UNA REFLEXIÓN SOBRE EL CAMINO DE LOS PARTES INTERESADAS, LOS PROPIETARIOS, LA CIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN

Con una sección dedicada al liderazgo de la familia y sus empresas

La idea de estudiar las organizaciones y su funcionamiento se remonta a principios del siglo XX, con los estudios de tiempo y movimiento de Frederick Taylor para diversas empresas industriales; estudios como los realizados para Ford Motor, cuando Henry Ford estaba desarrollando el sistema de producción en cadena de montaje. En la era actual de los sistemas informatizados de inventario «justo a tiempo» y su vinculación con la línea de producción, vemos los resultados evolucionados de aquellos primeros estudios.

Aunque pretendo destacar la modernidad de esta ciencia, quiero que los lectores recuerden que existen precedentes históricos en el estudio del funcionamiento de las organizaciones. Por ejemplo, muchas personas estudiaron cómo funcionan las organizaciones para librar mejor la guerra, figuras como Sun Tzu, Julio César, Von Clausewitz, Napoleón y Mao Tsetung. Otros estudiaron cómo gestionar y dirigir imperios: me vienen a la mente los griegos, los macedonios y los romanos —tanto occidentales como orientales—, así como los chinos, los mongoles, los japoneses, los franceses y los británicos. Por último, algunos estudiaron cómo gestionar y dirigir empresas religiosas a escala mundial; el califato islámico y la Iglesia católica romana son quizás los mejores ejemplos. En estos tres ámbitos de actividad, la necesidad de gestionar empresas complejas y de gran envergadura —ya fueran ejércitos, empresas o episcopados— exigía una profunda comprensión de cómo construir, gestionar y dirigir organizaciones a gran escala. Es importante, al igual que con todas las ciencias aparentemente modernas, que comprendamos que, si bien los métodos empleados para estudiar una materia pueden, en los «tiempos modernos», utilizar el método científico, la «ciencia» en sí misma se basa a menudo en un conjunto de ideas que encarnan una filosofía de esa materia, fundamentada en ideas que han evolucionado a lo largo de muchos siglos. Así, aunque las ciencias sean modernas, muchas de las ideas en las que se basan tienen una larga vida premoderna

y son el resultado de un estudio riguroso realizado por personas muy sabias de épocas anteriores «no científicas». Veremos cómo esta verdad se repite en cada capítulo de este libro.

¿Qué relevancia tiene la ciencia de la organización y la gestión para el estudio de las familias de afinidad? En la década de 1960, cuando empecé a trabajar con familias, no conocía a nadie que utilizara términos empresariales y la ciencia subyacente a los mismos para intentar comprender y explicar la dinámica de los organismos y las organizaciones familiares. Se consideraba que la familia y el sistema en el que operaba, antes de su trabajo, ni siquiera tenían un carácter empresarial, y mucho menos eran empresas; por lo tanto, las ciencias de la organización y la gestión, por lo que yo sé, se consideraban ajenas a la familia. Mucho más tarde supe que Peter Davis y Howard Stephenson estaban llevando a cabo seriamente ese tipo de trabajo en la Wharton School y en Harvard, respectivamente. Peter y Howard, creo que fuisteis los primeros de la era moderna y, por eso, os rindo homenaje como pioneros.

Hoy en día, esa visión se considera increíblemente anticuada. De hecho, no se puede asistir a una conferencia sobre la familia sin toparse con cuatro términos que provienen directamente de estas ciencias y que ahora se utilizan para definir la naturaleza de una familia:

«La misión de la familia es su bienestar y desarrollo», «los activos de la familia son los seres humanos que la componen», «la misión de la familia es el crecimiento de su riqueza, de sus capitales humano, intelectual, financiero y social» y «una familia es una empresa, y para tener éxito debe ser emprendedora».

Términos como estos expresan ideas sobre la familia y sus prácticas que se han tomado directamente de estas ciencias. Una vez más, que yo sepa, antes de 1980 no se utilizaban de forma generalizada términos de este tipo para definir a una familia y sus prácticas. Desde entonces se han vuelto omnipresentes.

Una de las primeras preguntas que se plantea una familia de afinidad, al buscar habilidades y prácticas que permitan su desarrollo y eviten los efectos del proverbio, es: ¿son útiles los términos organizativos y de gestión, así como las ciencias en las que se basan, para el éxito a largo plazo de una familia? ¿O son simplemente prácticos y tienen por objeto imponer al sistema familiar la visión arrogante que un determinado consultor familiar tiene de sí mismo, al equiparar su labor profesional con las familias a la de grandes científicos de la gestión, como Peter Drucker, John Ward y James Collins? De hecho, según mi experiencia, resultan de gran utilidad para que una familia comprenda cómo su sistema —su organización familiar— puede funcionar mejor y de forma más eficazmente para la preservación de la dinámica familiar. ¿Por qué?

- Las familias son organizaciones autónomas y, por lo tanto, se prestan a la aplicación de la teoría de sistemas;
- en muchos aspectos actúan como empresas; son sistemas complejos que trabajan para lograr un resultado destinado a obtener un beneficio —la mayor felicidad de cada generación sucesiva—;
- tienen resultados medibles; y, como sistemas de gobernanza, cuya complejidad aumenta con la incorporación constante de miembros, deben organizarse de forma muy estructurada y ordenada para hacer realidad sus visiones a muy largo plazo, así como los objetivos y resultados que se proponen.

¿Cómo puede, entonces, una familia de afinidad emplear estas ciencias y los conceptos que han generado para aumentar su éxito?

En primer lugar, el ámbito de la ciencia de la organización y la gestión que más tiene que enseñar a las familias es su capacidad para ayudar a una familia a reconocer lo complejo que es, desde el punto de vista organizativo, el proceso de su gobernanza y preservación, debido a la multiplicidad de sus relaciones, y, a continuación, para ayudar a organizar y gestionar bien dichas relaciones. Como he señalado en mi libro «Family», las familias de afinidad [1] representan un sistema de relaciones múltiples, cada una de las cuales debe gestionarse de forma excelente durante un largo período de tiempo para que una familia logre preservarse de forma dinámica y satisfactoria.

En las familias que he estudiado y que se encuentran en su tercera, cuarta y posteriores generaciones, los miembros de estas familias suelen tener hasta 21 relaciones diferentes entre sí. En casi todos los casos, esas relaciones se dividen en dos categorías: las que denomino relaciones «yo» y las que denomino relaciones «nosotros». A la hora de definir la multiplicidad de las relaciones familiares

y al explicarlas, estoy profundamente en deuda con el trabajo de mi colega, la Dra. Joanie Bronfman. Las relaciones del «yo» son aquellas en las que desempeño un papel como individuo que se integra en mi familia de afinidad en relación con otro miembro vivo de dicha familia; algunas de estas relaciones son las de hijo o hija, nieto o nieta, bisnieto o bisnieta, primos (a menudo de primer, segundo y tercer grado), padres, cónyuge, abuelos, tíos (a menudo tíos abuelos y tíos bisabuelos), yernos, nueras, ahijados, madrinas y padrinos, así como relaciones de todo tipo derivadas de un matrimonio.

Las relaciones del «nosotros» son aquellas en las que desempeño un papel como miembro de un grupo familiar que se integra en una organización familiar compuesta principalmente por otros miembros de la familia, tales como: beneficiario, fideicomisario, titular de acciones de una sociedad familiar, miembro del consejo de administración de una sociedad familiar, empleado de una sociedad familiar, titular de una participación en una sociedad familiar, socio general o comanditario de una sociedad familiar, empleado de una sociedad familiar, socio —general o comanditario— de una sociedad de responsabilidad limitada familiar, empleado de una sociedad de responsabilidad limitada familiar, miembro del consejo de administración de una organización filantrópica familiar constituida como sociedad sin ánimo de lucro, empleado de dicha organización o miembro de su comité de subvenciones.

Espero que estas listas de relaciones «yo» y «nosotros» te hayan agotado emocionalmente al darte cuenta de lo compleja que es realmente la gestión de las múltiples relaciones en una organización familiar. Cada uno de nosotros sabe lo difícil que es gestionar bien una sola relación. Aprendemos que intentar ser un cónyuge excelente, un padre o una madre excelentes, un anciano o una anciana excelentes, o un propietario o una propietaria excelentes requiere de nuestra parte esfuerzos sobrehumanos a lo largo de toda una vida para desempeñar bien cualquiera de esos papeles. También sabemos que casi nunca se nos proporciona una hoja de ruta que seguir al inicio de dicha relación para ayudarnos a llevarla a cabo razonablemente bien. Sabemos que es a través del ensayo y el error como descubrimos los medios para que dicha relación sea un éxito. Ahora, Jay Hughes nos informa de que, si queremos organizar y gestionar con éxito el proceso de preservación dinámica de nuestras familias de afinidad, tenemos que ser capaces de comprender y gestionar bien no una o dos relaciones, sino quizás hasta veintiuna o más. ¿He establecido ahora un estándar imposible? ¿Es realmente imposible la gobernanza de la empresa familiar? ¡Por supuesto que no! Sin embargo, fracasarán aquellas familias que no comprendan la complejidad de los sistemas de relaciones en los que están inmersas; que no sean capaces de desentrañar y describir por separado cada una de sus relaciones con cada miembro de las demás familias de afinidad; que no comprendan lo que hay que aprender sobre la naturaleza y las reglas de cada una de esas relaciones.

¿Cómo podríamos entonces empezar a comprender cómo hacer que todas estas relaciones funcionen? En mi opinión, para participar con éxito en cualquier relación debemos:

- conocernos a nosotros mismos y definir nuestros objetivos y aspiraciones respecto a lo que obtendremos en cuanto a conocimiento de nosotros mismos al entablar cualquier relación;
- comprender los objetivos y aspiraciones de la otra parte en la relación;

- informarnos sobre la naturaleza de la relación que pretendemos establecer: cuáles son los valores, las normas y las prácticas que la sustentan, la limitan y la definen;
- estar preparados para estructurar dicha relación en torno a esos valores, normas y prácticas, y luego participar activamente en ella aplicándolos —a menudo durante toda nuestra vida—.

Lamentablemente, en la mayoría de las familias, las múltiples relaciones que establecemos no se inician con conciencia alguna ni con una reflexión previa sobre los cuatro puntos anteriores. Mucho más a menudo, en el ámbito familiar ni siquiera las prevemos, ya que nacemos en muchas de estas relaciones y solo reconocemos su complejidad cuando empiezan a mermar nuestros esfuerzos por alcanzar la individualización y la felicidad. Muchas de nuestras relaciones de «nosotros» las establecen terceros asesores, que sugieren a una generación anterior de relaciones de «yo» la «necesidad» de tales organizaciones empresariales o sin ánimo de lucro. Nos convertimos en miembros por cooptación debido a nuestra genealogía. Muchas de estas relaciones, como los fideicomisos familiares a largo plazo, pueden ser anteriores a nosotros y no darnos en toda nuestra vida la oportunidad de decidir si deseamos formar parte de las relaciones que crean para nosotros. Independientemente de cómo hayan surgido estas relaciones de «nosotros», simplemente nos vemos arrastrados a ellas por el mero hecho de tener una relación de «yo» con la persona cuyos activos financieros constituyen su financiación inicial. Rara vez, como he dicho, se nos pregunta si nos gustaría formar parte de ellas y, si me permiten añadirlo, aún más raramente se nos proporcionan las herramientas educativas para comprender lo que implica ser miembro de un organismo de este tipo y las complejas relaciones jurídicas, éticas, humanas, intelectuales y familiares que representa. No es, por lo tanto, sorprendente que el factor más importante en el fracaso de una familia de
es la incapacidad de la familia para organizar y gestionar las múltiples relaciones que exige su sistema empresarial. Esta Reflexión no es el lugar adecuado para definir y esquematizar cada una de las múltiples relaciones que los miembros de la familia mantienen entre sí. Sin embargo, la ciencia de la organización ofrece la metodología para analizar cualquier conjunto de relaciones y, a continuación, explicar las normas y prácticas que las rigen. En el núcleo de la ciencia de las organizaciones se encuentra la creencia de que toda relación puede definirse y de que pueden delinearse las reglas para su práctica excelente.

Una reflexión positiva sobre cómo desenredar esta maraña de relaciones antes de continuar.

Una triste realidad en la historia de los esfuerzos de una familia de afinidad por gobernarse y gestionarse adecuadamente ha sido la falta de aplicación de la ciencia de la organización a los

. Afortunadamente, tal y como se ha comentado anteriormente en esta Reflexión, durante los últimos 20 años esta realidad está cambiando.

- A medida que los especialistas en empresas y organizaciones han ayudado a familias cuyo capital financiero incluye una empresa, las ideas y prácticas de estas ciencias se han ido filtrando en la conciencia de las familias de afinidad.
- Ideas similares procedentes de los teóricos de los sistemas familiares se han filtrado en las organizaciones familiares desde la psicología, a medida que los miembros de la familia buscaban asesoramiento sobre cómo hacer que sus relaciones individuales, incluidas las financieras, fueran más satisfactorias y felices.

Estas dos corrientes de ideas, que ofrecen habilidades para el desarrollo de una mejor organización y práctica de las relaciones, están calando ahora profundamente en la conciencia de las familias de afinidad y mejorando significativamente su capacidad para gobernarse y gestionarse a sí mismas. Las familias de afinidad tienen la suerte de vivir en un mundo en el que tienen a su alcance las ideas de estas dos ciencias.

Aunque este no es el lugar para analizar y definir todas las relaciones emocionales y financieras dentro de una familia, sí quiero intentar ese proceso con una relación concreta: la relación entre *el propietario* y *el gestor*, ya que creo que se encuentra en la raíz de gran parte de la entropía familiar. *Una de las profundas paradojas que guía mi trabajo en este ámbito es la trampa en la que caen las familias cuando no se dan cuenta de que su éxito a largo plazo a la hora de preservar de forma dinámica el capital financiero familiar depende de que cada miembro de cada generación de su familia aprenda a ser un gran administrador, conservador y parte interesada dinámico* [2] *del capital financiero de la familia, en lugar de alguien que simplemente sea elegido para gestionarlo.* Al echar la vista atrás a mis 40 años en este ámbito y a los 50 de mi padre, a menudo observábamos que muchas —y probablemente la mayoría— de las empresas familiares que veíamos fracasar lo hacían no por una mala gestión, sino por un fracaso en la propiedad. En la raíz de esta realidad se encuentra la pregunta que el gato de Cheshire le hace a Alicia en *«Alicia a través del espejo*»: «Alicia, ¿adónde vas?». Alicia responde: «No lo sé», y el gato de Cheshire opina (y parafraseo): «¡Entonces seguro que llegarás allí!». Sí, una empresa familiar está destinada a llegar a algún lugar en el transcurso de su vida, pero si sus propietarios no le proporcionan una

visión estratégica de adónde quieren que vaya, entonces llegará adondequiera que la dirija su dirección y esto, según la experiencia de mi padre y la mía, rara vez será un puerto seguro para la familia propietaria. Me apresuro a decir que el hecho de que una empresa familiar esté perpetuamente a la deriva no es culpa de la dirección, salvo en casos de corrupción, que, según mi experiencia con el ciclo de vida de cientos de empresas familiares, es la razón más infrecuente por la que una empresa naufraga.

El papel de la dirección en una empresa familiar es actuar como tripulación y llevar a cabo las maniobras tácticas necesarias para mantener el barco a flote y en buen estado. No es tarea de la dirección determinar los objetivos estratégicos del viaje del barco. Esta es responsabilidad de los propietarios de la familia. Son los propietarios quienes deben determinar adónde quieren que se dirija el barco, dónde creen que encontrará los puertos más rentables a lo largo del camino y cómo regresará a salvo a casa tras los riesgos del viaje, para que pueda zarpar de nuevo otro día.

Si los propietarios no desempeñan sus funciones y responsabilidades estratégicas, sus empresas entrarán en la entropía que experimentan todos los barcos sin timón, que giran en círculos entrópicos cada vez más profundos cuando sus propietarios, en su calidad de administradores o conservadores, no les dan instrucciones. Estas empresas acaban llegando a algún sitio, pero nunca es donde

sus propietarios esperaban que estuvieran.

¿Por qué debería repetirse constantemente en las empresas familiares esta paradoja de centrarse en cuestiones de gestión a expensas de la necesidad más profunda de centrarse en cuestiones de propiedad, con su resultado entrópico para el capital financiero de una familia? [3] Sugiero que hay múltiples razones, entre ellas:

- La falta de formación de los propietarios o herederos sobre sus funciones y responsabilidades como partes interesadas dinámicas que actúan como administradores o conservadores;
- La incapacidad de percibir que la propiedad es responsabilidad de todos los miembros adultos de la familia, independientemente de cómo se haya incorporado cada uno a la familia de afinidad propietaria de la empresa. La gestión, por otro lado, es una vocación;
- La incapacidad de percibir la diferente naturaleza del papel de uno como accionista pasivo frente al de parte interesada activa, y el probable agotamiento gradual de la energía de la empresa por parte de su dirección si todos los propietarios pertenecen a la primera categoría, frente al probable aumento de dicha energía en el caso de la segunda;
- No apreciar que aprender a gestionar el riesgo es una disciplina compleja que todo propietario debe asumir y que la línea divisoria entre asumir demasiado riesgo

y sumir a la empresa en el caos, o asumir muy poco riesgo y sumirla en un estado de profundo orden inercial, es una realidad que se aprende, no una experiencia mística;

- No percibir que los fideicomisarios, en virtud de su deber de prudencia, son propietarios entrópicos porque no pueden asumir los mismos riesgos que los propietarios-partes interesadas de empresas competidoras;
- No percibir que los beneficiarios de los fideicomisos que son propietarios de empresas familiares son los verdaderos propietarios-partes interesadas de dichas empresas, beneficiarios que a menudo carecen de formación sobre cómo ser buenos beneficiarios y mucho menos sobre cómo ser buenos propietarios-partes interesadas, con todo el consiguiente efecto entrópico sobre las probabilidades de éxito de las empresas;
- No proporcionar a los propietarios una comprensión de la teoría de sistemas y de la complejidad cada vez mayor de los sistemas a medida que evolucionan [4];
- No exponer a los propietarios a los conocimientos de las ciencias organizativas sobre la cuestión de las transiciones (sugiero sustituir la palabra «sucesión» por «transición») dentro de las organizaciones familiares, ni a las diversas formas de liderazgo «desde delante» y liderazgo «desde detrás» (estas formas de liderazgo se tratarán en una sección posterior de esta Reflexión) que podrían ser las más adecuadas para la empresa en diferentes momentos de su evolución;
- No haber familiarizado ni formado a los propietarios en las herramientas empresariales de evaluación y valoración necesarias para que puedan saber si la dirección y las empresas que dirigen están prosperando;
- No permitir que los administradores, conservadores y partes interesadas dinámicos desarrollen sus propios sueños para la empresa, a medida que esta evoluciona más allá del sueño de la generación fundadora o creadora, lo que deja a la dirección con un sueño histórico en lugar de uno actual que gestionar;
- No ofrecer a los administradores, conservadores y partes interesadas dinámicos la sabiduría de que las familias, en su objetivo de llegar a la quinta generación en buenas condiciones y seguir adelante a partir de ahí, tienen que gestionar unas cuantas transiciones críticas a largo plazo en cada generación si quieren alcanzar estos objetivos, y que es poco probable que ninguna transacción a corto plazo marque la diferencia en su éxito, salvo de forma negativa;
- El hecho de que los mayores de la familia no ayuden a los propietarios familiares a percibir la necesidad de adoptar

  un pensamiento estratégico de la «Séptima Generación» [5], con «mente de principiante» [6], en lugar del pensamiento de gestión orientado a tareas tácticas que suelen ser,

adecuadamente a corto plazo. Si no se enseña a los propietarios a mantener los límites entre estas dos formas de pensamiento, prevalecerán las preocupaciones a corto plazo, prevalecerán las necesidades de la dirección de obtener recompensas por el éxito a corto plazo y de tal error de interpretación solo pueden derivarse problemas;

- La falta de exposición de los propietarios que actúan como administradores, conservadores o partes interesadas dinámicos a las áreas de conocimiento y las herramientas para su aplicación, necesarias para el correcto desempeño de sus funciones de administración y conservación en la supervisión de las empresas familiares; áreas y herramientas tales como:

1. los balances familiares, así como los estados financieros;
2. las cuentas de resultados familiares, así como las cuentas de resultados de las empresas;
3. Bancos familiares;
4. La teoría moderna de carteras;
5. La asignación de inversores, así como la asignación estratégica de activos;
6. Declaraciones de visión y misión de la familia y su necesaria congruencia con las declaraciones de visión y misión de cada una de las empresas de la familia;
7. Normas para las reuniones familiares y de las empresas familiares;
8. Políticas sobre el secreto y/o la confidencialidad y la diferencia fundamental en los resultados de ambos;
9. Sistemas de valoración, evaluación y análisis;
10. Teoría de los sistemas familiares y teoría de los sistemas empresariales;
11. Funciones y responsabilidades dentro de las empresas familiares;
12. Conocimientos sobre recursos humanos, para definir y aprender a contratar, retener, remunerar y gestionar el cambio, tanto a nivel familiar como externo;
13. Herramientas modernas de gobernanza para mejorar la supervisión familiar de sus fideicomisos.

Aunque soy consciente de que se trata de una lista bastante extensa, representa mi visión actual de los factores que conducen al fracaso en los ciclos de vida de las empresas familiares. En resumen, la falta de formación de los miembros de la familia en su calidad de propietarios, así como la búsqueda continua de conocimientos sobre cómo gestionar y preservar de forma dinámica las empresas familiares y velar por los intereses de las partes interesadas, constituyen el núcleo del problema. Curiosamente, según mi experiencia, a menudo el problema de la formación de los miembros de la familia como propietarios nunca surge porque los líderes de la empresa familiar nunca perciben que

la propiedad dinámica —como administrador, conservador y parte interesada— es la habilidad fundamental necesaria para el éxito empresarial a largo plazo. Tener los ojos vendados ante los problemas profundos de la propia vida, ya sea como individuo o como familia, es vivir en una profunda ilusión o entropía, tal y como he llegado a comprender. En lugar de enseñar habilidades de gestión empresarial, muchas de estas familias discuten sin cesar sobre quién debe dirigir la empresa, pensando que ahí es donde reside el éxito. En esta lucha, la familia suele cometer dos errores trágicos y profundamente entrópicos. En primer lugar, acaba eligiendo a un gestor de entre los miembros de la familia que no siente la vocación de la gestión como un camino de vida, sino que simplemente se le dan bien las intrigas. En muchos de estos casos, esto solo contribuye a que el fundador de la empresa familiar repita la historia del «Rey Lear» de Shakespeare, con sus trágicas consecuencias para su familia. Dicho miembro de la familia que ocupa el cargo de directivo, sin que la gestión sea su vocación en la vida, al competir por el éxito con todos los demás directivos en el ámbito de la actividad empresarial, perderá gradualmente esa
competencia, al enfrentarse a otros directivos cuya vocación en la vida es precisamente ganar ese tipo de competiciones. Optar por este tipo de gestión acaba conduciendo al debilitamiento gradual de la posición competitiva de la empresa y, con demasiada frecuencia, a su fracaso. Por otra parte, y en una segunda vía errónea, la familia, para evitar el conflicto de tener que elegir entre miembros de la familia que compiten entre sí, opta por una dirección externa como un débil compromiso ante sus conflictos no resueltos. Dicha dirección, al percibir acertadamente que no cuenta con la confianza de los propietarios familiares —puesto que no fue la primera opción de la familia para el liderazgo—, opta por no advertir a los propietarios de los difíciles riesgos que deben asumir para hacer frente a sus competidores de forma dinámica. ¿Por qué? Porque esta dirección no cree que los propietarios familiares, divididos entre sí, les respalden si sugieren asumir los riesgos que exige el entorno empresarial en el que opera la empresa familiar. Como
dijo Abraham Lincoln: «Una casa dividida contra sí misma no puede permanecer en pie».
¿Qué espero que hayáis aprendido ahora? Que es una propiedad competente y reflexiva, y no la dirección, la que determina el destino de las empresas familiares, y que unos propietarios poco preparados o sin formación conducen inevitablemente a la caída entrópica de sus empresas familiares. En el contexto de esta realidad, podemos empezar a comprender por qué solo el 15 % de las empresas familiares llegan a la tercera generación de la familia que las fundó y por qué solo el 30 % [7] de los planes de sucesión elaborados para empresas familiares funcionan realmente. Con estadísticas como estas, los problemas de la propiedad entrópica se convierten en una realidad desafiante, más que en una mera teoría interesante [8].

Entonces, ¿qué conocimientos pueden aportar las ciencias de la organización y la gestión a las familias que desean intentar evitar el desenlace que estas estadísticas predicen para sus familias y sus empresas, ayudando a definir el camino del propietario? Yo sugeriría que estas dos ciencias ofrecen muchas respuestas útiles a la lista de fracasos enumerados, así como las habilidades y prácticas necesarias para abordar la carencia formativa que provoca estas tristes realidades. Ofreceré estas respuestas, en general, en el mismo orden en que he enumerado los fracasos, aunque algunas respuestas abarquen varios de ellos, con la esperanza de que cada fracaso pueda encontrar un antídoto para la enfermedad que le es propia.

En primer lugar: como he comentado anteriormente, las personas que forman parte de familias con un capital financiero significativo, ya sea con o sin empresas en activo, suelen tener hasta 21 o más relaciones diferentes dentro de sus familias,

ya sea como miembros de la familia o como participantes en funciones dentro de las empresas familiares. En sus relaciones empresariales, ya sea a través de sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada (LLC), sociedades de responsabilidad limitada profesional (LLP) o sociedades colectivas, ellos, junto con los miembros de su familia, suelen representar la mayor parte del capital financiero invertido en dicha entidad, por lo que son los principales propietarios de la misma. No sorprenderá a los lectores que se encuentren en situaciones similares, ni a sus asesores, que, en la actualidad, sea *muy poco* frecuente que, con la creación de una de estas entidades, se produzca automáticamente la formación de sus propietarios sobre cómo convertirse en excelentes administradores y custodios dinámicos de la misma. De hecho, normalmente no se imparte ningún tipo de formación. Esto no quiere decir que quien sea elegido para gestionar la entidad no reciba formación sobre esa función. De hecho, casi con la misma frecuencia con la que los propietarios carecen de formación, la dirección cuenta con una formación muy sólida. Este desequilibrio de conocimientos da lugar a debates sobre gobernanza en los que las partes carecen de una base común de conocimientos o de un vocabulario que puedan utilizar entre sí. La confusión resultante es natural y la pérdida de capital financiero que se deriva de ello, previsible. Como he señalado anteriormente, en la lista de motivos de fracaso, el conocimiento y la experiencia de la dirección no generan un conocimiento y una experiencia similares en los propietarios, simplemente porque la dirección comprenda su función. Puede que sea cierto que Atenea, la más sabia de todos los dioses griegos, naciera ya adulta y sabia de la cabeza de su padre, Zeus. Sin embargo, según mi experiencia, Zeus no está a disposición de los propietarios para que estos den a luz a la sabiduría de ese modo.

Los propietarios deben recibir la formación necesaria para comprender las funciones estratégicas que les corresponden según las normas y los sistemas que rigen el funcionamiento de una empresa familiar. Deben

recibir formación, en particular, sobre cuáles son y cuáles no son las funciones y responsabilidades de un propietario-parte interesada, y específicamente sobre su responsabilidad de asumir un papel activo en la gobernanza de la entidad, en contraposición al papel más pasivo de un propietario-accionista o inversor que espera su cheque de dividendos como propietario de un porcentaje infinitesimal de Exxon. [9]

Las tareas de la dirección son tácticas y dinámicas; las de los administradores, conservadores y partes interesadas son estratégicas. Los propietarios que piden a los directivos que asuman sus funciones pierden el vínculo con la gestión de su patrimonio financiero y se exponen a la entropía que afecta a cualquier propietario ausente de cualquier activo. Con demasiada frecuencia, dichos propietarios piden a sus equipos directivos que desempeñen

funciones estratégicas que pueden no tener nada que ver con la vocación de gestión de sus directivos ni con su formación para ello. La gestión es una *ciencia* para la que se puede obtener un título en Administración de Empresas; la propiedad es un *arte*, como descubren todos los verdaderos emprendedores. No se me ocurre ninguna razón que respalde la opinión de que la vocación por la gestión sea sinónimo de vocación por el espíritu emprendedor. Incluso si un directivo concreto de una empresa familiar concreta estuviera dotado de la habilidad de un emprendedor, ¿cómo sabrán los propietarios cómo actuar en la gobernanza de la entidad si esa misma persona desempeña tanto sus propias funciones como propietario como las de la dirección? [10] Es evidente que la falta de límites claros en una relación empresarial de este tipo provocará una fricción significativa en el seno de la gobernanza de dicha entidad, fricción que constituye una forma de entropía. Lo que mejor funciona es que los propietarios reciban formación desde el principio sobre sus funciones y responsabilidades para convertirse en administradores, conservadores y partes interesadas dinámicos de esa empresa familiar concreta. En la medida en que se les forme para desempeñar su función adecuada y esperada en la gobernanza de la entidad, esta funcionará de manera más eficaz y se incrementarán las posibilidades de éxito de dicha empresa.

A menudo se me ha ocurrido que el fracaso en la gobernanza de las empresas familiares se produce cuando se incumple la regla fundamental de que «la forma sigue a la función». A modo de ejemplo, muchos profesionales suelen ayudar a las familias a las que prestan servicio a organizar las *formas* jurídicas adecuadas para las prácticas que necesitan en la gestión de sus empresas financieras, al tiempo que ignoran el *funcionamiento* de dichas estructuras, al no formar a sus propietarios sobre cómo hacerlas funcionar. Estos profesionales dan por sentado que, dado que ellos saben cómo funcionan esas empresas y que los gestores de la familia que los contratan también lo saben, todos los miembros de la familia que serán sus propietarios también sabrán cómo funcionan. Francamente, esto simplemente

no es cierto. Si estos asesores se pararan un momento a reflexionar sobre quién sabe realmente qué acerca del funcionamiento de la entidad —en lugar de centrarse únicamente en la idoneidad de su forma jurídica—, evitarían el riesgo de una importante entropía del capital financiero derivada de la falta de formación de los propietarios. Su concienciación podría convertir ese riesgo en crecimiento, simplemente proporcionando a los propietarios de la familia la formación que necesitan para que la gobernanza de estas estructuras sea un éxito. Por lo tanto, la formación de los propietarios para que se conviertan en administradores, conservadores y partes interesadas dinámicos de cada entidad familiar es el primer paso para evitar la lista de fracasos expuesta anteriormente.

Segundo: cada miembro de una familia de afinidad, ya sea por nacimiento, matrimonio o por haber sido invitado a formar parte de ella, se convierte automáticamente en participante en la función de administrador, conservador o parte interesada de las empresas familiares, en el momento en que se une a la familia.

Muchas familias no perciben esta realidad y basan su visión de la propiedad en el principio de «quien tiene el oro manda». Toda familia debe reconocer que cada miembro de la familia, independientemente de la propiedad física de una empresa familiar, forma parte de su sistema de gobernanza y, por lo tanto, está profundamente entrelazado con la gobernanza de todas las entidades afectadas por dicho sistema. No comprender quién forma parte del sistema conduce a que la formación —si es que se imparte alguna— se limite únicamente a quienes poseen participaciones directas en las empresas. Este sistema priva de dicha formación a quienes puedan llegar a ser propietarios de la empresa en el futuro, además de mermar la competencia general de todos los miembros de la familia para participar plenamente en las decisiones de los propietarios que serán, directa o indirectamente, el eje central de la gobernanza familiar de su capital financiero.

Las familias que reconocen que enseñar a todos los miembros de la familia a convertirse en administradores o custodios del capital financiero de la familia, aumentan el acervo de conocimientos de la familia, ya que incrementan el capital intelectual de sus miembros, y perciben cómo aportar valor añadido a la base de activos de la familia. Dichas familias también aprecian que una mayor comprensión por parte de cada miembro de la familia sobre cómo se posee y gestiona el capital financiero familiar mejorará la capacidad de cada uno para participar en su gobernanza y aumentará la probabilidad de que se tomen decisiones que mejoren la situación financiera. Lograr que todos los miembros de la familia o de afinidad alcancen un nivel igualmente alto de formación sobre la naturaleza y la función de un propietario que actúe como administrador/conservador dinámico en la gobernanza de las empresas familiares reduce el riesgo de tomar malas decisiones

, al tiempo que aumenta la probabilidad de éxito en la misma medida, lo que supone una importante reducción del riesgo empresarial.

Tercero: Anteriormente mencioné la diferencia positiva en los resultados a largo plazo de una empresa familiar si cuenta con propietarios-partes interesadas activos, en lugar de accionistas pasivos. Aquí me gustaría añadir que la capacidad de la dirección —de hecho, creo que también su interés— para gestionar las empresas familiares de forma dinámica se verá reforzada al rendir cuentas ante propietarios-partes interesadas activos

propietarios-partícipes. La vocación de la dirección es hacer realidad los sueños empresariales de los propietarios, no hacer realidad su propio sueño. Cuando una empresa familiar cuenta con propietarios que se sienten partícipes en la materialización del sueño que a esa empresa le fue conferido como derecho de nacimiento y que participan activamente en su gobernanza para lograrlo, es probable que dicha empresa sea dinámica. A su vez, la dirección de esa empresa se verá estimulada por los esfuerzos de los propietarios por hacer realidad el sueño y se verá impulsada por ese proceso. Lamentablemente, las empresas familiares dominadas por accionistas pasivos suelen ser el reflejo de empresas en las que el sueño del propietario que fundó la empresa se ha desvanecido o ha desaparecido. No ha surgido ningún nuevo sueño, y el creciente estancamiento de la empresa refleja la falta de dinamismo de sus propietarios. Las propias direcciones de estas empresas se estancarán al darse cuenta de que no hay ningún sueño que hacer realidad, ya que este se desvaneció con sus anteriores propietarios-partes interesadas. En este caso, la buena gestión se marchará y la mala gestión prosperará, mientras toda la estructura se hunde en las aguas del Leteo. Las familias que practican la propiedad de las partes interesadas —y, por lo tanto, ejercen una propiedad y un liderazgo dinámicos, basados en la administración y la conservación— atraerán de forma positiva a sus empresas familiares a directivos que se sentirán motivados por ellas y cuya energía, a su vez, potenciará la energía familiar. Esta es la espiral positiva de energía emprendedora que los propietarios familiares necesitan para superar el fracaso entrópico al que, de lo contrario, sucumbirán tanto ellos como las empresas de su propiedad.

Cuarto: Gracias a la biología evolutiva sabemos que el código de la vida reside en la doble hélice del «ADN». El riesgo y su compañero de la doble hélice, la recompensa, giran juntos en una espiral infinita como el código del proceso dinámico de administración, conservación y participación de las partes interesadas en la propiedad. Las familias que buscan evitar el fracaso de sus empresas familiares tratan de comprender este enigma interminable y en constante cambio: cuánto riesgo asumir para obtener la recompensa de hacer crecer sus empresas familiares cada año. Buscan gestionar sus empresas de tal manera que

sean ligeramente más rentables que el año anterior, de modo que el poder de la capitalización pueda desplegar su poderosa magia para el éxito a largo plazo de su familia.

Hoy en día contamos con muchos economistas cuya vida profesional se centra en intentar demostrar estadísticamente que su sistema de gestión del riesgo y la recompensa igualará la capacidad perfecta de «Ricitos de Oro» para saber de forma constante cuándo el riesgo y la recompensa se encuentran en el equilibrio exacto necesario para un crecimiento continuo y sin volatilidad de los activos financieros. Hasta ahora, ninguno lo ha conseguido. Sin embargo, cabe esperar que cada uno de sus esfuerzos contribuya a aumentar la probabilidad de que nos acerquemos a la fórmula mágica de «Ricitos de Oro» y al Santo Grial de la inversión que esta representa para todos los inversores.

¿Qué reglas he observado que parecen guiar a los administradores, conservadores y propietarios-partícipes más exitosos a la hora de gestionar este dilema?

- Reconocen que no asumir ningún riesgo deja una fortuna en un estado de inercia, con lo que el capital de la familia pierde su poder adquisitivo y, por lo tanto, se erosiona su base de capital. Esto supone un problema aún más crítico para los fideicomisarios, como comentaré más adelante. Del mismo modo, actuar con arrogancia, creyendo que se pueden vencer las probabilidades de los mercados, es apostar, no invertir, y olvidar que la casa siempre sale ganando frente al jugador. Estos inversores buscan actuar de forma dinámica, dentro de las reglas de prudencia que enseña la teoría moderna de carteras, sin olvidar que ninguna teoría, incluida esta, es infalible. Utilizan esta teoría como la válvula de una olla a presión, para asegurarse de que sus inversiones hierven a rebosar de energía, pero sin llegar a explotar.
- Reconocen que, como administradores, deben adoptar una mentalidad de «Séptima Generación» si quieren honrar el futuro, por lo que asumirán los riesgos que permitan que su capital financiero satisfaga las necesidades generadas por el probable crecimiento del número de miembros de su familia y su evolución demográfica (una tarea extremadamente difícil).
- Como administradores, ayudan a sus familias a comprender el riesgo, utilizando sus historias familiares para informar a sus familiares sobre los riesgos asumidos por generaciones anteriores para lograr las recompensas actuales de las que disfrutan sus familias.
- Como administradores, solicitan asesoramiento serio sobre los entornos de inversión del futuro a las personas más sabias que pueden encontrar, cuya experiencia representa el más alto nivel de éxito en la comprensión y la práctica de la ciencia y el arte de

inversión. A menudo convierten a estos asesores en un comité estratégico de inversión que les proporcione orientación a largo plazo.

- Como conservadores, reconocen que deben cumplir con el credo de los conservadores: «entregar al siguiente propietario todo lo que llegue a mis manos como conservador en un estado igual o mejor que aquel en el que lo encontré o lo recibí». [11]

La combinación del dinamismo que aporta el sentido que tiene el administrador de la historia y el futuro de la familia, junto con su disposición a aceptar consejos serios sobre el arte y la ciencia de la inversión, y el credo del conservador de mantener y mejorar lo que conserva —todo ello de forma controlada—, ofrece a los propietarios familiares una visión profunda del proceso de gestión de su doble hélice de riesgo y recompensa. De manera intuitiva, al combinar mis cinco propuestas, dan vida a «Ricitos de Oro» como miembro de su familia de afinidad y utilizan sus dones únicos para encontrar el punto de riesgo y recompensa «¡que es justo el adecuado!».

Quinto: Muchos planes de sucesión [12] para mantener el control de las empresas familiares durante dos o tres generaciones más allá de la vida del fundador se basan en transferir la participación del propietario en las empresas a un fideicomiso. Tanto en mi carrera como en la de mi padre, solíamos sugerir con frecuencia este tipo de planes a nuestros clientes. Sin embargo, mi padre me enseñó que, junto a las claras ventajas de los fideicomisos como instrumentos de sucesión, existe una cara oculta. La cuestión es que, por ley, los fideicomisarios no están autorizados a asumir los mismos riesgos de inversión que los propietarios-accionistas. Esta norma de inversión se deriva del hecho de que los fideicomisarios, en su calidad de fiduciarios, actúan en nombre de otros —los beneficiarios— y no en el suyo propio. Como fiduciarios, la ley les exige que actúen como inversores prudentes con el fin de conservar los activos del fideicomiso durante la vida de sus beneficiarios y de los herederos residuales del futuro (aquellos que recibirán los activos que queden en el fideicomiso al término del mismo). A medida que han evolucionado las normas de inversión prudente, se ha aconsejado a los fideicomisarios que, si bien la ley les permite realizar cualquier inversión que consideren prudente, el término sugiere que los niveles de riesgo más elevados —como, por ejemplo, invertir en ámbitos tales como el capital riesgo, el petróleo y el gas, y las inversiones inmobiliarias, y en particular invertir en las primeras rondas de financiación de este tipo de

inversiones, probablemente no sean «prudentes». Además, se enseña a los fideicomisarios que una amplia diversificación de los activos bajo su control es la mejor manera de cumplir con su deber de

prudencia. Esta política se traduce en un programa de riesgo/rentabilidad que, con frecuencia y de forma adecuada (dado que se trata del dinero de terceros), implica un menor riesgo y, por lo tanto, una menor rentabilidad potencial. Por lo tanto, suelen asumir menos riesgo las personas, y en particular los emprendedores, que están dispuestos a concentrar toda su fortuna en sus empresas activas

empresas, todo ello con el fin de obtener una mayor recompensa. La política de concentración del empresario, si la aplicara un fideicomisario, sería legalmente «per se» imprudente y supondría un grave riesgo de que un juez impusiera una multa al fideicomisario por cualquier pérdida del fideicomiso en caso de que este fracasara [13].

Además, la prudencia en materia de inversión suele equipararse en derecho con la diversificación, es decir, la idea de no poner todos los huevos en la misma cesta. El principio

de que la diversificación, siempre que sea meditada, equivale a prudencia, constituye el núcleo de la visión jurídica de lo que es prudente. Esta realidad lleva a todos los fideicomisarios a tratar de diversificar sus carteras de inversión en la medida de lo posible. En el caso de los fideicomisos familiares, que posean una o varias empresas de capital cerrado, los fideicomisarios, ya sea de forma explícita o implícita, intentarán diversificar alejándose de dichas posiciones mediante su venta, una política directamente contraria a la del empresario.

Dado que los fideicomisarios siempre serán vendedores —de nuevo, ya sea de forma implícita o explícita— para protegerse a sí mismos, surge una tensión significativa a la hora de establecer la política de inversión del fideicomiso: si debe prevalecer su preocupación por su responsabilidad por falta de diversificación y, por tanto, por imprudencia, o las posibilidades de que las empresas obtengan una mayor rentabilidad si las inversiones del fideicomiso permanecen concentradas en ellas.

Siempre que surgen tales tensiones, la entropía se introduce en el sistema, ya que estas tensiones interfieren en la toma de decisiones claras. Los empresarios, al competir con los fideicomisarios por la rentabilidad, no sufren esa tensión y, por lo tanto, es probable que prevalezcan frente a los fideicomisarios en el mercado.

Así pues, nos encontramos ante una paradoja. La realidad es que, aunque muchos fundadores de empresas familiares eligen los fideicomisos como vehículo para la propiedad de sus empresas (creyendo que mantener el control a largo plazo de estas empresas en manos de los propietarios familiares será lo que más ayude a su familia a hacer crecer su capital financiero), *el requisito legal de que un fideicomiso se invierta con prudencia y, por lo tanto, de forma diversificada, puede convertir al fideicomiso, en su calidad de propietario, en un vehículo totalmente inadecuado para mantener la propiedad dinámica que necesita la empresa a fin de poder asumir los mayores riesgos necesarios para alcanzar el éxito.* La tensión entre los beneficios humanos y fiscales de los fideicomisos y las limitaciones de inversión que les impone el fideicomisario

La necesidad de actuar con prudencia, sobre todo cuando un fideicomiso concentra la propiedad en empresas en activo, es una realidad que muchas familias no perciben ni experimentan hasta que los fideicomisos llevan muchos años en funcionamiento, y los fideicomisarios ya han dejado de asumir, desde hace tiempo, los riesgos necesarios para que estas sigan creciendo. [14] Hasta ahora no he encontrado ninguna respuesta perfecta a esta paradoja, y creo que con razón [15]. ¿Por qué? Porque los fideicomisarios, en su calidad de inversores «de agujero redondo», consideran que el mantenimiento de la propiedad y la prosperidad de la empresa son un problema de «clavo cuadrado», al intentar encajar la necesidad de las empresas de asumir riesgos con sus responsabilidades de inversión en la gestión de los activos de los fideicomisos, dentro de su deber legal de prudencia.

Mis colegas del ámbito jurídico suelen sugerir que redactar correctamente un fideicomiso reducirá significativamente esta tensión. Proponen que la escritura de fideicomiso otorgue a los fideicomisarios permiso especial para conservar activos empresariales activos de capital cerrado y realizar nuevas inversiones en ellos, y que establezca que los fideicomisarios no están obligados a diversificar fuera de dichas inversiones ni a diversificar en absoluto. Estoy de acuerdo en que esa formulación ayuda y, a menudo, la he incluido en los fideicomisos que he redactado. Sin embargo, incluso con esa formulación, nunca he conocido a un fideicomisario —incluido yo mismo— que, tras haber sido informado por un asesor jurídico sobre el deber de prudencia, no haya intentado a partir de entonces,

implícita o explícitamente, haya buscado una forma de diversificar la cartera de los fideicomisos. Aunque soy consciente de que a los empresarios, que han recurrido a los fideicomisos para garantizar la propiedad familiar a largo plazo de sus empresas, no les gustará oír esto, es cierto. Las palabras y los deseos que expresan los fundadores de los fideicomisos son sumamente importantes, pero los riesgos legales para los propios activos (léase el temor del fideicomisario a que se le imponga una sobrecargo) siempre prevalecerán sobre ellos.

Aunque quizá no haya una respuesta perfecta a esta paradoja, conocerla claramente y tenerla en cuenta a la hora de planificar la transición de la propiedad y el control de una empresa aumentará las probabilidades de encontrar el plan de transición adecuado y el perfil correcto de riesgo y recompensa para el éxito de la empresa. Los fideicomisos resuelven algunos problemas, pero plantean otros. Encontrar el equilibrio es la tarea de los grandes líderes familiares, que aspiran a ser administradores y conservadores dinámicos que trabajan para fortalecer el

capital financiero de la familia.

Sexto: Una solución parcial al dilema jurídico del fideicomisario, al intentar gestionar el riesgo y la rentabilidad dentro de un fideicomiso que es propietario de una empresa familiar en activo, suele provenir de contar con beneficiarios ilustrados que se consideran a sí mismos los verdaderos propietarios y partes interesadas de la empresa. Según la legislación sobre fideicomisos, en la mayoría de los casos, si los beneficiarios del fideicomiso son todos adultos

y en pleno uso de sus facultades mentales, estos pueden eximir a los fideicomisarios de los niveles normales de riesgo que rigen el fideicomiso, lo que permite a los fideicomisarios, si así lo deciden, asumir más riesgo de lo habitual. Este principio jurídico reconoce que, dado que los fideicomisarios son, en última instancia, responsables ante los beneficiarios de sus acciones, estos pueden determinar de antemano cómo prefieren que actúen los fideicomisarios y eximirlos de responsabilidad por dicha acción si los fideicomisarios siguen sus indicaciones. Esta realidad parecería resolver gran parte del problema de la tensión en los fideicomisos analizada en el «Quinto» punto anterior.

Lamentablemente, en la mayoría de los casos no es así. ¿Por qué? Porque, al igual que ocurre con tantas otras relaciones en las familias con patrimonio financiero, los miembros de la familia se ven en este papel que llamamos «beneficiario» por nacimiento o matrimonio, pero no por elección propia, y sin haber recibido formación alguna sobre las funciones y responsabilidades que se exigen a alguien en esa posición. Según mi experiencia, de entre todas estas relaciones del «nosotros», la falta de formación de los beneficiarios destaca por sí sola como el mayor
riesgo para el éxito a largo plazo de una familia. La razón por la que hago esta afirmación tan audaz es porque, según mi experiencia, la mayor parte del capital financiero de las
las familias con un patrimonio financiero considerable se deposita en un fideicomiso para «resolver» cuestiones fiscales y de control. Si estoy en lo cierto y mi experiencia y la de mis colegas son ciertas —es decir, que los fideicomisos son el medio más frecuentemente elegido por este tipo de familias para resolver las cuestiones que plantea la planificación de la transición—, entonces la cuestión más crítica para el éxito de los planes de estas familias debe ser si los beneficiarios y los fideicomisarios pueden gestionar su relación
de manera excelente. Es evidente que, si no pueden hacerlo, la entropía de una relación fallida acabará por condenar al fracaso el plan que el fideicomiso fue diseñado para fomentar, con el fin de preservar de forma dinámica las
diversas formas de capital de la familia. En tres «Reflexiones» [16] planteé las preguntas que, en mi opinión, tienen más probabilidades de conducir a una familia con fideicomisos hacia un resultado más satisfactorio. Las preguntas fundamentales planteadas en esos ensayos son todas cuestiones relacionadas con la gobernanza de la relación entre los beneficiarios y sus fideicomisarios y, concretamente, con la necesidad de que los beneficiarios actuales tengan un papel dominante en el proceso de gobernanza del fideicomiso hasta el momento en que el fideicomisario considere que, a su discreción, debe actuar de una determinada manera para proteger todos los intereses representados por los beneficiarios y los herederos residuales.

Una gobernanza perfecta entre beneficiarios y fideicomisarios nunca debería exigir que el fideicomisario ejerza su discrecionalidad de una forma que los beneficiarios perciban como un «veto». Estos ensayos subrayan la realidad de que hoy, al igual que en el pasado, no existe una única vía de formación que los beneficiarios puedan seguir para convertirse en excelentes beneficiarios. Lo que está claro es que la formación de los beneficiarios

sobre la «función» del fideicomiso —que existe para mejorar sus vidas— y sobre cómo desempeñar sus roles dentro de su sistema de gobernanza, en lugar de una formación sobre su «forma», mejorará el proceso de gobernanza entre beneficiarios y fideicomisarios. Se trata de una formación que aumenta la probabilidad de que el fideicomiso resulte enriquecedor en las vidas de sus beneficiarios y, por ende, para la familia y sus empresas.

La formación de los beneficiarios no es una panacea para el fracaso de las empresas familiares gestionadas en fideicomiso a la hora de prosperar, pero sí es un requisito positivo fundamental para el éxito empresarial. ¿Cómo puede prosperar una empresa propiedad de un fideicomiso si sus propietarios de facto —los beneficiarios de los fideicomisos que, de jure, la poseen y controlan— están ausentes de sus funciones en la gobernanza del fideicomiso o, peor aún, han sido convertidos en dependientes por sus fideicomisarios en lugar de ser independientes? Se trata de cuestiones profundas que trascienden el alcance de este capítulo. Basta con decir que, sin beneficiarios excelentes —capaces de participar plenamente y aprobar los riesgos que asumen sus fideicomisarios—, un fideicomiso se volverá entrópico, es decir, su energía se agotará, ya que sus fideicomisarios evitarán tomar cualquier decisión que les exponga a riesgos. A medida que este proceso de evasión se arraigue, el crecimiento de las empresas familiares, según mi experiencia, cesará y el capital financiero de la familia entrará en un período de disolución a largo plazo.

Séptimo: La cuestión de la sucesión (léase «transición») en las empresas familiares ocupa a muchos académicos destacados, consultores de gestión, especialistas en dinámica organizativa, abogados, contables y una miríada de otros orientadores profesionales, asesores y expertos.

Por desgracia, como he mencionado anteriormente, ¡en setenta de cada cien casos los planes y sistemas de sucesión que desarrollan para una familia no funcionan! El consenso sobre por qué no funcionan es que la ciencia «racional» que ofrecen no puede superar el comportamiento humano «irracional» que intentan guiar y modificar. Los diversos comportamientos humanos en cuestión aquí se tratan en profundidad en los capítulos sobre psicología de mi libro «Family» y en los libros citados a lo largo de esta Reflexión. Muchos de ellos también se abordan más adelante en este capítulo en los libros aquí citados. Aquí solo quiero decir que las cuestiones que ya he abordado constituyen el núcleo del asunto,

1. el fracaso de la propiedad como resultado de decisiones tomadas por miembros de la familia que carecen de formación sobre las funciones y responsabilidades de los propietarios y las diferentes funciones y responsabilidades de la dirección;

2. las complejas cuestiones relacionadas con aprender a gestionar múltiples relaciones, que se heredan en lugar de elegirse, especialmente la de beneficiario y fideicomisario; y
3. que la gestión es una cuestión personal de vocación, mientras que la propiedad es un proceso de convertirse en un administrador dinámico, conservador y parte interesada

Esto no quiere decir que el sistema familiar y, en particular, su sistema de gobernanza —independientemente del estado de orden o caos en que se encuentren estos sistemas— no estén profundamente relacionados con el éxito de la familia a la hora de desempeñar su papel de administrador/conservador dinámico. Lo están. Más bien, se trata de reconocer que el fracaso de determinadas relaciones dentro de ese sistema familiar es la razón fundamental por la que estos sistemas caen en el caos y no logran proporcionar las sucesiones positivas (léase transiciones) de liderazgo que las empresas familiares necesitan para tener éxito. Aunque el fracaso ha sido la realidad predominante en la planificación de la sucesión de las empresas familiares —recuerden que las probabilidades a favor del fracaso son de 70/30—, creo que la sabiduría aportada por varias mentes brillantes en el ámbito de la ciencia de la organización y la gestión puede revertir estas probabilidades de forma muy contundente. Hago esta afirmación con la salvedad de que estas ideas se fomenten, desarrollen y utilicen dentro del sistema de propiedad familiar en un proceso educativo que comience al menos diez años antes de la próxima transición sucesoria probable. Considero que estas ideas dan lugar a un plan de estudios que, una vez experimentado por la generación adulta actual de una familia, permanece para siempre como parte de un plan de estudios básico, que se imparte a cada nueva generación de propietarios dinámicos que actúan como administradores, conservadores o partes interesadas. Más adelante hablaré con más detalle sobre las transiciones familiares; aquí solo quiero señalar que, si surge la necesidad de una sucesión sin que el proceso de dicha sucesión se considere vinculado e integrado con todas las demás transiciones a largo plazo que el sistema familiar está aprendiendo a gestionar, no tendrá éxito, más allá de resolver, en su caso, los problemas a corto plazo a los que se enfrente la empresa familiar en ese momento. En otras palabras, la sucesión se considerará una transacción que hay que llevar a cabo para resolver un problema inmediato de esa empresa, en lugar de un acto integrado dentro del objetivo estratégico a largo plazo de la familia de preservar dinámicamente su capital financiero. Considerar la sucesión como una transacción probablemente dará lugar a un tipo concreto de candidato para el liderazgo, mientras que considerarla como parte de un plan a largo plazo —de entre 20 y 50 años— para el éxito de la empresa bien podría dar lugar a un candidato muy diferente, mucho más interesado en tender puentes a largo plazo que permitan cruzar de forma constante el río de riesgos que amenazan a la empresa

en lugar de un candidato que busque rápidamente un punto bajo en el río para vadearlo, pero que no ofrezca ninguna solución a largo plazo para los riesgos que este plantea. El pensamiento transicional es el pensamiento de Séptima Generación, mientras que el pensamiento transaccional es su antítesis.

Quizá la mejor historia que conozco para ilustrar este punto sea el proceso que siguió mi padre al dar la bienvenida al nuevo director general de una empresa en cuyo consejo de administración formaba parte. Se acercaba a ese
persona y felicitarla, para luego preguntarle inmediatamente: «¿Quién es tu sucesor?». Papá sabía que la respuesta a esta pregunta debía ser la principal preocupación del nuevo director general, por encima de cualquier otro asunto al que tuviera que enfrentarse. Papá consideraba que la importancia fundamental de esta cuestión para el éxito de una empresa era válida en todo tipo de empresas, pero creía que era un tema especialmente relevante en las empresas familiares. Creía esto porque su experiencia le había enseñado que la ciencia de la planificación de la sucesión (transición) se valoraba y estudiaba en profundidad en las empresas públicas, como resultado de las decisiones vitales y las experiencias de sus accionistas, consejos de administración y directivos. Esta experiencia se tradujo en el reconocimiento de la importancia de la sucesión para el bienestar a largo plazo de la empresa y, por lo tanto, mantenía la cuestión de la sucesión como una de las prioridades en el orden del día de todas las reuniones. Sin embargo, en las empresas familiares observó que muy pocos propietarios herederos habían recibido formación sobre estos temas, ni formaban parte de culturas familiares que fomentaran este aprendizaje. Como consecuencia, las familias de este tipo temían el tema de la sucesión, ya que eran conscientes de los riesgos que entrañaba, pero carecían tanto de la formación como de las culturas necesarias para afrontarlo. El resultado era que sus agendas estratégicas rara vez incluían esta cuestión, hasta que acontecimientos ajenos a su control —y a menudo cuando menos capacitados estaban para afrontarlos— les obligaban a abordar la sucesión. Sus sucesiones fallidas confirmaron las preocupaciones de mi padre y su sabiduría. La ciencia en este campo tiene un gran potencial para ayudar con la cuestión de la sucesión (transición).

A continuación, mencionaré algunas de las voces que han sido mis mentores y maestros, ayudándome a formar mi opinión sobre cómo ayudar a las familias a lograr transiciones positivas en el liderazgo de sus empresas familiares. Espero que las familias y sus asesores utilicen cada uno de estos libros como pilares fundamentales de un plan de estudios que conduzca a la formación que los miembros de su familia necesitan en esta materia para lograr transiciones exitosas, así como a la creación de una cultura dentro de sus familias que garantice que las futuras generaciones estén preparadas para abordar esta cuestión de la manera más sofisticada y esclarecida.

- Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton e Iván Lansberg, en su libro «*Generation to Generation*», nos ofrecen una visión profunda del diagrama de Venn que muestra el entrelazamiento de los tres elementos fundamentales que conforman el sistema de una empresa familiar: la familia, el consejo de administración como representante de la propiedad y la dirección. Su libro define e ilustra cada uno de estos elementos en profundidad y muestra hasta qué punto estos tres sistemas independientes están completamente interconectados e interrelacionados en todo momento, en el funcionamiento dinámico y eficiente de una empresa familiar. También dejan claro que los líderes de la empresa familiar deben gestionar de forma excelente estos tres conjuntos de relaciones como entidades independientes. Y lo que es más importante, hacen hincapié en que el liderazgo de la empresa familiar debe, como su máxima responsabilidad estratégica, gestionar el sistema para garantizar que los tres elementos se entrelacen, se interconecten y se interrelacionen de forma dinámica y no caótica, si se quiere que las empresas familiares logren una gobernanza más eficaz encaminada a la prosperidad a largo plazo. Elegí este libro como primer piedra angular porque, a lo largo de los años, es el libro que más he regalado como punto de partida para la formación familiar sobre este tema.
- Ivan Lansberg, en su libro **Succeeding Generations**, ofrece una visión adicional a la explorada en **Generation to Generation**, y se trata de la noción de los sueños del fundador y de cómo estos imponen su voluntad y su camino en la vida a largo plazo de las empresas familiares. Las ideas de Lansberg sobre cómo nace un sueño y si su poder se integra —y de qué manera— en una familia o un grupo son fascinantes. Igualmente, sus reflexiones sobre cómo la energía del sueño se estabiliza y se disipa anuncian el poder de la entropía. Lansberg también profundiza en nuestra comprensión de los términos «fundador», «asociación entre hermanos» y «consorcio de primos», como definiciones de las tres primeras generaciones del sistema de gobernanza familiar de una empresa familiar. Lansberg, al igual que él y sus colegas en el libro anterior, define y explora aquí un proceso evolutivo de tres generaciones que observan en la gobernanza de las empresas familiares, utilizando estos tres términos para describir las tres primeras generaciones. Tanto él como sus colegas analizan en profundidad los comportamientos y sistemas de cada una de estas generaciones y ofrecen una orientación profunda sobre cuáles son sus comportamientos más probables. [17] La sabiduría de Lansberg y sus colegas sobre la evolución de este proceso y sobre los problemas de comportamiento que pueden frenarlo o

frustrarlo debería ser un aprendizaje obligatorio para todo miembro de la familia que forme parte o pueda llegar a formar parte del sistema de propiedad de una empresa familiar.

- El libro de John L. Ward **Creating Effective Boards for Private Enterprises**, sobre la creación, la función y el funcionamiento de los consejos de administración familiares, es la biblia sobre este tema; léelo, descubre su sabiduría e integra sus profundas reflexiones en el sistema de gobernanza de tu empresa familiar.
- La obra de John L. Ward y Randel S. Carlock, **Strategic Planning for the Family Business* (Planificación estratégica para la empresa familiar)*, ofrece un profundo conocimiento sobre las múltiples facetas de la gestión de las organizaciones empresariales familiares, al igual que **Working with Family Business* (Trabajar con la empresa familiar)*, de David Bork, Dennis Jaffe, Samuel Lane, Leslie Dashew y Quentin G. Heisler, y **The Family Business* (La empresa familiar)*, de Fred Neubauer y Alden Lank. Las tres son obras útiles que permiten a una familia comprender las cuestiones que debe tener en cuenta a la hora de organizar los sistemas de gobernanza de su empresa familiar para alcanzar su máximo rendimiento.
- El libro de Burt Nanus, ***Visionary Leadership***, explora cómo una organización define su visión antes de establecer su misión. Las ideas de Nanus han influido profundamente en mi trabajo con las familias. Antes de leer su libro, había trabajado con varias familias en la elaboración de sus declaraciones de misión familiar. A menudo, las declaraciones resultantes no les inspiraban realmente ni a ellos ni a su trabajo, y acababan acumulando polvo en los escritorios de los miembros de la familia. Nanus nos explica que todos los sistemas de trabajo exitosos deben basarse en una visión común, compartida por todos los que forman parte de dichos sistemas. Una visión que compartan sobre por qué existen, de modo que quienes forman parte de sus sistemas sepan qué es lo que buscan lograr juntos, todo ello para que el trabajo que realizan,

  sus misiones, tenga el mayor éxito posible. Tras leer y asimilar la obra de Nanus, cambié mi enfoque con las familias para animarlas a redactar declaraciones de visión familiar antes de pasar a la redacción de las declaraciones de misión familiar. Tal y como profetizó Nanus, el resultado son familias que realmente utilizan las declaraciones de visión que redactan y, por lo tanto, se benefician significativamente de su trabajo conjunto. Encontrar una visión común, aquello que todos vemos, es el primer paso en cualquier esfuerzo conjunto. Esta verdad debería ser evidente por sí misma, pero, según mi experiencia, rara vez lo es. Empezar con buen pie, como me enseñó mi padre, es fundamental para un viaje exitoso. He descubierto que si una familia inicia cualquier trabajo que realice en conjunto

dedicando tiempo a definir su visión común para el resultado a largo plazo y el éxito de ese trabajo, los resultados serán mejores que si se empieza de cualquier otra forma.

- El libro de Jeffrey Sonnenfeld, **The Hero's Farewell**, ofrece cuatro caminos para la sucesión del liderazgo en una empresa familiar. Cada camino se explica detalladamente, con el probable resultado para el éxito o el fracaso de la empresa claramente delineado. Como era de esperar, Sonnenfeld muestra muy claramente por qué los caminos del «Embajador» y del «Gobernador» conducen a éxitos de mayor orden en la transición empresarial que los caminos del «Monarca» o del «General». [18] Suelo regalar este libro a los fundadores de primera generación de empresas familiares y les pido que decidan cuál de las vías describe mejor su método de liderazgo y sus puntos de vista sobre la sucesión. También les pido que consideren los posibles resultados de sus actuales programas de sucesión (¡rara vez los ven como transiciones!) a la luz de las predicciones de Sonnenfeld sobre dichos resultados. El hecho de regalar este libro también ha hecho que, con frecuencia, no escuche más de hombres y mujeres que, como «líderes», se dejan llevar alegremente por sus ríos personales de arrogancia y narcisismo hacia las espirales de muerte en las cascadas al final de sus trayectorias en las empresas que dirigen como «Monarcas» o «generales». Los recorridos de los «gobernadores» y, en particular, de los «embajadores» han dado lugar a conversaciones muy fructíferas y a planes de transición que, con frecuencia, tienen éxito. Lamentablemente, el principio del 70/30 se refleja en quién continúa el debate y quién no. Otro aspecto de la sabiduría de Sonnenfeld, aunque no se explique con tanta profundidad, es la verdad de que, para el pleno crecimiento de un ser humano, este debe recorrer íntegramente todas las etapas de la vida, incluida, y sobre todo, la tercera etapa: el paso del «hacer» al «ser», del trabajador que busca su vocación al anciano que ofrece sabiduría; una evolución de la vida que Sonnenfeld refleja aquí de forma positiva en los recorridos de los «embajadores» y los «Gobernadores». En estos dos de los cuatro roles se produce una transformación parcial o completa del líder, que pasa de un estado a otro superior de su ser. Una transformación que conlleva un efecto positivo en las empresas que dirige, ya que se abre espacio para los próximos líderes mediante una evolución suave, abierta y acogedora, en lugar de un proceso tumultuoso impuesto a la fuerza a la empresa por la incapacidad del líder para atravesar su propio proceso transformador. La

incapacidad de un líder para avanzar hacia las siguientes etapas naturales de desarrollo de su vida provoca que la energía de la organización que dirige se estanque, reflejando la naturaleza estancada del propio proceso evolutivo de sus líderes. Aquí, de nuevo, la entropía actúa con fuerza.

- El libro de James Collins *«De bueno a excelente*». Esta obra ofrece una visión de diez empresas de enorme éxito. Collins narra las historias de por qué estas empresas en concreto —y solo ellas, de entre las miles analizadas— podían ajustarse a su definición de empresas cuyo recorrido las llevó de ser buenas a ser excelentes. En casi todos los casos, se debe a que contaban con una idea trascendente, superior a las de sus competidores, y con un líder transformador que no solo creía en esa idea —ya fuera suya o la hubiera discernido de otra persona—, sino que, gracias a su creatividad, la elevó a un orden superior de vida. Las historias de estas empresas y de sus líderes ofrecen una guía sobre el proceso de mejora de la vida cotidiana de las organizaciones empresariales de la mano de líderes ilustrados, capaces de llevar a sus negocios a lo más alto en sus respectivos campos y, a continuación, alcanzar cotas aún más elevadas, a menudo inimaginables para sus competidores. Se trata de ejemplos de gran valor para el aprendizaje de los propietarios dinámicos —administradores, conservadores y partes interesadas— de empresas familiares.
- B. El libro de Joseph Pine y James H. Gilmore, **The Experience Economy**. Este libro ha influido en mi forma de pensar sobre dónde reside el beneficio en términos económicos más que cualquier otro libro que haya leído. Los autores sugieren que existen cinco niveles de actividad económica, cada uno con un margen de beneficio mayor. Los niveles, en orden ascendente, son: productos básicos, artesanía, servicios, servicios con formación y experiencia. En esta jerarquía explican detalladamente qué beneficio reporta cada nivel por el esfuerzo económico realizado. No voy a describir estos niveles, salvo en el caso de un ejemplo de «Experiencia». Los autores utilizan la llegada a Disney World como metáfora de una «Experiencia». Explican que, mientras aún te encuentras en el aparcamiento de Disney World, pagas más de 50 dólares por persona para acceder al parque, solo por la experiencia transformadora que esperas vivir en su interior, a pesar de que aún no has tenido ninguna experiencia en absoluto y de que, en ese momento, estás rodeado de adultos agobiados y niños que gritan. Una visión extraordinariamente poderosa de lo que anhelan los consumidores. Para los propietarios de empresas familiares, la lección consiste en preguntarse si sus

clientes, directivos y empleados tienen experiencias transformadoras positivas gracias a su vínculo con vuestra empresa familiar. ¡Sin duda, una pregunta que invita a la reflexión! Y de la que se derivarán importantes beneficios, no solo en términos económicos, sino también en las experiencias humanas e intelectuales de cada grupo a medida que se vincula con vuestra empresa y con vosotros como propietarios. La «fidelización» es un término que se utiliza actualmente en el mundo empresarial para referirse a lo estrechas y duraderas que son las relaciones de una empresa con sus clientes. Creo que también es una prueba muy buena de la calidad de las relaciones de los propietarios con todos los demás grupos a los que influyen: sus empleados, directivos, proveedores, comunidades y todos los demás grupos con los que una

empresa del propietario esté interconectada. Para mí, esta palabra, en su sentido más elevado, se define como «lealtad» y, en su sentido más básico, como «papel matamoscas». Las empresas familiares que persiguen el largo plazo necesitan una gran lealtad por parte de todos sus componentes para tener éxito. Los resultados de estas empresas vendrán determinados por la forma en que se perciban, es decir, por sus interacciones con cada uno de sus grupos de interés. Si son «adherentes» debido a la lealtad excepcional de sus grupos de interés, es probable que sea porque estos las perciben como algo positivamente diferente de sus competidores y, en algunos casos, esa percepción podría incluso ser transformadora. Creo que la visión de James McGregor Burns sobre el liderazgo transformacional —que se analiza más adelante—, en contraposición al liderazgo transaccional, debió de estar presente en las intuiciones, si no en las reflexiones, de James Collins, B. Joseph Pine y James M. Gilmore cuando escribieron sus inspiradas obras.

- Los dos libros de John O'Neil, **The Paradox of Success** y **Aikido Leadership**, ofrecen importantes perspectivas sobre los sistemas y las prácticas de una familia. John O'Neil es una de las principales autoridades mundiales en las formas y los procesos del liderazgo, y me siento privilegiado de que me considere su amigo y de que sea uno de mis mentores. Aunque en cada página de los libros de John hay reflexiones profundas, hay un punto de cada uno de ellos que, en mi opinión, reviste especial importancia para el conjunto de habilidades que los miembros de la familia deben aprender y en las que deben alcanzar la competencia necesaria para dirigir sus empresas familiares. En el capítulo sobre los secretos *de *The Paradox of Success** aprendemos que cualquier organización cuyo liderazgo crea que tiene secretos que ocultar

  a sus miembros se encuentra en entropía y se está quedando sin energía. Lo que John quiere decir es que un secreto que no se comparte con el conjunto de miembros de una organización hace que los más brillantes

de los miembros a dedicar su tiempo a intentar descubrirlo, en lugar de trabajar de forma productiva en las tareas de la organización. ¡John tiene razón! Aunque escribe principalmente para la comunidad empresarial, he aplicado su visión a mi trabajo con las familias y sus empresas, ya que considero que es un tema de enorme importancia para su buen funcionamiento. Los secretos son tóxicos cuando conducen a este tipo de comportamiento entrópico.

La confidencialidad, por otro lado, es un derecho que todos los miembros de la familia, tanto a título individual como en su conjunto, tienen derecho a esperar unos de otros en lo que respecta a la custodia de su información más importante y de sus comunicaciones privilegiadas. Hablar con personas ajenas a la familia o con otros miembros de la familia sobre asuntos que los miembros de la familia consideran confidenciales supone destruir su derecho a confiar en ti y conduce a una profunda desconfianza. La confidencialidad es una virtud en todas las relaciones humanas y supone un profundo respeto por los límites y las sensibilidades de los demás. La confidencialidad es el marco adecuado para depositar la confianza en otra persona, especialmente en nuestros mayores, quienes, en su papel de mediadores de las relaciones familiares, deben tener derecho a mantener ciertos asuntos en secreto para poder desempeñar su labor. Las familias les conceden de buen grado esa autoridad debido a la confianza que depositan en ellos. Sin embargo, esto no crea la atmósfera de miedo y entropía dentro de una familia o cualquier otro grupo que generan los secretos, tal y como explica O'Neil. Aunque O'Neil no lo señala expresamente, he aplicado su sabiduría para darme cuenta de que todas las familias tienen, al igual que todas las demás organizaciones, secretos «blancos» y secretos «negros». Los secretos «blancos» son esos fragmentos de información en el contexto familiar que la familia considera su conocimiento especial y a los que llama
«secretos». Todos los miembros de la familia conocen estos datos y los atesoran como parte del saber especial de la familia. Las familias guardan estos datos como parte de sus misterios especiales. A lo largo de la historia, las familias han celebrado ese saber especial, en los rituales que subyacen a sus celebraciones de su
«singularidad», a menudo mediante ritos y juramentos especiales conocidos solo por sus miembros. Esta forma de «secreto» contribuye a la cohesión familiar y, como ya he dicho, a su sentido especial de singularidad. Los secretos negros, por otro lado, son aquel tipo de información dentro de una familia que se considera que solo puede conocer una camarilla especial y autoproclamada. Este es el tipo de secretos que O'Neil define como tóxicos para una organización y que, en las familias, deben evitarse como la
peste. Hay un antiguo dicho que reza: «Claridad para nuestros amigos y aliados, y confusión

al enemigo». Los secretos negros dentro de las familias, en el mejor de los casos, entorpecen el funcionamiento de la familia y, en el peor, erosionan el tejido de las relaciones familiares, ya que algunos miembros consideran a otros de su familia de afinidad como extraños en función de quién conoce el secreto y quién no. Tales prácticas son la antítesis de una familia de afinidad. Los secretos blancos son transparentes para todos los miembros de la familia, pero opacos para todos los demás, siguiendo así la advertencia del refrán anterior.

- La transparencia entre las partes de una relación se ha convertido en sinónimo de una forma de comportamiento necesaria para el máximo funcionamiento de todas nuestras relaciones, tanto familiares como sociales, y en sinónimo de confianza. Quizás la transparencia siempre haya sido la base de la confianza necesaria para que cualquier relación prospere. Los secretos son lo contrario de la transparencia y encierran la posibilidad de generar desconfianza, tal y como enseña O'Neil. Los líderes familiares dependen de la confianza para alcanzar el éxito (¿acaso todo líder que se precie no depende, en última instancia, de la confianza de sus seguidores?). Los líderes familiares que deciden guardar secretos a los miembros de su familia están diciendo, en esencia: «¡No confío en vosotros!». ¿Por qué, entonces, debería seguirles cualquier miembro de la familia o de su círculo de afinidad?
- En **Liderazgo en el Aikido*,* O'Neil ofrece a las familias una visión del liderazgo a través de la figura del líder que es un maestro del arte marcial defensivo japonés llamado aikido. En esta disciplina marcial, el maestro busca permitir que un oponente que intenta derrotarle utilice su propia energía para derrotarse a sí mismo. La genialidad de este arte de defensa radica en emplear toda la energía —la propia y la del oponente— en pro de la protección y el bienestar de uno mismo. El aikido busca agotar la energía de todos aquellos que intentan oponerse al recorrido positivo de la energía de quien lo practica. El guerrero de aikido busca sumar la energía de su oponente a la suya propia, evitando su letalidad y redirigiéndola como un aporte positivo a su propia fuerza energética. Metafóricamente, se trata de una familia que crea un sistema defensivo para combatir la energía negativa procedente del exterior o del interior. En primer lugar, se contrarresta esa energía desviando su fuerza lejos de sí misma, dejándola pasar sin que le cause daño; y, en segundo lugar, incorporando esa energía en su interior y convirtiéndola así en una fuerza positiva para su propia conservación y crecimiento. Los líderes de aikido de una familia lo harán de forma natural, si la familia está dispuesta a reconocer que es la capacidad de su líder para convertir la defensa en ataque la forma preferida de que un sistema familiar se defienda, especialmente

con la energía positiva que obtienen de ese modo como guerreros de aikido. Esto es lo contrario de la tendencia normal de un individuo a atacar inmediatamente a su oponente y pasa por alto la profunda sabiduría de que tal ataque puede desperdiciar energía valiosa y, sin duda, no sumará la energía del oponente a la propia. Un sistema corre el riesgo de disipar energía, mientras que el otro la cultiva y la acumula. El liderazgo del aikido ofrece un modelo para el liderazgo de la empresa familiar que, en su sutileza, profundiza para descubrir lo que funciona. El aikido ofrece a las familias occidentales una vía de acceso a modelos de liderazgo que surgen de la intuición oriental sobre cómo fluye la energía y de su profunda comprensión de sus beneficios cuando uno fluye con ella y nunca la desperdicia fluyendo en su contra. Gracias, John, por el regalo que nos has hecho con estos dos libros.

Octavo: Las familias de afinidad deben comprender todos los modelos de liderazgo del mundo, como parte de la formación de su familia para elegir el modelo de liderazgo que mejor se adapte al sistema de gobernanza de su familia y a la gestión de sus empresas. Como parte de su formación sobre la gobernanza de sus empresas, deben aprender cómo dichos sistemas pueden pasar de la mejor forma de liderazgo para la generación del fundador a la mejor forma para la siguiente generación, como «asociación entre hermanos», y luego a la tercera generación y las posteriores, como «consorcios de primos». Este estudio ayudará a estructurar un sistema de liderazgo para las empresas familiares que refleje y se integre en el sistema de liderazgo que la familia elija para gobernarse a sí misma, al tiempo que ofrece a las propias empresas el liderazgo más adecuado a sus necesidades. La integración del sistema de liderazgo de la familia en sí mismo con su sistema de gobierno como propietarios-partes interesadas de las empresas familiares conduce a un funcionamiento significativamente superior de ambos sistemas, ya que las habilidades de liderazgo adquiridas dentro de la familia
se trasladan de forma natural a los sistemas de gobernanza de las empresas familiares.
¿Cuáles son las áreas de estudio del liderazgo, tanto de la familia como de sus empresas, que, en mi opinión, deberían incluirse en la formación de una familia sobre este tema?

- El debate de ideas sobre qué tipo de líder es mejor entre los dos filósofos chinos más importantes, Confucio y Lao Tzu, es por donde hay que empezar. Creo que el líder que dirige desde atrás, en lugar del que lo hace desde delante, es el líder más exitoso de una familia y de los propietarios-accionistas de las empresas familiares una vez que la familia entra en las generaciones de «asociaciones entre hermanos» y «consorcios de primos». Aunque yo

Ya no consigo encontrar la cita, pero creo recordar haber leído que el propio Confucio dijo que el modelo de Lao Tzu salió victorioso en el debate que mantuvieron ambos sobre qué tipo de líder es el mejor. La capacidad de los seguidores de un gran líder familiar que dirige desde atrás para afirmar continuamente «lo hemos hecho nosotros mismos», tal y como enseña Lao Tzu en el «*Tao Teh* Ching», es el mayor elogio que cualquier líder familiar puede recibir. Un buen presidente del consejo de administración de una empresa familiar que lidere desde atrás, impulsando con delicadeza hacia adelante a todas las partes del sistema empresarial, pero que «nunca se vea, nunca se oiga y nunca se sienta», será venerado, tal y como enseña Lao Tzu, por los propietarios de esa empresa durante más de 1.000 años. El estudio del liderazgo tal y como se desarrolló en Oriente comienza con Lao Tzu, *el «Tao Te Ching», y las «Analectas» de Confucio,* y sugiero que los miembros de la familia también empiecen por aquí. La lectura de los capítulos de Jeffrey Sonnenfeld sobre el «Embajador» y «Gobernador», mencionados anteriormente, así como el artículo de Remy Mintzberg sobre el *«líder silencioso»,* ayudará a los miembros de la familia a familiarizarse con este concepto y sus potencialidades.

- *El Arte de la Guerra* de Sun Tzu, escrito entre los años 500 y 300 a. C., es el libro más estudiado jamás escrito sobre la guerra y la naturaleza de los líderes más exitosos que las ganan. En este estudio se encierra una gran sabiduría sobre las relaciones entre individuos, comunidades y Estados opuestos, en todos los niveles de competencia, así como sobre los resultados de los comportamientos que triunfan y de aquellos que fracasan a la hora de ganar esas competiciones. Sun Tzu ofrece a la familia muchos principios importantes de liderazgo sobre cómo prepararse para la competencia y participar en ella, ya sea a la defensiva frente a desafíos entrópicos o al ataque para ganar mayor libertad. Quizás su mayor aportación al estudio del liderazgo por parte de una familia sea su observación de que el mejor general es aquel que nunca libra una batalla. Nunca lucha, ya sea porque [19] ha planificado tan bien estratégicamente, mucho antes de cualquier batalla concreta, que está tan bien preparada, equipada y dotada de efectivos, que su oponente se declara derrotado sin luchar, o porque su oponente se encuentra en una posición superior y ella se retira para asegurarse de que su ejército pueda luchar otro día. He aquí al líder para quien la planificación estratégica a largo plazo lo es todo y las tácticas son un medio para hacer realidad la estrategia. Un líder que aprovecha las oportunidades que surgen del pensamiento a largo plazo, el pensamiento de la Séptima Generación, y que sabe que ninguna oportunidad que ponga en riesgo la supervivencia de su familia, independientemente de la recompensa, merece la pena. Cualquier hombre cuyas

obras se lean dos milenios o más después de haber sido escritas debe ser un genio extraordinario, y este es uno de esos hombres.

- «*El* Príncipe», de Niccolò Maquiavelo, es quizás el libro sobre liderazgo más leído que se haya escrito jamás, y con razón. En cierto sentido, este libro ofrece dos modelos de liderazgo: el del líder que ve el mundo, el líder al frente, y, detrás de él o ella, el gran líder como número dos, el poder tras el trono. El estudio del liderazgo para la mentalidad occidental moderna comienza aquí. Para el lector interesado en la naturaleza de un gran número dos y en lo que le motiva a hacer grande a otra persona, véanse los capítulos sobre los consejeros privados en «Familia».
- Las familias pueden aprender mucho del libro de James MacGregor Burns, **Liderazgo**, y de su distinción entre líderes transaccionales y transformacionales. Las familias necesitan ambos en sus empresas familiares, al igual que en sus propias familias. Sin embargo, generación tras generación, las familias necesitan «sobre todo» líderes transformacionales; si sus empresas y sus familias quieren lograr con éxito la transformación a largo plazo de las que necesitan para alcanzar su éxito a largo plazo. Los líderes transaccionales abordan y superan los problemas del presente, mientras que los líderes transformacionales abordan y superan los problemas del futuro. Los primeros ayudan a una empresa familiar a satisfacer la necesidad de la familia de comer hoy; los segundos, que suelen aplicar el pensamiento de «séptima generación», ayudan a la familia no solo a comer durante su vida actual, sino que también planifican para que la empresa proporcione el sustento a todas las generaciones venideras.
- La obra de John Gardner, «*Self Renewal*» (*Autorrenovación*), especialmente en lo que respecta a las etapas de la vida de un líder; los numerosos libros de Warren Bennis en este ámbito; la obra de Ronald A. Heifetz, *«Leadership sin respuestas fáciles*, y «Sincronicidad», de Joseph Jaworski, enriquecen el proceso educativo de una familia. La obra de John O'Neil, **The Paradox of Success** (*La paradoja del éxito*), mencionada anteriormente, contribuirá de manera inestimable a que una familia y sus líderes comprendan las dificultades que el liderazgo plantea para una vida equilibrada. La obra de Margaret J. Wheatley, *«Leadership and the New Science*» (*El liderazgo y la nueva* ciencia), es una magnífica introducción para comprender las nuevas ciencias de la complejidad y el caos, así como la naturaleza del liderazgo que estas exigen.
- Por último, y quizá lo más valioso a la hora de explorar la cuestión de qué constituye a un gran líder en el papel de administrador o conservador, es el libro de Robert K. Greenleaf sobre *el «Liderazgo de servicio*». Greenleaf profundiza en la naturaleza y el proceso

del *liderazgo como servicio* a quienes son dirigidos, ya sea en el ámbito de una familia, una comunidad social o la ciudadanía de un país. Explica la naturaleza de un líder que actúa desde un segundo plano y que, a través del servicio a los demás, busca responder a las más altas exigencias de la administración para fomentar el crecimiento del capital humano e intelectual de aquellos a quienes sirve en su calidad de líder. No puedo recomendar lo suficiente el libro de Greenleaf a todos los miembros de la familia que deseen imaginar la forma de liderazgo que, en mi opinión, tiene más probabilidades de éxito en el camino hacia el desarrollo de una familia próspera y de sus empresas.

Para concluir esta sección, permítanme añadir que hay un lugar para los líderes al frente y para sus habilidades transaccionales a la hora de ganar batallas. Sin embargo, tal y como enseñan muchos de estos sabios autores, son los líderes transformacionales quienes ganan las guerras y, lo que es aún más importante, la paz. La paz que acompaña a sus familias y a sus empresas a lo largo de las largas transiciones, que representan sus luchas hacia la existencia de sus quintas generaciones, y que les permite alcanzar la verdadera grandeza que proviene de los éxitos de sus familias y empresas al llegar hasta allí, con la fuerza para imaginar y dar vida a sus próximas cinco generaciones [20].

Noveno: Las familias deben familiarizar y formar a los propietarios dinámicos de sus empresas —administradores, conservadores y partes interesadas— en las herramientas empresariales de evaluación y valoración, para ayudarles a saber si la dirección y las empresas que dirigen dirigen están prosperando. En el punto duodécimo que figura a continuación, analizaré el conjunto de ideas y habilidades que, en mi opinión, deben formar parte de una lista básica de conceptos que los miembros de la familia deben aprender para convertirse en administradores, conservadores y partes interesadas dinámicos de las empresas familiares, y que les permitirán evaluar y valorar el estado de energía de estas. Además de la comprensión general de sus empresas que proporciona un proceso de valoración y evaluación, los propietarios-partes interesadas que deseen saber en qué medida prosperan sus empresas deben desarrollar un proceso para determinar si la dirección está prosperando. Sin dicho proceso, un propietario se encontrará a ciegas respecto al conocimiento más importante que necesita sobre la gestión de su empresa: el estado de su capital humano e intelectual.

Como ejemplo del tipo de preguntas que los líderes servidores utilizan para evaluarse a sí mismos, he aquí la historia de uno de los grandes. Edward Koch, mientras era alcalde de la ciudad de Nueva York, preguntaba a todo el mundo con quien se encontraba: «¿Qué tal lo estoy haciendo?». Creía que, como alcalde, esa era la única pregunta relevante para medir su desempeño en la consecución de una mayor calidad de vida para sus ciudadanos. Koch tenía la humildad de un líder servidor tanto para plantear
la pregunta como para escuchar la respuesta, independientemente de si las respuestas, como persona con ego (¿qué político no lo tiene?), eran las que él esperaba. Durante el mandato de Koch, la mayoría de los neoyorquinos lo consideraban un líder atento y positivo, lo que le valió ser reelegido por amplia mayoría. También se le recuerda, incluso hoy en día, como un gran alcalde. Todos los líderes de empresas familiares, ya sean propietarios o directivos, a la hora de evaluar y valorar su desempeño, podrían beneficiarse enormemente de poner en práctica el estilo de liderazgo personificado por Ed Koch y su gran pregunta: «¿Qué tal lo estoy haciendo?».

Según mi experiencia, si los propietarios-partes interesadas de una empresa familiar saben hacia dónde quieren que vaya la empresa —gracias a su declaración de visión—, saben cómo llegar hasta allí —gracias a su declaración de misión—, cuentan con un liderazgo que les respalda para alcanzar ese objetivo, disponen de un proceso para evaluar y valorar que su gestión sea sólida y esté en crecimiento, y cuentan con un proceso para formar a excelentes propietarios-partes interesadas que actúen como administradores, conservadores y partes interesadas dinámicos, les irá bien.

Décimo: Las familias deben procurar que sus administradores, conservadores y propietarios-accionistas dinámicos de cada generación desarrollen sus propios sueños en torno a los objetivos de sus empresas, a medida que la familia y sus empresas evolucionan más allá del
sueño de la generación fundadora o creadora; de este modo, a medida que el sueño del fundador se desvanezca, no dejará a la dirección con un sueño histórico en lugar de uno actual que gestionar.

Anteriormente, mencioné el trabajo de Lansberg sobre el sueño del fundador o creador y cómo la empresa refleja la materialización de ese sueño. Las empresas familiares son fruto de los sueños de los fundadores o creadores de la familia, cuya realización exitosa culmina en la creación y el crecimiento del capital financiero de la familia. Dado que cada ser humano tiene su propio sueño y que nadie puede hacer suyo el sueño de otra persona, ¿por qué debería un miembro de una generación posterior de la familia intentar hacer realidad el sueño de una generación anterior a costa del suyo propio? Esta realidad plantea un grave conflicto en el desarrollo de

una familia en cuanto a qué sueño debe predominar. Con demasiada frecuencia, este conflicto surge de forma entrópica en el ciclo de vida de las empresas familiares. La entropía se refleja aquí en un proceso fallido de evolución empresarial, cuando el sueño original que dio origen a la empresa no cede el paso para permitir la integración en la familia y sus empresas de los sueños emergentes de sus generaciones actuales. Este proceso fallido suele producirse porque las generaciones más mayores de la familia frustran con éxito este proceso natural al no permitir que estos nuevos sueños sustituyan a los antiguos. Este proceso no tiene por qué ser entrópico para las empresas, si los propietarios de la familia —en su papel de administradores, conservadores y partes interesadas— reciben la formación necesaria para apreciar esta realidad. Intuitivamente, cualquiera que viva en un sistema familiar, fundado sobre los sueños de una generación anterior, y que ahora busque dentro de ese sistema dar vida a los sueños individuales de los nuevos miembros, percibirá este conflicto. La cuestión fundamental para los líderes de la familia es si identifican estos conflictos a tiempo y, en primer lugar, los desactivan y, a continuación, mediante actos de persuasión sutiles, integran los nuevos sueños en la visión de la familia; o, por el contrario, si ven estos conflictos como retos para un legado histórico que deben mantener, incluso a costa de sus propios sueños y de los de la familia. Permítanme añadir que, al utilizar aquí el término «empresas familiares», no estoy sugiriendo que la integración de los nuevos sueños deba producirse necesariamente en las empresas existentes en lugar de en otras nuevas; esa es una cuestión táctica que deberá determinarse en el momento en que surjan los nuevos sueños. Más bien, lo que es estratégico para el éxito a largo plazo de una familia es que su proceso esté abierto a la generatividad reflejada en los sueños de la generación emergente, de modo que el sistema familiar evolucione para incorporar las aspiraciones de las nuevas generaciones si quiere resultar positivamente atractivo para ellas. Recordarán que considero que el hecho de que una familia resulte atractiva es fundamental para su bienestar a largo plazo. Permítanme señalar que no todos los nuevos sueños deben ser seleccionados de forma natural para sobrevivir en competencia con uno más antiguo, ya que nada garantiza que vayan a abordar de forma más creativa los problemas a los que se enfrentan la familia y sus empresas cuando surjan. Es evidente que un sueño fundacional que conduce a la creación de una fortuna económica significativa es un sueño muy poderoso. [21] Todos los nuevos sueños familiares deben enfrentarse a la poderosa competencia de los sueños del fundador y, si sobreviven, tendrán que ser muy sólidos y altamente generativos para el éxito familiar a largo plazo a fin de suplantarlo. Mi propósito aquí es simplemente intentar sensibilizar a las familias sobre este conflicto natural que surge de la evolución de sus familias, pidiéndoles que no teman esta evolución y que gestionen la interacción de los sueños creativos de sus diferentes generaciones con el fin de integrar lo mejor de

en sus sistemas. Se trata de un ámbito en el que el pensamiento de «Séptima Generación» de los mayores puede contribuir en gran medida a guiar a la familia, ayudándola a reconocer los aspectos creativos positivos del cambio generacional y a gestionar el cambio como una transición, de modo que dinamice el
sistema familiar en lugar de que los «ancianos» lo obstaculicen, ya sea ignorándolo o bloqueándolo activamente, con un gran riesgo para el bienestar de sus familias.

En mi libro «Familia», expuse mi visión de cómo una familia de afinidad que aspire a alcanzar con éxito su quinta generación (lo que defino allí como la grandeza de una familia) podría lograrlo, y que esa visión pedía a la familia que imaginara que su propósito era potenciar los caminos individuales hacia la felicidad de cada miembro de la familia, con el fin de que la familia se preservara a sí misma de forma dinámica. Afirmé que, si era capaz de visualizarse así, tendría una alta
probabilidad de éxito. Sugerí que el camino vital de todo ser humano consiste en buscar una mayor libertad, en forma de una mayor conciencia de sí mismo y con el fin de alcanzar un orden superior de felicidad y el florecimiento humano que de ello se deriva. Sugerí además que, para que una familia alcance la grandeza, debe resultar atractiva para cada nueva generación, aplicando activamente políticas y prácticas que los miembros de cada nueva generación perciban como un esfuerzo proactivo por potenciar sus trayectorias individuales hacia la felicidad, todo ello con el fin de que cada uno de ellos alcance una mayor conciencia de sí mismo. Creo profundamente que este es el proceso que conducirá a la grandeza de una familia. Partiendo de esta convicción, considero que las empresas familiares son uno de los ámbitos del sistema familiar en los que se puede poner en práctica este proceso de mejora de las vidas de cada uno de los miembros de la familia, mediante la incorporación gradual de sus nuevos sueños a las empresas de estas familias.

Permítanme asegurar a los lectores que, tal y como he señalado anteriormente, no estoy sugiriendo que los nuevos sueños se impongan a expensas de los antiguos, sino más bien que se fomente un sistema abierto dentro de las empresas familiares que acoja nuevas ideas al tiempo que respeta las antiguas. Para mí, esta es una forma de pensar y actuar propia del capitalista que encarna la profunda intuición de Joseph Schumpeter sobre el capitalismo: que este se fundamenta en el principio de la «destrucción creativa». Schumpeter, en su libro **Capitalismo, socialismo y democracia**, sugiere que la destrucción creativa es el núcleo del capitalismo y que este concepto se refleja en el
conjunto de creencias que guían a los propietarios capitalistas y en los sistemas y procesos empresariales que ponen en marcha para poner en práctica dichas creencias. Se trata de un proceso mediante el cual las nuevas ideas nacen y

se integren en sus empresas, necesarias para hacer frente a los futuros retos que amenacen el bienestar de estas. Un proceso que reconoce el caos creativo que las nuevas ideas suelen suponer para los sistemas ordenados. Por lo tanto, estos capitalistas se aseguran de que los sistemas de sus empresas se construyan con tal flexibilidad que puedan dar cabida a las nuevas ideas sin que estas los destruyan. En otras palabras, sus sistemas y procesos empresariales se construyen de forma tan flexible y orientada a la creatividad que las nuevas ideas pueden destruir creativamente a las antiguas sin que la entidad resulte destruida en el proceso. Schumpeter sugiere que el capitalismo es el único sistema económico capaz de destruir físicamente lo antiguo y
crear lo nuevo sin destruirse a sí mismo. El proceso de destrucción creativa requiere un sistema abierto, en el que los viejos sueños compitan por salir a la luz con los nuevos, todo ello con el fin de garantizar la sostenibilidad y el fortalecimiento del organismo en el que compiten. Se trata de la mejora del conjunto a través de la competencia sana entre las partes. Las familias que buscan fomentar el descubrimiento, la creación y la búsqueda que los nuevos sueños aportan a su sistema hacen bien en practicar la destrucción creativa, al tiempo que reflexionan sobre cómo el proceso de selección natural que Darwin enseñó es la esencia misma de la vida. Las familias deben honrar los sueños de sus fundadores, tal y como se reflejan en las empresas que esos sueños hicieron nacer, pero nunca a expensas de los sueños futuros de las generaciones posteriores, que deben ser alimentados si se quiere que el organismo empresarial familiar en su conjunto sea capaz de evolucionar para convertirse en el más apto entre todas las empresas similares con las que compite por la supervivencia.

A continuación, quiero reconocer la deuda que tengo con mi colega, Diane Neiman, por darme a conocer una forma altamente tóxica de enfermedad empresarial denominada «Síndrome del Fundador»
. Descubrí esta enfermedad cuando, sin darme cuenta, estaba fomentando sus síntomas en una organización que ayudé a fundar, cuyo objetivo era aunar los sueños de un grupo de nosotros para crear una plataforma que permitiera a los miembros de la familia recibir la educación que constituye el núcleo de este libro. La organización se llamaba The Learning Academy. Durante tres años, la Academia prosperó y nuestros sueños comenzaron a hacerse realidad. Lamentablemente, en el cuarto año, nuestro sueño empezó a verse cuestionado, con razón, por los sueños de los nuevos compañeros que se habían unido a nosotros, y no fuimos capaces de abrir nuestro sistema para incorporar sus sueños. Como resultado, The Learning Academy fracasó, ya que los fundadores no supieron apartarse del camino. Demasiado tarde aprendí que ese resultado es habitual en una organización en la que la enfermedad denominada «síndrome del fundador» se infiltra y paraliza sus sistemas y su capacidad para evolucionar.

El síndrome del fundador y su triste desenlace son ejemplos de lo que ocurre cuando los viejos sueños impiden que los nuevos sueños —necesarios para que las empresas evolucionen y sobrevivan— se incorporen a sus sistemas. No educar a los propietarios dinámicos —ya sean administradores, conservadores o partes interesadas— sobre la necesidad de contar con sistemas abiertos dentro de sus empresas familiares, para permitir la aparición e incorporación de los nuevos sueños de los nuevos propietarios familiares, supone poner a sus empresas familiares en riesgo de sufrir el síndrome del fundador y sus resultados, que conducen a una espiral de muerte.

He estado analizando la necesidad de contar con sistemas abiertos para el bienestar de una familia y sus empresas, con el fin de dar cabida a sueños antiguos y nuevos; ahora pasaré a abordar un riesgo negativo concreto para los sueños que plantea un tipo específico de sistema cerrado: el riesgo de que el sistema cerrado de una familia impida que sus empresas evolucionen de organizaciones fundadoras o pioneras a instituciones de arraigo.

Según mi experiencia, todas las empresas que aspiren a ser «corredoras de fondo» tienen que evolucionar, tarde o temprano, desde sus etapas pioneras hasta sus etapas maduras de «homesteading». Se trata del mismo proceso de evolución empresarial que Gersick et al., en su libro **Generation to Generation**, describen como el desarrollo desde la primera generación de fundadores, pasando por las asociaciones entre hermanos de la segunda generación, hasta llegar a los consorcios de primos de la tercera generación y posteriores. Si una empresa no es capaz de realizar de forma sistemática este viaje de un sistema —el de pionero— a otro —el de «homesteader»—, con todas las cuestiones de gobernanza que ello plantea, pasará a ser historia. Cada uno de estos sistemas empresariales comienza como un sistema cerrado, delimitado por el sueño que le da origen. Para alcanzar su siguiente etapa evolutiva, ese sistema debe abrirse si quiere tener éxito. A menudo, el sistema original está tan cerrado que no puede hacerlo, por lo que el sistema fracasa y muere. Gersick y sus colegas trazan este proceso para las empresas familiares mostrando gráficamente dónde se producen los solapamientos entre cada uno de los tres sistemas generacionales que exploran. Señalan que, mientras un sistema cerrado se abre y evoluciona hacia el siguiente, la empresa corre un gran riesgo. El principal riesgo radica en si la familia de los propietarios y sus procesos de gobernanza están evolucionando de forma suave y ordenada de una generación a otra, o si se trata de un proceso caótico en el que dichos sistemas y procesos están fallando. Es evidente que, si los sistemas familiares y el proceso de gobernanza de la familia actual no son capaces de hacer frente a los retos del cambio que plantean los cambios generacionales naturales de la familia, los

los sistemas de la empresa, que están orgánicamente vinculados a los de la familia, fracasarán y también se volverán caóticos. Me gusta imaginar que las familias y sus empresas, al igual que las langostas, necesitan mudar el caparazón para crecer. Al igual que las langostas, cuando se deshacen de su viejo caparazón y el nuevo aún no se ha endurecido, corren un gran riesgo.

La evolución, y su descriptor, la biología evolutiva, exige que todos los sistemas orgánicos [22], una vez nacidos, compitan para siempre, a partir de entonces, con todos los demás organismos orgánicos, en la lucha por sobrevivir hasta la edad adulta para poder reproducirse. Los pioneros no suelen reproducirse, a menos que puedan dejar de desplazarse y empiecen a formar familias que vivan en las tierras que han descubierto. De este modo, reproducen la biología evolutiva. Si el pionero sigue adelante sin detenerse nunca y nunca se establece, desaparece de la historia, a menos que, por casualidad, un forastero decida mantener vivo su recuerdo. Solo al establecerse es probable que su recuerdo se conserve en las generaciones que le sucedan en esa tierra; de ahí la necesidad de que evolucione de pionero a colono. Aquí, la biología y la historia nos enseñan una realidad de la condición y la experiencia humanas que es fundamental para la supervivencia a largo plazo de las familias y sus empresas. Los propietarios familiares deben conocer estas realidades si quieren gestionar con éxito la transición de nuevos sueños hacia los sistemas familiares y las empresas familiares fundadas sobre sueños anteriores. La feliz realidad de las familias es que, con sus historias orales como nexo de unión, ningún sueño de sus generaciones fundadoras tiene por qué perderse jamás, sino que puede preservarse de forma dinámica como el acervo de tradiciones que sustenta a las generaciones futuras sobre sus orígenes y cómo surgieron. Nuestros sueños familiares son, por definición, sueños de descubrimiento, creatividad y búsqueda. Perderlos es perdernos a nosotros mismos. Del mismo modo, tener un sistema que no pueda incorporar a nuestras historias nuevos sueños de creatividad, descubrimiento y búsqueda es perder nuestro futuro. Ni la pérdida de nuestros sueños pasados ni de los futuros es posible si queremos llegar a nuestra quinta generación y seguir adelante a partir de ahí. Lo que aquí es cierto para nuestras familias lo es igualmente para nuestras empresas; ambas necesitarán sus historias familiares y las historias de sus futuras generaciones si quieren sobrevivir a largo plazo. Si nuestras familias lo hacen bien, se producirá la evolución de pionero a colono y la propia granja familiar crecerá para dar cabida a sueños cada vez más grandes.

Undécimo: Me limitaré a repetir textualmente las afirmaciones que hice en los dos penúltimos puntos de mi lista inicial anterior, como afirmaciones positivas.

Las familias cuyo objetivo sea llegar en buen estado a su quinta generación y seguir adelante a partir de ahí deben transmitir a los miembros de la familia —en su doble faceta de administradores dinámicos, conservadores, partes interesadas y propietarios— la sabiduría de que las familias tienen que gestionar unas cuantas transiciones críticas a largo plazo en cada generación si quieren alcanzar ese objetivo, mientras que es poco probable que ninguna transacción a corto plazo marque la diferencia en su éxito, salvo de forma negativa.

Los mayores de la familia deben ayudar a todos los propietarios de las empresas familiares a percibir su responsabilidad de llevar a cabo un pensamiento estratégico a largo plazo de la «Séptima Generación» con una «mente de principiante», en lugar de un pensamiento de gestión que se dirige adecuadamente a tareas tácticas que, por norma y como es lógico, son a corto plazo. Es necesario formar a dichos propietarios para que mantengan los límites entre estas dos formas de pensamiento; de lo contrario, prevalecerán las preocupaciones a corto plazo, las necesidades de la dirección y las recompensas por el éxito a corto plazo, y de tal error de interpretación solo pueden derivarse problemas [23].

Duodécimo: Como último punto de la lista inicial, sugerí áreas para la formación de propietarios dinámicos que actúen como administradores, conservadores y partes interesadas, así como las herramientas para poner en práctica lo aprendido, con el fin de que se conviertan en tales propietarios en su papel de supervisores de las empresas familiares.

Aquí deseo indicar dónde pueden encontrarse los debates sobre las herramientas de cada una de estas áreas para aquellos administradores, conservadores o propietarios-partícipes de la familia que estén interesados en profundizar. En todos los casos, los miembros de la familia con una «mente de principiante» pueden comprender estas áreas y herramientas como aprendices, sin necesidad de asistencia especializada. Cada una de ellas, para dominarla, requiere un formador que ayude a desarrollar las habilidades propias de esa área mediante la experiencia plena de todas sus posibilidades. Solo en el caso del punto (1) que figura a continuación, relativo a los Recursos Humanos, no tengo ningún texto que sugerir, ya que esta área requiere un mentor familiar, experto en este campo, que proporcione el aprendizaje basado en la experiencia necesario para llevarla a cabo adecuadamente.

1. Balances familiares: véase el capítulo 4 de **Family Wealth**

2. Cuentas de resultados familiares: véase el capítulo 4 de **Family Wealth**. Para aprender a leer un balance financiero y una cuenta de resultados financiera, véase cualquier libro introductorio sobre contabilidad empresarial.
3. Bancos familiares: véase el capítulo 4 de *«Family Wealth»*
4. Teoría moderna de carteras: véanse los libros de Charles Ellis, **Winning at the Loser's Game** y **Creative Capital, Managing Private Wealth in a Complex World*,* de Gregory Curtis
5. Asignación de activos para inversores: véase el capítulo 5 de **Family Wealth**. Para comprender la asignación de activos, véanse los libros de Ellis y Curtis mencionados anteriormente
6. Declaraciones de visión y misión, y la necesidad de que sean congruentes con las declaraciones de visión y misión de las empresas de la familia: véase el capítulo 2 de **Family*
   Wealth y véase Bert Nanus, **Visionary Leadership**.
7. Normas para las reuniones familiares y de la empresa familiar: véase el capítulo 2 de **Family Wealth**, y véase Bork et al., **Working With Family Business**.
8. Políticas sobre el secreto y la confidencialidad en las empresas familiares y la diferencia fundamental que supone cada una de ellas en el éxito de la empresa; véase **The Paradox of Success**, de O'Neil, capítulo 2
9. Sistemas de evaluación y valoración: véase el capítulo 13 de **Family Wealth** para saber cómo evaluar a una generación de una familia, y consulte a todos los autores de literatura empresarial mencionados a lo largo de este capítulo para evaluar el buen funcionamiento de una empresa familiar.
10. Teoría de los sistemas familiares: véase la teoría de los sistemas familiares de Bowen, tal y como se explica en **Family Therapy In Clinical Practices**; para la teoría de los sistemas empresariales, véase **La quinta disciplina**, de Peter Senge; y sobre la teoría de la complejidad aplicada a los negocios, véanse **Surfing the Edge of Chaos**, de Richard T. Pascale et al., y **Creative Destruction*,* de Richard Foster y Sarah Kaplan.
11. Funciones y responsabilidades dentro de las empresas familiares y cómo desempeñarlas: véase **Hats Off to You**, de Ernest Doud y Lee Hausner
12. Conocimientos sobre recursos humanos para aprender a contratar, retener, remunerar y gestionar el cambio, tanto a nivel familiar como externo. The Family Office Exchange, 100 South Wacker Drive, Suite 900, Chicago, Illinois 60606, cuenta con una gran cantidad de conocimientos valiosos que compartir en este ámbito.

13. Para más información sobre la gobernanza de los fideicomisos, véase el capítulo 14 de **Family Wealth**, sobre los usos en los fideicomisos de los términos relativos a los fideicomisarios, la revisión por pares y la reafirmación de los fideicomisarios, así como el capítulo 8 sobre los usos y funciones de los protectores, y el capítulo 15 sobre las sociedades fiduciarias privadas.

Aunque se trata de una larga lista de ámbitos y herramientas, no es exhaustiva, siguiendo la «regla de Bakal»; y cito al Sr. Richard Bakal, mi mentor, quien afirma que hay que añadir un «otro» a todas las listas, ya que ninguno de nosotros es tan sabio ni tan consumado como para estar seguro de haberlo pensado todo. Estas recomendaciones constituyen, por el momento, mi lista de puntos de partida que utilizo para desarrollar planes de estudios destinados a los propietarios de empresas familiares, con el fin de que puedan cumplir con su servicio a sus familias como grandes administradores, conservadores y partes interesadas dinámicos de las empresas familiares. Por favor, amplíen la lista a medida que el sistema educativo de su familia evolucione y descubra y cree las nuevas herramientas necesarias para el éxito de su familia.

Con esto concluyo esta reflexión sobre el camino del propietario-parte interesada. Espero que mis esfuerzos por ayudar a las familias a comprender por qué la propiedad —y no la gestión— es fundamental para que sus familias y sus empresas prosperen hayan logrado dejar clara esta realidad. También espero que quede clara la distinción entre transiciones y transacciones, así como sus diferentes consecuencias para una familia en su empeño por llegar con éxito a la quinta generación. Por último, espero que las familias comprendan por qué sus mejores líderes son aquellos que lideran desde atrás y los buscan para que se conviertan en sus mayores.

© James E. Hughes, Jr., 2007

---

1 Para una explicación completa del término «familias de afinidad», véanse las páginas 3 a 11 de mi libro «Family».

2 «Dinámico» significa evitar el estancamiento y crecer; un administrador como heredero es alguien que tiene la obligación, tanto para con su familia como para con el mundo en general, de hacer crecer de forma responsable su herencia en beneficio de todos; un conservador es aquel que entrega lo que hereda y lo que de ello se deriva a la siguiente generación de su familia en condiciones iguales o mejores que las en que lo recibió; un parte interesada es un participante activo y comprometido, en contraposición a un inversor pasivo y desinteresado.

3 Mi uso del término «empresa familiar» incluye tanto a las empresas en activo como a aquellas que consisten exclusivamente en activos financieros.

4 En esta Reflexión utilizo los términos «complejo» o «complejidad» para describir el sistema familiar. Me refiero a ellos como redes de individuos interconectados y sus múltiples relaciones, que fluctúan al compás de la demografía que define a cada familia en particular. También analizo las empresas familiares y las familias como organismos igualmente complejos, cuyas vidas reflejan las constantes incorporaciones y divisiones de todas las formas de capital en los dinámicos recorridos de sus empresas.

¿Cuál es la naturaleza de esta palabra «complejo», tal y como se refleja en la teoría de la complejidad y en la nueva ciencia del siglo XX que la estudia? En este contexto, «complejo» se utiliza para describir el proceso evolutivo en el que cualquier unidad orgánica individual, unidad básica o unidad fundacional —digamos, los dos miembros iniciales que forman una familia de afinidad—, mediante la incorporación de nuevas entidades que pasan a formar parte de ella (en nuestro ejemplo, un hijo o hijos que se unen a los padres), hace que su sistema de relaciones se vuelva más complejo. Otro ejemplo sería el proceso por el cual una sola célula fecundada, mediante divisiones continuas, se convierte en un ser humano compuesto por billones de células.

El desarrollo de la complejidad es el proceso evolutivo ordenado por el cual surgen nuevos conjuntos a partir de nuevas partes, lo que a menudo conduce a aumentos geométricos en el número de relaciones entre las partes que conforman el nuevo conjunto.

A veces no se trata de un proceso caótico de adición o división aleatoria que da lugar a nuevas formas en lo que es un proceso revolucionario, sino más bien de un proceso ordenado de crecimiento.

Este último punto es muy importante, ya que existe otra nueva y muy influyente ciencia del siglo XX que se ocupa de la naturaleza y el proceso del caos y que busca describir el proceso de cambio en el universo resultante de combinaciones aparentemente aleatorias.

Quizá se podría decir que la teoría de la complejidad define y su ciencia estudia los procesos de fusión, mientras que la teoría del caos y su ciencia estudian los procesos de fisión.

El espectacular auge del uso de la teoría de la complejidad, como herramienta para estudiar la evolución de todos los sistemas —ya sean biológicos, sociológicos, políticos, económicos o culturales—, es una realidad determinante de nuestras vidas en el siglo XXI. Hemos llegado a comprender que, para sobrevivir en competencia con todos los demás sistemas de su tipo, cada sistema tendrá que volverse gradualmente más complejo.

En la teoría de la complejidad disponemos de una herramienta que nos ayuda a comprender el proceso darwiniano de la selección natural, al tiempo que nos ayuda a entender el proceso natural de evolución que da lugar a nuevas formas de vida basadas en sus antecesores, que suelen ser, aunque no necesariamente, más simples. Fíjate en que no he dicho «formas de vida más sabias» o «superiores». A la Madre Naturaleza le encanta tejer redes cada vez más complejas mientras experimenta con la variación, pero no afirma que la complejidad traiga consigo sabiduría o progreso, sino solo que crear relaciones nuevas y más variadas es su forma de dar origen a nuevas formas de vida, que tendrán que descubrir, mediante su competencia por la supervivencia, si son más aptas que aquellas a las que pretenden sustituir. Podemos esperar que una mayor complejidad traiga consigo una mejora, pero la Madre Naturaleza no lo garantiza.

Los sistemas familiares y los sistemas de las empresas familiares, que son el tema de esta Reflexión, se vuelven cada vez más complejos, a medida que incorporan, respectivamente, nuevos miembros y nuevos activos. La mayor complejidad que supone para la supervivencia de la familia la necesidad de integrar nuevas relaciones y nuevos activos en la supervivencia de sus empresas es lo que exige sistemas de gobernanza familiar cada vez más complejos, que permitan la toma de decisiones cada vez más complejas que la familia tendrá que llevar a cabo.

Para que una familia tenga éxito en su camino hacia la grandeza, creo que la teoría de la complejidad nos enseña que debe existir una espiral virtuosa e interminable de interconexiones entre el crecimiento de la complejidad en una familia y sus empresas, seguida de un aumento de la complejidad de sus sistemas de gobernanza, a fin de adaptarse a la evolución de la familia; a su vez, ese sistema genera decisiones excelentes gracias a la capacidad de la familia y sus empresas para evolucionar con éxito hacia niveles aún más elevados de complejidad. Si esta espiral virtuosa e interconectada puede continuar como una respuesta adecuada a cada desarrollo de sus dos miembros, la familia y sus empresas, el futuro de la familia será muy prometedor.

5 Un pensamiento que echa la vista atrás siete generaciones a través de los ojos de los mayores de la familia para permitir que esta actúe con cuidado, sabiduría y disciplina en la resolución de los problemas actuales, de modo que la séptima generación a partir de hoy cuente con el mismo cuidado y sabiduría que se les aplicó a ellos.

6 Buscar comenzar el estudio de la solución a cada problema con la mente y el corazón abiertos.

7 Aunque esta primera estadística se cita ampliamente, para esta segunda proposición véase la página 161 de *«Preparing* Heirs», de Roy Williams y Vic Preisser.

8 No hay duda de que muchas de estas empresas se venden con éxito y contribuyen a esta estadística. Sin embargo, son menos las que se venden al precio que habrían alcanzado si hubieran tenido grandes propietarios de lo que revela la estadística.

9 Los lectores que deseen ver una breve lista de las funciones iniciales que, en mi opinión, deben aprender los propietarios, deberían consultar una reflexión titulada «Los roles y responsabilidades del propietario de una empresa familiar».

10 Para un excelente ejercicio sobre el problema de los límites en las empresas familiares y cómo identificarlos y gestionarlos, véase «Hats Off to You», de Lee Hausner y Ernest A. Doud.

11 También creo que desarrollan excelentes estrategias de venta para saber cuándo recoger beneficios, pero, lo que es aún más importante, cuándo cortar por lo sano. Lo incluyo como nota al pie en lugar de como punto, ya que mi opinión se basa más en la experiencia y la intuición que en una certeza. Sin embargo, todos los grandes inversores que he observado ganaron su dinero vendiendo, aunque casi todos los libros de inversión que he leído hacen hincapié en la compra.

12 Si se hubieran considerado planes de transición, se habría podido evitar mucho daño. Ojalá hubiera aprendido esta verdad hace 40 años. Como tú, lector, sabes, las familias atraviesan largas transiciones que son fundamentales para su éxito, mientras que ninguna transacción marcará la diferencia en su viaje de 150 años para evitar el proverbio de «de la riqueza a la pobreza» ¡La sucesión es una forma de transacción!!

13 El término «per se» significa en latín «absolutamente», y el término «sobrecarga» se refiere a que el fideicomisario reembolse al fideicomiso, de su propio bolsillo, la pérdida sufrida por este debido a la imprudencia del fideicomisario.

14 Esta paradoja me recuerda a un estudio científico sobre un problema similar. Si se introduce una rana en agua a 175 grados, salta fuera. Si se la introduce en agua a 71 grados y se aumenta la temperatura cada diez minutos en 5 grados, ¡acaba hirviéndose! Quizá sea mejor evitar la entropía de la inversión a largo plazo que se esconde aquí en un fideicomiso, aceptando el gran sacrificio a corto plazo que supone no crear un fideicomiso que parece ofrecer beneficios inmediatos tan significativos.

15 Estoy descubriendo que, para las familias con un gran capital financiero, una sociedad fiduciaria privada o de propósito limitado puede reducir esta tensión de forma apreciable.

16 Véanse «Reflexiones», «El fideicomisario como mentor», «El fideicomisario como regente» y «Las consecuencias inesperadas de un fideicomiso perpetuo». Se pueden consultar en www.jamesehughes.com.

17 Lansberg y sus colegas sugieren que cada generación de una familia a partir de la tercera constituye un nuevo «Consorcio de Primos», una idea con la que estoy totalmente de acuerdo. Yo añadiría a su trabajo la cuestión de la formación de clanes en la tercera generación, «el punto de inflexión» en la vida familiar en el que no todos los miembros crecieron bajo el mismo techo y en el que muchas historias nuevas de otras familias, basadas en ideas diferentes, entran en el sistema. Las cuestiones relacionadas con los consorcios de la cuarta y quinta generación y los pactos sociales horizontales formados por estas generaciones plantean problemas interesantes para la sucesión de las empresas familiares que espero que Lansberg y sus colegas aborden en el futuro.

18 No voy a definir estos términos con más detalle, sino que dejaré que leáis el libro para ver cómo Somenfeld describe a la perfección los cuatro tipos de personalidad humana que encontramos al frente de las empresas.

19 Mi uso del género femenino aquí tiene por objeto reforzar la idea de que, según mi experiencia, sobrevivir con éxito a las guerras familiares es, con mucha más frecuencia, un don que recibimos de nuestras mujeres, basado en su práctica de la Belleza como Armonía, que del rasgo de agresividad de nuestros hombres —desarrollado biológicamente como respuesta condicionada de supervivencia—.

20 Para aquellos lectores que busquen ejemplos históricos estadounidenses, los generales Sherman, Grant y Patton fueron líderes transaccionales; Abraham Lincoln y George C. Marshall, líderes transformacionales. Para el resto de lectores, sustituyan estos dos tipos de líderes por los de su propia cultura e historia.

21 A menudo no se aprecia plenamente la naturaleza del poder del sueño de un fundador. Permítanme ofrecerles una perspectiva de lo extraordinariamente poderoso que es. Preguntémonos unos a otros, de los casi siete mil millones de personas que habitamos el planeta, ¿con qué frecuencia por la mañana, de los miles de millones de sueños que soñamos la noche anterior, alguno de nosotros es capaz de recordar siquiera un sueño de la noche anterior? En realidad, muy pocos de nosotros. A continuación, de los pocos que recuerdan tal sueño, ¿cuántos podrían recordarlo tres días después? Muy, muy, muy pocos. Y de aquellos que pueden recordar tal sueño, ¿para cuántos permanecerá ese sueño en su conciencia» hasta convertirse en una idea? Muy, muy, muy, muy pocos. A continuación, de aquellos para quienes ese sueño se convierte en una idea, ¿cuántas de esas ideas se materializan de alguna forma, incluso como una empresa? Muy, muy, muy, muy, muy pocos. Por último, de esas ideas que se materializan, ¿cuántas pueden generar grandes fortunas económicas? Un número tan pequeño de entre todos esos

miles de millones de sueños que se sueñan cada noche, que resulta estadísticamente imposible. Sí, son sueños imposibles —poderosos en su imposibilidad— ¡absolutamente impresionantes!

22 Aunque normalmente no definimos a las empresas como orgánicas, esto es un error. Todas las empresas luchan, como todas las formas de vida, por nacer y se esfuerzan con extraordinaria tenacidad por no morir. Considero que todas las empresas son formas de vida y que sus luchas por la supervivencia reproducen las de todas las demás formas de vida. Por eso, para mí, las empresas son orgánicas.

23 En el capítulo sobre los consejeros privados de mi libro «Family», analizo en profundidad la naturaleza del tipo de personas que las familias más desean contratar a su servicio para alcanzar el éxito a largo plazo. Todas estas personas son, a su vez, pensadores con visión a largo plazo que buscan el éxito de las familias a las que sirven, al tiempo que aplican sus habilidades profesionales a las cuestiones cotidianas de gestión necesarias para proporcionar a sus familias el éxito a largo plazo mediante contribuciones a corto plazo.

Bork, David; Dennis T. Jaffe; Sam H. Lane; Leslie Dashew y Quentin G. Heisler. *Working With Family Businesses.* San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Bowen, Murray. *La terapia familiar en la práctica clínica*. Northvale, Nueva Jersey: Jason Aronson, 1978.

Bronfman, Joanie. *La experiencia de la riqueza heredada: una perspectiva sociopsicológica*. UMI Dissertation Service, 1987.

Burns, James MacGregor. *Liderazgo*. Nueva York: Harper & Row, 1979.

Carlock, Randel S. y John L. Ward. *Planificación estratégica para la empresa familiar*. Hampshire, Inglaterra: Palgrave, 2001.

Carrol, Lewis. *Alicia a través del espejo.*

Collins, Jim. *De bueno a excelente.* Nueva York: Harper Collins, 2000.

Confucio. *Las Analectas*. Traducido por D. C. Lao. Middlesex, Inglaterra: Penguin, 1987. Curtis, Gregory. *Capital creativo*. Lincoln, Nebraska: iUniverse, 2004.

Doud, Ernest A., Jr. y Lee Hausner. *Me quito el sombrero ante ti*. Los Ángeles, California: Doud, Hausner Associates, 2000.

Foster, Richard y Sarah Kaplan. *Destrucción creativa*. Nueva York: Doubleday, 2001. Gardner, John W. *Autorrenovación*. Nueva York: Harper and Row, 1963.

Gersick, Kevin E., John A. Davis, Marian McCollom Hampton e Ivan
Lansberg. *De generación en generación*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.
Greenleaf, Robert K. *Liderazgo de servicio*. Mahwah, Nueva Jersey: Paulist, 1991.
Heifetz, Ronald L. *Liderazgo sin respuestas fáciles.* Boston: Harvard University Press, Belknap, 1998.
Hughes, James E. *El patrimonio familiar: cómo mantenerlo en la familia.* Nueva York: Bloomberg Press, 2004.
Hughes, James E. *La familia: el pacto entre generaciones*. Nueva York: Bloomberg Press, 2007
Jaworski, Joseph. *Sincronicidad*. San Francisco: Barrett Koehler, 1996.
Lansberg, Ivan. *Generaciones sucesivas*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School, 1999.
Lao Tzu. *El Tao-Te Ching*. Traducido por John C. W. Wu. Boston: Shambala, 2003. Maquiavelo, Nicolás. *El Príncipe*. Traducido por George Bull. Londres: Penguin Books, 2003.
Nanus, Burt. *Liderazgo visionario.* San Francisco: Jossey-Boss, 1992.
Neubauer, Fred y Alden G. Lank. *La empresa familiar*. Nueva York: Rutledge, 1998.
O'Neil, John R. *«Liderazgo Aikido»*. San Francisco: Crown-Harmony, 1997.
O'Neil, John R. *La paradoja del éxito*. Nueva York: McGraw Hill, 2.ª ed., 2000. Pascale, Richard T., Mark Milleman y Linda Gioja. *Navegando al límite del caos*. Nueva York: Crown, 2000.
Pine, B. Joseph III y James H. Gilmore. *La economía de la experiencia*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1999.
Schumpeter, Joseph A. **Capitalismo, socialismo y democracia**. Nueva York: Harper Torchbooks, 1984.
Senge, Peter M. *La quinta disciplina*. Nueva York: Doubleday, 1994.
Sonnenfeld, Jeffrey. *La despedida del héroe: qué ocurre cuando los directores generales se jubilan*. Nueva York: Oxford University Press, 1991.
Sun Tzu. *El arte de la guerra*, traducido por Thomas Cleary. Boston, Mass.: Shambala, 1998.
Ward, John L. *Cómo crear consejos de administración eficaces para empresas privadas*. San Francisco: Jossey-Boss, 1991.

Wheatley, Margaret J. *El liderazgo y la nueva ciencia.* Nueva York: Barrett-Koehler, 3.ª ed., 2006.
Williams, Roy y Victor Preisser. Preparar a los herederos. San Francisco: Robert D. Reed, 2003.