

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.

“He crecido teniéndolo “todo”, pero no encajaba en la familia”

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

La familia Somali es propietaria de la empresa Somali S.A. desde 1947. Actualmente dirige el negocio Carlo Somali, hijo del fundador, y padre de cinco hijos, todos ellos accionistas a partes iguales de la firma. Rafael (arquitecto) y Carla (economista) no trabajan en la empresa familiar, a diferencia de sus otros tres hermanos.

En los últimos tiempos han empezado a aparecer discrepancias en la gestión de la empresa y disparidad de opiniones entre los hermanos. Además, los dos hermanos que no trabajan en el negocio sienten que su participación e influencia en las decisiones es nula y se encuentran incómodos e inquietos, pensando en cómo podrían participar más en la toma de las decisiones y estar más informados. Todo esto ha creado ciertas tensiones que se han ido superando por el respeto personal que se tienen entre ellos pero que está poniendo a prueba la estabilidad familiar.

Llega Navidad y toda la familia se reúne y, como ya es tradición en la familia, aprovechan para tener una reunión antes de la comida familiar y hablar de temas de la empresa. En un ambiente muy tenso, se discuten varios temas relacionados con la gestión de la empresa y también con las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia, cada vez más difíciles.

Una semana después de esta tensa reunión familiar, Carlo recibe esta carta de su hija Carla:

Querido padre,

He querido desde siempre poder expresarte muchas cosas que he guardado desde pequeña. Siempre estuve esperando el momento adecuado pero éste nunca se dio. He intentado también hablarte en las reuniones que tenemos en Navidad, como la de la semana pasada, pero sin buenos resultados, ya que los temas que en ellas tratamos se basan sólo en la empresa y en los sobres que recibimos de tu parte.

Muchas veces me he sentido dejada de lado por tu parte, desde que estudiaba en la universidad y te daba ideas para la empresa, tú me decías que dejara eso a mis hermanos, que yo me dedicara a estudiar...la verdad es que me sentí muchas veces frustrada y amargada al ver que mis comentarios no tenían resonancia en ti. He crecido teniéndolo "todo", materialmente hablando, pero a la vez sentía que no encajaba en la familia y que no me querías de verdad. El único que se acercaba a mí para preguntarme cómo me sentía era Rafael, sin embargo, siempre lo percibí mayor para comentarle mis penas y le decía que todo estaba bien.

Ahora que los años han pasado y que estoy fuera de la empresa, me siento más libre y estoy satisfecha con el trabajo que realizo. Sin embargo, cada reunión de Navidad es un recordatorio de que las cosas no están bien entre tú y yo.

No sé si esta situación se podrá remediar después de tantos años, pero mi voluntad es estar en paz contigo y con mis hermanos. Sólo espero que tú puedas abrirte conmigo y escucharme.

Tu hija,

Carla

Esta carta y el resto de la información han sido extraídas del caso Somali, S.A. (SM-1527). 2008, Chiner A.; Vallejo L. C. Disponible en IESE Publishing (<http://www.iese.com>).

Preguntas para la reflexión:

- ¿Es una carta escrita la mejor vía para que Carla explique a su padre lo que siente? ¿Debería haberlo hecho antes de llegar a esta situación?
- ¿Podría ayudar a esta familia disponer de instrumentos y órganos formales adecuados para debatir los temas empresariales (Junta de Accionistas, Consejo de Administración, Comité de Dirección) por un lado, y los temas que afectan a la familia (Consejo de Familia) por otro?