

# Comunicación y Nuevas Tecnologías en Empresas Familiares

En las empresas familiares la gestión de las comunicaciones es la base de su cohesión interna. Sin ella, su continuidad como tal familia empresaria es enormemente frágil, sobre todo, si dicha familia empresaria es extensa y está dispersa geográficamente. Situación ésta típica de las empresas familiares de finales de la segunda generación en adelante.

**FERNANDO NOGALES**  
Asesor de Empresas Familiares  
Profesor EOI

En este objetivo de comunicación intrafamiliar, las nuevas tecnologías están influyendo muy positivamente en cuanto a la ruptura de barreras físicas tanto en lo que se refiere a inmediatez de su frecuencia comunicacional, como a soporte para sus reuniones de gobierno.

Hoy una empresa familiar de segunda – tercera generación, muy dispersa geográficamente, pero con un soporte TI (tecnologías de la Información) bien diseñado para comunicarse entre sus miembros, puede por ejemplo, establecer sus reuniones de gobierno (Consejos de Familia, Consejos de Administración y Asambleas Familiares) con la misma eficacia y rapidez que una empresa familiar de primera generación en la cual todos sus miembros trabajan en la sede de la empresa y viven en la misma localidad.

Ahora bien, vayamos por parte, toda empresa familiar que se plantee las TI's como un instrumento para gestionar eficazmente su política comunicacional, ha de comenzar realizando una web de su empresa con la cual además de atractiva para todos sus colaboradores, también ha de ser identificadora para sus miembros familiares.

En paralelo a la construcción de la web de dicha empresa familiar, la familia empresaria ha de poner en marcha también su propia intranet familiar. En ella “colgará” toda aquella información familiar pertinente de ser de interés para todos sus miembros (historia de la familia empresaria, onomásticas y aniversarios, eventos individuales, envío de fotos y videos, foro interno, etc.).

Un tercer nivel de comunicación, que

sin dejar de ser familiar es más profesional, refiere a la virtualización de las reuniones formales del Consejo de Familia. Normalmente los Consejos de Familia están compuestos por representantes de cada rama familiar; si éstas están muy dispersas geográficamente no es fácil juntar a dichos miembros para reunirse. Sin embargo, a través de la videoconferencia ello es totalmente posible con sólo tenerlo previsto.

Del mismo modo es factible también que en la Asamblea Familiar anual, estén presentes virtualmente aquellos familiares que no pudiesen estarlo físicamente (familiares muy alejados, incapacitados, personas mayores, etc.); pudiendo a través de dicha videoconferencia participar de alguna manera en la misma.

De igual modo, hoy los consejeros de los Consejos de Administración que por razones personales se encuentran muy alejados de sus sedes de reunión, a través de la videoconferencia y el acceso paralelo a la información que posibilitan el uso de los ordenadores personales, pueden asistir a dichos consejos y trabajar en tiempo real intercambiando sus ficheros respectivos.

Ahora bien, siendo todo ello posible, dado que cada día más empresas familiares tiene acceso a las TI's, dichas familias no suelen utilizarlas como recurso base para mejorar su comunicación y cohesión intrafamiliar. Ello es un importante déficit en lo que refiere a los modelos de gestión de su propia comunicación interna.

Las nuevas tecnologías permiten hoy a las empresas familiares mantenerse comunicadas permanentemente de manera formal e informal; pero las TI's en sí mis-



mas, sin una conciencia previa de la importancia que la buena comunicación tiene para la cohesión y continuidad de la empresa familiar, y sin un plan de gestión de la “comunicación formal”; aunque dichas tecnologías estén presentes en las empresas, éstas por sí mismas no producirán el efecto que todo su potencial permiten.

Sabido es, que en toda empresa familiar, sobre todo durante la primera generación, conviven modelos de comunicación típicos de una “familia doméstica” (las comunicaciones suelen ser espontáneas, informales e imprevistas), con modelos de comunicación que por la complejidad de la realidad empresarial son exigibles a las “familias empresarias” (cuyos modelos de comunicación obligan a una mayor reflexión, formalidad y previsión). Ciertamente es, que durante dicha primera generación, dada normalmente la escasa dimensión de la empresa y la cercana e intensa comunicación de la familia nuclear, no se perciben diferencias entre ambos conceptos y modelos de comunica-

ciones familiares; pero ello suele ser la única vez que las familias empresarias pueden comunicarse tan cercana y frecuentemente.

Sin embargo, es a partir de finales de la primera generación y ya durante la segunda que las empresas familiares, ante la exigencia de institucionalizar y profesionalizar sus modelos comunicacionales, que las TI's se convierten en un instrumento básico para la comunicación (y también para la cohesión familiar).

Por tanto, las familias empresarias tienen que cuestionarse y auditarse periódicamente sobre sus contenidos, modos e instrumentos de comunicación, ser auto-críticos y actuar en consecuencia. Por ejemplo, en una empresa familiar, no es lo mismo que la comunicación se centre en contenidos que refieran a la empresa como una mera identidad corporativa de la cual soy propietario, que se centre en la empresa como la causa a partir de la cual surgen intereses comunes ajenos a la empresa, los cuales, si queremos rentabilizar

todas sus posibilidades, nos obligan a profesionalizar al máximo nuestros encuentros familiares. Tampoco es lo mismo, que dichas comunicaciones y encuentros entre profesionales, propietarios y familiares sean espontáneas, institucionalizadas o con el apoyo de instrumentos de comunicación virtual, flexibles y ágiles, para proporcionar la máxima eficacia durante las mismas.

Así pues, por todo lo antedicho, podemos concluir, que dada la importancia que la comunicación tiene, tanto para la continuidad de las empresas familiares, como para la cohesión de las familias empresarias, se hace inevitable que éstas profesionalicen al máximo sus modelos e instrumentos de comunicación. Objetivo éste, que como hemos podido comprobar, hoy no es posible alcanzar con razonables garantías de éxito si todos los integrantes de la empresa familiar (profesionales y familia empresarial) no están convenientemente formados en la gestión de la comunicación a través de las TI's. ■