

## “El plan de comunicación interna básico se resume en los conceptos ‘por favor’ y ‘gracias’, dichos con sinceridad”



*Entrevista a Josep Martí Blanch, director de Mapa Comunicación. Licenciado en Periodismo por la UAB y PDG por IESE, tiene una experiencia de más de quince años en el sector de la comunicación y las relaciones públicas. Compagina su actividad como consultor con la participación en tertulias radiofónicas y columnas de opinión en la prensa económica. Nos habla del papel de 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?**

La comunicación es un elemento permanente en las relaciones entre las personas. Creo que el paradigma buena-mala comunicación no es suficientemente claro y debe sustituirse por eficaz-ineficaz.

Un matiz: hay negocios que funcionan aunque los procesos de comunicación entre los familiares sean claramente ineficaces. Ahora bien, de lo que no hay duda es que con una comunicación eficaz esos negocios funcionarían mejor y, sobre todo, harían más fácil y mejor la vida de los miembros de esas familias empresarias.

Introducir esas mejoras no resulta fácil sobre todo en los escenarios que ya están extremadamente viciados. La madurez y la voluntad de cada uno de los miembros son elementos imprescindibles para avanzar en la eficacia y no pueden imponerse desde fuera. Sin que existan estos dos elementos no hay nada que hacer, porque de ellos nacen actitudes que también resultan del todo necesarias: asignación de recursos –sobre todo tiempo y esfuerzo- y sinceridad. Llegados a este punto, entran en juego las herramientas que deben utilizarse y que forzosamente deberán tener en cuenta el tipo de familia: número de miembros, generación, rol en la empresa (sólo accionistas, directivos, empleados...). Pero las herramientas, adopten la forma que adopten, son sólo eso. Hemos visto fracasar muchos intentos de introducir mejoras en la comunicación de una familia porque no existía la base sobre la que trabajar. Esto es, madurez y voluntad.

- **Además de los miembros de la familia, en la empresa familiar también trabajan profesionales que no forman parte de la familia propietaria. Según su experiencia, ¿cómo se puede gestionar la comunicación interna para que todos los empleados se sientan integrados, sean propietarios o no?**

Hay afirmaciones que, tras escucharlas muchas veces, damos por buenas y que quizás merezcan un apunte. El grado de integración de un empleado en una empresa no puede ser casi nunca el mismo que el del propietario. A mi modo de ver se han abandonado con excesivo entusiasmo las tesis de los teóricos del utilitarismo y se ha abrazado una nueva fe revelada sobre las relaciones en el mundo del trabajo y la empresa que lucen en un PowerPoint pero que no acaban de encontrar acomodo en el mundo real. Creo que el mejor consejo que puede darse a un empresario familiar es que trabaje el mensaje desde la verdad. Las personas soportan mal la mentira pero también la contradicción, la vacuidad y la hipocresía. Hay empresas cuya comunicación con los empleados se basa en decir exactamente lo contrario de lo que se piensa o hace en realidad.

Muchas veces las empresas se dejan llevar por la moda de un mensaje, sin darse cuenta que éste no se acomoda a su manera de ser y actuar. Eso es contraproducente porque resta credibilidad. No hay que tener miedo a ser lo que somos. La realidad no se construye con palabras, las palabras explican la realidad. Hay teóricos de la lingüística y la sociolingüística que afirman prácticamente lo contrario pero, a mi modo de ver, cuando cambiamos el mensaje la realidad sigue mostrándose tal como es y si no hay un alineamiento entre lo que decimos y lo que hacemos el resultado no será positivo.

- **Como profesional de la comunicación, ¿desea añadir alguna recomendación para los empresarios familiares?**

Hemos visto planes de comunicación interna resquebrajarse como un castillo de naipes por la incapacidad del consejero delegado de dar los buenos días de un modo sincero al pasar por la recepción. Como siempre, hay que centrarse en hacer bien lo básico, para poder ser después más ambiciosos. El plan de comunicación interna básico se resume en los conceptos “por favor” y “gracias”, eso sí, dichos con sinceridad, no como muletillas aprendidas en un libro de buenos modales. Y sobre todo, como hemos apuntado, trabajar desde la verdad, evitando la moda y alineando el mensaje con lo que en realidad somos. De lo contrario, será siempre peor el remedio que la enfermedad.