



**EMPRESA FAMILIAR**

Transmitir para implicar, interesar y convencer. Es una definición corta de la comunicación pero no por ello menos certera y la que en nuestra opinión mejor define el objetivo final de todo proceso comunicativo. A partir de aquí, el resto de cuestiones vienen por añadidura: ¿qué debemos o queremos transmitir? ¿Cuándo? ¿A través de qué canales? ¿A quién queremos interesar o convencer? ¿Para qué? De la respuesta a estas preguntas dependerá la *praxis* comunicativa, pero no el objetivo inicial: implicar, seducir y convencer a terceros.

Es necesario apuntar que la comunicación no es un hecho voluntario. En todas las relaciones sociales se produce un intercambio permanente de información. Incluso el silencio y la opacidad son también formas de comunicar, aunque poco efectivas porque obligan al receptor a un ejercicio temerario de interpretación por la falta de información. De hecho, el silencio es una puerta abierta a la rumorología, una actividad poco conveniente en cualquier organización.

Las empresas familiares son, al fin y al cabo, un escenario en el que se desarrollan relaciones entre personas. Así que inevitablemente se da en ellas un proceso de comunicación permanente que se ve afectado por las características propias de esta tipología de compañías. Repasaremos a continuación algunas reglas básicas para que dicho proceso redunde en un beneficio de la empresa y sus objetivos, independientemente del ámbito de comunicación ya sea interna o externa en el que se apliquen.

**► Identificar objetivos**

Sin objetivos no tiene sentido definir la comunicación como una herramienta estratégica. Debemos saber qué es aquello que queremos afianzar, consolidar, mejorar, cambiar, para analizar en qué grado puede ayudarnos la comunicación a hacer realidad esos objetivos. Son demasiadas las empresas que han aceptado desde el punto de vista teórico la tesis de que la comunicación es muy importante pero que siguen sin saber en qué debe concretarse exactamente esa importancia.

**► Queremos comunicar**

Hemos dicho que la comunicación se produce de forma inevitable, al margen del grado de conciencia que se tenga al respecto. Pero dirigir el proceso y pilotarlo sí requiere un acto de voluntariedad. La primera condición para garantizar el éxito del proceso está, precisamente, en el convencimiento de

**OPINIÓN**

*La comunicación en la empresa familiar*

**Cátedra de Empresa Familiar IESE**



Dirigir el proceso de comunicación requiere un acto de voluntariedad.

que queremos comunicar. Son demasiadas las empresas que otorgan a la comunicación un valor supuestamente estratégico en el discurso pero que no consiguen trasladar esa teórica importancia a la *praxis*. Decir que se quiere comunicar no es suficiente, hay que querer hacerlo y, por supuesto, asignar recursos (tiempo, principalmente, pero a veces también profesionales y presupuesto) para hacerlo posible.

**► Elegir acciones y herramientas**

Sólo tras la definición de los objetivos de dar un paso más y situarnos ya en el terreno de juego operativo. En función de los objetivos fijados, los recursos disponibles, los públicos con los que debemos interactuar en el proceso comunicativo y tantas otras variables que deben tenerse en cuenta, elegiremos las acciones y herramientas más oportu-

nas que deben ejecutarse de manera planificada y, al mismo tiempo, con cierto grado de flexibilidad.

**► Gestionar la verdad**

En los procesos de comunicación efectiva no hay sitio para la mentira. Cualquier acción que llevemos a cabo (sea dirigida al público interno o al externo) debe gozar de la credibilidad y fiabilidad necesaria. A la reprobación moral que la mentira merece, se añade además el hecho que, una vez descubierta, pondrá en jaque no sólo las acciones de comunicación presentes, sino también las pasadas y las futuras. El límite de la flexibilidad en este apartado es el que viene definido bajo el concepto de gestionar la verdad.

**► Estar dispuesto a escuchar**

Para comunicar hay que estar dispuesto también a escuchar. Todos los públicos participen en el proceso han de tener la posibilidad de actuar, a su vez, también como

emisores y no únicamente como meros receptores de información. Dificultar esta posibilidad es lastimar en demasía el proceso y lo abocará inexorablemente al fracaso.

**► Evaluar y corregir**

Al igual que todas las disciplinas que requieren planificación, la comunicación debe ser también evaluada en función de los resultados obtenidos. Será en función de éstos, y también de los sucesivos cambios que puedan introducirse en el capítulo de objetivos, que deberá darse continuidad a las acciones y herramientas utilizadas o, por el contrario, plantear su modificación o sustitución.

Estas seis reglas son aplicables a cualquier proceso de comunicación que se dé en el ámbito de la empresa familiar sean cuáles sean los públicos que participen del mismo: relaciones entre familiares, entre familiares y directivos, entre

directivos y empleados, entre la propia empresa y los medios de comunicación, entre la empresa y el entorno social e institucional.

Pongamos por caso que fijamos entre los objetivos la captación de talento para nuestra compañía y sabemos de la poca predisposición de los alumnos MBA de las escuelas de negocio más prestigiosas para elegir como primera opción en la que desarrollar su carrera una empresa familiar. En primer lugar, deberemos estar convencidos de que, efectivamente, queremos comunicarnos con ese público objetivo y asignar los recursos necesarios para poder hacerlo. A continuación deberemos elegir las acciones y herramientas para comunicarnos con ese colectivo determinado sin crear falsas expectativas y sin forzar en exceso la realidad de nuestra empresa. Por último, deberemos determinar si las acciones llevadas a cabo nos han permitido cumplir con el objetivo de incorporar a nuestra compañía el talento que requeríamos al principio. Hemos elegido un ejemplo al azar, pero este protocolo es aplicable a cualquier objetivo que nos planteemos: prevención del conflicto laboral con los empleados, relaciones entre los familiares-accionistas, relaciones con los medios de comunicación, etc. Siempre debe haber un motivo que actúe como objetivo, una predisposición a comunicar, unas herramientas que requerirán recursos y la necesidad de evaluar los resultados obtenidos.

La comunicación no puede evaluarse bajo parámetros meramente cuantitativos y tampoco técnicos como se hace demasiado a menudo. No existen reglas de oro que garanticen el éxito en distintos escenarios y tampoco las herramientas mágicas que puedan utilizarse de modo indiscriminado ante cualquier necesidad. ¿Mucha o poca presencia en medios? ¿Intranet? ¿Reuniones periódicas con orden del día y tiempo fijado de antemano? ¿Encuentros semanales del núcleo duro de la familia? ¿Revista interna? Depende. Todo puede valer o resultar contraproducente en función del escenario. La estandarización no sirve para la comunicación, del mismo modo que tampoco es aplicable a una red de ventas o a un plan financiero. Se dan diferentes necesidades y distintas realidades que requieren soluciones distintas. Ahora bien, lo básico es inmutable: saber para qué para determinar en qué modo, y hacerlo con la verdad por delante, escuchando y estando, siempre, dispuesto a rectificar.