



«The Blob»: Cómo la cultura se come la estructura para desayunar

Por Matthew Wesley

Un viejo adagio atribuido a Peter Drucker sobre el desarrollo organizativo sostiene que «la cultura se come la estrategia para desayunar». La frase apunta a la realidad de que, aunque los líderes empresariales puedan impulsar objetivos estratégicos, esas aspiraciones se ven socavadas de forma rápida e irreversible por fallos generalizados de capacidad, compromiso o alineación que existen dentro y entre la mayoría de aquellos a quienes supuestamente se dirige. De hecho, los estudios lo confirman: más del 80 % de las iniciativas corporativas impuestas desde arriba no logran alcanzar sus objetivos.¹

En mi trabajo sobre la dinámica familiar, modifiqué ligeramente este viejo dicho para decir: «La cultura se come *la estructura* para desayunar». Por experiencia, esta parece ser una de las pocas «verdades» universales que se observan al trabajar con familias que atraviesan transiciones generacionales. Por muy cuidadosa que sea la planificación, si la cultura familiar no respalda la estructura, esta simplemente no funcionará.

El supuesto estructuralista

Según mi experiencia, la inmensa mayoría de los profesionales son, en esencia, estructuralistas. Yo mismo fui estructuralista durante muchos años y he desarrollado toda mi carrera en un entorno de estructuralistas. La fe del estructuralista reside en la posibilidad de crear estructuras racionales lo suficientemente sólidas como para ser eficaces a la hora de lograr lo que se proponen. Algunos estructuralistas son optimistas por naturaleza, otros son cínicos y otros están desilusionados, pero todos se han comprometido con la idea de que su trabajo profesional radica fundamentalmente en el diseño, la construcción y la implementación de modelos destinados a orientar los resultados humanos.

Mi eventual alejamiento de mis raíces estructuralistas fue una batalla lenta y reñida hacia el despertar a una perspectiva diferente —incluso revolucionaria—. Me llevó años, pero una vez que vi más allá de la suposición estructuralista, simplemente ya no pude ignorarla.

Los estructuralistas vienen armados con planes, estrategias, soluciones, buenas prácticas y tácticas. Analizan las contingencias e intentan controlar los resultados anticipando las condiciones y generando enfoques para abordarlas. Los abogados constituyen fideicomisos. Los gestores patrimoniales elaboran planes financieros. Los contables desarrollan estrategias fiscales. Los consultores empresariales promulgan planes de negocio. Los consultores de gobernanza ayudan a las familias a redactar estatutos. Se establecen consejos familiares. Se redactan declaraciones de misión. Se aclaran los valores

¹ Kotter, John: Leading Change (2012)

y se codifican en declaraciones de valores. Se organizan talleres educativos para la «próxima generación» con el fin de «prepararla». Todo ello se diseña con la esperanza de que estas intervenciones, a nivel de creación de una estructura o un constructo, moldeen el futuro de la vida del cliente y la trayectoria de su familia. Sectores enteros se basan en esta idea de que la estructura adecuada, aplicada con destreza, producirá el resultado adecuado. Las familias gastan pequeñas fortunas en construir estas diversas estructuras. Cada estrategia, cada solución y cada producto que se ofrece a las familias con el fin de resolver un problema fundamentalmente humano surge de esta mentalidad.²

Para empeorar las cosas, los responsables de las familias se ven bombardeados por mensajes de estos mismos estructuralistas que les aseguran que, si tan solo adoptaran alguna nueva estructura o una estrategia nueva y mejorada, sus problemas más acuciantes quedarían resueltos. Los medios financieros refuerzan este punto de vista dominante con historias sobre cómo la gente puede solucionar problemas mediante soluciones estructurales. Están repletos de consejos y listas de tareas. Sugieren por qué una estructura es adecuada para los tiempos que corren o cómo algún cambio inminente requiere una solución nueva y brillante. Un breve repaso a las publicaciones en los grupos de LinkedIn dedicados a los profesionales de los servicios muestra un apoyo abrumador a las soluciones estructuralistas. Esto es lo que se vende y hay mucho dinero que ganar en este mundo de soluciones estructurales.

Y todo ello parece pasar por alto un aspecto fundamental.

Para gran frustración de los estructuralistas, la cultura familiar, con demasiada frecuencia, se come toda esta costosa estructura para desayunar... y luego escupe los huesos.

Los planes cuidadosamente trazados simplemente no funcionan porque la familia o bien no es capaz de hacerlos funcionar, o bien no permite que lo hagan. En el mundo real, los fideicomisos fracasan y surgen litigios. Los beneficiarios se vuelven económicamente dependientes. El comportamiento familiar echa por tierra los planes financieros. Las estrategias fiscales quedan en el olvido por falta de voluntad política. Las disputas familiares destruyen negocios que, de otro modo, serían prósperos. Y el trabajo estructural de los especialistas en gobernanza familiar queda vaciado de contenido por unas dinámicas familiares que, por así decirlo, se mantienen al margen, sonríen con sorna y luego destripan todo este buen trabajo.

Esta suposición va mucho más allá del mundo profesional al servicio de las familias. Es la teoría en la que se basan casi todas las iniciativas de cambio organizativo para empresas y organizaciones sin ánimo de lucro (de las cuales el 80 % no cumple las expectativas). Es la base de la mayoría de las políticas sociales gubernamentales (el 80 % o más de las cuales fracasan) y es la tasa de fracaso de la mayoría de los programas personales de autoayuda (al menos el 80 % de los cuales se abandonan). También es la premisa de la mayoría de los planes de transición del patrimonio familiar (con una tasa de fracaso superior al 80 % a la hora de lograr la preservación del capital a largo plazo). Las tasas de fracaso de las soluciones estructurales en todos los ámbitos son notablemente consistentes y, a menudo, los éxitos se logran independientemente de las estructuras estratégicas.

¿Por qué estas tasas de fracaso se sitúan sistemáticamente en el 80 % o más en esta gama tan dispar de actividades humanas? Porque *la cultura* se come *la estructura* para desayunar, almorzar y cenar.

Cuando los profesionales prestan servicio a las familias, gran parte del dinero y el tiempo invertidos en estas «soluciones» se desperdician. Peor aún, las familias quedan confundidas, desilusionadas y cínicas. Al analizar el panorama, las soluciones estructurales simplemente no funcionan para resolver los problemas no técnicos de los sistemas complejos, y mucho menos de las familias complejas. Parafraseando a Jay Hughes, a las familias se les venden un montón de formularios muy costosos que no pueden hacer funcionar.

² Es importante señalar que las soluciones estructurales son necesarias para resolver problemas técnicos y que son extraordinariamente adecuadas para ese fin. Las soluciones estructurales pueden reducir los impuestos sobre sucesiones, mitigar el riesgo de inversión, cubrir el riesgo y abordar un sinnúmero de otras cuestiones técnicas. El objetivo de este artículo es abordar las cuestiones humanas, no técnicas, que a menudo surgen tras abordar las cuestiones técnicas.

La gran suposición de los estructuralistas de todo el mundo es que, si se interviene en un sistema complejo para cambiar la forma en que está organizado, ese cambio organizativo afectará al comportamiento del sistema para lograr mejores resultados. Basta con cuestionar esa suposición, aunque sea superficialmente, para que todo comience a desmoronarse.

Desde la perspectiva de un culturalista, los estructuralistas que no comprenden el poder de la cultura se pasan la vida profesional reorganizando el mobiliario de cubierta. A veces, los barcos van por buen rumbo y todo va bien. En estos casos, es maravilloso contar con un mobiliario de cubierta bien organizado y pulido, y este trabajo ordenado hace que la travesía por el océano sea mucho más agradable. Sin embargo, para las familias que, sin darse cuenta, trazan rumbos hacia icebergs que se ciernen sobre ellas, el mobiliario de cubierta es el menor de sus problemas.

El impulso estructuralista

Con la esperanza de abordar la cultura familiar, algunas familias acaudaladas gastan sumas considerables en consultores de alto nivel para crear estructuras de gobernanza familiar. Se trata de consultores que a menudo elaboran estatutos y constituciones familiares, declaraciones de misión, documentos de valores y políticas familiares. Todo ello surge del impulso fundamental de los estructuralistas de imponer un orden artificial a lo que parece un caos orgánico.

Esto puede resultar beneficioso si existe una cultura familiar sólida capaz de aprovechar un conjunto de soluciones diseñadas y ordenadas de forma racional, pero con demasiada frecuencia estas medidas no funcionan. La naturaleza humana se interpone. Investigadores de la Wharton Global Alliance descubrieron que la existencia de estructuras de gobernanza familiar prácticamente no tenía ningún impacto en la existencia de conflictos familiares.

³ Su informe afirma:

«Estos resultados fueron sorprendentes, ya que la creación de instituciones de gobernanza familiar se considera una práctica familiar positiva que se supone que facilita la unidad familiar y reduce los conflictos familiares. Los resultados de nuestra encuesta sugieren que la existencia de instituciones de gobernanza familiar, por sí sola, no es necesariamente beneficiosa para la familia en lo que respecta a la reducción de conflictos».

El artículo continúa especulando que la respuesta radica en mejores procesos y estructuras más eficaces. Sin embargo, esa no es una conclusión que el propio estudio respalde ni remotamente. De hecho, este estudio ignora de forma flagrante el poder de la cultura, como demuestra la sorpresa de los investigadores ante el hecho de que la estructura (y el proceso) por sí solas no basten para abordar los conflictos. La importancia de la cultura familiar debería saltar a la vista como una implicación obvia de los datos, pero los investigadores no solo son ciegos ante esta implicación, sino que, de hecho, insisten aún más en la solución que su propia investigación dice que no funciona. Son ciegos ante la realidad de la cultura, como si no pudieran verla ni empezar a percibirla. Esta confirmación del sesgo estructuralista de los investigadores —y la suposición de que los fallos de las estructuras se deben a defectos en las estructuras impuestas— refleja una brecha fundamental de percepción en muchos de los que abordan cuestiones relacionadas con el éxito intergeneracional.

De manera similar, en un ejercicio realizado en un taller para abogados especializados en planificación sucesoria, se les describió un conflicto familiar y se les pidió que diseñaran un plan sucesorio. Propusieron soluciones estructurales que, en su opinión, resolverían el problema. A continuación, se les mostró un vídeo de la interacción familiar que representaba el conflicto y se les pidió que reconsideraran su solución. Tras ver la representación del conflicto, su respuesta fue redactar disposiciones significativamente más restrictivas y draconianas para intentar controlar el conflicto que habían presenciado. Su impulso no fue descubrir y documentar posibles soluciones culturales. En lugar de intentar fomentar soluciones humanas, insistieron aún más en las soluciones estructurales. Como estructuralistas en la práctica, apostaron por un conjunto de soluciones que claramente no era adecuado para abordar la cultura familiar.

³ Véase Wharton Global Family Alliance, *Informe sobre gobernanza familiar de 2012: Fuentes y consecuencias de los conflictos familiares*.

Recurrieron por defecto a lo que daban por cierto: que podían utilizar una estructura para controlar o, al menos, contener la naturaleza humana.

La «masa cultural»

Así pues, si es cierto que la cultura se come la estructura para desayunar, ¿cuál es la respuesta? ¿Cómo se cambia la cultura en las familias con éxito económico? En este sentido, resulta útil analizar la naturaleza de las culturas familiares.

Las familias suelen ser sistemas sociales «cerrados». En este sentido, las familias son «tribales». Al ser tribales, las familias suelen funcionar de manera rutinaria. Repiten historias míticas, cada miembro de la tribu tiene roles definidos y la tribu suele actuar según estos roles de formas muy manidas, casi como si siguieran un guion. Las familias representan y luego vuelven a representar sus comedias y dramas a medida que avanzan; a menudo, cada comedia o drama tiene un aire similar a los anteriores, al igual que los guiones televisivos formulistas en los que cada episodio sigue el mismo arco argumental preestablecido. Esta recapitulación tiene lugar en el marco de las interacciones generacionales e incluso se repite de generación en generación. Los sistemas tribales se ven inevitablemente alterados por acontecimientos clave relacionados con el «parentesco»: matrimonios, divorcios, nacimientos, fallecimientos, enfermedades, maduración, acontecimientos emblemáticos y vejez, por nombrar algunos. En las culturas tribales resilientes, estos acontecimientos se asimilan culturalmente; en las culturas frágiles, algunos acontecimientos pueden fracturar la unidad de la tribu. La tribu o bien se adapta o bien se desintegra.

Más allá de este tejido conectivo colectivo de historias, roles y guiones, las relaciones de parentesco también están repletas de tipos de personalidad, puntos de vista, intereses variados, historia, psicología personal, traumas, recuerdos divergentes, estilos de crianza, modalidades de aprendizaje, legado familiar, sueños, sombras, ansiedades y un sinfín de otras características individuales, «tribales» y arquetípicas. Las culturas tribales son turbias y enredadas.

En la mayoría de los casos, muy poco de esta compleja dinámica es realmente visible para la familia. Intuitivamente «saben» que todo esto existe, pero no pueden expresarlo ni elevarse por encima de ello para verlo de forma panorámica. Son como el proverbial pez en el agua que nada en fuertes corrientes: todo ello es simplemente su entorno. Los miembros de la familia que se encuentran «dentro» de ello suelen tener demasiadas dificultades para trascenderlo. Por eso sienten el tirón de estas dinámicas como fuerzas primarias y, a veces, aparentemente irresistibles. Aunque son muy conscientes del poder que se pone en juego en estos patrones, la familia en su conjunto no tiene forma de hacer que estos patrones resulten evidentes para todo el sistema. Incluso cuando algunas personas pueden ver con bastante claridad elementos fundamentales de la dinámica, el alcance de todo ello es demasiado generalizado y complejo como para abordarlo en su totalidad.

Todo esto hace que resulte extremadamente difícil para las familias cambiar por sí mismas sin ayuda externa. Si todos forman parte del sistema, cualquier intento de cambiarlo es, inevitablemente, una manifestación sintomática de ese mismo sistema y, como tal, es interpretado y racionalizado por el resto de los miembros de la familia. Los esfuerzos por reformarlo se ven fatalmente contaminados por los mismos temas sistémicos que, en apariencia, intentan modificar. Esto significa que, al igual que en la película de ciencia ficción de 1958 **The Blob**, casi todos los esfuerzos por cambiar son absorbidos por una dinámica cultural similar a la de «The Blob» propia de la tribu familiar.

A modo de ejemplo, en una familia había un patriarca que quería intervenir y guiar a su familia a través de un proceso de toma de decisiones colaborativa. Sus intentos anteriores se interpretaron (con bastante acierto) como una serie de intentos de controlar —o al menos de asegurarse— los resultados, y la invitación a la «colaboración» era un intento apenas velado de conseguir lo que él quería, que era que todos «se llevaran bien» apoyando su sueño de la viabilidad continuada de su negocio, la cohesión de su familia y su futuro legado. Su intervención, por muy bienintencionada y altruista que pudiera haber sido en teoría, se percibió como una manifestación de una dinámica malsana y fue rápidamente saboteada y replanteada por la masa de la cultura familiar. Esto le dejó dolido, confundido y bastante desconcertado ante el fracaso. No era capaz de ver que sus esfuerzos no eran más que otro episodio de una serie de episodios similares de crianza ineficaz que se remontaban a años atrás.

Curiosamente, el rechazo ni siquiera fue personal: se trataba simplemente de que su cultura familiar actuaba sistemáticamente como siempre lo había hecho, mientras él volvía a desempeñar una vez más su papel tribal.

Estos bucles invisibles son la razón por la que la facilitación externa es tan importante para las familias. Los miembros de la familia que intentan facilitar sus propias relaciones suelen ver cómo esos intentos son cooptados por la dinámica familiar, en gran medida porque esos mismos intentos de facilitación son, en sí mismos, sintomáticos de la dinámica del sistema familiar. Por eso, en la mayoría de los casos, las familias de tercera o cuarta generación han aprendido a recurrir a consultores y lo hacen con regularidad. Estas familias reconocen que la «masa» de tribalismo presente en su familia devorará sus intentos de cambiar el sistema y que es importante «traer lo externo al interior» para alterar la cultura de manera productiva.

Cultura en evolución

Entonces, ¿cómo logran los facilitadores culturales expertos transformar la cultura familiar? En primer lugar, prestan mucha atención a las historias que escuchan (y escuchan muchas historias). Analizan los roles y los guiones que operan en la familia. Desentrañan las reglas de interacción. Prestan atención a los patrones de interacción familiar que se desarrollan en el lienzo familiar. Observan los sistemas de parentesco en juego. Comprenden cómo se ha adaptado la familia de forma natural en el pasado. Prestan atención a cómo funcionan el poder y el amor en la familia. Buscan patrones de ansiedad. Prestan mucha atención a las alianzas y a las divisiones. También están en sintonía con su propio papel, con la forma en que se incorporan al sistema y con las fuerzas que tratan de reclutarlos como agentes de los patrones existentes. En resumen, se convierten en observadores participantes en el sistema familiar. Al hacerlo, llegan a comprender profundamente cómo una familia concreta está jugando su versión del «juego» de la «familia».

Lo que no hacen es dejarse llevar por las diferencias o perspectivas individuales. Miran continuamente más allá de lo idiosincrásico, hacia los patrones y bucles más amplios. Si alguien es la oveja negra, lo ven como una manifestación de un patrón familiar. Si alguien es «demasiado emocional», analizan cómo se le está asignando ese papel a esa persona y qué propósito cumple ese papel dentro de la dinámica familiar más amplia. Buscan las formas en que las personas se comportan en la familia que parecen diferentes de cómo se comportan fuera de ella. En resumen, ven casi todo lo que ocurre como un elemento de la forma en que el sistema se ha adaptado para mantener un statu quo de previsibilidad y cómo cada uno contribuye a ese propósito más amplio en el sistema familiar. Si este trabajo se realiza bien, este proceso de evaluación puede utilizarse para inspirar formas de intervención cultural. El facilitador puede formular preguntas de tal manera que el sistema comience a hacerse visible a sí mismo.

Otra cosa que los culturalistas no hacen es intentar crear un «cambio» en el sistema familiar: por lo general, no abordan directamente los retos como problemas que tienen soluciones. Aunque la familia pueda tener asuntos candentes, la búsqueda de soluciones a estos problemas quedará absorbida por el «Blob». Los esfuerzos por lograr un cambio sistémico fracasarán inevitablemente y los enfoques racionales se encontrarán con una feroz resistencia, ya que la familia se esforzará al máximo por mantener el statu quo. ¿Existe un problema de sucesión empresarial? Es poco probable que elaborar una política dé resultado. ¿Hay desajustes? Contar con una declaración de valores no lo resolverá. En el trabajo con familias, las vías de evolución del sistema familiar suelen ser indirectas.⁴

Esto se convierte en el punto de partida para el diseño facilitador. Aunque este trabajo tiene cierta base científica, la parte del diseño es mucho más arte que ciencia. Este proceso tiene como objetivo generar experiencias culturales que alteren positivamente la cultura de la familia. La labor de ayudar a los miembros de la familia a verse a sí mismos y

⁴ Kay, John, **Obliquity** (2012)

entre sí como adultos, en relaciones de adulto a adulto, es vital para este proceso. También es clave ayudar a las familias a contar nuevas historias sobre el futuro y a replantear las antiguas. Puede ser importante ayudar a las personas a probar nuevas formas de actuar y a adoptar una mentalidad abierta ante la experimentación. A menudo resulta útil establecer acuerdos explícitos (y esto es un trabajo estructural), no porque los acuerdos vayan a funcionar —por lo general, no lo hacen—, sino porque, con una expectativa explícita de fracaso, surgen conocimientos e información valiosos a medida que la familia se enfrenta a las contradicciones performativas que llevaron al fracaso de los acuerdos. Este es un periodo en el que las polaridades se hacen visibles: poder y amor, autonomía y pertenencia, actividad y pasividad, etcétera.⁵ En resumen, este se convierte en un periodo de intenso aprendizaje. También es una fase delicada del trabajo.

Lo que se requiere de estas intervenciones es que la propia familia viva experiencias que desmientan la imagen que tiene de sí misma. Se trata de un proceso de disrupción positiva. Por ejemplo, una familia que tiene la creencia de que sus miembros no se perdonan entre sí vive una experiencia de perdón que luego debe explicar de tal forma que cambie esa creencia arraigada. O una familia que afirma no estar de acuerdo en realidad sí coincide en algo —por insignificante que sea—, lo que desmiente su autoconcepto dominante. El objetivo del facilitador es crear estas experiencias de disonancia cognitiva que no tienen explicaciones fáciles y que rompen los patrones y las narrativas existentes dentro de la familia. En una familia, un ritual de perdón contrarrestó la narrativa de la incapacidad para perdonar. En otra familia numerosa, el hecho de que las personas se desplazaran físicamente hasta un punto de un continuo marcado con cinta adhesiva en el suelo puso fin de manera concluyente al debate sobre la dirección futura de la familia (en cuestión de 10 minutos quedó claro para una minoría que el futuro que preferían estaba condenado al fracaso, a pesar de los debates y discusiones que se habían prolongado durante tres años). En otra, el descubrimiento sincero de un interés común singular dispuso un acuerdo vago y aspiracional sobre supuestos «valores fundamentales» comunes, generado por un consultor que hacía tiempo que se había marchado, lo que permitió a los miembros de la familia superar una diferencia de larga data.⁶

Este periodo de intervención cultural temprana es el momento en el que el facilitador y la familia corren mayor riesgo. Si el facilitador da un paso en falso, puede alterar la cultura de tal forma que la familia caiga en el caos. La cultura familiar está finamente calibrada para gestionar sus tensiones específicas (por muy «disfuncional» que pueda parecer a un observador externo) y las intervenciones torpes pueden provocar demasiada perturbación. Encontrar los puntos de inflexión adecuados y aprovecharlos con cuidado es una tarea delicada. El facilitador prudente se muestra muy cauteloso a la hora de mantenerse al margen durante esta fase y busca deliberadamente solo aquellos cambios que parecen surgir de forma natural. No se trata de un trabajo visionario, sino de un trabajo minucioso que surge de una especie de hipervigilancia hacia los límites de tolerancia del sistema familiar. Al mismo tiempo, el facilitador cuenta con un aliado formidable: el hecho de que las familias que deciden contratar a un consultor suelen tener un profundo impulso hacia una mayor funcionalidad propia. Trabajar en sintonía con ese impulso (sin forzar ni apresurar el proceso) resulta fundamental. Al hacerlo, el facilitador debe resistirse al entusiasmo y al deseo de la familia de obtener «soluciones rápidas».

El trabajo de diseño está intrínsecamente plagado de ambigüedad y complejidad. Para que la familia confíe en él, debe presentarse en marcos que generen integridad, confianza y esperanza. Los miembros de la familia deben mostrarse abiertos al proceso de intervención cultural. Para lograrlo, aunque no existan soluciones rápidas, debe haber «victorias» rápidas: cambios aparentemente menores que tengan efectos desproporcionados y generen un impulso hacia adelante. En un

⁵ Una forma de entender la «cultura» es considerarla como una instantánea de cómo cualquier grupo de personas afronta las polaridades o paradojas fundamentales en un momento dado. La cultura surge de la forma en que los seres humanos del sistema abordan la complejidad desenfrenada. Una analogía útil es pensar en la cultura como el «software» invisible que se manifiesta en la interacción grupal. Dicho de otro modo, lo que la psicología es para los individuos, la cultura lo es para los grupos.

⁶ En este caso, los «valores comunes» se habían convertido en un arma: una vez más, el «blob» se apropiaba de una solución estructuralista para perpetuar la dinámica familiar.

En la familia, el humor mordaz había erosionado la confianza y el respeto, por lo que la familia decidió que, si alguien decía algo hiriente, alguien (ya fuera la persona a la que iba dirigido o un espectador) simplemente diría «ay». (Se acordó que no habría necesidad de comentarios, disculpas ni análisis: el objetivo no era crear catarsis ni una «resolución», sino simplemente darse cuenta de que alguien estaba expresando una experiencia de dolor emocional). En pocos meses, el tono general de las conversaciones familiares había cambiado: había más risas, honestidad y buena voluntad. Las personas comentaban que se sentían más cuidadas y más libres.

En este trabajo, el facilitador busca hábitos clave que generen cascadas culturales.⁷ Cuando estas cascadas se desencadenan, la cultura empieza a cambiar «por sí sola». Rick Ingrassi, un activista social, ha sugerido que, si se quiere generar un cambio social, hay que «organizar una fiesta mejor». El culturalista busca organizar esa «fiesta mejor». La familia que dijo «¡ay!» es un buen ejemplo de ello: un hábito sencillo que cambió mucho más de lo que debería haberlo hecho. Cuando todo va bien, el cambio se produce simplemente porque a la familia le resulta más agradable trabajar de esta nueva forma. Hemos descubierto que, con un diseño adecuado de la experiencia y una intervención sólida, las familias poseen una gran sabiduría a la hora de descubrir por sí mismas los siguientes pasos adecuados. En este sentido, la labor del facilitador consiste en ayudar a la familia a encontrar su propia sabiduría, que de otro modo permanecería oculta.

A medida que el proceso se afianza, el cambio cultural surge en muchos frentes, tanto en el ámbito individual como en el colectivo. Ocurre a ritmos diferentes en distintos aspectos de la cultura. En una familia, una persona dijo: «He crecido con esta idea de la escasez y lo que estamos haciendo juntos requiere una forma de pensar completamente nueva». Así es como se ve y se siente el cambio cultural: el lento surgimiento de una nueva forma de convivir. Los distintos miembros de la familia se encuentran en diversas etapas de este viaje. Para el facilitador cultural, se trata de un complejo ejercicio de equilibrio. El trabajo consiste en propiciar las conversaciones y experiencias adecuadas en el momento oportuno y en el orden correcto. A menudo tiene tanto que ver con ralentizar el proceso como con acelerarlo. Por encima de todo, requiere que el facilitador mantenga simultáneamente dos realidades opuestas. Por un lado, el facilitador contempla toda la cultura con una especie de aceptación radical y un compromiso compasivo que permite a la familia ser tal y como es, en un estado de gracia. Por otro lado, el facilitador está radicalmente comprometido con generar patrones emergentes que ayuden a la familia a despertar y, a continuación, a vivir de acuerdo con sus posibilidades futuras. Se trata de una antinomia constante entre no tener, sinceramente, ningún interés en cambiar el sistema en absoluto y una intención proporcional de transformar radicalmente la cultura familiar para que pueda alcanzar su máximo potencial. En este trabajo, el facilitador cultural acompaña la muerte del viejo mundo y ayuda a dar a luz al nuevo.⁸

Hay un trabajo estructural que surge de esto —y la estructura puede ser importante—, pero el verdadero trabajo tiene que ver con el cambio cultural. Los consultores que realizan este trabajo son pocos y escasos. Los asesores profesionales deben ser conscientes de la diferencia entre quienes ofrecen estructura (y tomar conciencia de sus propios sesgos hacia los «resultados» derivados de la fe en las estructuras) y quienes pueden intervenir de manera efectiva en los niveles que generan cambios culturales. Vivimos en un mundo de estructuralistas. Pero, como todos sabemos intuitivamente, la cultura se come a la estructura para desayunar.

⁷ Duhigg, Charles: El poder de los hábitos (2012)

⁸ Sabemos que muchos estructuralistas no pueden dedicar tiempo a trabajar con la cultura familiar. Sin embargo, lo que todo estructuralista puede hacer es acercarse a la perspectiva culturalista planteándose la pregunta: «¿Ayudarán las estructuras que creo a que la familia prospere?». Si no es así, tal vez convenga optar por una estructura diferente, más adecuada a la cultura familiar. En este sentido, la pregunta es la misma para cualquier profesional (culturalista o estructuralista), a saber: «¿Estoy haciendo más bien que mal a las personas a las que intento ayudar, o me limito a resolver problemas técnicos a costa de ese bienestar humano más profundo?».



Matthew Wesley es un asesor reconocido internacionalmente que impulsa cambios en la cultura familiar. Antes de trabajar como culturalista, Matt fue un respetado abogado especializado en planificación patrimonial con más de veinte años de experiencia tanto en Seattle como en el Área de la Bahía. Desde 2009, ha realizado trabajo cultural intergeneracional con familias empresarias y con un legado familiar que gozan de éxito financiero. Matt es titular de un Doctorado en Derecho (J.D.) por la Facultad de Derecho de Stanford y de un Máster en Divinidad (M.Div.) por el Seminario Teológico Fuller.

Matthew Wesley | 425.647.6066 | matt@being-becoming.com 2022.



Matthew Wesley.