el conjunt d'accionistes familiars, sobretot els que no estan en el Consell d'Administració o en la Direcció, coneixen i comprenen la informació de l'empresa per exercir responsablement i adequadament el seu rol d'accionistes.

El Consell de Família ha de posar a la seva disposició uns mitjans per cobrir aquestes necessitats d'informació i la formació aplicada per entendre-la. Si no hi ha aquest coneixement mínim i suficient del sector, del model de negoci i seguiment dels resultats de l'empresa, és complicat haver de donar suport a les decisions que es prenen en l'empresa i que afecten els accionistes.

Si s'arriba a la junta ordinària d'accionistes, reunió que se celebra normalment bastants mesos després de finalitzar l'exercici anual, i el Consell d'Administració pretén aconseguir el consens per a l'aprovació dels seus resultats i el suport a decisions ja preses, la probabilitat d'alinejar i d'aconseguir els consensos és baixa.

Per tant, aquestes necessitats dels accionistes familiars que no estan en el Consell d'Administració, en termes d'informació i formació aplicada, han de ser satisfetes des del Consell de Família. Si no es genera un llenguatge comú per aconseguir comunicar-se i pensar junts, alguns accionistes familiars es poden anar desconnectant, disminuir el seu compromís i perdre's la unitat entre ells.

Aquesta informació de caràcter econòmic és per al seguiment dels paràmetres claus i dels *key drivers* del model de negoci, però també hi ha necessitat d'informació de caràcter emocional: notícies sobre nous productes, circumstàncies que afecten el personal de l'empresa que la família coneix, etc.

Els propietaris familiars que no estan en el Consell d'Administració s'han de sentir importants, que influeixen, són útils i aporten un valor com a accionistes responsables.

El Consell de Família ha de tenir cura, també, del benestar de cadascun dels familiars propietaris, la qual cosa ajudarà al consens i a la unitat. Per a això cal enfocar-se a les persones, ajudar al fet que cadascun tingui un pla personal i professional que li doni una satisfacció i que encaixi amb el projecte conjunt d'empresa familiar. El capital humà i intel·lectual de la família propietària és fonamental cuidar-lo i potenciar-lo, perquè es donin les condicions favorables de benestar compartit i aconseguir harmonia per a una presa de decisions serena i positiva. Si existeixen grans desequilibris entre les circumstàncies individuals dels accionistes, es generaran insatisfaccions i fins i tot gelosia que arribaran a posar en perill la unitat accionarial. La inversió, per part de la família, en mitjans de suport a tots, és sempre rendible per ajudar a l'equilibri i a la tranquil·litat accionarial. El Consell de Família és l'òrgan que ha d'ocupar-se de la gestió de tots aquests aspectes i implementar el marc de valors necessari per avançar: transparència, no agendes ocultes, respecte i voluntat de millora. I una dosi suficient d'humilitat i generositat per acceptar les decisions preses per consens entre tots.

#### • **Aconseguir el consens i l'equilibri per donar estabilitat**

Treballar el consens per garantir un nucli de propietat familiar suficientment compacte i fort que porti estabilitat per garantir la continuïtat de l'empresa a llarg termini.

En el nostre sistema capitalista, la major part del poder de decisió resideix en la propietat del capital, és a dir, en la família propietària en el cas de les empreses familiars. Per tant, la família propietària ha de dotar-se d'un marc i d'unes normes per a una presa de decisions adequades, i evitar per a alguns accionistes les sorpreses o la falta d'informació referent als temes a decidir.

Què esperar de l'empresa en termes de dividendes i de creixement de valor? Quin perfil i regles d'incorporació de familiars en el Consell d'Administració i en la Direcció de l'empresa?

L'estratègia actual que segueix l'empresa és en línia amb la missió i la visió establerta per la família propietària? Els valors corporatius que s'apliquen en l'empresa encaixen amb els valors familiars?

És fonamental que la família propietària tingui la influència suficient en tots aquests temes claus i pugui, d'una manera organitzada i en llenguatge empresarial, traslladar la seva veu i voluntat al Consell d'Administració perquè governi l'empresa adequadament.

En aquest sentit, els consellers dominicals són fonamentals per a això. Han de ser molt bons representants de la història, la cultura i els valors de la família, tenir clars els temes importants i les expectatives de la seva família, així com comptar amb la confiança de representació d'aquesta.

Saber triar els consellers adequats, tant els dominicals com els independents, perquè el Consell d'Administració arribi a ser en si mateix un òrgan competitiu és un aspecte fonamental.

Per descomptat que també és clau atreure i comptar amb el millor talent extern, tant en el Consell com en la Direcció, per aconseguir els objectius de l'empresa. Però la família propietària no pot fer cessió dels seus deures i obligacions com a accionistes responsables, i ha d'assegurar la unitat accionarial per sobre de les diferents branques familiars, així com el control estratègic al màxim nivell de propietat.

### **3. La importància de les relacions personals i el treball en equip dintre del Consell d'Administració**

Com ja hem esmentat anteriorment, són les persones, la seva voluntat, i les bones relacions interpersonals les que fan que les coses avancin.

Per tant, és fonamental crear en el Consell d'Administració un clima de confiança i d'honestetat entre tots els seus membres. El Consell ha d'analitzar, debatre i prendre decisions col·legiadament. Per a això es requereix desenvolupar un hàbit de gestió amigable de les lògiques discrepàncies i punts de vista diferents, per aconseguir el màxim de consens en les decisions a prendre. Per descomptat que al final està previst un sistema de votació per prendre decisions, però és mal símptoma quan cal recórrer permanentment a les votacions. En alguns casos s'arriba a convertir el Consell en una junta d'accionistes, traslladant les diferències entre branques familiars als debats en el Consell d'Administració.

El rol de conseller està més prop d'una *professió* que d'un mer càrrec representatiu, i els consellers familiars han d'actuar d'una manera professional, aportar valor i treballar per als grans objectius del Consell com a òrgan de govern:

- Control i seguiment de la marxa dels negocis, a través de l'anàlisi i la comprensió de les dades i els quadres de comandament corresponents, per a l'assoliment del pressupost aprovat.
- Impuls estratègic, que assegurï la vigència permanent d'uns objectius estratègics i un pla de negoci que garanteixi la viabilitat de l'empresa.

- Assegurar les capacitats de govern i directives adequades per dur a terme els objectius. La selecció, motivació i avaluació de l'equip directiu és una tasca que, com les anteriors, requereix també una labor consensuada i d'equip, per part de tot el Consell d'Administració.

Els components del Consell d'Administració han de tenir una cultura clara de rendició de comptes, així com acceptar, amb l'ajuda de sistemes professionals, l'avaluació periòdica de la seva labor i l'acompliment en el Consell. El Consell en ple ha de donar exemple de meritocràcia i traslladar aquest criteri en les seves actuacions en referència amb l'equip directiu. Aquest aspecte és especialment important en les empreses familiars per evitar que s'utilitzin altres criteris diferents, a l'hora d'assignar i avaluar responsabilitats en el Consell i en la Direcció de l'empresa.

#### **4. Reflexions pràctiques per desenvolupar un Consell d'Administració en les empreses familiars**

S'ha d'anar adequant la posada en marxa del Consell d'Administració al desenvolupament de l'empresa i al moment generacional. Com hem indicat a l'apartat anterior, és fonamental disposar d'un sistema de govern de la família per ajudar a separar i tractar els temes familiars (emocionals) en el tauler adequat: el Consell de Família, per així, en l'empresa, poder implantar i desenvolupar un Consell d'Administració. Com és normal, a l'inici de la implantació solen coincidir les mateixes persones en tots dos àmbits i rols; si no es treballen tots dos processos en paral·lel, es poden generar tensions i insatisfaccions innecessàries, que poden fer descarrilar el procés d'avanç. Els processos són paral·lels i es necessiten mútuament en el seu desenvolupament, ja que moltes persones de la família coincideixen i estan implicades i afectades per tots dos.

És un procés per etapes però, des de l'inici, cal tenir clar l'objectiu de separar els rols de propietat, govern i direcció. Cal establir uns objectius concrets per a cada etapa i avançar d'acord amb un pla i prioritats. Ni les dreceres ni les modes solen funcionar.

El Consell d'Administració com l'òrgan del sistema de govern de l'empresa, en cada etapa, ha de tenir definit: la composició, les funcions i les atribucions, és a dir, què pot decidir i què no. Per tant, convé formalitzar per escrit i explicar a tota la família propietària quines decisions són de la junta d'accionistes, quines del Consell d'Administració i quines de la Direcció (conseller delegat o director general), quina informació i continguts i la dinàmica que se seguirà.



Com ningú neix sabent ser conseller, es necessita un cert perfil i una formació i experiència adequades per exercir adequadament, per part dels familiars, el rol de consellers dominicals. Qualsevol conseller ha d'aportar valor al Consell sobre la base de les seves capacitats i habilitats, així com la seva experiència professional. En el cas dels consellers dominicals, com ja hem indicat anteriorment a l'apartat de família, han de ser, a més, els garants de transmetre la missió, la visió i els valors.

Un altre aspecte important és la mateixa organització del Consell que ha de ser adequada al volum, model de negoci i estratègia de l'empresa. Definir els rols dins del Consell: president (solament *chairman* o també caràcter executiu?), secretari, comissions si escau, etc.

A vegades és útil recollir aquesta organització del mateix Consell en un senzill reglament que estableixi la dinàmica i els rols.

Una vegada disposem de l'estructura i la composició del Consell, podem començar amb les tres línies de treball bàsiques:

- a) Control i seguiment del negoci: definir un *pack* d'informació (primer sobre el pressupost i després incorporant-hi els paràmetres del pla estratègic). El quadre de comandament ha de ser fruit d'un resum intern del *reporting* i dels quadres de comandament utilitzats per l'empresa en tots els seus departaments.
- b) Impuls estratègic: a partir d'una missió i visió aprovades, establir uns objectius estratègics a mitjà i llarg termini. Desenvolupar aquests objectius en plans i programes d'acció traduint-los en paràmetres que s'inclouran en el quadre de comandament.
- c) Assegurar les capacitats directives i de govern a mitjà i llarg termini per dur a terme l'estratègia: planificar la successió en els càrrecs, per disposar de talent familiar i talent extern, tant pel que fa a l'equip directiu com al Consell d'Administració.

Pel que fa als consellers independents, cal planificar la seva incorporació al moment adequat i sobre la base d'uns perfils que responguin a l'*expertise* concret que hagin d'aportar com a complement al dels consellers dominicals i executius.

De vegades, és convenient contractar prèviament com a assessors del Consell als futurs consellers independents per al mutu coneixement i encaix definitiu.

Per implementar i desenvolupar per primera vegada un Consell d'Administració en una empresa familiar, pot ser adequat disposar d'un conseller-facilitador que participi també en l'organització del govern familiar i tingui l'experiència en aquests processos per aplicar, des de l'inici, l'ade-

quat equilibri entre elegància i fermesa, enfront dels membres de la família, i sobretot amb la generació fundadora i *en el poder*, per facilitar l'evolució d'un model personalista a un model col·legiat amb la separació suficient de funcions entre la propietat, el govern i la gestió diària.

El mateix pel que fa a les comissions d'auditoria, nomenaments i remuneracions, etc. La seva aplicació ha de ser gradual i quan el Consell d'Administració vagi adquirint velocitat de creuer en els seus continguts, debats i decisions a prendre. Convé que la creació de les comissions coincideixi amb la incorporació dels consellers independents que hi puguin participar i aporta l'objectivitat i experiències necessàries.

## 5. Dificultats que afronten els Consells d'Administració en les empreses familiars

Sobre la base de l'experiència professional desenvolupada en aquest camp, ressaltem algunes dificultats que, a la pràctica, sorgeixen a l'hora d'implantar un Consell d'Administració com a òrgan de govern en les empreses familiars.

- **Absència de separació clara entre les tasques i les responsabilitats de propietat, govern i direcció.** Aquí és fonamental una labor explicativa i educativa per dissenyar i acceptar un nou model de funcionament diferent del del propietari-fundador. No perquè el seu model no sigui bo (l'èxit empresarial ho avala), sinó perquè les següents generacions sí que necessitaran un model més col·legiat per permetre la continuïtat de l'empresa familiar.

Establir com la família es relacionarà amb l'empresa i quins seran els rols dels membres de la família en l'empresa són la millor manera d'aconseguir l'harmonia i l'estabilitat necessària, dins de la propietat, per implantar-hi aquesta separació de nivells de responsabilitat i de decisió.

Un tema crític són les normes d'incorporació de les següents generacions, que convé establir i planificar des del Consell de Família, per evitar fracassos en el personal i en el professional, que sempre suposen un desgast en les bones relacions entre els membres de la família propietària.

- **Falta de claredat en la definició dels interessos dels propietaris.** En capítols anteriors hem ressaltat la importància d'organitzar la família perquè defineixin la missió, la visió, els valors i les expectatives referents a l'empresa. El Consell d'Administració necessita

conèixer aquestes coordenades i paràmetres esperats per la propietat per desenvolupar una estratègia empresarial que encaixi amb aquestes expectatives. Si no, es pot produir una falta d'alineament entre el desenvolupament i els assoliments de l'empresa i les expectatives dels accionistes. Aquesta definició dels interessos dels propietaris ha de ser conjunta i consensuada per tota la família, i per tant requereix un treball des del Consell de Família per aconseguir-ho. Quan això no s'aconsegueix, les disputes entre les diferents branques propietàries es traslladen a l'empresa, enrareixen l'ambient i poden arribar a col·lapsar-ne la gestió.

- **Alta incomoditat del perfil propietari-fundador com a líder (president) en el Consell d'Administració que es posa en marxa.** Aquesta dificultat és comprensible i radica en el fet de no haver necessitat un òrgan de govern per aconseguir l'èxit de la seva empresa fins avui. Per tant, costa adaptar-se a un hàbit de decisions col·legiades, i l'etapa de convivència d'un model personalista amb un model col·legiat requereix una gestió artesanal. Cal aprofitar l'experiència de la generació anterior, però alhora permetre implantar una dinàmica de presa de decisions col·legiada que necessita la següent generació. En alguns casos, es comet l'error de nomenar uns consellers independents que no tenen la suficient objectivitat per contrastar les opinions i mantenir-se fermes en els seus punts de vista, en acceptar solament totes les propostes que sorgeixin del fundador-propietari. Per a aquesta etapa de cohabitació generacional és útil la figura del conseller-facilitador. Aquests processos de successió i d'implantació del sistema de govern són crítics perquè, a vegades, a més coincideix amb certa obsolescència del model de negoci i fins i tot de la mateixa organització de l'empresa. Cal revisar i canviar, si escau, aspectes del model de negoci per adaptar-los a la nova realitat dels mercats i dur a terme certs canvis organitzatius. És llavors quan es produeixen elevades discrepàncies entre generacions, que requereixen uns consellers realment independents que sàpiguen buscar l'equilibri i aportar objectivitat per a una adequada presa de decisions.

## 6. Conclusions

Com hem vist al llarg de l'article, el repte d'implantar i desenvolupar un Consell d'Administració fort i competitiu en les empreses familiars no resulta fàcil.

Cal iniciar el procés amb convenciment i voluntat pròpia, i assumir l'actual generació que, encara que ells no ho hagin necessitat, és imprescindible per a la continuïtat de l'empresa. Ajuda que els resultats siguin positius i donin tranquil·litat per implantar i desenvolupar, en el temps, els processos de supervisió i la presa de decisions que requereix el nou model.

Establir en paral·lel l'òrgan de govern de la família (Consell de Família) i l'òrgan de govern de l'empresa (Consell d'Administració), separant els fòrums de debat dels aspectes familiars dels empresarials, és fonamental per a l'èxit del procés.

El Consell necessita informació recurrent i rigorosa de la marxa dels negocis per avaluar i prendre decisions. Els sistemes de control de gestió i *reporting* són imprescindibles.

Finalment, atès que el Consell és un òrgan de govern col·legiat, la qual cosa implica escoltar, analitzar, debatre, convèncer i consensuar, es requereix unes capacitats i habilitats en els seus membres, adequades per a això, i un desenvolupament de l'hàbit de treball en equip basat en regles de diàleg i respecte, que s'actui de forma professional per part de tots, i no traslladant els aspectes negatius de l'excés de confiança per la relació familiar.

## Referències bibliogràfiques

- ARONOFF, C. E. i WARD, J. L. (2011) *Family Business Governance*, Palgrave Macmillan, Nova York.
- CANALS, J. (2008) *En busca del equilibrio. Consejos de administración y alta dirección en el gobierno de la empresa*, Pearson Educación, SA, Madrid.
- CARVER, J. i OLIVER, C. (2002) *Corporate boards that create value*, Jossey-Bass, San Francisco.
- CHARAN, R. (2005) *El Consejo de Administración como ventaja competitiva*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- DAVIS, J. A. (2006) *Governance of the Family Business Owners*, Harvard Business School, Cambridge.
- NAVARRO-RUBIO, J. M. i TÀPIES, J. (2012) *Génesis del Consejo*, LID Editorial Empresarial, Madrid.
- PENDERGAST, J. M.; WARD, J. L. i BRUN DE PONTET, S. (2011) *Building a Successful Family Business Board*, Palgrave Macmillan, Nova York.
- SCHUMAN, A.; STUTZ, S. i WARD, J. L. (2010) *Family Business as Paradox*, Palgrave Macmillan, Regne Unit.

- SONNENFELD, J. A. (2002) «What makes great boards great», *Harvard Business Review*, v. 80, núm. 9, p. 106-113.
- SUNDARAMURTHY, CH. (2008) «Sustaining Trust Within family Businesses», *Family Business Review*, v. 21, núm. 1, p. 89-102.
- WARL, J. L. (director) (2005) «Unconventional wisdom», John Wiley & Sons, Ltd, England.



**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**  
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya  
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona  
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019  
info@accid.org - www.accid.org- @Associacio ACCID