

Nota: La situación narrada a continuación se ha extraído de la vida real, pero los nombres y las empresas son totalmente ficticios. El objetivo no es juzgar lo adecuado o inadecuado de la situación descrita, sino servir de reflexión sobre cómo gestionar este tipo de situaciones.

“Hablaban frecuentemente, pero en el fondo no se comunicaban”

Por Alfonso Chiner, Colaborador Científico del Departamento de Dirección Estratégica del IESE y miembro de la Cátedra de Empresa Familiar

Las personas somos distintas y las familias también. Estas diferencias se ponen de manifiesto en la forma que tienen de comunicarse padres e hijos y los propios hermanos entre ellos. La sobremesa de los domingos, que es un instrumento muy útil y potente de comunicación, debe complementarse con otros foros más formales, como el Consejo de Familia. A través de las reuniones del Consejo se puede garantizar un flujo de información y de comunicación recurrente entre los miembros de la familia, que es la base adecuada para un proceso de análisis, decisión y gestión riguroso de los temas familiares claves. Este caso sobre una familia propietaria de una empresa que tenía serios problemas a la hora de comunicarse es un buen ejemplo de ello.

Una empresa familiar, compuesta por los padres y sus dos hijos, tenía serios problemas para avanzar y llegar al consenso a la hora de hablar y decidir sobre los temas que desde la familia afectaban a la empresa. Los cuatro trabajaban en la empresa, y aprovechaban los fines de semana para debatir los temas importantes referentes al negocio. Lo hacían antes o después de las comidas familiares, sin papeles ni datos, de forma que la información que cada uno tenía sobre los asuntos que abordaban era frecuentemente incompleta, y acababan manifestando posturas personales y con un fuerte sesgo emocional. Pese a que trabajaban juntos y su contacto personal era casi permanente y hablaban frecuentemente, en el fondo no se comunicaban entre ellos. Las reuniones, en el mejor de los casos, acababan con reproches y críticas mutuas, y a

veces incluso con fuertes discusiones que alteraban la armonía entre los miembros de la familia y hacían peligrar el respeto mutuo.

Cuando la situación ya no era sostenible, decidieron acudir a un consejero externo, y con su ayuda empezaron a organizar reuniones más formales, estructuradas en torno al Consejo de Familia, un foro donde aprendieron a comunicarse bajo unas reglas de juego claras y previamente aceptadas por todos. Por ejemplo, todos debían compartir la misma información sobre los temas a tratar, no se podían abordar asuntos que no estuvieran suficientemente documentados e informados, y era necesario distinguir la información relacionada con las decisiones a tomar de la información basada en meros comentarios o percepciones subjetivas. Consensuar un orden del día, así como elaborar un acta de las reuniones, les permitió hacer un seguimiento adecuado de los temas. Otro aspecto que ayudó significativamente fue el de comprometerse a no tratar estos asuntos fuera de estas reuniones, ya que entonces no estaban “protegidos” por el formato de reunión previamente acordado. Así, poco a poco fueron familiarizándose y confiando en este canal para comunicarse, y lograron reducir el nivel de crispación a la hora de comunicarse entre ellos.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Es adecuado realizar reuniones formales de familia para mejorar la comunicación?
- ¿La creación de un Consejo de Familia, acordando las reglas de juego para su propio funcionamiento, puede ayudar a mejorar la comunicación entre padres e hijos y entre hermanos?
- ¿El hecho de que todos compartan la misma información sobre los temas a tratar facilita un nivel de comunicación más eficiente que, por el contrario, que opinen todos de todo y sobre la marcha?
- ¿Disponer de la información por escrito y documentada ayuda a lograr más objetividad en el proceso de comunicación entre los miembros de la familia?