

## **Cómo lograr una buena comunicación en la familia empresaria (y mejorar el funcionamiento de la empresa familiar)**

Por Lucía Ceja, investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE

*Diversos estudios han comprobado que la buena comunicación es vital para el funcionamiento de una familia<sup>1</sup>, y si esta familia además es propietaria de una empresa, el proceso de comunicación es aún más importante para evitar situaciones conflictivas. Sin embargo la comunicación en la familia suele ser un fenómeno bastante complejo, ya que cada uno de sus miembros tiene diferentes percepciones y prioridades acerca de la comunicación. El deseo de los padres de que exista una comunicación franca puede ser percibido por los hijos como una muestra de intrusión. Para los padres, la “buena comunicación” puede consistir en que los hijos sigan sus consejos, mientras que a los hijos les gustaría más que sus padres escucharan sus opiniones y dejaran de decirles lo que deben hacer. Este artículo analiza algunos de los aspectos clave en la comunicación interna de una familia.*

En una empresa familiar, los desafíos planteados por la intersección de dos sistemas: la empresa y la familia, hacen que la comunicación intrafamiliar sea aún más compleja y difícil de alcanzar. Por eso es importante comprender algunos de los aspectos críticos de la comunicación que son decisivos para el buen funcionamiento de la familia: la claridad, la expresión emocional sincera y el fomento de las emociones positivas.

### **Claridad**

#### ***Mensajes y conductas claras, directas y congruentes***

Varios estudios han concluido que la claridad en la comunicación entre los miembros de una familia es fundamental para su buen funcionamiento<sup>2</sup>. En las familias sanas la comunicación suele ser directa, clara, específica y franca. Es decir, los miembros de la familia dicen lo que

---

<sup>1</sup> Walsh y Olson (1989) Utility of the circumplex model with severely dysfunctional families, en D. Olson, D. Sprenkle y C. Russell, eds., *The circumplex model: Systemic assessment and treatment of families*, Nueva York: Haworth Press.

<sup>2</sup> Olson, D.H. (1993) Circumplex model of marital and family Systems, en F. Walsh, ed., *Normal family processes*, segunda edición, Nueva York: Guildford press.

quieren decir y quieren decir lo que dicen. La mayoría de las comunicaciones son bastante directas: los mensajes son transmitidos al o a los destinatarios previstos, en lugar de desviarlos a otros integrantes de la familia o de transmitirlos a través de ellos. Los mensajes verbales y conductuales son consistentes y coherentes. También, debe haber claridad en cuanto a la definición de las relaciones: qué piensa y espera cada miembros de los demás y cuál es el sentido de su intercambio de información. Así pues, se debe evitar que la comunicación sea vaga, distorsionada o poco transparente, ya que esto llevará a la confusión, y a que los miembros de la familia actúen sobre la base de supuestos erróneos.

### ***Clarificación de situaciones críticas***

En momentos de cambio o de crisis, es útil aclarar lo mejor posible la situación estresante. Es usual que los miembros de la familia mantengan ideas diferentes sobre los hechos, basadas en fragmentos de información o rumores, y llenan las lagunas con sus mejores esperanzas o sus peores temores. La comprensión compartida y la admisión de un proceso

***“La claridad en la comunicación entre los miembros de una familia es fundamental para su buen funcionamiento.”***

de sucesión, un proceso de diversificación corporativa, la venta de una parte del negocio o la entrada de la siguiente generación a la empresa familiar, son importantes para enfrentar tales cambios y adaptarse a ellos. Si los miembros de la familia han recibido información limitada o contradictoria, la solución puede ser convocar a una reunión familiar con el fin de que todos estén al tanto de la situación en cuestión.

Los miembros de la familia actúan mejor cuando pueden conferir un sentido a lo que está ocurriendo, aclarar lo que pueden esperar del futuro y determinar la mejor manera de manejarlo. Las experiencias de cambio se tornan más comprensibles y manejables cuando se comparte la información y las percepciones, y los familiares pueden debatir amplia y honestamente el sentido de los sucesos y sus consecuencias para ellos.

### ***Expresión emocional sincera***

La expresión emocional sincera en una familia empresaria es vital para la saludable coexistencia de los dos sistemas: la familia y la empresa. Para lograrla es importante que la comunicación en la familia se caracterice por tener un tono de calidez y optimismo entusiasta, así como por la alegría y comodidad manifestadas en las relaciones entre familiares. Los miembros de la familia deberán ser capaces de mostrar y tolerar una amplia gama de sentimientos, desde el amor, la ternura, la esperanza, la gratitud, el perdón y la felicidad, hasta sentimientos menos placenteros como el miedo, la tristeza y la frustración. Cada una de estas sensaciones forma parte de la vida emocional de una persona y es muy importante que la convivencia familiar sea un espacio que permita a sus miembros expresar dichas emociones. Para lograr esto, el clima de confianza mutua es de suma importancia, ya que estimula la expresión sincera de las emociones.

En una familia saludable, los mensajes generalmente son espontáneos pero se transmiten con respeto por las necesidades, sentimientos y diferencias de los demás. Existen pocas inculcaciones y ataques personales. Asimismo, es importante que los miembros aprendan a aceptar la incertidumbre, la ambivalencia y las discrepancias, ya que esto les ayudara a dar a conocer lo que piensan y mostrarse francos. Además, cada miembro de la familia debe mostrar interés en lo que dicen los demás y abrigar la expectativa de ser comprendido.

### **La promoción de las emociones positivas**

En una familia, la expresión sincera de las emociones positivas es vital para contrarrestar las interacciones negativas. Por emociones positivas entendemos el amor, la alegría, el respeto, la compasión, así como todas aquellas emociones que produzcan sentimientos de bienestar en la persona, con emociones negativas nos referimos a la tristeza, el temor, rechazo o todo aquello que cause sensaciones de malestar. Las relaciones toleran un grado considerable de conflicto siempre que este sea compensado por una comunicación mucho más positiva, por medio de expresiones de amor, valoración y respecto e interacciones placenteras<sup>3</sup>. Según expertos en *psicología positiva*, la frecuencia de pequeños actos positivos es crucial dentro de una familia. Se ha descubierto lo que se denomina como “proporción mágica” de cinco a uno para equilibrar las interacciones positivas y las negativas<sup>4</sup>. Esta teoría afirma que una familia es considerablemente más saludable si los mensajes que se transmiten entre los miembros de la familia se acercan a esa proporción de cinco a uno entre lo positivo y lo negativo.

Asimismo, un grupo de psicólogos estadounidenses<sup>5</sup>, a partir de la sencilla metáfora del “cucharón y el cubo”, han desarrollado una teoría según la cual cada uno de nosotros posee su propio “cubo”, que se llena o se vacía en función de lo que los demás nos dicen. Cuando nuestro cubo está lleno, nos sentimos bien; cuando está vacío, nos sentimos muy mal. Cada uno de

***“La expresión emocional sincera en una familia empresaria es vital para la saludable coexistencia de los dos sistemas: la familia y la empresa.”***

nosotros tiene también un cucharón. Cuando lo empleamos para llenar los cubos de los otros –siempre que decimos algo que potencie sus emociones positivas– también estamos llenando nuestro propio cubo. Sin embargo, cuando utilizamos nuestro cucharón para vaciar los cubos de las otras personas, es decir, siempre que decimos algo que disminuya sus emociones positivas, nos vaciamos a nosotros mismos. Así pues, un

cubo lleno nos proporciona una perspectiva positiva de la vida y energías renovadas. Cada gota del cubo nos fortalece, refuerza nuestra autoestima y nuestro optimismo. Por otra parte, un cubo vacío nos debilita y afecta negativamente a nuestra autoestima y por eso cuando alguien nos vacía el cubo nos duele.

---

<sup>3</sup> Markman, H. y Notarius, C. (1994) *We can work it out: Making sense of marital conflict*, San Francisco: Jossey-Bass

<sup>4</sup> Losada (1999) *The complex dynamics of high competent teams, Mathematical and computer modeling*, 30, 179-192.

<sup>5</sup> Rath y Clifton (2004) *How full is your Bucket?* The Gallup Organization.

Una estrategia para evitar que el cubo se vacíe es analizar las conversaciones que tenemos con los demás miembros de la familia: ¿Hemos hecho que la otra persona se sienta rechazada? ¿Hemos lastimado la autoestima de la otra persona? ¿Hemos mencionado de una forma negativa algo que la persona hace mal? Si es así, se debe meditar al respecto y evitar seguir haciendo comentarios negativos que lleguen a vaciar el cubo de la otra persona. De la misma manera, para mantener el cubo lleno, debemos reconocer en nosotros mismos y en los demás aquellas características y cualidades positivas que nos hacen únicos. Así pues, en cada una de las conversaciones que tenemos con nuestros familiares podemos destacar lo positivo y llenar el cubo: ¿Hemos hecho que la otra persona se sienta valorada? ¿Hemos incidido en las fortalezas de la otra persona? ¿Hemos reconocido de una forma positiva algo que la otra persona hace bien? Al centrarnos en lo que va bien, estaremos poniendo en marcha una cadena de eventos interpersonales positivos que a la larga será beneficioso para la comunicación familiar.

***“La comunicación que tienda a promover las emociones positivas es capaz de generar una cadena de sucesos interpersonales que afectarán positivamente al éxito del negocio familiar.”***

Cada una de nuestras relaciones familiares nos brinda la oportunidad de destacar lo positivo y de llenar el cubo. El poder de centrarse en lo que la otra persona hace bien y en lo que nos gusta de esa persona no debe subestimarse, pues tiene mucho poder y tendrá un efecto positivo a largo plazo para la familia y para la empresa. La comunicación que tienda a promover las emociones positivas es capaz de generar una cadena de sucesos interpersonales<sup>6</sup>, cuyas trascendentales consecuencias afectarán positivamente al éxito del negocio familiar.

### ***El humor en la familia empresaria***

Por último, el humor compartido también puede ser una fuente vital de fortaleza familiar<sup>7</sup> a través de los cambios y las situaciones difíciles que pueden llegar a surgir en toda empresa familiar. El humor puede ayudar a desintoxicar situaciones amenazadoras, a facilitar la comunicación, y a expresar sentimientos de calidez y de afecto. También puede reducir las tensiones, permitir que los miembros de la familia se sientan más cómodos, ayudarlos a superar circunstancias estresantes, así como devolverles una perspectiva positiva de la empresa familiar. El humor es capaz de aplacar una confrontación directa y diluir una reacción defensiva. Sin embargo, el humor solamente puede ayudar a mejorar la comunicación entre familiares siempre y cuando esté cimentado en el respeto por uno mismo y por los demás. El buen humor puede llegar a ser un recurso muy valioso para lidiar con la complejidad de la empresa familiar.

---

<sup>6</sup> Fredrickson y Joiner (2002) Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being, *Psychological Science*, 13, 172-175.

<sup>7</sup> Cousins (1979) *The anatomy of an illness as perceived by the patient*, Nueva York:Norton.