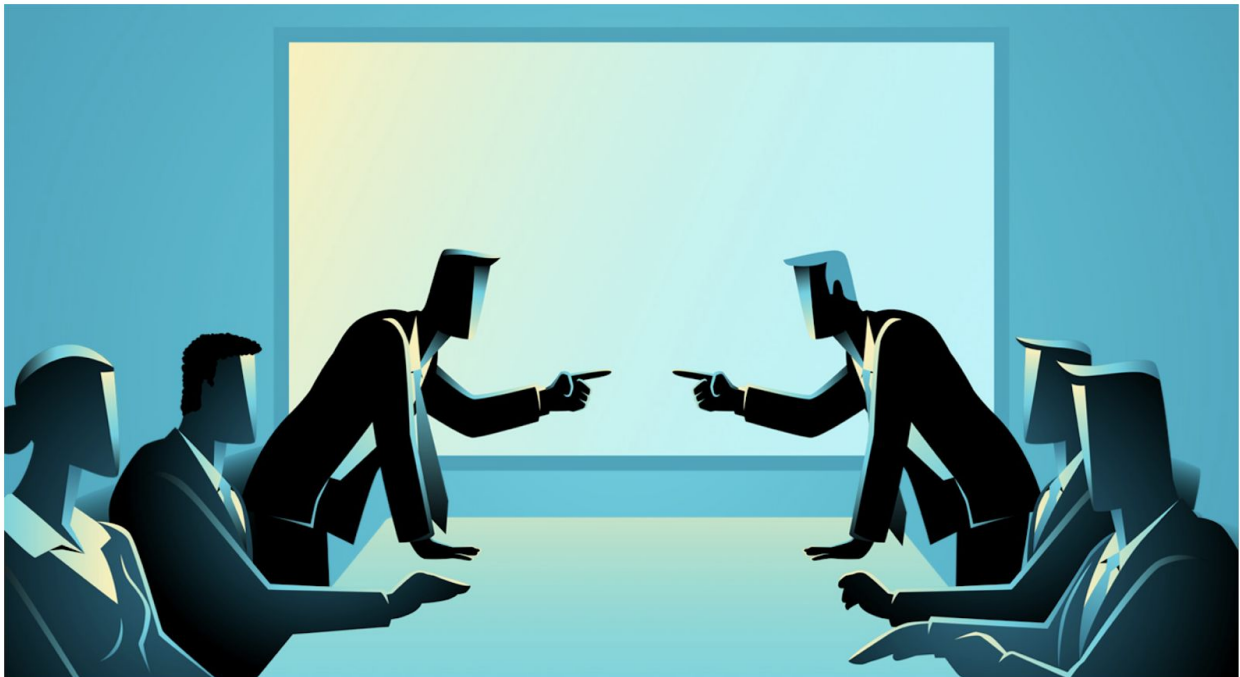


CONFLICT

¿Aprender a Convivir, Separarnos o Continuar en Conflicto?

WEEKLY EDITION • NOVEMBER 18, 2020

[READ THIS ARTICLE IN ENGLISH](#)





From *FFI Practitioner*

Gracias a Javier Macías, miembro del Grupo de Estudio Virtual Iberoamérica del FFI, por este artículo que explora tres opciones disponibles para los consultores que trabajan con clientes que experimentan conflictos crónicos. Este artículo continúa la serie de ediciones bilingües de miembros del Grupo de Estudio Virtual Iberoamérica del FFI, ¡Con la opción de leerlo en inglés o en español!

[READ THIS ARTICLE IN ENGLISH](#)

¿Qué opciones tiene una familia que vive en conflicto permanente?

Podríamos decir que tienen tres:

- A. Aprender a convivir
- B. Separarse
- C. Continuar como hasta ahora

Tres opciones que pueden parecer muy claras, y que a la hora de llevarlas a la práctica no resulta tan sencillo.

Las familias que se encuentran en conflicto y comienzan un proyecto de consultoría para planificar su futuro, se enfrentan implícitamente a estas tres opciones: aprender a convivir, separarse o continuar como hasta el momento. El consultor puede ayudar a que la familia aprenda a convivir, o a separarse, pero no será de ninguna ayuda si la familia decide continuar con su conflicto.

“PERO EL CONSULTOR ORIENTADO A OBJETIVOS NO PUEDE NI DEBE ENTRAR EN JUZGAR LAS CONDUCTAS DE LAS FAMILIAS.”

Por tanto, cuando el consultor comienza a trabajar con una familia en conflicto permanente su primer objetivo consistirá en conseguir el compromiso de la familia para solventar su situación en una dirección o en otra. Pero no puede responsabilizarse de un caso donde no hay un compromiso de toda la familia por el cambio.

En una gran mayoría de las ocasiones los consultores nos lanzamos al trabajo con la familia en conflicto presuponiendo que todos desean una reconciliación, y esto no siempre es así. Algunos conflictos son simplemente malentendidos entre los esfuerzos de los familiares por solventar una situación que les preocupa a todos, y todos están dispuestos a poner de su parte para reconciliar posiciones. Sin embargo, otros conflictos comunican la necesidad de una separación que no saben expresar de otra manera. Por ello, es importante clarificar primero: *“Juntos o separados”*.

Ahora bien, ¿todos conflictos familiares expresan motivos comunes que nos facilite un posible acercamiento y gestión?

Juan salió de su ciudad natal para estudiar grado y máster en la Universidad de Chicago. Después se desempeñó con efectividad en grandes corporaciones y despachos profesionales. Juan exploró el mundo, conoció otras personas y otros modelos de cómo hacer las cosas. Más tarde, cuando Juan volvió a la empresa de la familia, mostró su lealtad al legado y a los valores familiares.

El padre de Juan, Antonio, mira con perplejidad las nuevas ideas que trae su hijo a la empresa. Para Antonio, Juan es todavía un niño, que ahora le responde con voz grave y argumentos de adulto. Antonio responde con incongruencias a las ideas de Juan. Juan reacciona con explosividad a las incongruencias de sus padres. Así llega el conflicto entre Antonio y Juan, entre tradición e innovación.



Otras veces el conflicto muestra una insatisfacción con el trabajo conjunto entre familiares. Este es el caso de Román y Alberto. Hermanos que han crecido en la misma familia, pero cuyas experiencias les han marcado de diferente forma. Ambos han crecido tan diferentes y se han maltratado tanto durante tanto tiempo que la reconciliación parece imposible. El mandato familiar de seguir juntos sólo les provoca irritación y ganas de destruirse mutuamente. Ambos saben que hace tiempo que les ha llegado el momento de separarse, pero no tienen el coraje de emprender camino por sí mismos, o no saben cómo.

Dos conflictos que podrían no tener nada que ver y cuyo punto de partida podría ser diferente: el primero podría orientarse hacia la convivencia y el segundo hacia la separación. Sin embargo, a pesar de la diferencia ambos conflictos podrían tener algo en común: *“La necesidad de pertenencia frente la necesidad de diferenciarse”*.

El adulto, comprometido con su propio proyecto vital, busca diferenciarse negociando su distancia con la familia de origen. En esta negociación, el adulto llegará a un acuerdo entre lo que se espera de él y lo que él desea conseguir en la vida para ser feliz. Unas veces el resultado de esta negociación será continuar juntos estableciendo unos límites y fronteras bien definidos que faciliten la convivencia, mientras que otras será poner tierra de por medio y establecer los términos de la relación en la distancia.

Sidebar

FFI | Iberoamerica
Study Group

This week's contributor belongs to the FFI Iberoamérica Virtual Study Group, which is an online forum to educate, connect, and inspire FFI members located in or interested in family enterprise issues in Latin America and Spain.

[LEARN MORE](#)

Cuando la familia decide aprender a convivir, el consultor necesitará el compromiso de todos los miembros de la familia con su propio cambio. Las familias en conflicto a menudo escogen una persona o rama familiar a quien echar la culpa. Pero el consultor orientado a objetivos no puede ni debe entrar en juzgar las conductas de las familias. Tampoco puede participar en la búsqueda de culpables o víctimas. Si el consultor cometiera el error de aceptar la afirmación de una parte de la familia, se colocaría automáticamente en contra de la otra parte, perdiendo así su margen de maniobra y su capacidad de ayudar a todo el sistema familiar.

El consultor puede utilizar algunas directrices como llegar a un acuerdo de no violencia con la familia, esto es, dejar de quejarse o de echarle las culpas a la otra parte; conductas que solo alimentan el conflicto sin ningún beneficio.

En esta decisión de la familia de aprender a convivir también puede ser útil preguntar por la función del conflicto en el sistema de la familia. Una pregunta que suelen hacer los terapeutas en familias con un paciente identificado: *¿cuál es la función de este síntoma para la familia?* (Kaye, 1992). En otras palabras, *¿de qué forma le sirve el síntoma a la familia para funcionar cotidianamente?* En el caso de una familia atrapada en los conflictos del trabajo conjunto, el consultor puede preguntar: *“¿De qué forma este conflicto está siendo útil para la familia?”*.

A partir de ahí el consultor puede continuar su indagación ayudando a los miembros de la familia a negociar sus necesidades de pertenencia y diferenciación. Su trabajo consistirá en generar un contexto favorable donde la familia pueda cambiar por sí misma su particular forma de relatar lo que les pasa, un relato auto definitorio que incluya un mayor rango de opciones y de decisiones posibles.

“EL ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO NO CONSISTE
NECESARIAMENTE EN CONSEGUIR LA PERMANENCIA DE TODOS
LOS FAMILIARES EN LA EMPRESA. EN MI OPINIÓN EL ÉXITO
CONSISTE EN UNA DECISIÓN FIRME DE LA FAMILIA ORIENTADA
HACIA EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DE CADA
FAMILIAR.”

Ahora bien, algunos adultos no tienen éxito en esta negociación y quedan atrapados en la necesidad de pertenencia, fieles a los mandatos invisibles de la familia incapaces de desvincularse emocionalmente de sus familias de origen (D'Ascenzo, 2016). Éstos quedan atrapados en la empresa familiar en relaciones de codependencia sin posibilidad de hacer su propia vida.

Cuando negociar el propio proyecto vital no es posible, quizá la única salida sea liberarse de las ataduras del negocio de la familia y buscar la autorrealización fuera de él, si ello es posible. Una autorrealización que se puede materializar desarrollando un proyecto profesional fuera de la empresa mientras se mantiene la participación accionarial, o vendiendo esta participación a otra rama familiar o a terceras personas si lo permite el protocolo.

En el caso de la separación, basta con que una persona, rama o grupo familiar haya tomado la decisión de separarse, para que el consultor pueda comenzar a trabajar por esta vía. La parte de la familia que se queda en la empresa puede oponerse, poner las cosas difíciles, o incluso ofrecer alternativas para continuar juntos, pero la decisión no está en su mano. Si la convicción de separarse es definitiva, es suficiente con que una de las partes así lo manifieste, y persista en su objetivo.

Para que el individuo, grupo o parte de la familia que se quiere ir pueda hacerlo, primero necesita el consentimiento de la parte de la familia que no desea separarse. Puede haber estatutos, acuerdos de socios, o protocolos que no tienen contemplada la salida de accionistas o que está regulada de tal forma que hace imposible la separación. En ese caso el primer paso será trabajar las relaciones para que la familia que se queda en la empresa acepte la salida del individuo o rama familiar que desea separarse. Una vez conseguida esta aceptación, el consultor puede ayudar a negociar las modificaciones de los documentos que sean necesarios y las condiciones de esta salida.



En resumen, el consultor que entra a trabajar con una familia en situación de conflicto permanente puede resultarle útil comenzar el trabajo ofreciendo tres opciones a la familia:

- A. **Aprender a convivir:** Opción que implica el compromiso de todos los miembros familiares con su propio cambio.
- B. **Separarse:** Opción que necesita la firme resolución de un solo miembro, grupo o una rama familiar expresando su voluntad de separarse.
- C. **Continuar como hasta ahora:** Opción para la que no necesitan ayuda del consultor.

Acordar con la familia cliente que el consultor sólo se responsabilizará del caso si la familia se compromete hacia la convivencia cordial o hacia la separación, dotará de fuerza y confianza a la relación profesional entre el consultor y la familia cliente.

Finalmente, debo puntualizar que, desde mi punto de vista, el éxito en la gestión del conflicto no consiste necesariamente en conseguir la permanencia de todos los familiares en la empresa. En mi opinión el éxito consiste en una decisión firme de la familia orientada hacia el desarrollo personal y profesional de cada familiar. Puede que ello implique, quedarse en la empresa, salir de esta o negociar caminos intermedios. Para mí, cualquier decisión será de éxito siempre y cuando favorezca el crecimiento y desarrollo de las tres entidades: persona, familia y empresa.

Las recomendaciones compartidas en este artículo seguro que son familiares para psicoterapeutas y una gran mayoría de consultores de empresa familiar. Sin embargo, pienso que a medida que avanzamos en nuestra práctica profesional está bien volver a los inicios y recordar algunos principios básicos, al tiempo que ello puede ser de utilidad para consultores de empresa familiar que provienen de disciplinas diferentes a la psicología y la terapia familiar.

Referencias

D'Ascenzo, I. (2014). Terapia individual sistémica con jóvenes adultos en etapa de desvinculación. *Redes: revista de psicoterapia relacional e intervenciones sociales*, (30), 39-56.

Kaye, K. (1992). The kid brother. *Family Business Review*, 5(3), 237-256.

Sobre el Autor



Javier Macías, FFI Fellow, dedica su actividad profesional al estudio y la enseñanza en gestión de las relaciones humanas, comunicación familiar y continuidad en la empresa familiar. Consultor, investigador y ponente activo. Actualmente es miembro en consejos asesores y familiares en varias empresas en Europa, América del Sur y Oriente Medio. Es profesor de Emprendimiento y Empresa Familiar en EAE Business School, Barcelona.

Related Articles

If you enjoyed today's article, check out these related articles about conflict in family enterprises.



"Eight Strategies for Conflict Management in Family Meetings" by Mariana Martinez

[READ MORE](#)



"The Allegory of Conflict: Managing collisions in the family business" by Anthony Devine

[READ MORE](#)



"Three Communication Skills for Breaking Through Impenetrable Barriers" by Mitzi Perdue and Amy Castoro

[READ MORE](#)