

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.

“Los miembros de la familia querían relacionarse y conocerse mejor, en un ambiente distendido”

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

En el día a día de una empresa familiar, no siempre hay tiempo para que los miembros de la familia propietaria se relacionen a nivel personal, más allá de los asuntos profesionales. En este sentido, la Asamblea de Familia se perfila como el foro adecuado para mejorar la comunicación interna de la familia empresaria, una buena oportunidad para que los familiares se conozcan en un ambiente ameno y distendido. Sin embargo, no siempre es fácil definir el formato adecuado. Este artículo expone cómo una familia empresaria logró encontrar la estructura de la Asamblea de Familia que más se ajustaba a sus necesidades.

El Consejo de Familia estaba reunido y debatía los distintos temas del orden del día. En ese momento comentaban la organización de la próxima Asamblea Familiar anual. Un miembro del Consejo había elaborado una propuesta de agenda de actividades para llevar a cabo y el resto de integrantes la estaba analizando y dando sus opiniones. Después de un amplio debate al respecto, y puesto que resultaba difícil llegar a un consenso, uno de los familiares recordó cuál era el objetivo básico y principal de estas reuniones de Asamblea Familiar: se buscaba que los distintos miembros de la familia hablaran, se trataran y se comunicaran para conocerse mejor, en el marco de una jornada amena y relajada, algo en lo que todos estuvieron de acuerdo.

Por tanto, y tras recordar este objetivo, se vio la necesidad de aligerar la agenda inicialmente propuesta para que hubiera más espacios “libres” en los que poder convivir, pasear, hablar, etc. Las sesiones formales informativas sobre la evolución y

otros aspectos de la empresa familiar quedaron reducidos a una hora, y durante el resto del día se planificaron diversas actividades, incluida una *gymkhana* por equipos, en las que convivieran miembros de las distintas generaciones y se propiciara la comunicación entre todos. También se aprobó que al finalizar la Asamblea se entregaría un breve cuestionario a todos los participantes para conocer su opinión, su valoración de la jornada y que pudieran hacer sugerencias para las próximas Asambleas.

Pasada la celebración de la Asamblea Familiar, el Consejo de Familia se reunió y, con los resultados de los cuestionarios realizados, se procedió a analizar el *feedback* de la Asamblea. La primera conclusión era unánime y evaluaba muy positivamente las actividades de ocio organizadas, que habían permitido compartir tiempo con los demás. Algunos miembros de la familia destacaban que habían logrado descubrir y conocer mejor a otros familiares, y en algunos casos incluso eliminar estereotipos anteriores fruto de un conocimiento superficial entre ellos. Otros destacaban lo enriquecedora que había sido la convivencia entre distintas generaciones y el hecho de realizar actividades conjuntas, que habían resultado amenas y divertidas para todos.

El Consejo de Familia estaba satisfecho por el resultado de la Asamblea: se había encontrado el formato adecuado, que además contaba con una gran aceptación. Así, se acordó que aunque cada año se cambiara el lugar, la fecha y otros aspectos del encuentro familiar, nunca se perdería de vista el principal objetivo: lograr disponer de tiempo para compartir y comunicarse. El Consejo de Familia se propuso buscar modelos y ejemplos de actividades de grupo y por equipos para disponer de una amplia variedad de opciones de cara a las próximas Asambleas Familiares.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Es la Asamblea de familia el foro adecuado para mejorar la comunicación interna de la familia empresaria?
- ¿Considera que es importante fijar un orden del día en este tipo de reuniones o es mejor que los temas surjan de forma espontánea y de forma más informal?
- Reducir a una hora las sesiones formales informativas sobre la evolución de la empresa familiar, ¿le parece excesivo? ¿Debería esta familia haber dedicado menos tiempo a las actividades de ocio y de conocimiento personal, y centrarse más en los asuntos formales de la empresa?