

“La humildad, la fortaleza y la sinceridad son los tres pilares básicos de la comunicación en cualquier empresa”



Entrevista a Sandalio Gómez López-Egea, profesor ordinario de Dirección de Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra SEAT de Relaciones Laborales del IESE. Ha publicado diversos libros relacionados con la dirección de personas y las relaciones laborales. Nos da algunos consejos prácticos para mejorar la comunicación interna en la empresa familiar.

- **En la empresa familiar, la buena comunicación entre los miembros de la familia es esencial para asegurar el buen funcionamiento del negocio. ¿De qué forma se puede mejorar e incentivar la comunicación entre los miembros de la familia?**

El problema de la comunicación en cualquier empresa y por supuesto, entre las personas, es eterno y existirá siempre en mayor o menor dimensión. Ahora bien, en una familia que tiene un negocio, aunque algunas de esas personas no trabajen en él, el problema adquiere unas características peculiares debido a que al problema de la comunicación entre los familiares que trabajan en la misma, hay que añadir la comunicación entre estos últimos y los que están al margen de la actividad empresarial, tengan o no presencia en el Consejo de Administración.

Con el objetivo, entre otros muchos, de paliar este problema, se suele crear un Consejo de familia, en donde se pretende construir precisamente esa comunicación, que no es otra cosa que conocer y compartir los aspectos claves de la marcha de la empresa y de la familia. No hay que olvidar que una buena comunicación supone, en primer lugar, escuchar, valorar y respetar a la persona con la que se interacciona y en segundo lugar compartir con ella aspectos de común interés. En el caso de una familia con negocio, los temas de interés son obvios, tanto los empresariales como los familiares.

Para terminar añadiría que la comunicación entre las personas exige una base de confianza mutua y de credibilidad indispensable, sin la cual, los celos y los temores hacen inviable cualquier intento formal que se realice. Son las actitudes personales y no los instrumentos, por perfectos que éstos sean, los que son capaces de resolver los problemas.

- **Según su experiencia, ¿cómo se puede gestionar la comunicación interna para que todos los empleados se sientan integrados, sean propietarios o no?**

La última parte de la pregunta nos sitúa el problema real de la comunicación interna. Los empleados en la empresa familiar, sean propietarios o no, han de comunicarse entre sí para sentirse partícipes de un proyecto, en este caso puramente empresarial, exactamente igual que si fuera una empresa no familiar. Los empleados y directivos que pertenecen a la familia, aunque inicialmente estén trabajando en ella por ser propietarios, a la larga, la razón de permanecer debe situarse en el plano estrictamente profesional, es decir, porque sirven para el trabajo y tienen cualidades demostradas. Si estas circunstancias se dan, el hecho en sí de ser propietarios o no de la empresa debe de quedar al margen. Son empleados que deben estar motivados e implicados en un proyecto empresarial y para eso la comunicación debe de ser fluida. Se supone que, el ser lo que son, debería ayudarles a integrarse en la empresa, que es lo que sucede en numerosas ocasiones, pero no hay que darlo por supuesto, y hay que conseguir que la política de comunicación funcione al margen de la característica de ser familiar o no.

- **Ha realizado diversas consultorías relacionadas con la comunicación interna. Si tuviera que dar una recomendación sobre este tema a los empresarios familiares, ¿cuál sería?**

La comunicación se apoya siempre en una actitud personal de escucha permanente para conocer bien a las personas y a la realidad de la empresa. De esa forma la comunicación se produce de manera espontánea y sólo falta entonces crear un marco estable para asegurarse que no se interrumpa. Ya sean reuniones de contacto programadas o apariciones espontáneas para mostrar interés por las realidades que están viviendo los demás, sin dar por supuesto que, por ser familiares, ya están enterados de todo. La reflexión que propongo es la necesidad de hacer un esfuerzo extra por mantener el respeto y la consideración cuando se trata de familiares, ya que cuesta mucho más de lo que parece, al tener que hacer abstracción de la relación personal y familiar previa que ya existe, con los prejuicios que ello lleva consigo.

Los puntos que aconsejaría serían los siguientes: Abrir cauces de comunicación que faciliten el contacto y la información con los miembros de la familia (Consejo de familia y reuniones informales); reuniones de contacto con los jefes y directivos e incluso con toda la plantilla; mantener una actitud de respeto, escucha y valoración hacia los demás, en especial hacia los familiares y no dar nada por supuesto que “ya se sabe”; pensar más en lo que los demás quieren saber que en lo que a ti te interesa informar; no tener miedo a decir las cosas buenas y agradables con claridad cuando se produzcan ni las cosas peores y más desagradables con la misma claridad. La humildad, la fortaleza y la sinceridad son, a mi juicio, los tres pilares básicos de la comunicación en cualquier empresa y con mayor motivo en una empresa en que hay lazos familiares.