

“Si se sabe respetar la autonomía y singularidad de cada miembro de la familia, es fácil encontrar los puntos de unión”



Entrevista a Joan de Dou, psiquiatra y profesor asociado de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Es miembro de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE y especialista en gestión de la personalidad y su incidencia en el conjunto familiar y empresarial. Tiene una amplia experiencia como mediador en conflictos en el ámbito de la empresa familiar.

¿Por qué un psiquiatra en una Cátedra de Empresa Familiar?

Hace años, la experiencia y los trabajos de investigación de la Cátedra enseñaron que, junto a los problemas propiamente empresariales (financiación, gobierno, gestión...), en la empresas familiares las relaciones interpersonales e intergeneracionales en la familia suelen estar en la base del buen funcionamiento empresarial. Esto explica la intervención de alguien que valore el comportamiento humano desde un punto de vista más profesional.

¿La familia es una ventaja o una rémora para la empresa?

La familia es una ventaja siempre, también en la empresa. La fortaleza de una empresa familiar es precisamente que se sustenta en una familia, por eso es tan importante cuidar lo que da sentido y soporte a la empresa: la familia. Aunque es cierto que esta fortaleza se puede convertir en el principal problema empresarial si las relaciones familiares se deterioran.

Y en la práctica, ¿qué supone valorar las relaciones intrafamiliares?

Sobre todo entender que cada uno tiene una personalidad propia, con sus ilusiones, afectos, proyectos..., con estas distintas maneras de ser se establece la comunicación y, si se sabe respetar la autonomía y singularidad de cada miembro de la familia, es fácil encontrar los puntos de unión en los aspectos más básicos de la relación interpersonal; la familia se une y multiplica su potencial de generar afecto, capacidad educativa, sentido solidario..., y también eficacia empresarial.

¿La clave es la comunicación entre los miembros de una familia?

La clave es el afecto, el cariño natural que se crea en una relación de sangre y que se consolida con el esfuerzo y la entrega personal a algo que está por encima del propio yo: la familia. La primera consecuencia de esta relación afectuosa (no confundir con sentimentalismo) es la buena comunicación.

Entonces, ¿con mejorar la comunicación se arregla todo?

Entendiendo que una buena comunicación exige también unas reglas, unas normas claras que faciliten la ubicación de cada uno en la familia: respeto, relación entre generaciones, urbanidad y educación..., incluso leyes jurídicas (testamento, protocolo familiar, estatutos de la empresa...) que sirven de contención cuando la personalidad de cada uno tienda a invadir la libertad y pueda lesionar la dignidad de los otros.

Es decir, que es necesario afecto, comunicación, reglas de comportamiento... ¿algo más?

Confianza. No será difícil si existe afecto, si hay comunicación y si se respetan –porque existen– unas normas de comportamiento. Sin confianza no se puede construir sobre una base sólida, se pierde empuje, capacidad de reacción, unidad en el proyecto, se malgasta la fuerza en susceptibilidades y, una vez más, pierde la empresa. La confianza es uno de los primeros objetivos a conseguir entre los miembros de la empresa familiar: da una fuerza inimitable al proyecto empresarial.

¿Y por dónde empezaríamos?

Por aprender a escuchar. Saber prescindir de mis objetivos y estar atento sólo a los del otro. Transmitir serenidad e interés por lo que dice y por él mismo. Estar relajado, con sensación de tener tiempo, sin ninguna actitud defensiva. Atento al lenguaje que

transmite, la postura, rasgos faciales, gesticulación, tono de voz..., y también a los mensajes implícitos (más allá del mero contenido de las palabras), ironía, bromas, indirectas, sobreentendidos... Parece complicado, pero toda esta retahíla de condiciones sale sola si de verdad quiero el bien de la persona a quien escucho.

Entonces, una familia empresaria que tenga una relación excelente a nivel de generaciones e intrafamiliares ¿no necesita preparar el futuro?

En momentos de bonanza es cuando se dispone de la serenidad y el tiempo necesario para establecer los mecanismos que nos permitan afrontar con éxito las posibles tempestades. Nadie puede asegurar que no pasará por alguna situación conflictiva, habitualmente provocada por agentes externos; la prudencia aconseja preparar las pautas de comportamiento, canales de comunicación e información, reglas del juego, distribución de funciones, etc. El comportamiento humano agradece unas normas de conducta que le sirvan de marco de referencia y, si hace falta, que penalice el traspasarlas.