

Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación de la familia empresaria

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

Cuando una familia tiene como propósito común una empresa y mantiene abiertos los canales de comunicación, ofreciendo oportunidades para el desarrollo de cada uno de sus miembros, dentro de un marco de confianza, la vida familiar puede llegar a ser una agradable y enriquecedora experiencia. Sus miembros centrarán su atención en la relación del grupo y hasta cierto punto olvidarán sus intereses divergentes, con el fin de experimentar el placer y el orgullo de pertenecer a un grupo complejo de personas, que persiguen un mismo objetivo: transmitir el legado familiar a las generaciones futuras. En estos casos el negocio familiar puede llegar a ser una fuente de disfrute para todos sus miembros. Sin embargo, no siempre es fácil lograr esta entrega total por parte de todos los familiares. Si el mes pasado hablábamos de los aspectos clave en la comunicación interna de una familia, en esta newsletter analizamos las barreras que pueden dificultar la comunicación interpersonal entre sus miembros y ofrecemos algunos consejos para intentar superarlas.

Algunas de las experiencias más intensas y significativas en nuestras vidas son el resultado de las relaciones familiares. Está claro que trabajar con familiares puede hacer que uno se sienta muy feliz, y por ende, que el negocio familiar sea un proyecto exitoso. Esto dependerá, en gran parte, de cuánta energía psíquica inviertan los miembros de la familia empresaria en su relación mutua, y especialmente en las metas de los demás. Las relaciones familiares, al igual que la empresa, necesitan una gran inversión de atención para asegurar su existencia.

Cada relación requiere un alto esfuerzo por ambas partes, para lograr comunicar las metas personales, así como para recibir información acerca de los intereses personales del otro. A menos que los familiares inviertan energía en sus relaciones, los conflictos serán inevitables, debido a que cada individuo tiene objetivos hasta cierto punto divergentes de los de los demás. Sin buenos canales de comunicación, las distorsiones se irán ampliando y las relaciones podrían irse deteriorando hasta desintegrarse. Por esto, entender las barreras que pueden llegar a

impedir que la comunicación fluya, de manera eficaz entre familiares, es de vital importancia, ya que cuanto menos se distorsione la comunicación, mejor será el flujo de información, y la satisfacción del grupo familiar mejorará.

Basándonos en las investigaciones de prestigiosos psicólogos¹, descubrimos que existen diversas barreras que pueden llegar a distorsionar o entorpecer la comunicación en la empresa familiar.

Gestionar la información en interés propio

En ocasiones, el miedo de comunicar determinadas noticias y el deseo de complacer a los otros llevan a algunas personas a contar a los demás lo que creen que quieren escuchar y con su actuación pueden contribuir involuntariamente a distorsionar la comunicación. En la empresa familiar puede suceder que los familiares utilicen su inteligencia emocional y habilidades sociales para gestionar la información empresarial y emocional en interés propio. Para los mayores, especialmente en el caso de los fundadores, el gestionar en interés propio la información puede ser un vehículo para mantener su grado de poder y estatus, mientras que los más jóvenes pueden utilizarlo como un medio para conquistar su posición en la jerarquía de la organización. Esto puede ser sumamente peligroso ya que la falta de claridad llevará a la confusión, y a que los miembros de la familia actúen sobre la base de supuestos erróneos.

“Las relaciones familiares, al igual que la empresa, necesitan una gran inversión de atención para asegurar su existencia.”

La familia como grupo debe hacer sentir a sus miembros que son aceptados incondicionalmente. Si los miembros de la familia, ponen demasiado énfasis en la meritocracia en lugar del apoyo incondicional y confianza plena, pueden darse situaciones en las que algún familiar que no logre alcanzar determinadas metas, sienta la preocupación de no ser aceptado. Lo cual anularía la ilusión de esa persona por emprender nuevos proyectos. No obstante, si esta persona siente que su familia está incondicionalmente comprometida por su bienestar, puede relajarse y contribuir al éxito de la empresa sin temor, en lugar de destinar la mayor parte de su energía a intentar ser aceptado por los demás. La seguridad emocional que nos brinda la familia puede contribuir a la buena comunicación en el negocio familiar.

La escucha selectiva

En numerosas ocasiones, las personas escuchan selectivamente, según sus propias motivaciones, intereses, metas, antecedentes y otras características personales. Cuando somos receptores, muchas veces proyectamos nuestros intereses y creencias en el proceso comunicativo. Por ejemplo, el familiar que piensa que los parientes políticos velan por sus propios intereses y no por los de la familia es probable que vea esa actitud en todos sus parientes políticos, sin

¹ Robbins (2004): *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

importarle si ellos realmente piensan de ese modo. Como se suele decir, en estos casos no vemos la realidad, sino que basándonos en nuestras propias experiencias interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad.

El escuchar selectivamente puede llevarnos a perder información importante acerca de lo que la otra persona nos quiere transmitir. Para lograr escuchar realmente a los demás, debemos estar dispuestos a invertir energía psíquica en las metas e intereses de los otros. En este sentido, para que exista una buena comunicación entre dos personas, se requiere olvidar momentáneamente los intereses personales, en aras de experimentar el placer de entrar en el mundo de la otra persona y lograr un intercambio de información transparente. Si uno no está dispuesto a ajustar sus metas personales a las de los otros miembros de la familia, entonces muchas de las cosas que sucederán en la relación con los demás desembocarán en situaciones de conflicto. La buena comunicación solo se logra cuando se hace una gran inversión de atención en las metas e intereses de los demás.

El efecto de las emociones en la comunicación efectiva

Las emociones colorean toda la comunicación humana; nuestro estado de ánimo influye en la forma en que comunicamos e interpretamos los mensajes. Normalmente las emociones muy intensas, como la furia o el júbilo deterioran la comunicación. En estos casos, las personas

“Cuanto menos se distorsione la comunicación, mejor será el flujo de información, y la satisfacción del grupo familiar mejorará.”

suelen descuidar sus procesos de pensamiento racional y se basan en los juicios emocionales. Es importante conocer cada una de nuestras emociones, tanto las negativas como las positivas, y experimentarlas plenamente. No obstante, cuando estas son demasiado intensas, lo mejor es tomarnos unos minutos, sentir las completamente y relajarnos, para luego estar

totalmente receptivos y preparados para transmitir o interpretar cualquier mensaje de los demás.

El miedo a la comunicación

Según diversas investigaciones, entre el cinco y el veinte por ciento de la población mundial sufre miedo a la comunicación², lo cual puede provocar en ellos sentimientos de ansiedad. Muchas personas sienten temor ante la comunicación oral o escrita. Por ejemplo, les cuesta hablar cara a cara con los demás o les causa mucha ansiedad expresar sus intereses y metas. En consecuencia, recurren a correos electrónicos, faxes o cartas para transmitir un mensaje, cuando la comunicación en persona sería lo más adecuado.

² J.C. McCroskey, J.A. Daly y G. Sorenson “Personality Correlates of Communication Apprehension”, en *Human Communication Research*, primavera 1976, pp. 367-380.

Hay algunas cosas que las familias pueden hacer para aliviar el miedo a la comunicación. La familia es nuestro primer y, en muchos casos, nuestro más importante entorno social. Nuestra autoestima y seguridad en nosotros mismos depende en gran medida de si conseguimos que la interacción con nuestros familiares sea positiva. La familia debe ser un entorno en el que cada uno de sus miembros se sienta amado incondicionalmente. Asimismo, los miembros de la familia deben sentir que el interés del grupo familiar por ellos es total. La aceptación incondicional tiene especial importancia a la hora de aliviar el miedo a la comunicación que pueda llegar a existir entre los miembros de una familia empresaria.

Diferencias en la comunicación entre hombres y mujeres

Varios estudios acerca de género y lenguaje han descubierto que los hombres y las mujeres tienen estilos de comunicación distintos³. Los hombres tienden a utilizar la comunicación para enfatizar su posición y libertad, mientras que las mujeres lo usan para establecer vínculos con otras personas. Las diferencias en los estilos de comunicación entre hombres y mujeres hacen que la comunicación en la empresa familiar sea aún más compleja.

La interacción entre hombres y mujeres es un intercambio continuo de necesidades contradictorias de independencia e intimidad. La independencia acentúa la individualización y las diferencias. La intimidad enfatiza los aspectos en común y la cercanía. Aquí encontramos el punto de fricción: las mujeres se comunican con el fin de lograr una conexión y un grado de intimidad con los demás; los hombres se comunican para establecer un grado de poder, estatus e independencia. Los hombres utilizan la comunicación como un medio para reconocer su posición en el orden social jerárquico. Para las mujeres, la comunicación es más bien un vehículo que les lleva a la confirmación personal, a establecer un vínculo con los demás y a crear redes de apoyo.

Por regla general, cuando un hombre escucha un problema, reafirma su deseo de independencia y control ofreciendo soluciones prácticas. Sin embargo, las mujeres atienden un problema con la intención de ofrecer apoyo. Los distintos enfoques de la comunicación generan tensiones inevitables en la empresa familiar. A menos que tanto hombres como mujeres inviertan energía en la relación, los conflictos serán inevitables.

“Para que exista una buena comunicación entre dos personas, se requiere olvidar momentáneamente los intereses personales.”

Si se presta atención a la complejidad propia que existe en la comunicación entre hombres y mujeres, y se consigue conocer a profundidad las necesidades de ambos géneros, apoyándose en la empatía y en la comprensión, se puede lograr un equilibrio entre la intimidad femenina y la independencia masculina, que enriquecerá el flujo de comunicación en la empresa familiar

³ Deborah Tannen (1996): *Género y Discurso*. Paidós Comunicación