

# 8 Estrategias Para El Manejo Del Conflicto Durante Las Reuniones Familiares

EDICIÓN SEMANAL • MAYO 16, 2018

[READ THIS ARTICLE IN ENGLISH](#)





Las reuniones familiares representan un reto para los consultores de empresas familiares. Durante estas reuniones, además de tener una tarea específica en su área de especialidad (legal, financiera, filantropía, organizacional, etc.), necesitan manejar el conflicto que frecuentemente surge cuando se abordan temas de relevancia para la familia. El conflicto se define como oposición o desacuerdo (1). Surge cuando, frente a diferencias de opinión, unos intentan cambiar los sentimientos, pensamientos o comportamientos de otros. El conflicto también surge cuando una persona necesita algo de la otra persona, y al no conseguirlo intenta, a veces por la fuerza, hacerlo acceder a su demanda.

Todas las familias tienen momentos o temporadas en las que experimentan más o menos tensión, dependiendo de las presiones a las que están sometidas. Una familia relajada es un organismo muy distinto a esa misma familia tensa. Cuando el estrés es elevado, las personas disminuyen su capacidad para pensar de manera clara, pausada y flexible y los conflictos son más frecuentes. Por el contrario, la familia relajada es menos vulnerable a los conflictos y sus miembros son más capaces de tomar mejores decisiones (2)(3). Es por esta razón que el consultor requiere saber manejar los procesos emocionales durante las reuniones familiares de tal forma que la familia se ubique en un estado propicio para la reflexión. El consultor necesita asegurar que el conflicto no se convierta en un obstáculo para el logro de los objetivos de dicha reunión.



Las diferencias de opinión, los puntos de vista encontrados, incluso las discusiones acaloradas, no son el problema. El problema es cuando las emociones obstruyen la capacidad para encontrar soluciones. En este sentido, una de las tareas del consultor es ayudar a reducir la tensión durante las reuniones familiares, y para ello puede poner en práctica las siguientes estrategias:

1. **Modular la reactividad emocional.** Los seres humanos somos muy sensibles a las señales que percibimos de otros, especialmente de nuestros propios familiares. Una mirada, la postura corporal, la proximidad física o el tono de voz genera una reacción emocional inmediata (4). Para modular la reactividad el consultor puede pedir que cada participante se dirija directamente a él minimizando la interacción entre ellos. Después de escuchar a uno de los miembros de la familia y hacerle algunas preguntas para que externé su opinión, se pasa a otro miembro de la familia y se hace lo mismo generando un diálogo de uno a uno entre el consultor y un miembro de la familia. Después de escuchar a varios se pregunta a otros qué pensaron mientras escuchaban al primero (5). Esta estructura favorece que, por un lado, quien está hablando se dirija directamente al consultor de la manera más articulada posible, y por el otro, que el que escucha lo haga sin estar preocupado de la respuesta inmediata que deberá ofrecer y por lo tanto puede ponderar mejor lo que ha escuchado.

2. **Cambiar el foco de atención.** Cuando un asunto genera demasiada tensión se pueden observar manifestaciones características de reactividad como son buscar culpables, elevar el tono de voz, desinteresarse de la conversación, o tener "visión de túnel". En este punto es recomendable cambiar por unos minutos el foco de atención. Esto puede hacerse a base de preguntas sobre aspectos relacionados con tema pero que tengan menos carga emocional (6). Esto ayuda a las personas a regular los niveles de ansiedad y a ser capaces de volver al asunto con mayor calma.

3. **Mantener una visión amplia del problema.** Cuando las emociones dominan el estado de ánimo se tiende a simplificar realidades que por naturaleza son complejas. Simplificar es un mecanismo que ayuda a tomar decisiones rápidas, especialmente cuando se trata de situaciones de peligro (real o imaginado), pero esta estrategia no permite considerar varios factores de forma simultánea (7). El consultor, por medio de preguntas de naturaleza amplia, invita a la familia a retomar una perspectiva más holgada que les permita considerar múltiples aspectos del problema que están discutiendo. Preguntas como ¿De qué manera surgió el problema y en qué contexto?, ¿Quiénes están involucrados en el asunto?, ¿Cuál el impacto de una u otra decisión en otras personas o grupos?, estimulan el concentrarse en comprender con mayor profundidad el asunto a resolver y alejarse de las fricciones del momento.

4. **Concentrarse en los hechos.** Cuando las personas se encuentran alteradas la apreciación de la realidad se vuelve más subjetiva y por lo tanto más conducente a generar conflictos. Si el consultor es capaz de centrarse en los hechos más que en la interpretación de esos hechos, como por ejemplo en las intenciones, las motivaciones y las suposiciones, favorece la objetividad requerida para abordar temas delicados con mayor sustento en la realidad. (8)

5. **Reconocer las emociones, pero no centrarse en ellas.** Las emociones son una buena fuente de información sobre lo que pasa dentro de las personas y en sus relaciones. Por un lado, ignorarlas solo genera mayor irritación, pero por el otro centrarse en ellas tiende a exacerbarlas. Identificar los sentimientos en la familia y dar espacio para que cada individuo pueda expresarlos es importante. Igualmente, importante es favorecer que la persona no se pierda en el mundo emocional y que pueda retener activas las funciones intelectuales. (9) Por ejemplo, "Veo que para usted ha sido doloroso no sentirse reconocido por el trabajo que ha hecho en la empresa, ¿cuándo comenzó a sentirse de esta forma?" o "Se siente enojado porque percibe que esto que sucede es injusto. ¿quién más en esta familia cree usted que también se siente enojado?". Este tipo de preguntas reconoce y valida la experiencia de la persona, pero la lleva a continuar con una conversación productiva de exploración.

---

“CUANDO EL ESTRÉS ES ELEVADO, LAS PERSONAS DISMINUYEN SU CAPACIDAD PARA PENSAR DE MANERA CLARA, PAUSADA Y FLEXIBLE Y LOS CONFLICTOS SON MÁS FRECUENTES. ”

---



6. *Interesarse por la situación y por la familia.* Una actitud de curiosidad genuina por parte del consultor invita a que los miembros de la familia pasen de la frustración e impotencia que alimenta los conflictos a tener una actitud de interés que contribuye a activar las habilidades intelectuales conducentes a la resolución de problemas. Si una persona puede interesarse en entender cómo surgieron las diferencias, a qué responden, en qué consisten esas diferencias, a dónde los llevaría una u otra decisión, etc. se pierde el énfasis en intentar convencer al otro del propio punto de vista y la atención se dirige a volverse un “experto” en el tema, lo cual cambia el tono de la reunión para convertirse en una más productiva. (10)

7. *Mantener presentes los objetivos de la familia.* Cuando en una reunión familiar el consultor observa que la conversación empieza a desvirtuarse y el conflicto surge, una forma de regresar a un diálogo más productivo es recordar cuáles son los objetivos que tiene la familia y cuáles son los objetivos de esa reunión en particular. Hacer referencia a los objetivos que los ha convocado es una forma rápida de retomar una dirección más constructiva (11).

8. *Promover la individuación.* Esta recomendación puede parecer contraria a los esfuerzos encaminados a llegar a consensos, pero no es así. Una conversación en la que cada individuo puede expresar su propia voz y que dé lugar a que coexistan puntos de vista divergentes, es el primer paso para llegar a consensos. A veces los conflictos en la familia surgen porque las posturas que se toman tienen más que ver con oponerse a la posición del otro que con una convicción personal. El consultor puede favorecer espacios para que cada participante piense primero sobre su perspectiva personal, tal vez se pide que cada uno la escriba de forma individual, y una vez que cada uno esté claro sobre su propia forma de pensar se pueden compartir y contrastar las otras opiniones (12).

---

## “EL CONSULTOR QUE RECONOCE EL PODER DE LAS RELACIONES FAMILIARES Y LAS LEYES BAJO LAS CUALES OPERAN, CUENTA CON UNA HERRAMIENTA INVALUABLE PARA SU TRABAJO.”

---

Las relaciones familiares son las relaciones más importantes e intensas en la vida de las personas, para bien o para mal. Los familiares tienen entre sí una influencia particularmente fuerte. Por un lado, nadie es capaz de sacarlo a uno de sus casillas como lo hace un familiar, por el otro, es difícil obtener de otras relaciones el mismo amor, seguridad y satisfacción que el que se recibe de la familia. El consultor que reconoce el poder de las relaciones familiares y las leyes bajo las cuales operan, cuenta con una herramienta invaluable para su trabajo. Este conocimiento le llevará a manejar los conflictos que surgen en las reuniones familiares de una manera más productiva.

## FFI | Iberoamerica Study Group

Iberoamérica is an online forum to educate, connect and inspire members located in or interested in family enterprise issues in Latin America and Spain. The official language of the group is Spanish.

The Group extends FFI's core mission by focusing on education and multidisciplinary learning. The Group seeks a multidisciplinary composition to broaden and enrich the learning experience of its members. A geographic mix is also a priority.

[LEARN MORE](#)

## Referencias

- (1) <https://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/conflicto>
- (2) Shields, G., Sazma, M., Yonelinas, A. (2016). The Effects of Acute Stress on Core Executive Functions: A Meta Analysis and Comparison with Cortisol. *Neuroscience and Biobehavioral Review*. Sep, 68: 651-668.
- (3) Center for the Developing Child Harvard University (2016). Building Core Capabilities for Life. The science Behind the Skills Adults Need to Succeed in Parenting and in the Workplace. Center on the Developing Child. Harvard University. Retrieved from: <https://46y5eh11fhgw3ve3ytpwxt9r-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/03/Building-Core-Capabilities-for-Life.pdf>
- (4) Tate, A. re (2018). 10 Scientific Reasons People are Wired to Respond to Your Visual Marketing. Retrieved from: <https://www.canva.com/learn/visual-marketing/>
- (5) Martínez, M. (2015). Aplicaciones Clínicas de la Teoría de Bowen. En: Rodríguez, M., Martínez, M. (Eds.), *La Teoría Familiar Sistémica de Bowen: Avances Aplicación Terapéutica*. (pp.155-178). Madrid: McGraw-Hill.
- (6) See, J., MacLeod, C., & Bridle, R. (2009). The reduction of anxiety vulnerability through the modification of attentional bias: A real-world study using a home- based cognitive bias modification procedure. *Journal of Abnormal Psychology*, 118(1), 65.
- (7) Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- (8) Gilbert, R. (1992) *Extraordinary Relationships. A New Way of Thinking About Human Interactions*. New York: John Wiley & Sons.
- (9) Ochsner, K.N., Bunge, S.A., Gross, J.J y Gabriele, J.D.E. (2005). Rethinking Feelings; an fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion. En: J.T. Cacioppo y G.G. Berntson (Eds.), *Social Neuroscience: Key Readings* (pp.253-270). New York: The Psychology Press.
- (10) Martínez, M. (2015)
- (11) Center for the Developing Child Harvard University. (2016)
- (12) Martínez, M. (2015)

## Sobre el colaborador



**La Dra. Mariana Martínez** obtuvo su doctorado en Psicología Clínica con especialidad en Sistemas Familiares de la California School of Professional Psychology en Alliant International University, San Diego, CA. Es Profesora del Bowen Center for the Study of the Family en Washington, DC. Conduce el programa televisivo Family Matters producido por el Bowen Center y la Universidad del Distrito de Columbia. Tiene una práctica privada en Bethesda, MD donde atiende a familias en contexto clínico y en torno a temas de legado familiar. Trabaja predominantemente con familias internacionales, muchas de ellas Latinas, que residen en el área de Washington DC. Ella puede ser contactada en [mmartinez@thebowencenter.org](mailto:mmartinez@thebowencenter.org).