

## **“Si se hace bien, la comunicación ayuda a unir, implicar, comprometer a los miembros de la familia con la empresa”**



*Entrevista a Mireia Tomàs, directora de la Oficina Familiar y presidenta del Consejo de familia de la familia Carulla (Agrolimen). Nos da su opinión sobre la importancia de la comunicación interna en la empresa familiar, el papel que juegan los órganos de gobierno y cómo influye la incorporación de la 3ª generación la gestión de la comunicación de la empresa.*

- **¿Qué papel juega la comunicación en la empresa familiar?**

Cuando la familia crece y la empresa también, la comunicación empieza a ser un instrumento crítico para asegurar la continuidad del proyecto de la empresa familiar. Personalmente creo que es crítico, no solamente para temas de empresa, sino también en el ámbito de la familia.

Cuando convive una 2ª generación con la 3ª ya adulta, independiente y con hijos, se debe aceptar que esto, más que una simple familia, es una “complex family network”, como dice Ivan Lansberg. El reto está en gestionar el entramado de las familias para que se vinculen, comprometan e impliquen en el proyecto. Y para ello, la comunicación es una vía fundamental para lograrlo; y por ello, es crítico hacerlo bien.

Se debe comunicar tanto temas de empresa como de familia, porque me parece muy difícil que este entramado de personas, diversas, con perspectivas particulares, se vinculen a un proyecto común, si no hay unidad y sentido de pertenencia. Por lo tanto, más allá del negocio, hay que unir a la familia con la comunicación.

En la comunicación empresarial hay que matizar y pensar a quién se dirige, no es bueno el “café para todos”. A accionistas, futuros accionistas, consejeros y cónyuges, hay que darles distinta información, pero siempre ha de ser información de calidad, veraz, de actualidad y que aporte un valor añadido a los que la reciben. Además hay que enseñar a entender la información, a valorarla y saber qué hacer con ella. O sea, que antes de comunicar hay que reflexionar qué objetivo cumple, a quién se dirige y qué queremos comunicar.

Si se hace bien, la comunicación ayuda a unir, implicar, comprometer a los miembros de la familia con la empresa.

- **¿Tener una estructura formal establecida, con órganos de gobierno, ayuda a gestionar las relaciones internas en una empresa familiar?**

Creo que la respuesta es sí, pero con matices. Cuando la familia crece es necesario tener unos órganos de gobierno definidos y en funcionamiento para vincular a todo este grupo de personas, con perspectivas particulares, en el mismo proyecto, pero no basta sólo con crearlos. Hay que tener en cuenta algunos aspectos:

- Estos órganos de gobierno han de responder y adaptarse a la situación familiar. No vale cualquier estructura, y cada familia debe trabajar para construir la que les sea más conveniente.
- Los órganos de gobierno han de ser entendidos y respetados, ya que si no es así, será papel mojado y no ayudaran a gestionar las relaciones internas. Hay que entender el rol de cada órgano, su objetivo, derechos y obligaciones, etc.
- Es importante la comunicación y transparencia entre ellos y con la familia, para lograr que todos los miembros confíen en el sistema.
- Hay que buscar personas que quieran y se preparen para unirse al proyecto y formar parte de este sistema aportando valor.

- **¿Cómo se puede facilitar la comunicación interna cuando se incorpora a la empresa la tercera generación y se multiplican exponencialmente los miembros de la familia, con la incorporación de los primos?**

Probablemente el gran cambio de comunicación interna se debe producir con la incorporación de la 3ª generación. Entre hermanos, por el hecho de haber vivido cerca del fundador, de haber recibido una educación y vivido en un entorno similar, la comunicación es más fácil. Cuando se incorporan los primos, no solamente se incrementa el número de miembros, sino también la heterogeneidad y la complejidad de las relaciones (primos/as, hermanos/as, tíos/as, sobrinos/as).

Las vías de comunicación son principalmente las siguientes:

- Reuniones dirigidas y específicas para los distintos grupos: accionistas, familiares (accionistas + futuros accionistas) o toda la familia, cónyuges incluidos.
- En todos los casos las reuniones han de tener un contenido de valor, han de aportar información de interés.
- Disponer de una intranet es una buena manera de poner al servicio de la familia mucha información y de dar la oportunidad de crear foros de opinión. Además, permite que el factor geográfico no sea un inconveniente para comunicarse. Pero hay que mantener la web al día, actualizando la información.

- Hacer publicaciones sobre las actividades de interés: mecenazgo, noticias de la familia, novedades de las empresas, actividades del Consejo de familia, etc.
- El e-mail y los sms son una manera rápida de comunicar información de actualidad, pero no se debe abusar de ellos.
- Sumar a determinadas personas en proyectos concretos, es una buena manera de vincular, pero a veces resulta difícil de aplicar por falta de tiempo.

En definitiva creo que hay muchas maneras de facilitar la comunicación interna, aunque se debe ser prudente para utilizarlas en su dosis adecuada.