



James E. Hughes, Jr.
FOUNDATION
Publishing

Comprender y gestionar la resistencia de los beneficiarios

Integración de tácticas de negociación en situaciones de secuestro en las relaciones fiduciarias

AUTORA

Amanda Koplin

INTRODUCCIÓN

El fideicomisario se toma un respiro antes de la próxima reunión. El beneficiario, un hijo adulto del otorgante, tiene fama de ser volátil. Las conversaciones anteriores sobre las distribuciones terminaron con gritos, acusaciones de control y amenazas de recurrir a un abogado. El mandato del fideicomisario es claro: cumplir con el deber fiduciario, gestionar el fideicomiso de forma responsable y mantener la compostura profesional. Sin embargo, bajo la claridad procedimental se esconde una complejidad psicológica que los manuales de políticas rara vez abordan.

Los fiduciarios se enfrentan con frecuencia a beneficiarios resistentes o emocionalmente reactivos, en situaciones no muy diferentes a la descrita anteriormente. En la práctica fiduciaria, la resistencia puede manifestarse como negativa a comunicarse, exigencias excesivas, hostilidad, evasión, retraimiento o inestabilidad emocional. Las estrategias tradicionales basadas en la lógica (compartir datos, recordatorios legales o explicaciones procedimentales) a menudo no logran calmar el conflicto porque se dirigen al cerebro racional, no al emocional. Lo que puede parecer rebeldía, sentido de derecho o manipulación suele reflejar necesidades emocionales más profundas, traumas no superados, una percepción de pérdida de control o amenazas a la seguridad psicológica.

A medida que el patrimonio pasa de una generación a otra, los fideicomisarios, los gestores patrimoniales, los planificadores sucesorios y los profesionales de las oficinas familiares se ven a menudo inmersos en dinámicas cargadas de emociones que van mucho más allá de la gestión financiera y patrimonial. Todo fiduciario se encontrará, tarde o temprano, con un cliente o beneficiario cuya resistencia parezca insuperable. Las conversaciones se estancan, la confianza se erosiona y lo que debería ser un proceso colaborativo se convierte en un punto muerto.

En el complejo mundo de los fideicomisos y el patrimonio familiar, el dinero se convierte en algo más que un instrumento financiero: es un instrumento emocional. Las decisiones sobre distribuciones, supervisión y rendición de cuentas suelen activar temas psicológicos profundos como la equidad, la pertenencia y la identidad. Comprender estos factores subyacentes permite a los fiduciarios ir más allá de la gestión del comportamiento para abordar las causas fundamentales de la tensión.

Este artículo examina la resistencia no como un obstáculo que hay que superar, sino como una señal psicológica: una manifestación de miedo, dolor o una amenaza percibida a la autonomía. Basándose en investigaciones y teorías psicológicas, explora los factores subyacentes de los comportamientos difíciles y ofrece marcos prácticos para los fiduciarios que buscan interactuar de una manera más constructiva. Al comprender la psicología que subyace a la resistencia, los fiduciarios pueden pasar de una gestión reactiva a una empatía estratégica, respondiendo de formas que preserven tanto la integridad de la confianza como la estabilidad de la relación. En una época en la que se pide a los fiduciarios que gestionen no solo activos, sino también emociones humanas, esta perspectiva ya no es opcional, sino esencial para una práctica eficaz.

EL CEREBRO EMOCIONAL FRENTE AL CEREBRO RACIONAL

El razonamiento humano está determinado por dos sistemas interconectados: el cerebro emocional (centrado en el sistema límbico) y el cerebro racional (principalmente la corteza prefrontal).

Cuando las personas se sienten amenazadas (física, económica, emocional, psicológicamente o en sus relaciones), la amígdala desencadena una respuesta de lucha, huida o paralización. En este estado, el acceso a la lógica y la planificación se ve mermado. Intentar razonar con alguien cuyo cerebro emocional está activado es como decirle a una persona enfadada que «se calme»: rara vez funciona y, por lo general, provoca una reacción aún más violenta.

Implicación fiduciaria: antes de intentar explicar, persuadir o negociar, crea un entorno de seguridad emocional. La validación, la escucha reflexiva y la empatía ayudan a desactivar el cerebro emocional, restaurando la capacidad racional.

Desarmar las reacciones defensivas: miedo, vergüenza, control y desconfianza

Las reacciones defensivas son, en gran medida, mecanismos psicológicos inconscientes que se utilizan para protegerse de la ansiedad o de las amenazas a la autoestima. A menudo tienen su origen en experiencias tempranas de miedo, vergüenza, impotencia o desconfianza. Comprender estas raíces permite a los fiduciarios responder con empatía y estabilidad, en lugar de con frustración.

La actitud defensiva puede darse en cualquier persona, ya sea un fiduciario o un beneficiario. Las claves para desarmar la actitud defensiva residen en la conciencia de uno mismo, la empatía y la comunicación. Cuando los fiduciarios interpretan la resistencia a través del prisma del miedo, la vergüenza, el control y la desconfianza, pueden intervenir a nivel emocional en lugar de reaccionar ante los comportamientos y las peticiones superficiales. El reconocimiento sereno, la comunicación transparente y la contención emocional no solo alivian la tensión inmediata, sino que también fortalecen la relación fiduciaria con el paso del tiempo.

En última instancia, desarmar las reacciones defensivas requiere ver más allá del comportamiento y percibir la necesidad humana de seguridad, dignidad y autonomía que lo impulsa. Al abordar estas necesidades con empatía y habilidad, los fiduciarios transforman la resistencia en buena relación y la oposición en colaboración. Los fiduciarios que son capaces de regular sus propias respuestas emocionales transmiten precisamente la estabilidad que los beneficiarios necesitan para sentirse seguros.

Cómo desarmar la actitud defensiva en uno mismo:

1. Cultiva la autoconciencia

Fíjate en los signos físicos (p. ej., apretar la mandíbula, respiración superficial) y emocionales (p. ej., irritación, necesidad de justificarse) que indican que tu propia actitud defensiva se está activando.

2. Haz una pausa antes de responder

Crea un «bache emocional» para romper el ciclo de reacción automática. Respira hondo, haz una pausa o aléjate un momento para permitir que tu sistema nervioso se restablezca antes de responder. Si se trata de un correo electrónico, espera antes de responder. Si estás en una llamada, hazle saber al cliente que lo que te está preguntando merece una respuesta meditada y que puede esperar una respuesta tuya en 24 horas. Esto también puede funcionar en persona.

3. Identifica la emoción subyacente

Pregúntate: «¿Qué estoy sintiendo realmente en este momento: miedo, vergüenza, la necesidad de que me comprendan o la necesidad de control?». Nombrar el sentimiento disminuye su influencia y redirige la atención hacia la causa raíz en lugar de hacia la reacción.

4. Practica la autocompasión y reconoce tus limitaciones

Sustituye el perfeccionismo por la humildad. Frases como «Puede que me equivoque» o «No había pensado en eso» reducen la actitud defensiva y refuerzan la credibilidad en la relación.

5. Desarrolla nuevos hábitos

Sustituye los impulsos defensivos por vías de expresión constructivas. Por ejemplo, si tiendes a ponerte a la defensiva y a arremeter contra los demás (desplazamiento), canaliza esa energía hacia la reflexión o el ejercicio físico (dar un paseo o hacer ejercicio) o hacia la resolución de problemas una vez que las emociones se hayan calmado. Arraigar nuevos hábitos llevará tiempo y será necesario practicarlos y reforzarlos de forma constante para que se conviertan en respuestas automáticas.

Cómo desarmar la actitud defensiva en los demás

1. Mantén la calma y valida los sentimientos

La regulación emocional es contagiosa. Cuando los beneficiarios se alteran, tu presencia tranquila transmite seguridad. Valida su perspectiva sin corregirla de inmediato: «Veo que esta situación te resulta frustrante». Se pueden validar los sentimientos reconociendo una perspectiva diferente (p. ej., «Entiendo por qué te sientes así») sin tener que estar necesariamente de acuerdo con la valoración contraria.

2. Utiliza frases en primera persona y evita culpar

Comunícate desde tu propia experiencia en lugar de lanzar acusaciones. Plantea tus preocupaciones en términos de tus propios sentimientos y del impacto que te causan, en lugar de utilizar un lenguaje acusatorio del tipo «siempre» o «nunca». Por ejemplo: «Quiero asegurarme de que estamos de acuerdo en cuanto a los plazos», en lugar de «Siempre eres impaciente» o «Nunca llegas a tiempo».

3. Practica la escucha activa

Escucha para comprender, no para responder. Concéntrate plenamente en lo que dice la otra persona, mantén el contacto visual, resume lo que has oído y haz preguntas para aclarar dudas en lugar de preparar tu réplica. Esto demuestra un deseo genuino de comprender y respetar, y ayuda a los beneficiarios a sentirse tenidos en cuenta.

4. Fomenta un entorno seguro

Crea espacios de comunicación predecibles y libres de juicios, en los que las personas se sientan seguras para expresar su vulnerabilidad. Esto ayuda a disipar el miedo o la vergüenza subyacentes que provocan una actitud defensiva. Ofrece diferentes modalidades de comunicación que puedan resultar más cómodas para el beneficiario (mensajes de texto, correo electrónico, llamadas telefónicas, videollamadas, reuniones presenciales). La coherencia reduce la ansiedad, lo que ayuda a los beneficiarios a aceptar los comentarios sin reaccionar de forma exagerada.

5. Céntrate en los valores y objetivos compartidos

Cuando surja un conflicto, vuelve a los puntos en común: la estabilidad financiera, la seguridad a largo plazo o el legado familiar. Volver a centrarse en los objetivos compartidos desarma la actitud defensiva y restablece la colaboración.

Comprender y superar las causas fundamentales

Reacción defensiva n.º 1: Miedo: El miedo es uno de los motores más comunes del comportamiento defensivo. En el caso de los beneficiarios, puede manifestarse como ansiedad ante la escasez económica, la dependencia o la inestabilidad. Detrás de estos comportamientos se esconde una amenaza percibida para el bienestar, la identidad o la autonomía. El miedo a la crítica, a la pérdida o al rechazo puede manifestarse en forma de peticiones urgentes o de reacciones impulsivas.

Implicación fiduciaria n.º 1: Identificar el miedo formulando preguntas con curiosidad. Reconocer el miedo como una necesidad de tranquilidad, más que de control, ayuda a los fiduciarios a trabajar con los beneficiarios para comprender de dónde proviene ese miedo y cómo el fiduciario puede abordarlo mediante la creación de acuerdos mutuos (por ejemplo: distribuciones regulares en los plazos acordados, mejora de la educación financiera para promover la independencia, y una explicación de por qué se pueden aceptar o denegar solicitudes adicionales con el fin de reafirmar la autonomía).

Reacción defensiva n.º 2: La vergüenza: La vergüenza es una emoción poderosa y a menudo oculta que alimenta el retraimiento, la ira o la culpa. Cuando las personas se sienten inadecuadas o «inferiores», pueden protegerse desviando la responsabilidad o proyectando la culpa. En las relaciones fiduciarias, la vergüenza puede surgir de la dependencia de los fondos fiduciarios, de errores financieros o de los antecedentes familiares. La culpa actúa como un anestésico para la vergüenza: proporciona un alivio temporal, pero profundiza la desconexión.

Implicación fiduciaria n.º 2: La validación amable y el respeto pueden ayudar a los beneficiarios a recuperar la dignidad sin adoptar una actitud defensiva. Normalice los errores como parte del proceso de aprendizaje, reafirme el papel del fiduciario como apoyo frente al castigo y reafirme la relevancia e importancia del beneficiario. Permita que el beneficiario salve las apariencias de cualquier forma que pueda.

Reacción defensiva n.º 3: Control: La necesidad de control suele surgir de la inseguridad, la imprevisibilidad o el miedo a la vulnerabilidad. Los beneficiarios que han experimentado imprevisibilidad o inestabilidad en el pasado pueden equiparar el control con la seguridad. Los intentos de microgestionar a los fideicomisarios, dictar plazos o desafiar la autoridad suelen reflejar un intento de recuperar la autonomía.

Implicación fiduciaria n.º 3: Recuerde al beneficiario en qué aspectos tiene control, la importancia de sus decisiones, ofrécele opciones estructuradas y procesos transparentes, reforzando así su sensación de inclusión y previsibilidad. Pregúntale cuál es su máxima prioridad y distingue entre las peticiones superficiales y la consecución de un objetivo final. Recalca que sus decisiones contribuyen a dar forma al resultado final.

Reacción defensiva n.º 4: Desconfianza: La desconfianza suele derivarse de traumas pasados o de patrones relacionales aprendidos en los que se abusó del poder o se incumplieron promesas. Las personas que anticipan un daño pueden interpretar los límites fiduciarios o las preguntas como ataques personales. Esta postura defensiva puede conducir a ciclos de malentendidos, en los que la desconfianza genera más tensión.

Implicación fiduciaria n.º 4: Demostrar fiabilidad a lo largo del tiempo: responder de forma predecible, comunicarse con claridad y separar los hechos de las percepciones sin emitir juicios. El cumplimiento de los pequeños compromisos se traducirá, con el tiempo, en una mayor confianza. Sigue verificando que ambas partes hayan entendido lo mismo y proporciona seguimientos por escrito a los que poder recurrir más adelante si persisten los desacuerdos.

La jerarquía de necesidades de Maslow y la resistencia

La jerarquía de necesidades de Maslow ofrece una perspectiva para comprender cómo las necesidades insatisfechas impulsan el comportamiento. La resistencia suele surgir cuando se ven amenazadas las necesidades de niveles inferiores, en particular la seguridad, la pertenencia y la importancia. Cuando los fiduciarios responden únicamente a nivel racional, sin atender a la seguridad, la importancia y la pertenencia, el resultado suele ser una mayor resistencia.

1. **Necesidades fisiológicas:** el beneficiario puede centrarse en la seguridad inmediata (vivienda, alimentación, salud).
2. **Necesidades de seguridad:** Estas se ven comprometidas cuando no hay previsibilidad, transparencia ni un seguimiento coherente.
3. **Pertenencia y estima:** Los beneficiarios expresan esto mediante la culpa o la degradación de los demás. La comunicación respetuosa restaura la dignidad y fomenta la colaboración.
4. **Autorrealización:** Solo una vez alcanzada la seguridad emocional y relacional pueden los beneficiarios dedicarse a una planificación financiera compleja o a objetivos a largo plazo. Esto se manifiesta en expresiones de deseo de generar impacto, de realización personal y de superar los límites del potencial a través de negocios familiares, iniciativas filantrópicas u otras vías.

Comprender las necesidades fundamentales a través de la jerarquía de Maslow

La jerarquía de necesidades de Maslow ofrece un marco para comprender cómo las necesidades insatisfechas impulsan el comportamiento. Para los fiduciarios, comprender qué necesidad está impulsando el comportamiento les permite negociar en el nivel adecuado de necesidad, ofreciendo respuestas específicas y compasivas alineadas con la necesidad subyacente, en lugar de con una petición superficial. Atender a los beneficiarios en el nivel de su *necesidad percibida*, y no solo en el de su *petición expresada*, es la piedra angular de una negociación eficaz.

Por ejemplo, un fideicomisario puede recibir llamadas exigentes de un beneficiario y/o el beneficiario puede rechazar la petición del fideicomisario de hacer algo razonable (por ejemplo: retirar el cubo de basura de la calle para que la comunidad de propietarios no siga multando al beneficiario). Por cada solución que se le ocurre al administrador, el beneficiario tiene mil razones por las que no funcionará. Cuando el beneficiario llama, no tiene paciencia y es muy exigente. Llama repetidamente con problemas que nunca se resuelven del todo y su lista de problemas que el administrador debe resolver no deja de crecer. El administrador intenta todas las soluciones prácticas que se le ocurren, sin éxito.

Cuando se le pregunta por los antecedentes del beneficiario, el administrador explica que este se inventa constantemente historias sobre lo importante que era cuando era más joven y sobre los grandes logros que tenía en su haber. El beneficiario es además una persona mayor que vive sola, alejada de cualquier familiar vivo. Es probable que el beneficiario no esté en conflicto con el administrador por un cubo de basura, sino por su deseo de sentirse importante. Es posible que el beneficiario también se dé cuenta de que nadie responde a sus llamadas a menos que haya un problema o una crisis; por lo tanto, la única forma que tiene de buscar conexión es creando un problema inmediato. El administrador debe tomarse las cosas con calma, ayudar al beneficiario a sentirse importante y encontrar formas más saludables de ayudarlo a conectar con los demás; entonces, el problema del cubo de basura, junto con la interminable lista de exigencias, se resolverá de forma natural.

Implicación fiduciaria: Abordar los problemas y peticiones secundarios nunca resuelve los problemas primarios. Hay que identificar la necesidad subyacente en lugar de centrarse en las peticiones superficiales.

1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS: SEGURIDAD Y ESTABILIDAD BÁSICAS

Descripción:

En la jerarquía de necesidades de Maslow, estas son las necesidades más fundamentales (alimentación, vivienda, atención médica y bienestar físico). Cuando no se satisfacen, estas preocupaciones eclipsan a todas las demás.

Cómo se manifiesta:

Los beneficiarios que se encuentran en este nivel se centran en la supervivencia inmediata; a menudo predominan las preocupaciones relacionadas con la vivienda, la alimentación o la asistencia sanitaria. Su forma de comunicarse puede parecer urgente, ansiosa o reactiva («Necesito el dinero *ahora mismo*», «No entiendes lo desesperada que es la situación»). Un ejemplo típico de esto se da cuando un beneficiario no ha planificado adecuadamente su presupuesto y ahora espera que el administrador elimine la consecuencia natural de tener que gastar el dinero destinado a la comida en pedidos a domicilio o en ocio. El administrador puede recibir peticiones urgentes o repetidas de distribuciones presentadas como «emergencias», una obsesión por el acceso inmediato a los fondos, una ansiedad exacerbada o una visión catastrofista ante los retrasos financieros («Si no recibo este cheque, lo perderé todo»), o desconfianza o enfado hacia los fiduciarios que parecen controlar sus medios de subsistencia básicos.

2. NECESIDADES DE SEGURIDAD: SEGURIDAD FÍSICA, PSICOLÓGICA Y RELACIONAL

Descripción:

En la jerarquía de necesidades de Maslow, las necesidades de seguridad incluyen la coherencia, la transparencia y la protección frente a daños percibidos, ya sean físicos, psicológicos o relacionales. Cuando las personas se sienten inseguras respecto a los resultados futuros o a los motivos de los demás, pueden volverse reservadas o controladoras.

Cómo se manifiesta:

Los beneficiarios con vulnerabilidades que se encuentran en este nivel anhelan la fiabilidad. Una comunicación inconsistente, unos límites poco claros o la percepción de intenciones ocultas desencadenan miedo y desconfianza. Pueden poner a prueba los límites, buscar

reafirmaciones repetidas o acusar al fiduciario de ocultar información o fondos como medida de control y manipulación. Los beneficiarios pueden caer en la microgestión o exigir revisar cada decisión, cuestionando los motivos del fiduciario («Me estás ocultando algo» o «Estás intentando controlarme»), aumentar la ansiedad cuando la comunicación se retrasa o es ambigua, mostrar resistencia a los límites establecidos

por miedo a perder autonomía, buscar repetidamente tranquilidad o realizar controles excesivos, mostrar dificultad para tolerar la ambigüedad o los periodos de espera, o intentar recuperar el control mediante la intensidad emocional o una supervisión minuciosa.

3. NECESIDADES DE PERTENENCIA Y ESTIMA: IMPORTANCIA Y CONEXIÓN AUTÉNTICA EN LA RELACIÓN

Descripción:

En la jerarquía de necesidades de Maslow, los seres humanos tienen una necesidad inherente de sentirse valorados, respetados e incluidos. Cuando los beneficiarios perciben juicio, desdén o condescendencia, su sentido de pertenencia y autoestima se ve amenazado, lo que a menudo conduce a la vergüenza o a una actitud defensiva.

Cómo se manifiesta:

Los beneficiarios pueden mostrarse reacios porque se sienten menospreciados, infantilizados o juzgados. Los arrebatos emocionales o acusaciones («No te preocupas por mí», «Eres igual que todos los demás», «¡Yo sé lo que hago!») suelen enmascarar un deseo más profundo de sentirse respetados y comprendidos. Pueden mostrar reactividad emocional o retraimiento tras sentirse menospreciados, interpretar la neutralidad fiduciaria como frialdad o rechazo, identificarse en exceso con la riqueza («Mi valor proviene de lo que controlo»), intentar reafirmar su experiencia o superioridad como defensa contra la vergüenza, mostrar sensibilidad hacia el tono, el lenguaje o las críticas percibidas, mostrar volatilidad emocional en torno a debates sobre responsabilidad, elaboración de presupuestos o supervisión, o expresar un deseo de reconocimiento o respeto más allá de los resultados puramente económicos.

4. AUTORREALIZACIÓN: CRECIMIENTO, PROPÓSITO Y AUTONOMÍA

Descripción:

En la cima de la jerarquía de Maslow se encuentra el impulso hacia la realización personal, la autonomía y el sentido. Una vez satisfechas las necesidades básicas y de seguridad emocional, los beneficiarios pueden dedicarse a la toma de decisiones con un propósito y a la planificación financiera a largo plazo.

Cómo se manifiesta:

Una vez establecida la seguridad emocional y relacional, los beneficiarios pueden dedicarse a la planificación a largo plazo, a debates sobre inversiones y al establecimiento de objetivos. Pueden mostrar interés en adquirir conocimientos financieros, seguir formándose o contribuir a causas familiares o comunitarias. Los beneficiarios pueden mostrar interés en aprender gestión financiera, filantropía o planificación del legado; manifestar un deseo de independencia y de tener voz en la toma de decisiones; mostrar creatividad o curiosidad en lugar de una actitud defensiva; solicitar orientación en lugar de control; tolerar la frustración a corto plazo en aras de un beneficio a largo plazo; la comunicación se vuelve orientada al futuro y colaborativa, y sus preguntas pasan de «¿Qué obtengo?» a «¿Cómo puedo aprovechar esto bien?».

El modelo de la «escalera del cambio de comportamiento»: un marco para negociar el cambio

Adaptado de la Unidad de Negociación de Crisis del FBI, el «Modelo de la escalera del cambio de comportamiento» ofrece a los fiduciarios una hoja de ruta práctica para la comunicación (Academia del FBI):

1. **Escucha activa:** Refleja lo que oyes para asegurarte de que lo has entendido. A veces, el reflejo también se centra en lo que no se ha dicho, para comprobar si vas por el buen camino.
2. **Empatía:** Reconoce la realidad emocional sin estar de acuerdo ni condonarla.
3. **Conexión:** Genera confianza a través de la previsibilidad y una comunicación sin juicios de valor.
4. **Influencia:** una vez que se ha establecido la relación de confianza, ofrezca explicaciones o un marco educativo.
5. **Cambio de comportamiento:** Establecer de forma colaborativa nuevos patrones y acuerdos.

Este modelo ofrece un enfoque estructurado para la desescalada, el establecimiento de una buena relación y la influencia en el cambio de comportamiento. Tradicionalmente, las personas que utilizan este marco no son profesionales de la salud mental. Se trata de profesionales de las fuerzas del orden, a menudo, formados para desescalar situaciones de crisis, desde intentos activos de suicidio hasta situaciones de rehenes o llamadas por disturbios domésticos. Están entrenados para escuchar, desescalar e influir en alguien con el fin de alcanzar un resultado final, precisamente la habilidad que todo fiduciario necesita.

Para la mayoría de las personas, los conflictos nunca dan el resultado deseado porque se saltan los pasos del uno al tres y ambas partes luchan por lograr un cambio de comportamiento y ejercer influencia, en lugar de empezar por la escucha activa y la empatía. El cambio solo se produce después de que la empatía y la relación de confianza se hayan establecido firmemente. Esto tendrá que repetirse en cada interacción. No se trata de un proceso que se haga una sola vez. Piensa por un momento en tu propia pareja, tus padres, un amigo o un hijo. Aunque tengáis una relación preexistente, ¿necesitas que te escuchen activamente en todo momento? ¿Necesitas que muestren empatía? No des por sentado que, por el mero hecho de que exista una relación previa, la empatía y la conexión ya estén garantizadas en ESTA interacción concreta.

Para los fiduciarios, es fundamental comprender cómo calmar a los beneficiarios que se muestran amenazantes, emocionalmente alterados o difíciles, y cada paso de este modelo cobra aún más fuerza cuando se combina con el conocimiento de dos herramientas adicionales:

1. **La jerarquía de necesidades de Maslow:** ¿Qué necesidad insatisfecha está provocando la resistencia?
2. **Reacciones defensivas:** ¿Qué estrategia de protección (miedo, vergüenza, control o desconfianza) está utilizando el beneficiario aquí y ahora?

En conjunto, esto permite al fiduciario no solo responder al comportamiento *observado*, sino también reconocer y satisfacer la necesidad *que impulsa* dicho comportamiento. Lo más importante en la negociación de crisis con rehenes es recordar que se trata de una persona en crisis (en el caso de las fuerzas del orden, alguien que, casualmente, está cometiendo un acto delictivo o intentando suicidarse). En ese momento, no está pensando ni respondiendo de forma racional. Para muchas personas, es fácil dar por sentado que la persona que tienen delante controla su comportamiento. La mayoría de las veces, cuando alguien actúa de forma irracional, es porque su amígdala está «secuestrada», se activan sus reacciones defensivas y hay necesidades profundamente arraigadas que no se satisfacen en ese momento, lo que conduce a una escalada. Si los fiduciarios son capaces de recordar que, a pesar del comportamiento agresivo verbal o físico, se trata de una persona en crisis, empezarán a interactuar con ella de manera diferente.

Paso 1: Escucha activa: La escucha activa no consiste simplemente en repetir palabras, sino en detectar la *señal que se esconde tras el ruido*: pregúntate: ¿Qué necesidad insatisfecha se está expresando? ¿Qué reacción defensiva se ha activado? ¿Qué realidad emocional está determinando el comportamiento? Utiliza herramientas como el etiquetado emocional y el resumen para comprobar si has captado con precisión los puntos principales del cliente.

Objetivo: Identificar la necesidad subyacente a la reacción

Preguntas para identificar la necesidad insatisfecha en la jerarquía de necesidades de Maslow:

Necesidades fisiológicas / de seguridad

- «¿Qué es lo que te parece más urgente o inmediato de esta situación en este momento?»
- «¿Qué resultado es el que más te asusta que pueda ocurrir?»
- «¿Qué te ayudaría a sentirte más seguro a corto plazo?»

Necesidades de pertenencia y estima

- «¿Qué parte de este proceso te hace sentir menospreciado o frustrado?»
- «¿Qué te ayuda a sentirte respetado o escuchado en conversaciones como esta?»
- «¿Qué es lo más importante que debo entender sobre tu situación?»

Necesidades de autorrealización

- «¿Cómo definirías el éxito para ti a largo plazo?»
- «¿Hacia qué dirección intentas avanzar en tu vida o en tus finanzas?»

Identifica la reacción defensiva

Durante la escucha activa, presta atención a:

- **Miedo:** habla rápida, catastrofismo, urgencia
- **Vergüenza:** evasión, enfado, culpar a otros, retraimiento
- **Control:** microgestión, exigencias, rigidez
- **Desconfianza:** cuestionamiento de motivos, escepticismo, hipervigilancia

Desarmar mediante la escucha

Objetivo: adaptar la validación a la reacción defensiva observada:

- **Miedo:** «Te preocupa lo que pueda pasar si esto no se resuelve rápidamente. Entiendo la urgencia».
- **Vergüenza:** «Es lógico que esto te resulte abrumador. No estás solo en este proceso y muchos de los beneficiarios con los que trabajo se sienten exactamente igual al principio».
- **Control:** «Quieres asegurarte de tener claridad e influencia en esta decisión. Analicémoslo juntos. Tu opinión es importante para mí».
- **Desconfianza:** «Quiero ser transparente contigo. Esto es exactamente lo que sé y a lo que puedo comprometerme».

Resultado: Al nombrar o etiquetar la experiencia emocional, en lugar de corregir el contenido, el cerebro emocional empieza a relajarse.

Paso 2: Empatía: La empatía no es estar de acuerdo, dar la aprobación ni ceder ante una petición. Es el acto de transmitir que quien escucha comprende genuinamente *por qué* quien habla se siente así, basándose en sus circunstancias, su historia y los factores estresantes actuales. Reconoce la experiencia emocional sin respaldar el comportamiento y le da a la persona que habla una indicación de que quien escucha puede identificarse o conectar con su experiencia. Señales de empatía: estás a salvo conmigo, tus sentimientos no se utilizarán en tu contra y puedo entender por qué reaccionaste así.

Objetivo: Establecer una conexión entre el fiduciario y la necesidad del beneficiario que motiva el comportamiento. Este es el momento en el que los niveles de amenaza interna comienzan a descender, dejando espacio para el pensamiento racional, el fomento de la confianza y la colaboración.

Mostrar empatía de forma que se ajuste a la necesidad insatisfecha según la jerarquía de necesidades de Maslow:

Si la necesidad insatisfecha es de seguridad o fisiológica: el beneficiario se siente abrumado porque algo le parece amenazante o urgente. En este caso, la empatía se centra en estabilizar el miedo y ofrecer contención emocional.

- «Dada la incertidumbre que se respira en estos momentos, es lógico que tengas miedo y que intentes aclarar la situación».
- «Cualquiera en tu situación se sentiría abrumado. Asegurémonos de que tus necesidades inmediatas estén cubiertas».

Resultado: Esto demuestra que entiendes el *motivo* que hay detrás de la urgencia sin respaldar la demanda en sí misma.

Si la necesidad insatisfecha es de pertenencia o de estima: el beneficiario se siente juzgado, menospreciado o insignificante. La empatía debe restaurar la dignidad y la seguridad en la relación.

- «Entiendo que te sientas frustrado y menospreciado. Nadie quiere sentirse tratado con condescendencia, presionado o poco importante. Es lógico que quieras saber que tu punto de vista importa».
- «Veo que te esfuerzas por defenderte, y eso me dice que esta situación es importante para ti».

Resultado: Esto reafirma la humanidad de la persona y su necesidad de respeto.

Si la necesidad insatisfecha es la autorrealización: el beneficiario busca sentido, autonomía o crecimiento. La empatía reconoce sus aspiraciones y valores.

- «Entiendo que estás intentando avanzar en tu vida, y esto te parece un obstáculo para el progreso que deseas».
- «Es lógico que quieras tener más capacidad de decisión en estos asuntos».

Resultado: Esto presenta al beneficiario como una persona capaz y con visión de futuro.

Empatía adaptada a la reacción defensiva

La empatía alcanza su máxima eficacia cuando se dirige directamente al estilo defensivo que está utilizando el beneficiario:

- **Miedo:**
«Esta situación te parece inestable y estás intentando recuperar algo de control. Es totalmente comprensible».
- **Vergüenza:**
«Estás bajo mucha presión, y estas conversaciones pueden resultarte incómodas. No estoy aquí para juzgarte».
- **Control:**
«Quieres claridad y tener voz y voto en lo que vaya a pasar a continuación. Es lógico, dadas tus experiencias pasadas con otras personas que han desempeñado mi función».
- **Desconfianza:**
«Es difícil confiar en este proceso cuando te han decepcionado antes. Entiendo por qué te cuestionas los motivos que hay detrás».

Resultado: Esto hace que el beneficiario pase de una actitud defensiva a una de apertura. Cuando los beneficiarios se sienten comprendidos emocionalmente, su sistema nervioso se relaja. Solo entonces puede establecerse una buena relación, ejercerse influencia y afianzarse el cambio de comportamiento.

Paso 3: Conexión: La conexión se establece cuando el beneficiario se siente lo suficientemente seguro como para dejar de defenderse. La conexión se construye cuando el beneficiario percibe al fiduciario como predecible, imparcial, emocionalmente equilibrado y fiable en todas las interacciones. La conexión permite que el cerebro emocional descanse el tiempo suficiente para que el pensamiento racional vuelva a activarse.

Objetivo: Crear seguridad psicológica y previsibilidad

Fortalecer la conexión mediante la satisfacción de las necesidades

Si la necesidad insatisfecha es la seguridad: Ofrece rutina, estructura y seguimiento.

- «Te llamaré todos los miércoles a las 14:00. Aquí tienes la invitación del calendario».

Si la necesidad no satisfecha es la de pertenencia o autoestima: utiliza un lenguaje relacional.

- «Aquí somos un equipo y voy a hacer todo lo que pueda, dentro de mis posibilidades, para encontrar una solución contigo».
- «Respeto el esfuerzo que estás dedicando a esto y nos está ayudando mucho a avanzar».

Si la necesidad no satisfecha es la autorrealización: invita a participar.

- «Tienes muchas buenas ideas sobre cómo sería el éxito en este caso. ¿Cómo te gustaría dar forma a este siguiente paso?»

Fortalecer la relación desarmando las reacciones defensivas

- Miedo → Previsibilidad
- Vergüenza → Ausencia de juicios y afirmación
- Control → Ofrecer opciones estructuradas
- Desconfianza → Seguimiento transparente y por escrito al que poder recurrir más adelante

Paso 4: Influencia: Solo tras la escucha activa, la empatía y la relación de confianza es posible ejercer influencia. Es aquí donde la educación, las normas y los límites cobran finalmente sentido para el cerebro emocional.

Objetivo: orientar la comprensión una vez restablecida la seguridad

Adaptar la influencia a la necesidad no satisfecha

Si la necesidad es la seguridad (física y psicológica): utiliza explicaciones claras y sencillas; evita la abstracción.

- «Esta es la razón exacta por la que la confianza requiere este paso».

Si la necesidad es de pertenencia o autoestima: evita la condescendencia o la sobrecarga técnica.

- «Has hecho un buen trabajo con esta parte. Ahora viene la siguiente. Me encantaría ayudarte haciendo un seguimiento el martes para responder a cualquier pregunta que tengas después de que hayas tenido la oportunidad de hacerlo. ¿Te parece razonable?»

Si la necesidad es la autorrealización: relaciona las decisiones con los objetivos personales.

- «Crear tu propio patrimonio es algo que te parece muy importante. Este plan te ayuda a alcanzar la independencia financiera con el tiempo».

Influir sin provocar reacciones defensivas

Adapta tu forma de expresarte en función de los patrones emocionales:

- **Miedo:** Mantén un tono tranquilo y un ritmo lento.
- **Vergüenza:** utiliza un lenguaje neutro y hace hincapié en la colaboración.
- **Control:** Ofrece dos o tres opciones, nunca solo una.
- **Desconfianza:** Ofrece una justificación por escrito e invita a que se hagan preguntas.

Nota: La influencia es posible cuando el destinatario se siente lo suficientemente seguro como para considerar nuevas perspectivas.

Paso 5: Cambio de comportamiento: El cambio de comportamiento surge de forma natural cuando se aborda la necesidad insatisfecha, se desactiva el cerebro emocional, se desarma la reacción defensiva y la relación es predecible, respetuosa y coherente

Objetivo: Crear conjuntamente nuevos acuerdos y patrones relacionales

Consolidar el cambio mediante una estructura basada en las necesidades

Para las necesidades de seguridad:

- Distribuciones semanales predecibles
- Pago directo del alquiler o de los productos de primera necesidad
- Controles programados
- Sistemas claros de gestión

presupuestaria Para las necesidades de

pertenencia y autoestima:

- Planificación colaborativa
- Reconocimiento del progreso
- Establecimiento respetuoso de

límites Para las necesidades de

autorrealización:

- Apoyo en materia de educación financiera
- Oportunidades de liderazgo en la gestión familiar
- Sesiones de planificación a largo plazo

Consolidar el cambio de comportamiento neutralizando las reacciones defensivas

- **Miedo:** Fomentar la previsibilidad a largo plazo
- **Vergüenza:** celebrar la competencia y el progreso
- **Control:** mantener la libertad de elección y la participación
- **Desconfianza:** reiterar la transparencia y el seguimiento

Nota: El comportamiento cambia porque ha cambiado la estructura emocional que rodea al beneficiario, no porque se le haya convencido, corregido o coaccionado.

CASO PRÁCTICO: LA BENEFICIARIA MUY CONTROLADORA, LYDIA, DE 52 AÑOS.

ANTECEDENTES:

Lydia es extremadamente controladora, microgestiona todo y se muestra muy crítica con las decisiones del fideicomisario. Con frecuencia envía instrucciones largas y detalladas, exige que se apruebe cada factura y acusa asiduamente al fideicomisario de incompetencia.

Creció en un hogar donde la imprevisibilidad y el secretismo eran habituales. Su padre, el otorgante, era emocionalmente distante y gestionaba todas las finanzas familiares sin transparencia. Lydia aprendió desde muy temprana edad que tener el control era la única forma de sentirse segura.

Lydia es inteligente, elocuente e hipervigilante. Interpreta cualquier retraso, limitación o ambigüedad como una amenaza para su seguridad o autonomía. El fideicomisario identifica rápidamente dos necesidades primarias insatisfechas en la jerarquía de necesidades de Maslow: seguridad (previsibilidad, transparencia, control) y estima (competencia, respeto). Utiliza el control como su principal reacción defensiva para hacer frente a cualquier miedo subyacente.

LA INTERACCIÓN

Evento desencadenante

La administradora envía un correo electrónico a Lydia con un aviso rutinario de que su distribución trimestral se abonará un día más tarde de lo habitual debido a un retraso en la tramitación bancaria. En cuestión de minutos, ella responde con una llamada telefónica:

«Inaceptable. Es la tercera vez que tengo que recordaros que espero que las distribuciones se realicen a tiempo. Quiero pruebas de que esto es realmente culpa del banco. Ponedme en copia en todos los correos electrónicos. Esto no debería volver a ocurrir»

. Quiero un informe completo de los sistemas con los que contáis para evitar errores en el futuro».

El sistema nervioso de Lydia interpreta la imprevisibilidad como un peligro y se activa su reacción defensiva.

PASO 1: ESCUCHA ACTIVA: IDENTIFICAR LA NECESIDAD Y LA REACCIÓN DEFENSIVA

Fideicomisario:

«Hola, Lydia. Contabas con un plazo predecible y, como es comprensible, el retraso te ha desconcertado. Sé que la previsibilidad es extremadamente importante para tu sensación de seguridad y que quieres la garantía de que este tipo de retrasos no provocarán problemas mayores en el futuro. ¿Lo he entendido bien?»

Nota: El administrador aún *no* se defiende ni da explicaciones, sino que se limita a escuchar y reflexionar.

Identificar la necesidad no satisfecha

Señales de necesidades de seguridad:

- Exceso de atención en la previsibilidad
- Exigencia de una verificación detallada
- Microgestión del proceso

Señales de necesidades de estima:

- Sensibilidad ante la percepción de incompetencia
- Identificación excesiva con el hecho de «tener el control»
- Rapidez para criticar

Identificar la reacción defensiva

Sus comportamientos reflejan:

- **Control:** exigencia de supervisión, escrutinio y dirección de todos los pasos
- **Miedo subyacente:** catastrofizar un retraso de un día, suponer negligencia o una amenaza para futuras distribuciones

El fideicomisario ahora sabe: no se trata de la distribución. Se trata de la seguridad emocional.

Lydia:

«¡Sí! ¡No soporto la incompetencia de la gente y que no tengan en cuenta cómo me afecta a mí y a mi vida! ¡NO

CONSIDERACIÓN! Simplemente siguen con sus vidas y esperan que los demás lo acepten sin más, ¡pero yo no lo haré! ¡Deberías haberlo visto venir!»

PASO 2: EMPATÍA — DEMOSTRAR COMPRENSIÓN SIN ESTAR DE ACUERDO

La empatía transmite: «*Entiendo por qué te sientes así*». No: «Tienes razón».

Fideicomisario:

«Te sientes tomado por sorpresa y a nadie le gusta que le pillen desprevenido. Cualquiera que haya vivido cambios financieros de última hora se sentiría ansioso cuando algo se desvía del plan, sobre todo cuando se trata de sus finanzas. Entiendo lo estresante que es esto para ti y cómo te sientes decepcionado porque crees que yo podría haber evitado que se produjera este estrés».

Atención:

Sin ponerse a la defensiva.

No corrijas su interpretación. Solo muestra comprensión.

Desarmar la reacción de control

El control disminuye cuando disminuye la amenaza emocional. La

empatía en este caso transmite:

- «Estás a salvo».
- «No te estoy ocultando nada».
- «Tus preocupaciones son

válidas». La respuesta de Lydia se suaviza:

«¡Sí! ¿Por qué no sabías nada de esto? ¿Por qué no viste que esto podía pasar? Solo necesito saber que estas cosas no seguirán pasando. Necesito poder hacer planes. Esta es mi única fuente de ingresos».

PASO 3: CONFIANZA: CREAR PREVISIBILIDAD Y OBJETIVOS COMUNES

La relación de confianza se construye estableciendo estructura, transparencia y colaboración, aspectos que satisfacen directamente sus necesidades de seguridad y autoestima.

Fideicomisario:

«Quieres previsibilidad y quieres que comparta la visión de futuro que pueda tener sobre cuándo las cosas pueden desviarse

del calendario previsto. Es una expectativa razonable. Mi objetivo es ayudarte a sentirte plenamente informada y apoyada. ¿Qué te parece si creamos juntos un sistema en el que te sientas más en control sin necesidad de supervisar cada detalle? En un plazo de 48 horas, también puedo enviarte un correo electrónico informándote de cualquier motivo por el que las distribuciones puedan volver a retrasarse a través del banco, para que sepas cuándo podría ocurrir. Además, comprometerme a informarte siempre de cualquier cambio, por pequeño que sea. ¿Te parece bien?»

Satisfacer las necesidades de Maslow a través de la relación de confianza

- **Seguridad:** comunicación predecible, procesos claros
- **Estima:** reconocimiento de la competencia y la inteligencia

La voz de Lydia se vuelve más tranquila:

«Sí, no puedes pillar por sorpresa a la gente que confía en ti para pagar sus facturas, ¿sabes? No está bien. ¿Esto va a suponer más trabajo para mí? ¿En qué tipo de sistema estás pensando?»

PASO 4: INFLUENCIA: APORTAR DATOS SIN PROVOCAR UNA ACTITUD DEFENSIVA

Ahora que Lydia está más tranquila, el administrador puede presentar la información y establecer los límites.

Administrador:

«El retraso se debió al tiempo de tramitación del banco. Es responsabilidad del banco, y aquí está la documentación. Te la voy a enviar ahora mismo por correo electrónico. En el futuro, podemos evitar algunos de estos contratiempos técnicos adelantando la distribución 24 horas respecto a lo habitual, para que no te pille desprevenida y no tenga que modificar los pagos que ya tenías programados. Podemos seguir adelante con la expectativa de que, teniendo en cuenta los días festivos y los retrasos internos, cada distribución debería llegar en un plazo máximo de 48 horas desde el momento en que la hayamos planificado. Lo más habitual es que llegue el mismo día en que la hayamos planificado. Hay algunos procesos que debo gestionar internamente, pero dentro de esas limitaciones, quiero que tengas claridad y que no te suponga ningún trabajo adicional».

Adaptar la influencia a la necesidad no satisfecha.

Por seguridad:

- Utiliza explicaciones sencillas y claras
- Evita la jerga
- Proporciona un seguimiento por escrito

Para la autoestima:

- Evita sonar correctivo o condescendiente
- Haz hincapié en la colaboración
- Refuerza su capacidad

Lydia recibe el correo electrónico con la documentación del fideicomisario mientras hablan por teléfono y dice:

«Gracias por enviar la documentación. Me alegro de que esto no vuelva a suceder. Me resulta difícil cuando todo se desbarata. Gracias por solucionarlo. Creo que tu solución de adelantar la distribución 24 horas es la mejor para protegernos contra tu error o el de cualquier otra persona en el futuro».

PASO 5: CAMBIO DE COMPORTAMIENTO: CREAR CONJUNTAMENTE UNA ESTRUCTURA QUE REDUZCA LA REACTIVIDAD BASADA EN EL CONTROL

Ahora pueden colaborar en un sistema que aborde los factores emocionales que motivan a Lydia.

PLAN QUE CREAN:

1. Calendario de distribución previsible
Todas las fechas de transferencia trimestrales del año se comunican por escrito, con un aviso de 48 horas en caso de que se produzca algún cambio (cuando sea previsible).
2. Transparencia del proceso
Lydia recibe un resumen de una página sobre cómo se inician, verifican y tramitan las distribuciones. También recibe por escrito cualquier motivo por el que el banco pueda sufrir retrasos, para que sepa qué esperar en el futuro. Esto también sirve de herramienta de referencia para el fideicomisario en caso de que surjan problemas en el futuro.
3. Estructura de comunicación
 - Llamada semanal de 15 minutos para ponerse al día
 - Resúmenes por escrito tras cualquier cambio en el proceso o en los plazos
 - Un documento compartido en el que se muestran las próximas transacciones
4. Límites del control excesivo
El fideicomisario aclara qué aspectos puede revisar Lydia y cuáles deben seguir siendo gestionados por él.

Esta estructura proporciona a Lydia:

- Control cuando sea apropiado

- Previsibilidad cuando sea necesario
- Respeto en todo momento

RESULTADO

Aunque sus comportamientos controladores no cambiaron de inmediato, poco a poco empezaron a disminuir de forma significativa con el paso del tiempo. En tres meses:

- Lydia dejó de supervisar cada transacción
- Los correos electrónicos se hicieron más breves y más colaborativos
- Empezó a pedir aclaraciones en lugar de exigir control
- Expresó su agradecimiento por la coherencia en lugar de criticar
- Desaparecieron las escaladas de crisis
- El administrador experimentó menos comportamientos de microgestión y un aumento de la confianza.

¿Por qué funcionó?

Como el administrador no luchó por el control, se restableció la seguridad emocional, lo que eliminó la necesidad de que Lydia lo controlara todo. Una vez abordado su miedo subyacente, Lydia ya no necesitó comportarse de forma compulsiva ni buscar el control en el exterior, porque sabía qué esperar, contaba con una comunicación coherente y disponía de sistemas que había creado conjuntamente con el administrador.

Gestión de exigencias y plazos poco realistas

En el contexto de las negociaciones y las crisis, los beneficiarios pueden plantear exigencias o plazos poco realistas para ver hasta dónde pueden llegar y porque experimentan un alto nivel de urgencia y ansiedad. Esto puede manifestarse en forma de peticiones urgentes, plazos de respuesta muy cortos o un pensamiento de «todo o nada». Los fiduciarios pueden gestionar esto de forma eficaz:

- **Reconocer la urgencia antes de establecer límites:** «Es comprensible que esto parezca urgente. Percibo la urgencia en tu voz. Voy a ayudarte. Necesito más información antes de poder indicarte los siguientes pasos».
- **Estableciendo una estructura:** Proporciona plazos claros y resúmenes por escrito. «Repasemos qué es factible según los términos del fideicomiso y la política de la empresa, que establece que todas las distribuciones adicionales superiores a 2.000 dólares deben solicitarse por escrito con un preaviso de tres días laborables».
- **Evitar las luchas de poder:** Mantén la calma, céntrate en los hechos y sé comprensivo. «¿Qué te parece más urgente y útil en este momento que podamos abordar dentro de estos parámetros?»
- **Utilizar la información como herramienta de empoderamiento:** Explica los procesos de forma transparente y en un lenguaje sencillo. «Hoy puedo ayudarte con X. Tendrás que presentar una solicitud por escrito para el resto, junto con el justificación de dicha necesidad. He observado que se trata de un patrón recurrente de gasto excesivo de unos 500 dólares al mes y, como parte de lo que podemos hacer, podemos reajustar su presupuesto para aumentar las distribuciones mensuales en 500 dólares al mes. De el futuro, trabajemos juntos en la planificación y el presupuesto para que no te veas envuelto en este tipo de crisis. ¿Estás dispuesto a hacerlo conmigo?»
- **Dar ejemplo de control emocional:** la serenidad de un fiduciario influye directamente en el estado emocional del beneficiario. Si el beneficiario eleva el tono de voz, haz una pausa y hazle saber que la conversación no es eficaz cuando te grita.

Herramientas de negociación para hacer frente a la resistencia

Objetivo	Herramienta o técnica	Ejemplo o aplicación
Calmar las emociones	Declaraciones reflexivas	«Parece que te preocupa que este proceso no avance lo suficientemente rápido».
Fomentar la confianza	Identificar emociones	«Me doy cuenta de lo frustrante que es esto para ti».
Reformular el comportamiento	Considera la resistencia como una forma de protección	«Estás defendiéndote, lo cual tiene sentido dadas tus experiencias pasadas. Quiero que sepas que estoy de tu lado».
Recupera la capacidad de actuar	Límites límites	«Aquí tienes dos opciones para seguir adelante. Decidamos juntos».
Evitar la escalada	Pausas estratégicas	Deja que las emociones se calmen antes de responder.
Fomentar la previsibilidad	Comunicación transparente	Proporcione información actualizada de forma constante, aunque el progreso sea mínimo.

Estas estrategias de negociación sitúan a los fiduciarios no como encargados de hacer cumplir las normas, sino como co-reguladores del proceso y de las emociones, equilibrando la empatía con la responsabilidad. Esto permite al fiduciario mantener el control de la situación y de lo que suceda a continuación.

CONCLUSIÓN

La resistencia en las relaciones con los beneficiarios no es un fracaso de la estrategia fiduciaria, sino una respuesta humana previsible ante la amenaza, la incertidumbre y la percepción de pérdida de control. En el mundo de los fideicomisos y el patrimonio familiar, donde la identidad personal y la dependencia económica suelen entrecruzarse, las corrientes emocionales subyacentes pueden anular fácilmente la toma de decisiones racionales, lo que conduce a amenazas, volatilidad, un aumento de los conflictos y la intervención de los tribunales.

Reconocer esta realidad replantea el papel del fiduciario: no simplemente como gestor de activos, sino como guardián de la confianza, la estabilidad, la seguridad psicológica y la autorrealización.

Para gestionar eficazmente la resistencia se necesita algo más que conocimientos procedimentales. Se requiere inteligencia emocional, empatía y la voluntad de comprender el comportamiento desde una perspectiva psicológica y relacional. Al integrar marcos conceptuales procedentes de la negociación en casos de secuestro y de la psicología conductual, los fiduciarios pueden desarrollar estrategias de comunicación que alivien la tensión en lugar de agravarla, transformando las luchas de poder

en una resolución colaborativa de problemas.

A medida que se acelera la transferencia generacional de patrimonio y los sistemas familiares se vuelven más complejos, estas habilidades definirán la próxima era de la excelencia fiduciaria. La capacidad de mantener los pies en la tierra, la curiosidad y la compasión ante la resistencia no solo es un indicador de madurez profesional, sino también una ventaja competitiva en un ámbito cada vez más marcado por la interacción entre el dinero y la mente humana.

REFERENCIAS

- Modelo de la escalera del cambio de comportamiento del FBI. (s. f.). Unidad de Negociación de Crisis, Academia del FBI.