James E. Hughes, Jr.
FOUNDATION
Publishing

AYUDAR A LAS FAMILIAS A CREAR UN ENTORNO POSITIVO Y ATRACTIVO

Cómo organizar una fiesta mejor

AUTORA

Katherine W. Dean[1]

[1] La autora agradece la ayuda prestada por James E. Hughes, Jr., Matthew Wesley, Christian Stewart y Elizabeth Chatwell en la elaboración de este artículo.

Una aspiración común a todas las familias es el deseo de mantener y profundizar las relaciones a medida que los miembros de la familia crecen, maduran y se alejan unos de otros. Se trata de un objetivo con el que casi todos podemos identificarnos, pero que también resulta difícil de alcanzar, especialmente a medida que la familia se amplía a través de matrimonios, uniones de hecho, nacimientos y adopciones.

Detrás de este objetivo se esconde un componente clave, a menudo no identificado, para lograr la cohesión familiar a largo plazo. Un componente que, cuando se desarrolla de forma intencionada, puede desempeñar un papel significativo a la hora de atraer a los miembros actuales y futuros de la familia para que formen parte de algo más grande que ellos mismos. Este componente es el desarrollo de un «entorno positivamente atractivo».

¿QUÉ ES UN ENTORNO POSITIVAMENTE ATRACTIVO?

Piensa en un entorno positivamente atractivo como una fiesta fabulosa a la que siempre *quieres* asistir. Tú eliges estar allí (no te obligan) y, en esa fiesta, te apoyan, te acogen e incluso te quieren. Es un lugar donde puedes ser *tú mismo* y donde el grupo en su conjunto te acepta plenamente. Simplemente *encajas*.

El diccionario Merriam-Webster define las tres palabras que conforman un entorno positivamente atractivo de la siguiente manera.[2]

Positivo:

- que tiene un efecto bueno: favorable
- caracterizado por el optimismo

Atractivo:

- que despierta interés o placer; encantador, como una sonrisa atractiva
- que resulta atractivo: una oferta atractiva
- que tiene o está relacionado con el poder de atraer —fuerzas de atracción entre moléculas

Entorno:

- las circunstancias, los objetos o las condiciones que nos rodean
- el conjunto de condiciones sociales y culturales que influyen en la vida de un individuo o una comunidad

De estos significados se deduce que un entorno positivamente atractivo es un lugar especial donde el ambiente es acogedor: puedes acudir tal y como eres y sentirte plenamente visto, escuchado y aceptado.

[2] Merriam Webster. Se presentan extractos de las definiciones completas.

En el contexto familiar, un entorno positivamente atractivo representa la cultura magnética de la familia. Es algo profundamente arraigado que atrae a los miembros a formar «parte de» ella.

Entonces, ¿cómo ponemos esto en marcha?

TODO EMPIEZA CON UN CAMBIO...

Antes de poner en marcha el proceso, reconozcamos que una familia nunca logrará plenamente un entorno positivamente atractivo si no está dispuesta a esforzarse tanto a nivel individual como sistémico.[3] Este trabajo requiere mucha intencionalidad, lo que se traduce en dedicar una parte significativa del tiempo a desarrollar la conciencia de uno mismo y a aprender a autogestionarse dentro de un sistema repleto de posibles desencadenantes.[4] Contar con un miembro de la familia dispuesto a actuar como defensor del cambio familiar puede ser de gran ayuda. También se necesita tiempo para generar un cambio social dentro del propio sistema. La mejor forma de abordar este trabajo es mediante una combinación de coaching individual y sistémico, por diversas razones. Por ejemplo, cuando una persona cambia su comportamiento y esto se percibe en el sistema, anima a los demás a cambiar también. En esencia, se produce un efecto dominó que puede dar lugar a una cascada de cambios dentro del sistema en su conjunto.

> *«Si quieres generar un cambio social, tienes que organizar una fiesta mejor». —Rick Ingrassi*

El cambio social se refiere a la transformación de una sociedad, que puede incluir cambios en las instituciones u organizaciones sociales, en los comportamientos sociales o en las relaciones sociales. El desarrollo social se refiere a cómo las personas desarrollan habilidades emocionales y sociales a lo largo de sus vidas.

Definamos un sistema social (una familia) como un conjunto de entidades interdependientes con un propósito o identidad comunes. *Interdependientes*, ya que los miembros de la familia dependen unos de otros. *Entidades*, en referencia al hecho de que la mayoría de los sistemas humanos están formados por dos o más personas. El *propósito o identidad comunes* forman parte de las condiciones marco que ha establecido el sistema familiar. Los elementos del propósito o identidad comunes, en lo que se refiere a las condiciones límite, pueden incluir objetivos y valores compartidos, identidad cultural o religiosa, roles y responsabilidades, historias y expresiones idiomáticas, resolución de conflictos o un sentido de pertenencia. Es importante señalar que no todas las familias tienen un propósito o identidad comunes únicos y bien definidos. Algunas familias pueden tener identidades y propósitos múltiples o en evolución, lo que puede influir en la dinámica familiar de diferentes maneras.

Al igual que las organizaciones son sistemas vivos, también lo son las familias. Una familia es una organización con comportamientos y relaciones complejos entre sus miembros. Estos comportamientos y relaciones se forman, evolucionan y desaparecen.

---

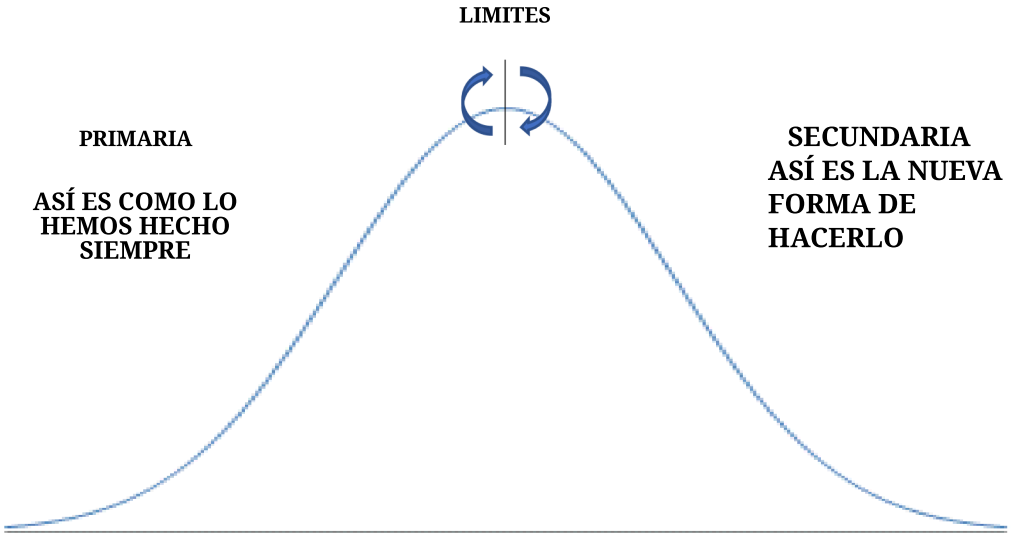
[3] En el contexto de este capítulo, se entiende por «sistema» un conjunto de dos o más individuos. Un sistema familiar está compuesto por todos los miembros de la familia.

[4] Se entiende por «desencadenantes» cualquier factor que provoque que una persona pase de un estado de respuesta a uno de reactividad.

La forma en que reaccionamos y afrontamos estos momentos de cambio, tanto a nivel individual como familiar, puede tener un gran impacto en el entorno positivamente atractivo que tanto deseamos crear.

Tomemos, por ejemplo, el caso de un cliente que desea que el pago de las facturas pase de ser responsabilidad de uno de los miembros de la pareja (llamémosle John) a ser responsabilidad del otro (llamémosla Sarah). Ahora bien, John y Sarah están de acuerdo en que esto es lo que quieren hacer; en eso no hay discusión. Sin embargo, este no es su primer intento de hacerlo, y todos los esfuerzos anteriores han fracasado. ¿Por qué?

El patrón histórico de esta pareja ha sido que «John paga las facturas», lo que representa su perspectiva primaria de «así es como lo hacemos siempre». Ahora quieren pasar a una perspectiva secundaria de «Sarah paga las facturas», que representa «esta es la nueva forma de hacerlo». Para pasar de la perspectiva primaria a la secundaria, es probable que haya múltiples «bordes» que cada persona tenga que atravesar y suavizar.



Para cruzar con éxito a la perspectiva secundaria, es útil tomarse las cosas con calma. Se necesita tiempo para descubrir cuáles son los «límites» de cada persona, de modo que se pueda desarrollar la conciencia de uno mismo y la conciencia de los sistemas. Se necesita tiempo para procesar los problemas de forma reflexiva. Si se hace bien, el resultado es una nueva experiencia para la relación de John y Sarah, así como para su sistema familiar en general.

Al explorar los límites, John revela uno relacionado con la confianza. En el pasado, ha confiado en que Sarah pagara las facturas, pero a veces no se pagaban a tiempo, lo que provocó una disminución de la puntuación crediticia de John. Además, Sarah tiene un límite a la hora de hacerse cargo de las facturas debido a experiencias pasadas en las que se ha sentido criticada por utilizar su propio sistema para pagarlas. Ni John ni Sarah se han señalado intencionadamente estos límites el uno al otro; más bien,

[5] Varios conceptos presentados en este artículo proceden directamente del Coaching de Sistemas Organizativos y Relacionales (ORSC™), un programa de formación y certificación ofrecido a través de CRR Global. ORSC™ es un sólido modelo de coaching centrado en la Inteligencia de Sistemas Relacionales™. ORSC™ se basa en la Teoría de Sistemas, el Trabajo de Procesos, la Terapia de Sistemas Familiares, la Resolución Alternativa de Conflictos, la Física Cuántica, el Coaching Coactivo™ y otros. Las herramientas y habilidades de ORSC™ son directamente aplicables al coaching de sistemas familiares.

los sentimientos se ocultan bajo la alfombra y siguen adelante.[6] Este patrón repetido de pensamientos, emociones y comportamientos representa un ciclo de ansiedad que puede dominar la respuesta reflexiva. Así que, en lugar de pasar a la posición secundaria, la pareja permanece en un estado de conflicto, que probablemente se extenderá también al sistema familiar.

Piensa en las repercusiones que esto tiene en su relación. Los miedos ocultos y la ausencia de una comunicación clara y honesta son una receta para el fracaso. Tampoco lo es verbalizar las emociones y las necesidades. Ahora piensa en las posibles repercusiones en su sistema familiar. ¿Cómo podría afectar a la cultura familiar? ¿Serviría de modelo de una relación financiera satisfactoria para sus hijas? ¿Animaría a sus hijas a ser económicamente independientes? ¿Qué dice esto sobre la comunicación sana? ¿Serviría de modelo de cómo una familia puede afrontar los cambios o los conflictos?

El coaching sistémico puede proporcionar un marco para ayudar a las personas a identificar lo que realmente está sucediendo, comprenderlo y normalizarlo. Puede reforzar la capacidad de un sistema para cambiar patrones y comportamientos arraigados.

Volviendo al entorno positivamente atractivo (que la familia, es decir, John y Sarah, desean crear juntos), aunque se trate de un ejemplo sencillo, este tipo de problemas relacionales surgen constantemente, e incluso las microagresiones más pequeñas[7] pueden repercutir en toda la familia.[8] No parece una fiesta a la que nadie quisiera asistir, sino más bien una a la que no convendría confirmar la asistencia.

COMPONENTES FUNDAMENTALES PARA CREAR UN ENTORNO POSITIVAMENTE ATRACTIVO

A continuación, para organizar una fiesta mejor, la familia necesita aprender a convivir de formas nuevas y diferentes antes de reunirse. Ya hemos mencionado anteriormente el cambio social, por lo que quizá no te sorprenda que los sistemas sociales familiares establecidos sean una parte importante del porqué.

Todas las familias tienen un sistema social existente que define quién está «dentro» y quién está «fuera». Tomemos el ejemplo habitual de una familia multigeneracional con un negocio en marcha. Algunos miembros de la familia están «dentro», lo que significa que pueden dirigir la empresa, tomar las decisiones, trabajar juntos habitualmente, conocerse bien entre sí, haber establecido protocolos y límites, etc. Otros miembros de la familia están «fuera», lo que significa que

---

[6] También es posible no ser consciente de los límites o no comprender bien lo que realmente está sucediendo. Además, la personalidad o los estilos de comunicación pueden interferir en la capacidad de evolucionar, *incluso cuando se es consciente de ello*.

[7] Las microagresiones son comportamientos, comentarios o señales ambientales cotidianos, sutiles, a menudo involuntarios y breves, que transmiten mensajes negativos o despectivos a las personas en función de su pertenencia, real o percibida, a un grupo. Aunque pueden ser sutiles y no resultar evidentes de inmediato para quien las emite, pueden tener un impacto significativo en el bienestar y el sentido de pertenencia de quien las recibe.

[8] Según una investigación realizada por el Instituto Gottman, el 69 % de los problemas son perpetuos, lo que significa que no pueden resolverse. Los problemas perpetuos son aquellos que se centran bien en diferencias fundamentales de personalidad, bien en diferencias fundamentales en las necesidades de estilo de vida. El coaching sistémico puede ayudar a lograr una alineación (no necesariamente un acuerdo) cuando surgen problemas perpetuos.

no forman «parte» de cómo se hacen las cosas y, muy probablemente, no tienen un nivel similar de familiaridad entre ellos ni con los que sí «forman parte».

¿Qué pasaría si metiéramos a una familia con un sistema social así en una habitación y esperáramos que, de repente, tomaran decisiones conjuntas? ¿Cómo iría? ¿Quién desempeñaría qué papel? ¿Cómo cambia la dinámica o cómo debería cambiar? ¿Se sentirían todos seguros para expresar su opinión?

Por desgracia, este tipo de dinámica se da en numerosas familias en diversas situaciones, y siempre acaba en la falta de un acuerdo sincero y en resultados decepcionantes.

Tomemos, por ejemplo, el caso de un cliente que tenía las mejores intenciones al incluir a sus hijos adultos en el círculo más cercano compartiendo con ellos su plan sucesorio. Intentó, no una, sino dos veces, mantener una conversación al respecto. En ambas ocasiones, el resultado fue que sus relaciones se vieron perjudicadas en lugar de estrecharse. ¡No es de extrañar! Se adentraron en territorio desconocido sin guía ni mapa.

Aunque hay muchas variables en juego, al analizar estos intentos fallidos, aunque bienintencionados, destacan sistemáticamente dos componentes fundamentales que faltaban.

1. Dificultades de comunicación

A menudo se pasa por alto por completo la importancia de establecer desde el principio patrones de comunicación saludables. Tres retos destacados son:

a. No indicar un cambio de carril

> La teoría de los sistemas familiares demuestra que existen ciertas formas en las que nos comportamos e interactuamos en el seno de la familia.[9] Por eso, cuando alguien de la familia empieza a actuar o a interactuar de forma diferente, ¡puede hacer saltar las alarmas! ¿Qué está pasando? ¿Cuál es la intención? Esto no es normal, así que voy a <inserta tu respuesta: lucha/huida/parálisis...>

Volviendo a nuestro ejemplo, señalar un cambio de rumbo puede ser tan sencillo como decirlo en voz alta. «Hola, chicos, nos gustaría tener una conversación importante con vosotros sobre nuestro plan sucesorio. Somos conscientes de que nunca antes hemos interactuado así como familia, así que queremos reconocer que es algo nuevo para todos nosotros, y os invitamos a que nos deis vuestra opinión sobre cuál es la mejor manera de hablar de estas cosas en familia».

b. Comunicarse en una calle de sentido único

Es sencillo: si sientes que alguien te está hablando, en lugar de hablar contigo, la mayoría de la gente se desconectará. Esto suele ocurrir en familias en las que hay una o dos voces más fuertes que las demás.

Además, para las familias que no han colaborado mucho entre sí, dedicar tiempo a realizar algún tipo de evaluación de la comunicación o de la personalidad puede resultar de gran ayuda. Estas evaluaciones pueden desempeñar un papel significativo en el desarrollo de la autoconciencia y la autogestión, además de ofrecer a las personas

[9] Gilbert, Roberta M. (2021). *Los ocho conceptos de la teoría de Bowen*. Coppell, TX: Leading Systems Press.

estrategias sobre cómo adaptar su estilo personal a las necesidades de los demás, lo que facilita una comunicación más eficaz (una vía de doble sentido).

c. Carecer de una hoja de ruta

La falta de una comunicación eficaz en las familias puede dar lugar a diversos problemas y retos. La comunicación es la base de las relaciones sanas y desempeña un papel crucial en el mantenimiento de la unidad familiar. Cuando la comunicación se rompe o brilla por su ausencia dentro de una familia, puede acarrear consecuencias negativas como malentendidos, conflictos, aislamiento, falta de confianza, problemas emocionales, una resolución deficiente de problemas, necesidades insatisfechas, relaciones tensas entre padres e hijos o límites ineficaces.

Para abordar estas cuestiones, es esencial que las familias cuenten con una hoja de ruta que defina qué, cuándo, cómo y con quién se comunicará la familia. Esta hoja de ruta también debe definir quién inicia los diferentes tipos de comunicación. Si es posible, designa a un miembro del personal de la familia para que actúe como responsable principal de la comunicación. Esto resulta especialmente útil cuando la dinámica familiar es particularmente compleja. Ten en cuenta que mejorar la comunicación dentro de una familia es un proceso continuo y requiere el esfuerzo y el compromiso de todos.

2. Retos operativos

Para empezar a trabajar juntos de otra manera, las familias no solo deben reconocer el cambio de rumbo, sino que también deben trazar algunas líneas mediante la creación conjunta de nuevos acuerdos.

d. Alianza Familiar Diseñada[10] (DFA)

Piensa en una DFA como un conjunto de reglas básicas y normas creadas conjuntamente que la familia se compromete a respetar.
Sienta las bases de cómo la familia quiere *estar* y *cómo no quiere estar* unida.

El propósito de una DFA es crear de forma consciente e intencionada un espacio seguro que establezca normas de comportamiento.[11] También puede revelar necesidades o problemas que pueden abordarse en su diseño. Responde a la pregunta: «¿Qué ayudaría a nuestra familia a prosperar?». Otro propósito es crear una responsabilidad compartida preguntando a los miembros de la familia: «¿En qué se puede contar contigo?».

Las DFA pueden incluir aspectos sencillos como «practicar la escucha activa», hasta temas más complejos como «qué podemos compartir con otras personas cuando salimos de la habitación». Cada familia desarrollará su propia DFA única, que deberá revisarse y actualizarse según sea necesario.

---

[10] La terminología «Alianza Familiar Diseñada» (DFA, por sus siglas en inglés) es una evolución del término «Alianza de Equipo Diseñada», un componente clave de la formación y certificación ORSC™.

[11] Un espacio seguro puede definirse de muchas maneras. A efectos de este documento, se refiere a un lugar psicológicamente seguro donde se valora a los miembros de la familia por lo que son y por la voz única que aportan al debate. También representa un lugar donde se fomenta la vulnerabilidad y se entabla un diálogo constructivo.

e. Qué hacer si las cosas se complican...

Piensa en esto como un subcomponente del DFA que aborda lo que hará la familia cuando surja un desacuerdo o un conflicto en una reunión.[12] Este acuerdo creado conjuntamente se diseña mejor cuando el sistema está en calma y, dado que se desarrolla y se acuerda de forma colaborativa, será un punto de apoyo al que recurrir cuando la comunicación se tuerza.

Este acuerdo puede considerarse como una:

1. forma de gestionar situaciones que se agravan en el momento,
2. un conjunto de pactos que describen cómo comportarse, y/o
3. una disposición sobre qué hacer si una situación que se ha agravado no puede resolverse de inmediato.

El acuerdo podría abarcar aspectos como cómo detectar la presencia de distorsiones cognitivas antes de entablar un diálogo, cómo utilizar la escucha activa y las frases en primera persona, o cómo evitar culpas y acusaciones. Las normas podrían establecer qué hacer si una discusión se caldea, normalizando el hecho de que está bien pedir un descanso en la reunión o hacer algunas respiraciones profundas, etc. La disposición puede contener un proceso que prevea un periodo de reflexión antes de volver al asunto en cuestión.

¿QUÉ HACE QUE UN ENTORNO RESULTE POSITIVAMENTE ATRACTIVO?

Una vez que la familia desarrolla *y* pone en práctica los fundamentos anteriores, es el momento de determinar cómo hacer que el grupo resulte magnéticamente atractivo.[13]

El ingrediente más poderoso para ayudar a las familias a crear un entorno positivamente atractivo es descubrir y expresar el «POR QUÉ» de la familia. El «POR QUÉ» llega al corazón y al espíritu de una familia... a su cultura.
Más concretamente, el «POR QUÉ» representa el sentimiento que emana una familia cuando sus miembros se reúnen. Convierte todos los elementos que hacen que una familia sea única en un estado emocional que hace que sus miembros se sientan como en casa.
Compáralo con el aroma de tus platos favoritos flotando en el aire, que te atrae hacia un cálido abrazo. Es algo profundamente arraigado que atrae a sus miembros para que formen «parte de» ella. El «POR QUÉ» responde a las preguntas «¿por qué debería prestar atención a esto?» y «¿qué se siente al formar parte del sistema familiar?».

Luego viene el «QUÉ» de la familia. ¿Cómo se define el florecimiento dentro de una familia? ¿Qué elementos se necesitan para que una familia florezca? Quizás florecer signifique tener un lugar donde todas las voces sean necesarias y valoradas, donde los miembros se sientan vistos y escuchados, donde abunde la vulnerabilidad, donde exista un diálogo generativo y donde la familia

[12] Cabe señalar que este subcomponente del DFA no es un acuerdo ni un proceso de gestión de conflictos familiares. Se trata simplemente de un acuerdo sobre cómo se gestionarán las situaciones en la sala cuando surja un desacuerdo o un desencadenante. La mayoría de las familias también necesitarán un conjunto eficaz de directrices para la gestión de conflictos que incluya tanto principios como procesos. Para más información, véase: Atkins, Wilson y Hayes (2019). *Prosocial: Using Evolutionary Science to Build Productive, Equitable, and Collaborative Groups*. Oakland, CA: Context Press.

[13] Los fundamentos consisten en la creación conjunta inicial de acuerdos de comunicación saludables, así como de reglas básicas y normas que fomenten un espacio seguro. Estos fundamentos sientan las bases para que la familia comience a trabajar junta de nuevas formas.

en el que los miembros se sientan a gusto incluso a la hora de mantener las conversaciones más difíciles. El «QUÉ» responde a lo que los miembros de la familia pueden esperar recibir y dar.

Juntos, el «POR QUÉ» y el «QUÉ» responden a la pregunta: «¿Por qué renunciaría a parte de mi libertad personal para formar parte de algo más grande que yo mismo?».

Entonces, ¿«CÓMO» pueden las familias llegar hasta ahí?

En primer lugar, es importante señalar que el único grupo de personas capaz de diseñar ese entorno positivamente atractivo son los propios miembros de la familia. Si lo diseña un asesor, un coach o un consultor, fracasará. Al fin y al cabo, ¿cómo podría hacerlo otra persona sin la experiencia de ser miembro de la familia, sin conocer su rica historia y sin moverse constantemente por su terreno?

Preguntas a tener en cuenta: ¿Cuál es la historia de la familia? ¿Qué tiene de único o especial la familia? ¿Qué hay que honrar? ¿Qué significa ser un <insertar apellido de la familia>?

Otras preguntas deberían centrarse en el futuro al que aspira la familia. ¿Quiénes queremos ser? ¿Cómo queremos sentirnos cuando nos reunimos? ¿Qué haría que un futuro miembro de la familia quisiera unirse a nosotros? ¿Qué nos une como grupo? ¿Por qué cosas estamos agradecidos?

Por lo tanto, lo que crea específicamente el entorno positivo y atractivo de cada familia varía. Los facilitadores pueden tener en cuenta algunas de las siguientes sugerencias para ayudar a una familia en el proceso de diseño.

1. Explica a la familia la diferencia entre «pertenencia» y «exclusión»

Pida a la familia que debata qué significa para ellos «pertenecer». ¿Cómo se siente? ¿Cómo no se siente? Pídales que incorporen cómo quieren pertenecer juntos como grupo en su entorno positivamente atractivo.

«Pertenecer es ser aceptado e invitado a participar; formar parte de algo y tener la oportunidad de mostrarse tal y como uno es. Más allá de eso, significa poder plantear cuestiones y afrontar verdades incómodas como miembro de pleno derecho de la comunidad. La «otredad», por el contrario, consiste en tratar a las personas de otro grupo como esencialmente diferentes y, en general, inferiores al grupo al que uno pertenece» (Wise 3).[14]

La investigación de Brené Brown sugiere que, cuando las personas están dispuestas a aceptar la vulnerabilidad y a mostrarse tal y como son, tienen más probabilidades de experimentar un sentido de pertenencia, aceptación y conexión con los demás.[15] Esta vulnerabilidad incluye ser auténtico, compartir los propios miedos e inseguridades y asumir riesgos emocionales en las relaciones.

---

[14] Wise, Susie (2022). Design for Belonging: How to Build Inclusion and Collaboration in Your Communities. Una guía de la d.School de Stanford. Nueva York: Ten Speed Press.

[15] Brown, Brené. El poder de la vulnerabilidad: Lecciones sobre autenticidad, conexión y valentía. Narrado por Brené Brown, Sounds True, 2012. Audiolibro.

2. Educar y dotar a la familia de nuevas habilidades

a. Metahabilidades[16]

¿Alguna vez has entrado en una habitación y se podía cortar la tensión con un cuchillo de mantequilla? ¿O has asistido alguna vez a una boda y has sentido un renovado aprecio por tu pareja? Pues bien, la sensación que tienes en ambas situaciones es probablemente el resultado de las metahabilidades.

Las metahabilidades son aquello con lo que «perfumas» una habitación al entrar en ella. ¿Has tenido un día difícil? ¿Te sientes estancado? ¿Estás transmitiendo alegría o se respira amor en el ambiente? Sea cual sea tu estado de ánimo en un momento dado, a menudo es palpable para los demás. Tus sentimientos no solo influyen en el ambiente, sino que lo crean.

Las metahabilidades son una actitud o postura que una persona elige de forma intencionada. Puede ser cualquier cosa, desde «Soy una persona que te trae flores» hasta «Adopto una mentalidad curiosa» o «No voy a ayudar a nadie». Piensa en lo que significaría adoptar cada una de estas metahabilidades al acudir a una reunión familiar. ¿Qué impacto tendría en el ambiente?

Marshall Goldsmith recomienda en su libro *Triggers* realizar el siguiente ejercicio *antes de* acudir a una reunión o encuentro.[17]

Imagina que, al final de la reunión, te harán cuatro preguntas sencillas sobre cómo has pasado ese tiempo.

1. ¿Hice todo lo posible por ser feliz?
2. ¿Hice todo lo posible por encontrarle sentido?
3. ¿Hice todo lo posible por forjar relaciones positivas?
4. ¿Hice todo lo posible por participar plenamente?

Las preguntas de Goldsmith sirven para recordarnos que cada miembro de la familia tiene la *opción* de controlar de forma intencionada cómo se comporta. Otra pregunta que cada miembro de la familia debería plantearse antes de la reunión es: «¿Qué energía necesito aportar a la sala para fomentar un ambiente positivo y atractivo para nuestra familia?». ¡Qué forma tan fantástica de crear conscientemente una cultura familiar magnética!

b. El campo emocional[18]

Si estás hablando con un amigo y de repente pone una cara horrible, quizá pienses: «Vaya, mi amigo debe de estar enfadado conmigo». Ahora piensa en cómo esa pequeña interacción podría afectar a vuestra relación. Esa suposición, junto con otras que puedas

---

[16] «Metaskills» es un término de ORSC™. Las «metaskills» son la actitud o filosofía con la que se hace algo. Ayudan a crear un campo energético intencional.

[17] Goldsmith, Marshall (2015). Triggers: Creating Behavior That Lasts – Becoming the Person You Want to Be. Londres, Reino Unido: Profile Books.

[18] El campo emocional es un concepto de la formación y certificación en ORSC™.

que te vas formando sobre tu amigo con el paso del tiempo pueden acumularse y convertirse rápidamente en una gran distorsión cognitiva. ¡Vaya!

¿Y si, en cambio, interrumpieras a tu amigo cuando hiciera esa primera mueca y te mostraras muy curioso? «Me he dado cuenta de que acabas de poner cara. ¿A qué se debía?». Tu amigo podría responder: «Ah, se me había metido algo en el ojo» o «Supongo que no he seguido lo que estabas diciendo». En cualquier caso, tu reacción es un ejemplo de cómo interpretar el campo emocional. Y al mostrar curiosidad y preguntar al respecto, ¡probablemente has evitado que esa mueca se convirtiera en un problema mucho mayor en vuestra relación!

Brené Brown suele hablar del concepto de generosidad.[19] Ofrece la interpretación más generosa posible de las intenciones, las palabras y las acciones de los demás. Unas sabias palabras que, una vez más, nos animan a mantener la curiosidad en lugar de sacar conclusiones precipitadas.

Piensa en interpretar el campo emocional como hacer doble clic en lugar de dar cosas por sentadas. Puedes hacer doble clic diciendo: «Oye, parece que el ambiente acaba de cambiar en la habitación. ¿Qué ha pasado?». O: «Siento eso en el pecho como si estuviera brillando. ¿Dónde lo sientes tú?». Anima a los clientes a utilizar todos los sentidos para hacer doble clic en sus observaciones. Esta apertura no solo eliminará los malentendidos, sino que también animará a los demás a practicar una curiosidad similar.

Al practicar y normalizar la interpretación del campo emocional entre sí, una familia puede empezar a tomar el control de su propia narrativa. Esto ayuda a crear patrones de comunicación saludables que, a su vez, fomentan un entorno positivo y atractivo.

3. Utiliza una herramienta como la Matriz ACT[20]

La Matriz ACT se basa en aprender a distinguir entre la experiencia directa (lo que ocurre en el mundo físico, incluyendo la vista, el oído, el gusto, el tacto y el olfato) a través de los sentidos

[19] Brown, Brené (2017). Braving the Wilderness: The Quest for True Belonging and the Courage to Stand Alone. Nueva Gales del Sur, Australia: Generic Publications.

[20] La Matriz ACT fue desarrollada por Kevin Polk, Jerold Hambright y Mark Webster como una forma de reflexionar sobre la flexibilidad psicológica y de fomentarla. ACT son las siglas de «terapia de aceptación y compromiso». Para obtener más información, visita: La Matriz ACT en la Asociación de Ciencias Conductuales Contextuales.

y la experiencia indirecta en la mente (lo que ocurre en términos de pensamientos, emociones, imágenes, recuerdos, etc.)

La idea de clasificar el comportamiento en dos direcciones denominadas «hacia» y «alejarse de» se superpone entonces para crear cuatro cuadrantes que ayudan a los grupos y a las personas a darse cuenta de adónde les llevan sus comportamientos y si estos se alinean con lo que es importante. «Hacia» significa «¿es esta una experiencia de la que quiero más?». «Alejarse de» significa «¿es esta una experiencia de la que quiero menos?».

La premisa de esta matriz es que «cuanto más a menudo nuestro comportamiento se guíe por avanzar hacia lo que queremos, en lugar de alejarnos de lo que no queremos, más felices y realizados seremos» (Atkins/Wilson/Hayes 74).[21]

Sin duda, se trata de un modelo que puede ayudar a las familias a alinear sus comportamientos y acciones con sus valores y objetivos.
Una herramienta estupenda para desarrollar el «POR QUÉ» y el «QUÉ» de una familia.

4. Plantéate un nuevo apellido que represente a toda la familia

Las historias del Génesis a lo largo de la historia se refieren a dos personas originales. Ambas personas tienen sus propias historias de origen, que reflejan la familia en la que nacieron o se criaron. Si deciden formar una unión y solo prevalece un apellido, la historia de origen de una de las personas suele minimizarse o perderse. Esto afecta a la historia de origen de toda la familia de cara a las generaciones venideras. Contrasta este resultado con el hecho de que algunas culturas conservan tradicionalmente ambos apellidos. Por ejemplo, en las culturas china, española, italiana y brasileña, siempre hay dos apellidos y, más adelante, puede formarse un nuevo apellido que haga referencia a ambos apellidos originales. Ambas historias de origen se mantienen y ambas conforman la identidad de la familia.

Al trabajar con familias multigeneracionales y/o con múltiples ramas, hay que tener en cuenta todos los apellidos que ahora conforman este increíble grupo. Por supuesto, puede haber un apellido histórico del que provenga la riqueza familiar (y puede ser importante honrar ese apellido de formas que resuenen en toda la familia), pero es probable que haya más de veinte apellidos que ahora definen en quién se ha convertido la familia.

Para honrar todos los apellidos, las familias pueden optar por realizar un ejercicio colaborativo para seleccionar un nuevo apellido que encarne todo lo que han llegado a ser e incluso lo que aspiran a ser. Puede surgir de una

[21] Véase la nota al pie número once.

una imagen o un lugar que tenga significado para la familia. Puede ser un dicho o una frase divertida que los una. Anima a las familias a ser creativas e involucrar a todas las generaciones en el proceso.

Una familia empezó eligiendo varias imágenes concretas con las que todos se sentían identificados. A continuación, pusieron nombre a cada imagen y escribieron descripciones detalladas de ellas, e incluso añadieron ejemplos de posibles logotipos. ¡Estas acciones dieron vida a los posibles nuevos nombres! Se sometió a votación y se eligió un nuevo nombre. El nuevo nombre aparece ahora en sus materiales de reunión y en las invitaciones a las reuniones. Ha fomentado la inclusión y hace que incluso los miembros más nuevos de la familia se sientan parte de lo que hace que la familia sea estupenda. Lo siguiente: camisetas y tazas de café. Todo ello contribuye a crear un entorno sólido y positivamente atractivo.

5. Introducir la gobernanza en el momento adecuado

La gobernanza familiar, por sí sola, no crea un entorno positivo y atractivo.[22] La gobernanza familiar se utiliza para desarrollar un conjunto de políticas, procedimientos, procesos, normas y directrices que sirven para dejar las cosas claras en las familias. Y, aunque es importante, a menudo se introduce demasiado pronto, mucho antes de que la familia comprenda su «POR QUÉ» y su «QUÉ». La gobernanza es simplemente una parte del «CÓMO» de una familia.

Por supuesto, una vez que una familia reúne los elementos de su entorno positivo y atractivo, a veces tendrá que evaluarse: «¿Funciona esto?» o «¿Qué tenemos que ajustar o añadir?». Las respuestas pueden apuntar a la necesidad de alguna forma de gobernanza.

Para las familias que no ven el valor de crear un entorno positivamente atractivo antes de lanzarse al trabajo de gobernanza, puede resultar útil preguntarse: «¿Y si hiciéramos el trabajo necesario para crear un entorno positivamente atractivo y este superara realmente nuestras expectativas? ¿Qué notaríamos?». O bien: «¿Qué podría pasar si nuestra familia no hiciera esto?» y «¿Cuál es el riesgo de no hacerlo?».

ENFOQUES PARA CREAR UN ENTORNO POSITIVAMENTE ATRACTIVO

Por supuesto, hay muchos enfoques que se pueden adoptar para ayudar a una familia a crear un entorno atractivo y positivo. Algunas sugerencias:

1. Preparar el terreno

Al igual que cuando se indica un cambio de carril, lo mejor es transmitir un mensaje claro que describa qué es un entorno positivamente atractivo y las razones por las que la familia busca desarrollarlo. Por ejemplo, un

[22] Para obtener más información sobre cómo la cultura en las familias interactúa con la perspectiva estructuralista tradicional de la gobernanza familiar, consulta: Wesley, Matthew (2014, actualizado en 2022). *The Blob: How culture eats structure for breakfast*. Disponible en la Fundación James E. Hughes, Jr.

Una familia podría afirmar que busca crear un sistema próspero que genere interacciones positivas, vele por el bienestar de sus miembros y demuestre resiliencia. Una familia también podría entrar en más detalles nombrando y describiendo algunos de los componentes fundamentales que sustentan el entorno positivamente atractivo, como la comunicación sana, el apoyo emocional, los límites claros y el crecimiento individual.

Además, la familia debería debatir el *propósito* de ese entorno positivo y atractivo. Algunas consideraciones clave que deben incluirse y en torno a las cuales debe diseñarse de forma intencionada son:

a. ¿De dónde venimos?

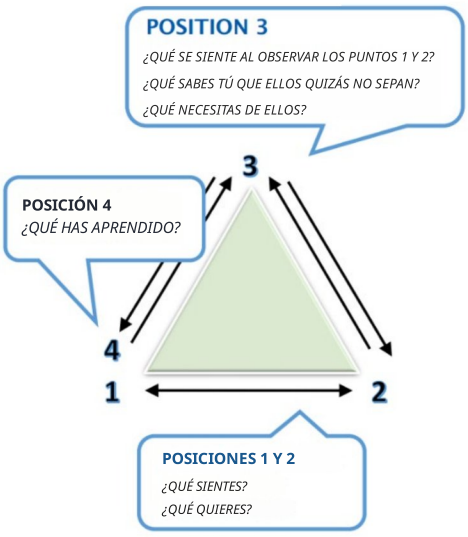
b. ¿Quiénes somos como familia y qué queremos ser juntos cuando alcanzamos nuestro máximo potencial?
c. ¿Cómo nos acogeremos, apoyaremos y apreciaremos mutuamente (incluido cómo integraremos las historias de quienes se casan con alguien de la familia, son adoptados o pasan a formar parte de ella de otras maneras)?

d. ¿Qué diferentes roles pueden desempeñar los miembros para contribuir al futuro colectivo de la familia?

2. Buscar intereses comunes para crear alineación, no necesariamente acuerdo

Cuando las familias empiezan a trabajar juntas de nuevas formas, algunos miembros pueden manifestar opiniones firmes sobre cómo deben ser las cosas. La familia puede estar estancada en su nivel primario o en «cómo siempre se han hecho las cosas *por parte de quienes tienen el poder*».Pero el objetivo es pasar al nivel secundario o a «la nueva forma de hacer las cosas *juntos*».

POSICIÓN 3
¿QUÉ SE SIENTE AL VER



Una clave para lograrlo es comprender la diferencia entre acuerdo y alineación. Con tantas personalidades, necesidades y valores diferentes, rara vez es posible ponerse de acuerdo en todo. Para trazar un camino a seguir, identifica intereses comunes o puntos de partida en torno a los cuales los miembros puedan alinearse.

Una herramienta que puede resultar útil para encontrar la alineación y suavizar las opiniones más firmes con el fin de dar cabida a nuevas voces es «La Tercera Entidad»[TM].[23] Se trata de una forma de coaching sistémico que ayuda a las personas a adquirir perspectiva al ponerse en el lugar de los demás y en el del sistema. Sí, ¡el sistema familiar es una entidad en sí misma! Tiene tiene sentimientos, pensamientos y necesidades. Esta herramienta plantea nuevas preguntas, como: «¿Qué es lo mejor para todo el sistema familiar?». ¿Cuál es el impacto de <insertar cambiar, no cambiar, etc.> en el sistema familiar?

[23] La Tercera Entidad[TM] es un concepto de la formación y certificación ORSC[TM].

También puedes plantearte utilizar la planificación de escenarios[24] como herramienta para que las familias generen ideas desde los tres niveles diferentes de realidad: la esencia, los sueños y la realidad de consenso.[25] Esta herramienta puede ayudar a crear imágenes vívidas de los sueños más ambiciosos y de los más modestos de una familia. Curiosamente, ninguno de estos sueños suele ser alcanzable ni deseable. Tomemos como ejemplo un sueño ambicioso en el que los miembros se llaman o se envían mensajes de texto todos los días. Probablemente no sea lo ideal ni sea bien recibido por todos. O tomemos un sueño modesto en el que los miembros envían tarjetas de Navidad por obligación, pero apenas tienen contacto más allá de eso. Tampoco es lo ideal.

Después de divertirse un rato creando sueños «altos» y «bajos», los miembros pueden diseñar un escenario realista que genere consenso. Un cliente describió su visión ideal como «comida reconfortante con una dosis de algo morado».[26] Puede que eso no te evoque gran cosa, pero para ellos tiene un significado increíble. Ahora cuentan con una visión a la que aspirar y en torno a la cual unirse, mientras dan pasos cada día para alcanzarla.

3. Plasmarlo en un pacto familiar[27]

En general, los pactos tienen una gran importancia en la historia del mundo.

Tomemos como ejemplo el Pacto del Mayflower, que representa el primer marco de gobierno redactado y promulgado en el territorio que hoy es Estados Unidos de América.[28] El propósito del Pacto era preservar la unidad, sofocar los conflictos y lograr que sus firmantes acataran ciertas leyes establecidas por el «bien de la colonia». ¿No es asombroso que, incluso en aquella época, la gente comprendiera la necesidad de sacrificar la libertad individual por el bien común?

Del mismo modo, muchas naciones tribales recurren a pactos de autogobierno para lograr lo mismo. Estos pactos están estructurados de tal forma que los miembros disfruten de una mejor calidad de vida tribal al beneficiarse de intereses mutuos, como los servicios, el uso de los recursos naturales, el desarrollo económico, la asistencia sanitaria y mucho más.

Hoy en día, vemos ejemplos modernos de pactos por doquier. Las organizaciones voluntarias, como clubes, gremios o instituciones religiosas, los utilizan. También se pueden encontrar en instituciones como universidades y hospitales, o incluso en algunas empresas.

---

[24] Kahane, Adam (2012). *Transformative Scenario Planning*. Oakland, CA: Berrett-Kohler Publishers.

[25] El «process work» destaca tres niveles distintos de nuestra experiencia y percepción, que en conjunto conforman nuestra experiencia de la realidad. Amy y Arnold Mindell se refieren a estos niveles como «realidad de consenso», «tierra de los sueños» y «esencia». Para más información, véase: Mindell, A. (2008). «*Bringing deep democracy to life: an awareness paradigm for deepening political dialogue, personal relationships, and community interactions*». *Psychotherapy and Politics International*, 6(3), 212-225. doi 10.1002/ppi

[26] Es interesante señalar que la familia que creó la «comida reconfortante con una dosis de algo morado» eligió esa frase para reconocer el deseo de sus miembros de mantener su independencia al tiempo que buscaban la interdependencia.

[27] Un pacto familiar es un documento que refleja el «corazón y el espíritu», más que una forma de gobierno como una constitución o carta familiar.

[28] El Pacto del Mayflower se firmó el 21 de noviembre de 1620 con el fin de establecer leyes tanto para los peregrinos del Mayflower como para los no peregrinos, en beneficio de la colonia. Para obtener más detalles sobre el Pacto del Mayflower, visite la Biblioteca del Congreso en https://www.loc.gov/

Los pactos sirven para unir a las personas en torno a un conjunto común de valores, objetivos y/o un propósito compartido. En el contexto familiar, van más allá de la «Alianza Familiar Diseñada» para plasmar el porqué, el qué y el cómo de la familia. Pretenden dar vida al corazón y al espíritu de la familia al hacer explícita la cultura a la que se aspira.

Tal y como ilustran estos ejemplos, las familias también pueden beneficiarse al definir y documentar de forma intencionada su propio pacto. Hacerlo ayuda a sus miembros a comprender por qué querrían sacrificar libertades individuales para formar parte de algo más grande que ellos mismos. Este es un concepto fundamental en los sistemas familiares, ya que a las personas les puede resultar más fácil simplemente «tomar lo que es suyo» y «seguir su propio camino».

En definitiva, un pacto familiar contribuye a la unión de los miembros al expresar explícitamente «por qué» todos se benefician de permanecer unidos. Se trata de otro elemento más a la hora de crear el entorno deseable y positivamente atractivo.

PONER EN MARCHA LA FIESTA... Y MANTENERLA VIVA

Una vez que la familia ha creado conjuntamente su pacto, ¡empieza el verdadero trabajo! Mantener el pacto vivo y palpable es lo que crea ese entorno positivo y atractivo. Redactarlo y dejarlo en una estantería no lo hace.

Algunas ideas para integrar un pacto en la cultura familiar son:

1. Revisarlo al inicio de cada reunión o encuentro; pedir a los miembros que compartan qué aspectos del proceso de creación fueron un éxito,
2. Fomentar un nuevo ritual de contar historias en las reuniones familiares que resalte los componentes del pacto; crear un papel de narrador familiar para los mayores,
3. Utilizarlo al dar la bienvenida a nuevos miembros de la familia,
4. Incluirlo en las comunicaciones;
5. Darle vida utilizando «Metaskills» u otras técnicas;
6. Utiliza bucles positivos de retroalimentación proactiva y reconocimiento a medida que los miembros lo pongan en práctica, y
7. Recordar que se trata de una aspiración: los miembros de la familia deben concederse mutuamente la indulgencia y el espacio necesarios mientras aprenden a ponerlo en práctica.

También es fundamental ayudar a las familias a comprender que no se trata de algo que se hace «una vez y ya está». Todo evoluciona. Entre las posibles señales y buenas prácticas con las que trabajar se incluyen:

1. La familia crece. Surgirán nuevos valores, necesidades e ideas que habrá que integrar a medida que se incorporen al grupo los cónyuges de los hijos, los hijos adoptivos o los hijos que hayan alcanzado la mayoría de edad.
2. Los miembros de las nuevas generaciones necesitan individualizarse. Formar parte de algo más grande que uno mismo es maravilloso, pero es natural (y necesario) que los miembros más jóvenes de la familia construyan su propia identidad. No los obliguéis a sentarse a la mesa, sino esperad pacientemente a que regresen cuando les parezca oportuno.

3. Los intereses y las prioridades de las personas cambian. Puede que no todos los miembros de la familia participen en la primera ronda (¡y eso está bien!). Trabaja con los que estén dispuestos y mantén la puerta abierta para que los demás puedan ir y venir.
4. Las familias necesitan una revisión. Es fundamental comprobar si la familia está viviendo realmente según lo que se ha planteado. Las acciones deben coincidir con las palabras. Otra forma estupenda de utilizar la Matriz ACT.

Aunque existen muchos enfoques y técnicas para ayudar a las familias a crear un entorno positivamente atractivo, al fin y al cabo, solo la familia puede hacer el trabajo duro. No será fácil y llevará tiempo, pero la recompensa es gratificante. Hay mucho que celebrar cuando los miembros de la familia se mantienen comprometidos entre sí y con el sistema en su conjunto.