

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.

“No es para tanto... Si ya os informo a menudo”

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

Cuatro hermanos son propietarios de la empresa familiar que su padre creó hace cuarenta años: cada uno de ellos tiene el 25% de las acciones, y creen firmemente que un patrimonio unido tiene más posibilidades de éxito que cuatro partes independientes. Sin embargo, pese a estar de acuerdo en esto, no logran una buena comunicación entre ellos. Tres de los hermanos querrían saber con detalle los movimientos que se realizan en el Family Office, pero el hermano que la gestiona no está de acuerdo en informar de cada uno de sus pasos.

Juan es el pequeño de cuatro hermanos y es el responsable de la Oficina de gestión de patrimonio familiar (*Family Office*), un trabajo que realiza con ilusión, profesionalidad y honestidad. Sus otros tres hermanos no ponen en duda el trabajo de Juan, aunque critican su política informativa: les gustaría saber más sobre las acciones que se llevan a cabo desde el *Family Office* y suelen quejarse de que “en esta empresa, las cosas no se cuentan”.

Sin embargo, Juan no ve sentido a las quejas de sus hermanos, pues considera que informarles de todos los detalles sería una pérdida de tiempo, y percibe esta petición como si estuvieran cuestionando su trabajo y su forma de hacer las cosas. Él cree que no existe tal problema informativo: las cosas se cuentan, pero piensa que no todas las personas están preparadas para entenderlas. Juan es ambicioso en los proyectos que emprende y no teme las responsabilidades que estos acarrearán. Es un buen gestor, aunque poco tolerante a los puntos de vista distintos del suyo, algo que en muchas

ocasiones le ocasiona problemas al relacionarse con los que le rodean y, en especial, con sus hermanos.

Lo cierto es que Juan es metódico y tiene toda la información muy bien organizada, pero no considera que deba transmitirla a sus hermanos en cada reunión. Por otra parte, sus hermanos no quieren limitarse a ser meros inversores, sino que desean estar al tanto de todo lo que concierne al patrimonio familiar. En concreto, uno de ellos, Ernesto, no tiene otra ocupación profesional, aunque sus necesidades económicas están perfectamente cubiertas por los rendimientos del patrimonio que se gestiona en el *Family Office*.

El problema es que en lugar de llevar esta situación al plano racional, se mueven continuamente en el plano emocional, de forma que en las habituales reuniones periódicas que organizan, todo intento de comunicación entre los hermanos acaba en fracaso.

Conscientes de este enfrentamiento, los cuatro hermanos han decidido contratar a un consultor externo que les ayude a mejorar esta situación. El asesor les ha recomendado potenciar la comunicación por escrito para objetivar los temas y así evitar los conflictos derivados de las expresiones verbales y su dificultad de comunicación, que es lo que provoca situaciones tensas y la mayoría de los problemas. Sin embargo, los cuatro hermanos propietarios no ven muy claro que de esta forma vaya a mejorar la situación.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Consideras que crear un sistema de comunicación por escrito y que se realice de forma periódica puede ayudar a estos cuatro hermanos? ¿Puede ser útil este sistema, aunque la información no se transmita cara a cara?
- ¿Cómo puede afectar al funcionamiento del *Family Office* el hecho de que sus propietarios estén divididos en dos facciones muy claras?
- ¿Necesita esta familia empresaria la intervención de un facilitador externo para solucionar sus problemas?