

INVERSIONES Y SEGUIMIENTO DEL PATRIMONIO

Artículo reimpresso de septiembre/octubre de 2022

Cómo construir un patrimonio familiar próspero y interconectado

Por Stacy Allred, MST, CFP®, Joan DiFuria, MFT, y Stephen Goldbart, PhD



INVESTMENTS & WEALTH INSTITUTE®

Cómo construir una familia próspera y unida en torno al patrimonio

Por Stacy Allred, MST, CFP®, Joan DiFuria, MFT, y Stephen Goldbart, PhD

En 1994, el inversor estadounidense Charlie Munger, vicepresidente de Berkshire Hathaway, pronunció un discurso sobre cómo alcanzar la «sabiduría mundana»¹ con un mensaje tan poderoso que aún hoy sigue resonando.² La sabiduría mundana requiere construir un conjunto de modelos mentales y entrelazarlos en una red para resolver problemas. En 1996, amplió este concepto y subrayó la importancia de utilizar un enfoque multidisciplinar; es decir, que ninguna disciplina por sí sola tiene todas las respuestas, y que la resolución de problemas requiere tomar las «mejores ideas generales» de todas las disciplinas.³

Utilizar un enfoque multimodelo y multidisciplinar puede parecer abrumador al principio. Pero, como dijo Munger, en realidad no es tan difícil, porque «80 o 90 modelos importantes se encargarán de aproximadamente el 90 % del trabajo», y «un puñado» hará la mayor parte de ese trabajo. No existe una «lista maestra»; más bien, hay que recopilar los modelos más relevantes, con mayor impacto positivo, para los problemas que se intentan resolver.

Como asesores de familias con un importante capital financiero, ¿cuáles son los problemas que ustedes y sus clientes intentan resolver? ¿Qué oportunidades intentan optimizar ustedes y sus clientes? ¿Qué modelos son los más relevantes para abordar estas cuestiones? ¿Qué modelos deben formar parte de su conjunto de herramientas cognitivas?

CONOCE A LOS ROMERO

Consideremos un caso hipotético de Joe y Mary Romero y sus tres hijos, de 16, 20 y 27 años.⁴ ¿A qué problemas y

oportunidades se enfrentan? Si los Romero estuvieran sentados en su despacho, ¿qué modelos serían los más relevantes para ayudarles a desarrollar sabiduría vital y prosperar?

Joe y Mary son una pareja de unos 55 años que recientemente ha vendido un negocio próspero que fundaron y desarrollaron a lo largo de los últimos 30 años. Joe está entusiasmado con la venta, pero no tiene claro cómo quiere emplear su tiempo en el futuro. La verdad es que no le gusta nada la idea de jubilarse. «Todas las personas que conozco que se han jubilado por completo parecen inquietas y no muy felices», afirma.

Mary está menos preocupada. Ya está muy ocupada entre la crianza de los hijos, los amigos, la alfarería y sus actividades filantrópicas. Está deseando destinar parte de los ingresos de la venta del negocio a crear una fundación familiar.

Joe y Mary tienen tres hijos:

Sally, de 16 años, no tiene claro qué hacer en el futuro y se centra en sus amigos. Le preocupa que la riqueza de su familia pueda llevar a sus amigos a verla como una «chica rica que no tiene que hacer nada para triunfar».

Zack, de 20 años, es centrado, independiente y le encantan los animales. Siempre ha sabido que quiere ser veterinario. Zack sabe que la carrera de veterinaria es cara y cuenta con que su familia le ayude a alcanzar su objetivo.

Bob, de 27 años, trabaja como desarrollador de software. Es económicamente independiente y

nunca ha recurrido a sus padres para pedir dinero. Pero ahora que está pensando en montar su propio negocio, se pregunta si debería pedir ayuda a su familia.

No existe una «lista maestra»; más bien, hay que recopilar los modelos más relevantes, con mayor impacto positivo, para los problemas que se intentan resolver.

Cada familia es única y, al igual que los Romero, tiene detalles y necesidades específicas. Pero tras más de tres décadas ayudando a las familias a gestionar su patrimonio, hemos descubierto que, una y otra vez, las personas con patrimonio comparten un «esqueleto conceptual»⁵. Tienen preguntas similares sobre muchos de los mismos temas, como los siguientes:

Propósito: ¿Cómo podemos crear y mantener un sentido de propósito y bienestar para cada generación?

Administración: ¿Cómo podemos administrar mejor el patrimonio y encontrar el equilibrio entre el disfrute personal y el compartir?

Donaciones eficaces: ¿Cómo podemos realizar donaciones que potencien el crecimiento y el desarrollo de los miembros de la familia sin socavar su autoestima, motivación o autonomía?

Visión de futuro: ¿Cómo podemos planificar la continuidad, la sucesión y ser un modelo a seguir para la nueva generación?

Armonía: ¿Cómo podríamos aplicar prácticas que minimicen el riesgo y la discordia que el dinero puede traer a una familia?

Imagina que tu cliente ha acumulado un importante capital financiero y ahora se enfrenta a nuevos problemas. «No quiero que el dinero eche a perder a mis hijos ni mis relaciones con ellos», dice tu cliente. Este cliente se encuentra ahora en tu despacho preguntando por programas de educación financiera para los niños y pidiendo consejo sobre lo que se debe y no se debe hacer en materia de donaciones y herencias.

Como asesor, aquí es donde las cosas se ponen interesantes. La educación financiera, los planes sucesorios bien estructurados y las carteras de inversión son importantes. Pero por sí solos no bastan para combatir los riesgos y retos asociados a un capital económico considerable. Entonces, ¿qué debéis hacer tú y tu cliente?

FOMENTAR EL FLORECIMIENTO, COMBATIR EL DECLIVE

El objetivo principal de las familias acaudaladas que tienen éxito es fomentar el desarrollo de individuos prósperos y crear vínculos entre los miembros de la familia. En otras palabras, el objetivo es promover la prosperidad y combatir el estancamiento utilizando el capital financiero para ayudar a los miembros de la familia a construir una vida plena. Crear una vida plena —ser la mejor versión de uno mismo, vivir una vida llena de pasión y productividad, empoderamiento, ecuanimidad y empatía— es la verdadera riqueza.⁶

LA FAMILIA DEL APRENDIZAJE HOLÍSTICO

Las investigaciones muestran que las familias que tienen éxito a lo largo del tiempo —a la hora de hacer crecer y preservar el patrimonio familiar y los vínculos familiares— adoptan una definición holística de la riqueza.⁷ Para estas familias, el capital financiero se entrelaza con el capital social, intelectual,

humano, espiritual y legado —los «cinco capitales», tal y como los define el experto en patrimonio familiar y gobernanza James Hughes.⁸ El modelo de los cinco capitales de Hughes, con su amplia definición de riqueza, es un modelo fundamental para tu conjunto de herramientas cognitivas.

La familia multigeneracional exitosa trabaja para que las generaciones venideras prosperen, vivan vidas plenamente comprometidas, dispongan de herramientas que les permitan alcanzar su potencial y desarrollen una sensación de bienestar.⁹ Armadas con una mentalidad integradora amplia y un propósito compartido, las familias que prosperan se embarcan en el viaje de toda una vida que supone crear una familia de aprendizaje holístico.¹⁰

Las familias que pasan de ser «buenas a excelentes» son conscientes de las oportunidades y los riesgos que conlleva la riqueza y tratan de adelantarse a estos retos.¹¹ Quieren empoderar a cada miembro de la familia, fomentar la

EL RECORRIDO DE LA FAMILIA ROMERO

Tabla 1

	Joe (patriarca) (alrededor de los 55)	Mary (matriarca) (alrededor de 55 años)	Bob (27 años)	Zack (20 años)	Sally (16 años)
Prioridades clave y/o problemas	Redefiniendo lo que importa a su edad, tras haber vender con éxito un negocio, pero sin querer «jubilarse».	Libertad para profundizar en su pasión por contribuir a la sociedad.	Buscar formas de aprovechar al máximo los recursos familiares para asumir el riesgo de montar su propio negocio, pero sin renunciar su autonomía financiera.	Totalmente centrada en convertirse en veterinaria. Siempre siempre ha estado centrada en sus objetivos, entre los que se incluyen los buenos resultados académicos y en los deportes.	Quiere centrarse en el presente y no preocuparse demasiado por el futuro
Historia de fondo/Perspectiva	Joe está dando un paso atrás para ver qué es lo que le apasiona y qué es lo que preferiría dejar de hacer. Quiere explorar cómo puede aprovechar al máximo sus habilidades empresariales y su sabiduría sin tener que dedicar todo su tiempo al trabajo. «Después de trabajar entre 60 y 80 horas a la semana durante la mayor parte de mi vida, siento que me han dado un pasaporte hacia la libertad. He realizado algunas inversiones como inversor ángel, pero lo que realmente quiero es viajar y explorar otras oportunidades. Me di cuenta de la realidad cuando mi compañero de ciclismo, que gozaba de excelente salud, sufrió un infarto. ¿Debería probar algo nuevo? ¿Qué más, aparte de lo que ya sé, podría estar haciendo?»	Mary considera que el como el recurso que debe utilizar para ampliar sus , dedicando tanto tiempo como dinero. Se se guía por su y tiene un claro sentido de lo significa ser una buena administradora de su . Pero está preocupada por su hija: «A diferencia de mis dos hijos, Sally no parece tener ningún rumbo en su vida. Me más preocupada por el los dramas cotidianos de sus amigas que en planificar la universidad. No queremos verla «quedarse en el camino» por las rendijas» o que sienta que es un viaje gratis ahora que tenemos dinero».	Al formar parte de una familia de recursos, Bob sabe que podría arriesgarse o probar cosas en la vida (viajar por todo el mundo un año, intentar montar un negocio) con el apoyo de su familia. Pero valora profundamente su independencia y se siente muy indeciso a la hora de pedir recursos familiares. Bob se dio cuenta de que poca idea sobre el plan sucesorio , lo que podría afectar sus propias decisiones sobre cuánto ahorrar, gastar o invertir. Bob también está tratando de decidir si su novia es «la indicada» o si debería pasar página.	A Zach se le da muy bien hacer buenos amigos, sacar buenas notas, e interactuar con personas de todas las edades y clases sociales. Es centrado, de buen carácter y emocionalmente inteligente. «Lo conozco sabido desde que tenemos nuestro primer cachorro que quería trabajar con animales. No me cabe duda de que llegaré a ser veterinario». Zack está sobresale en la universidad y hace voluntariado en un y ya ha realizado investigaciones en las escuelas de posgrado a las que le gustaría presentar su solicitud para obtener su .	Sally saca notas con un esfuerzo, pero no quiere sentir presión por entrar en la mejor universidad a la que pueda acceder. «Todo el mundo parece estar preocupado por mi futuro, excepto mí. Toda esta presión empieza a afectarme . La perfección en esta familia parece ser la norma, pero eso no es mi forma de ser. Irónicamente, todo lo que hablan sobre el dinero y mi futuro ha hecho que tenga que pensar y preocuparme por el dinero más de lo que lo había hecho y saber más de lo que me gustaría saber sobre el tema».

Figura
1

10 ETAPAS DE LA VIDA, 10 COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5-11/12 Escuela Primaria « »	12-14/15 Escuela Secundaria « »	15-18/19 Instituto « »	19-25 « » (La edad adulta emergente)	25-35 Adultez temprana	35-40 Madurez intermedia Reevaluación	Desde principios de los 40 hasta finales de los 50 Etapas de la edad adulta consolidada	De mediados de los 50 a mediados de los 70 Madurez tardía Liberación	Desde finales de los 60 hasta los 90 Vejez (Parte I) Resumen	Desde finales de los 70 hasta el final de la vida Envejecimiento (Parte II) Segunda etapa
DESARROLLAR LA CAPACIDAD PARA INTEGRAR EL PATRIMONIO DE MANERA EFICAZ									
Competencias externas - Habilidades financieras - Habilidades de planificación patrimonial y vital - Habilidades de administración y gobernanza - Habilidades filantrópicas - Habilidades emprendedoras y de empresa familiar					Competencias internas - Habilidades emocionales - Habilidades sociales - Mentalidad de aprendizaje y crecimiento - Responsabilidad y rendición de cuentas - Salud y bienestar				

Fuente: Creado conjuntamente por Stacy Allred, MST, Joan DiFuria, MFT, y Stephen Goldbart, PhD

responsabilidad y realizar contribuciones positivas a sus comunidades.

Al diseñar un modelo familiar de aprendizaje holístico, nuestro objetivo era crear una herramienta para apoyar a los miembros de la familia en función de sus capacidades, pasiones y etapas de la vida. Como dijo uno de nuestros clientes: «La riqueza es como el combustible de un cohete, pero ¿adónde te llevará?». De hecho, a cualquier edad o en cualquier etapa de la vida, el capital financiero puede ayudar a fomentar el bienestar y la autoestima o, por el contrario, agravar el malestar y la sensación de desorientación.

Hemos observado que las familias que se identifican en exceso con el dinero en sí mismo son las que tienen más probabilidades de caer en un agujero negro a causa de él. Centrarse demasiado en el dinero puede socavar el bienestar y el desarrollo personales. Puede amplificar la ansiedad, la depresión, el sentido de derecho, la falta de motivación y, en casos extremos, incluso el narcisismo. Estos comportamientos pueden dar lugar a que los miembros de la familia y la propia familia se marchiten en lugar de prosperar.

En las familias multigeneracionales, los elementos que contribuyen al proceso de aprendizaje familiar varían en función de la etapa vital y las decisiones de cada persona. La tabla 1 resume estos elementos para la familia Romero.

LA HOJA DE RUTA DE APRENDIZAJE 10×10

Como asesor de confianza, tienes una importante oportunidad para ampliar la perspectiva de tu cliente. Puedes ofrecer una solución integral que ayude a esta familia a anticiparse a lo que está por venir. Pero aquí está el quid de la cuestión: no son solo los hijos quienes necesitan desarrollar

habilidades. Navegar por las oportunidades, los retos y los riesgos que conlleva un capital financiero significativo requiere la participación activa de toda la familia. No se trata de un deporte para espectadores para nadie que forme parte del juego. A medida que los asesores modernos buscan continuamente formas de diferenciarse y aumentar el valor, necesitan un modelo y un conjunto de herramientas para atender lo que más importa a cada miembro de la familia, en cada etapa de la vida.

Aunque no hay respuestas fáciles, las personas, las familias y los asesores que les prestan servicio, siempre que estén dispuestos a esforzarse, pueden crear una «familia que aprende»¹² y centrar su atención en ayudar a los miembros de la familia de todas las edades a desarrollar competencias.

Una hoja de ruta de aprendizaje integral puede ayudarles a usted y a sus clientes a alcanzar el resultado más deseado —una familia próspera y unida— al proporcionar un modelo de enfoque y compromiso deliberados. La hoja de ruta comprende 10 competencias básicas que se aplican a lo largo de 10 etapas de la vida (véase la figura 1). Destaca la importancia tanto de una mentalidad preventiva como de una mentalidad promotora para afrontar las oportunidades y los retos que plantea la abundancia financiera. Invita a los usuarios a ponerse, metafóricamente, una capa reversible que les da la agilidad necesaria para desviar lo malo y cultivar lo bueno.¹³

Las hojas de ruta de aprendizaje necesitan puntos de acceso accesibles que inviten a los miembros de la familia de todas las edades a sentir curiosidad,

revisar las actividades y elegir las competencias que desean desarrollar. Preferimos métodos que atraigan en lugar de imponer, que aprovechen la energía y la motivación de cada miembro de la familia, guiando a cada persona hacia un plan exclusivo y elaborado por sí misma que tenga las mayores probabilidades de traducirse en acción.

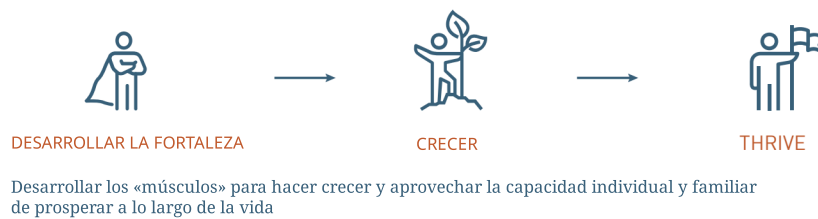
Desde nuestra perspectiva, afrontar con eficacia los retos que plantea el patrimonio es un viaje que dura toda la vida, y cada etapa vital cuenta con hitos y actividades de aprendizaje. La Hoja de ruta de aprendizaje 10×10 ofrece a los clientes la oportunidad de detenerse, analizar dónde se encuentran, considerar las actividades clave para sus etapas vitales y elegir hacia dónde quieren dirigirse a continuación en sus viajes de aprendizaje.

Las actividades de aprendizaje elegidas por los clientes se adaptan a sus propias decisiones vitales, orientaciones y experiencias. Esto da lugar a un proceso dinámico único que se desarrolla a medida que cada persona avanza por las 10 etapas de la vida. El proceso permite a cada persona la libertad de reorientar su trayectoria de aprendizaje individual, explorar nuevos ámbitos y volver a abordar oportunidades perdidas o retos pasados con competencias mejoradas y una mayor autoestima.

Ejercitar las competencias puede modificar, cambiar y perfeccionar el sentido de la identidad fundamental de uno —quién soy, de qué soy capaz y qué es lo que realmente importa— a medida que se avanza en el ciclo vital. Contrariamente a lo que dicta una sabiduría convencional ya obsoleta, el desarrollo personal no tiene por qué detenerse en un punto arbitrario o fijo de la vida (véase la figura 2).

Figura
2

CÓMO PODEMOS DESARROLLAR COMPETENCIAS BÁSICAS



Fuente: Creado conjuntamente por Stacy Allred, MST; Joan DiFuria, MFT y Stephen Goldbart, Ph.D.

LAS 10 COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

La hoja de ruta de aprendizaje abarca 10 competencias fundamentales: cinco externas y cinco internas (véase el recuadro y la tabla 2). Cada competencia se pone en práctica a lo largo de las 10 etapas de la vida mediante hitos y actividades específicos de cada etapa. En otras palabras, constituye el marco de un plan de acción de aprendizaje para cada miembro de la familia en cada etapa del ciclo vital. Anima a los jóvenes a aprender los fundamentos, a los adultos a dominar las habilidades que necesitan para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades, y a las personas mayores a desempeñar las tareas propias de la tercera edad.

Las diez competencias básicas actúan de forma sinérgica para ayudar a lograr lo siguiente:

- Desarrollan y potencian las capacidades generales de cada miembro de la familia.
- Abarcan todo el arco de la vida, desde la infancia hasta

la tercera edad.

Fomentan los puntos fuertes de cada persona y crean una familia más resiliente.

Un itinerario de aprendizaje holístico aborda todas las competencias esenciales en etapas específicas de la vida y establece planes para adquirirlas. La hoja de ruta resultante ayuda a las familias a protegerse contra las culturas familiares que pueden ser negativas y/o destructivas, y que conducen, por ejemplo, a que los niños sean indecisos, desmotivados o excesivamente egocéntricos. En cambio, la participación activa en una hoja de ruta de aprendizaje puede ayudar a las personas a cultivar habilidades y competencias para la vida que las acerquen a su verdadero potencial.

DE BUENO A EXCELENTE

Las familias que fomentan vidas plenas que pasan de «buenas a excelentes»¹⁴ son conscientes de las oportunidades y los riesgos que conlleva la riqueza y tratan de adelantarse a estos retos.

Hemos observado que las familias que prosperan a lo largo del tiempo comparten las siguientes características comunes: **Aprendices activos:** otorgan un gran valor al aprendizaje permanente y se proponen desarrollar y reforzar las competencias necesarias para que cada miembro de la familia —y la familia en su conjunto— integre eficazmente la riqueza y prospere.

Cultura sólida: Desarrollan una cultura sólida, impulsada por una mentalidad de crecimiento y afianzada en la planificación y las prácticas fundamentales.

Comunicación sana: Mejoran continuamente las habilidades de comunicación y resolución de conflictos tanto dentro de cada generación como entre ellas.

Crianza sensata: Buscan un equilibrio óptimo entre el amor y el apoyo, con altas expectativas en cuanto a responsabilidad y rendición de cuentas; en otras palabras, adoptan un estilo de crianza autoritativo.

Inclusividad: Están atentos y abiertos a las diferentes capacidades de desarrollo y elecciones de estilo de vida de cada miembro de la familia.

Informados: Recurren a las investigaciones más recientes sobre el desarrollo neuronal y psicosocial.

Gestión del cambio: Reflexionan y planifican cómo gestionar cambios como el matrimonio, el divorcio, el nacimiento y la muerte, así como las dinámicas de las familias reconstituidas y la rivalidad entre hermanos.

COMPETENCIAS INTERNAS Y EXTERNAS

COMPETENCIAS INTERNAS

Las competencias internas son las habilidades necesarias para el desarrollo de una personalidad madura y el bienestar. Estas habilidades surgen, se desarrollan y se ejercitan a lo largo de toda la vida. Constituyen el núcleo de los miembros de la familia que poseen un sólido sentido del carácter: la combinación de inteligencia emocional, compromiso social, responsabilidad y bienestar. Nuestra comprensión de las competencias internas se basa en investigaciones en las disciplinas de la inteligencia emocional, la psicología positiva y el desarrollo del adulto.

COMPETENCIAS EXTERNAS

Las competencias externas son las habilidades necesarias para el desarrollo de una persona capaz y formada que sabe llevar a cabo sus tareas, lo que incluye la adquisición de conocimientos, habilidades y titulaciones. Se necesitan conjuntos de habilidades específicas para hacer frente a los niveles cada vez mayores de responsabilidad que exige cualquier trayectoria que elija cada miembro de la familia. Nuestra comprensión de las competencias externas se deriva de nuestro trabajo en las áreas de desarrollo del liderazgo, planificación financiera y patrimonial, y asesoramiento sobre el patrimonio familiar.

Fuentes: Christopher Peterson y Martin Seligman, *Character Strengths and Virtues*, Oxford Press (2004); George E. Valliant, *Triumphs of Experience*, Harvard University Press (2012); Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Random House (2005); Stephen Goldbart y Joan DiFuria, *Affluence Intelligence*, Da Capo Press (2011). James E. Hughes, Jr., Susan E. Massenzio y Keith Whitaker, *Complete Family Wealth*, Bloomberg (2018).

Tabla
2

CADA UNA DE LAS 10 COMPETENCIAS CONSTA DE 10 ELEMENTOS CLAVE

LAS CINCO COMPETENCIAS EXTERNAS					
	Habilidades financieras	Riqueza y Habilidades para la planificación de la vida	Habilidades de gobernanza	Habilidades filantrópicas	Habilidades empresariales y Habilidades para la empresa familiar
1	Hablar el lenguaje de las finanzas (términos)	Documentos básicos de planificación sucesoria (testamento, poder notarial, poder duradero, y de atención sanitaria)	Comprender y transmitir la y la historia familiar (tanto en aspectos)	Cómo donar dinero de forma eficaz (subvenciones creación)	Habilidades emprendedoras, tanto dentro y fuera de la empresa empresa
2	Ingresos (desde un puesto de limonada hasta el impacto financiero de la elección)	Fiscalidad: donaciones y sucesiones	Determinar la misión, los valores y las prioridades	Comprender las estructuras filantrópicas (fundaciones privadas, , etc.)	Habilidades de liderazgo tanto dentro y fuera de la familia empresa
3	Gastos (estilo de vida y , p. ej., cómo vivir ajustándose a un presupuesto)	Fideicomisos: Conocimiento de los fideicomisos y obligaciones fiduciarias y el impacto de distribuciones	Elaborar un plan para fomentar una y un estilo de vida próspero, equilibrando las decisiones individuales con los objetivos comunes	Aclarar los requisitos y las responsabilidades de los miembros del consejo de administración	Gestión de los cinco patrimonios familiares de la familia
4	Ahorro (capacidad para posponer la gratificación)	Comprometido y competente (en colaboración con el fideicomisario)	Comprender y desarrollar y prácticas de gestión familiar, las responsabilidades, funciones y expectativas de cada generación	Analizar las lecciones aprendidas recientemente y las tendencias actuales en el ámbito de la filantropía	Cómo ser a la vez mentor y un aprendiz
5	Inversión (objetivos de inversión y tolerancia al riesgo) y , y comprender cómo interpretar su extracto, y los indicadores económicos	Cómo funcionan las estructuras funcionan las estructuras financieras y patrimoniales	Comprender y desarrollar estructuras de empresariales, como el consejo familiar, la asamblea familiar, la oficina familiar y la participación en consejos de administración	Cómo identificar las causas	Conocimiento del sector de la empresa familiar
6	Préstamos: cómo gestionar el crédito y la deuda	Cómo contratar y trabajar con asesores o instituciones (con la , preguntas que hay que plantear en una revisión de la cartera)	Protección de activos (puede incluir acuerdos prenupciales o posnupciales, obras de arte, propiedades vacacionales , etc.)	Cómo evaluar propuestas de subvenciones	Habilidades de gestión empresarial para ejecutivos clave ejecutivos
7	Finanzas conductuales: impacto de las emociones y las creencias en la toma de decisiones	Planificación para fomentar la claridad sobre posibles —en la familia o en la(s) empresa(s) familiar(es)	Reducir el riesgo: desarrollar métodos y políticas para gestionar eficazmente los riesgos que conlleva patrimonio de los hijos	Cómo colaborar de forma eficaz con las entidades solicitantes	Amplia comprensión de la estrategia empresarial y cómo esta se alinea con los objetivos de la familia y valores
8	Gestión de riesgos/Seguros	Plan estratégico de vida, que incluya cómo afrontar mejor las transiciones personales	Planificación de la transición para lo deseado y para lo imprevisto	Elaborar un plan de concesión de subvenciones que incluya objetivos estratégicos (honrar el pasado, y dar cabida a nuevas voces y a la generación)	Promover y proteger la marca y la reputación
9	Impuestos: rentas y ganancias de capital	Cómo desarrollar y gestionar una carrera profesional (planificación profesional, incluidas las preferencias profesionales y asesoramiento, entrevistas informativas , creación de redes de contactos)	Planificación de la continuidad y la sucesión para la transferencia de patrimonio y para las empresas familiares	Cómo fomentar la toma de decisiones colaborativa dentro de una misma generación y entre generaciones	Gestión del patrimonio familiar (desde carteras de inversión compartidas hasta las residencias vacacionales)
10	Compartir: donaciones benéficas sencillas a la inversión socialmente responsable (ESG)	Cómo gestionar el impacto del patrimonio en las relaciones	Seguridad (física y digital) y privacidad	Evaluar y reflexionar sobre el impacto de la donación	Trayectoria y formación para el dentro o fuera la empresa familiar
LAS CINCO COMPETENCIAS INTERNAS					
	Habilidades emocionales	Habilidades sociales	Mentalidad de aprendizaje y crecimiento	Responsabilidad y rendición de cuentas	Salud y bienestar
1	Mente abierta y flexibilidad	Disposición al cambio	Curiosidad y pasión por el descubrimiento	Perseverancia	Llevar una vida con sentido y con un propósito
2	Autoconciencia/autorreflexión	Habilidades de comunicación eficaz: Capacidad para interpretar a las personas y las situaciones, buena capacidad para escuchar y capacidad de expresión	Disposición para cuestionar el statu quo	Fiabilidad e integridad	Potenciar al máximo la salud física y emocional
3	Empatía	Comprender las <u>perspectivas de los demás</u>	Aceptar la incertidumbre y la ambigüedad	Capacidad para esforzarse al máximo para alcanzar los objetivos de forma eficaz	Sentirse seguro y a salvo, tanto mental y en el cuerpo
4	Autodeterminación: capacidad para reconocer las opciones y tomar el control de propia vida	Habilidades para la resolución de conflictos	Productividad (en el trabajo y en otros ámbitos)	Responsabilidad moral y ética (justicia, equidad)	Gestionar el impacto del envejecimiento y/o problemas de salud
5	Resiliencia y antifragilidad	Colaborar de forma eficaz y llegar a acuerdos	Asumir riesgos	Asumir la responsabilidad de las propias acciones	Tener poder personal: sensación de sentirse eficaz
6	Honestidad e integridad	Establecer relaciones de confianza	Creatividad	Conciencia y competencia financieras	Cultivar una mentalidad positiva
7	Autocontrol: capacidad para controlar la mente, el cuerpo, las emociones y los comportamientos	Conciencia social y cultural; diversidad e inclusión	Estar abierto a múltiples perspectivas	Asumir la responsabilidad del impacto en los demás	Mantener relaciones satisfactorias
8	Optimismo	Eficacia interpersonal	Cuestiona el propio pensamiento (reconsiderar)	Responsabilidad en la gestión del estilo de vida	Asegurarse de disponer de dinero suficiente para satisfacer las necesidades y los deseos
9	Autoestima y sentido seguro de identidad	Asertividad adecuada	Ambición y motivación	Responsabilidad a la hora de asumir riesgos calculados	Lograr la tranquilidad en lo que respecta a la salud física, emocional y espiritual Cultivar el
10	Tolerancia ante la incertidumbre y la ambigüedad: la capacidad de integración: «ambos» en lugar de «o una cosa o la otra»	Gestionar los límites entre uno mismo y los demás	Receptividad: capacidad para asimilar nuevas ideas y recibir comentarios	Conciencia de las responsabilidades sociales y culturales (ciudadanía mundial)	y el bienestar a lo largo de todo el ciclo vital

CULTIVAR LA RESILIENCIA Y LA AGILIDAD

La Hoja de ruta de aprendizaje 10×10 también fomenta las cualidades fundamentales que, según hemos constatado, son necesarias para el éxito: mentalidad abierta, resiliencia, agilidad, autonomía personal y responsabilidad. Estas capacidades son fundamentales para lo que los investigadores han descrito como «plasticidad positiva». La plasticidad positiva es la capacidad de adaptarse y cambiar ante los retos, independientemente de la edad. La plasticidad positiva conduce a un envejecimiento satisfactorio y a una mayor satisfacción con la vida.¹⁵

Al desarrollar la plasticidad positiva, las personas se capacitan para asumir riesgos

calculados, tomar decisiones más inteligentes y gestionar mejor la incertidumbre. Como resultado, suelen llevar una vida más próspera, saludable y plena. Por el contrario, la ausencia de plasticidad positiva conlleva riesgos evidentes. A menudo escuchamos a padres preocupados por que su éxito económico pueda tener un efecto perjudicial en sus hijos. Por ejemplo, les preocupa que esto pueda llevar a que los niños carezcan de un propósito o de motivación, y que estos puedan verse privados de un desarrollo emocional y social adecuado. Elaborar un plan que aborde las necesidades de desarrollo de cada miembro de la familia es el antídoto contra estos temores y puede ayudar a las familias a evitar activamente los posibles problemas relacionados con un capital económico significativo.

CÓMO DOS HERMANOS UTILIZARON LA HOJA DE RUTA DE APRENDIZAJE 10×10

Bob, el hijo mayor de Mary y Joe, tiene 27 años. Es económicamente independiente, pero se está planteando si recurrir al patrimonio familiar para que le ayude a trazar una nueva trayectoria profesional. También está interesado en sentar cabeza con una pareja lo antes posible.

La hija menor de Mary y Joe, Sally, tiene 16 años. Sabe que sus padres quieren que vaya a la universidad y sea autosuficiente, y ella también lo desea, pero solo tiene ideas vagas sobre qué le gustaría estudiar o a qué dedicarse de adulta.

Con la ayuda del asesor patrimonial de la familia, cada miembro utilizó la «Hoja de ruta de aprendizaje 10×10» para autoevaluar sus propias habilidades individuales y desarrollar un plan de aprendizaje personalizado. (En aras de la brevedad, este análisis se centra únicamente en dos de los miembros de la familia Romero).

La autoevaluación de Bob reveló que quiere reforzar sus capacidades financieras, de planificación vital y emocionales. Descubrió que identificar estas áreas para el desarrollo de habilidades le motivaba a seguir adelante con un plan de acción de aprendizaje personalizado.

La autoevaluación de Sally mostró que está interesada en desarrollar su identidad personal cultivando su creatividad y sus habilidades de responsabilidad y rendición de cuentas. También quiere adquirir suficientes conocimientos financieros para ser autosuficiente.

La hoja de ruta de Bob incluía reuniones mensuales con el asesor, quien le ayudó a elaborar un plan financiero personal y a conocer mejor el impacto financiero y psicológico del patrimonio familiar. A continuación, Bob decidió trabajar con un psicólogo especializado en patrimonio para que le ayudara a reflexionar sobre sus opciones profesionales y a comprender sus sentimientos respecto al dinero de la familia.

La hoja de ruta de Sally incluye una comunicación adicional y más abierta con sus padres, así como asumir más responsabilidades a medida que termina el instituto. Los tres se han comprometido a hablar con franqueza sobre expectativas, valores y filosofías, además de sobre la gestión del dinero. Tienen previsto comprar algunas acciones juntos, visitar universidades y colaborar para ayudar a Sally a encontrar su propio camino.

IMPLEMENTACIÓN DE UNA HOJA DE RUTA DE APRENDIZAJE

A continuación se presentan cuatro pasos que un asesor puede seguir para que una familia emprenda un viaje de aprendizaje integral:

1. Los asesores entregan a cada miembro de la familia un cuadro de la «Hoja de ruta de aprendizaje 10×10» adaptado a su etapa específica de la vida.¹⁶
2. Los miembros de la familia seleccionan entre 1 y 3 actividades (entre las 10 competencias internas y externas) que les motiven a realizar.
3. Los asesores ayudan a cada miembro de la familia a elaborar un plan de acción para las actividades seleccionadas, para los próximos 90 días (o más tiempo si se desea).
4. Los clientes y los asesores revisan juntos el plan de acción y determinan los próximos pasos del proceso de aprendizaje.

La tabla 3 ofrece algunos ejemplos de problemas de los clientes y las actividades elegidas por los miembros de la familia para abordarlos.

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL Y VITAL

Construir una familia sólida y unida, que se vea reforzada —y no socavada— por la abundancia económica, no puede dejarse al azar ni a la casualidad. Requiere intencionalidad, acción y la orientación de un plan diseñado para desarrollar personas sanas, alinear a los miembros de la familia en torno a valores y objetivos comunes, y estimular las capacidades y las conexiones que dan lugar a vínculos familiares duraderos. En última instancia, todo ello conduce a comunidades más fuertes y a un mundo más fuerte.

Las ideas de Charlie Munger sobre los modelos de apalancamiento son una invitación a todos los asesores a ser curiosos y a examinar con detenimiento sus herramientas de trabajo.¹⁷ ¿Dispones de los modelos necesarios para apoyar a las personas y a las familias, de modo que puedan centrarse en sus principales prioridades? ¿Tienes las herramientas necesarias para ayudarles a desarrollar las capacidades esenciales para prosperar y afrontar los retos del complejo mundo actual? ¿Qué podrías añadir? ¿Qué tendrías que desaprender? ●

Tabla
3

PROBLEMAS DE LOS CLIENTES Y ACTIVIDADES DE LOS ASESORES

PROBLEMAS DEL CLIENTE	DEL ASESOR: El asesor trabaja con cada miembro de la familia en las actividades seleccionadas del cuadro 10x10
Los padres están preocupados por la forma en que sus hijos adultos gestionan el dinero, tanto en la actualidad como de cara a una futura herencia importante. Cada hijo adulto tiene diferentes capacidades y conocimientos financieros. Los padres quieren un plan adaptado a los conocimientos financieros de cada hijo.	• Aprendizaje individualizado sobre educación financiera y habilidades con el dinero: ganar, gastar, ahorrar, compartir • Preparación para la independencia, aprender a cobrar lo que uno vale • Compartir y enseñar valores financieros • Implementar un sistema de gestión para proteger las diferentes necesidades y capacidades de la nueva generación • Planificación para la vida tras el instituto
Los miembros de la nueva generación de la familia buscan un sentido de individualidad, independencia y un mayor control sobre su dinero. Quieren una relación de asesoramiento personalizada que no sea una copia exacta de la que tienen sus padres.	• Comprender y abordar el impacto del patrimonio familiar, incluso en las relaciones cercanas • Tomar decisiones sobre donaciones por su cuenta; aclarar «qué es mío, qué es suyo y qué es nuestro» • Desarrollar y gestionar una filosofía de inversión y un plan financiero individuales
Los inversores necesitan orientación sobre la mejor manera de guiar a la familia para que se convierta en una familia con un legado multigeneracional de éxito.	• Orientar a la nueva generación • Fomentar y apoyar a las personas para que se conviertan en líderes o defensores de la familia* • Recopilar la historia familiar • Facilitar reuniones familiares que fomenten la comunicación multigeneracional
Las grandes familias multigeneracionales y las oficinas familiares buscan un modelo de aprendizaje positivo y atractivo que incluya a todos los miembros de la familia.	• Actividades de aprendizaje e hitos para cada etapa de la vida, desde los 5 hasta los 100 años • Experimentación e innovación en la asunción de riesgos calculados y en los procesos de aprendizaje • Fortalecimiento de las habilidades para la resolución de problemas • Aumento de la autonomía y la independencia • Desarrollo profesional • Consejos y clubes de la nueva generación
Un hijo adulto de una familia prominente y adinerada va a casarse y quiere saber más sobre el patrimonio familiar y la cuenta fiduciaria que se ha constituido. ¿El dinero pertenece al hijo? Tras el matrimonio, ¿pertencerá también al cónyuge?	• Acuerdos prenupciales • Educación financiera adaptada a cada generación • Comprensión del valor, las ventajas y las responsabilidades de los fideicomisos • Línea familiar frente a línea no familiar • Planificación sucesoria y de donaciones • Comunicación familiar

*El término «líder familiar» fue acuñado por Joshua Nacht. Véase Joshua Nacht y Gregory Greenleaf, Family Champions and Champion Families: Developing Family Leaders to Sustain the Family Enterprise (2018).

Stacy Allred, CFP®, dirige el área de Participación Familiar y Gobernanza en First Republic Investment Management, en Bellevue (Washington). Obtuvo un máster en fiscalidad, con matrícula de honor, por la Universidad DePaul, y es licenciada en contabilidad. Puede contactar con ella en sallred@firstrepublic.com.

Joan DiFuria, MFT, es codirectora y cofundadora del Money, Meaning & Choices Institute, con sede en Albany,

California. Ha completado el Programa de Desarrollo Directivo de la Harvard Business School, que incluye una titulación en educación y psicología. Puede contactar con ella en admin@mmcinstitute.com.

Stephen Goldbart, PhD, es codirector y cofundador del Money, Meaning & Choices Institute, con sede en Albany, California. Es psicólogo clínico colegiado y obtuvo su doctorado en el Wright Institute de Berkeley. Puede contactar con él en admin@mmcinstitute.com.

NOTAS FINALES

1. Charlie Munger, «A Lesson on Elementary, Worldly Wisdom as It Relates to Investment Management and Business», discurso pronunciado en la Marshall Business School de la Universidad del Sur de California, 1994. <http://www.safalniveshak.com/wp-content/uploads/2012/08/Lesson-on-Elementary-Worldly-Wisdom-Charlie-Munger.pdf>.

Continúa en la página
50 →

CÓMO CONSTRUIR UNA FAMILIA DE RIQUEZA PRÓSPERA Y UNIDA

Continuación de la página 13

2. Otras obras basadas en la filosofía de Munger incluyen **Super Thinking: The Big Book of Mental Models**, de Gabriel Weinberg y Lauren McCann (2019); y **The Great Mental Models** de Farnam Street (<https://fs.blog>).
3. Charlie Munger, «A Lesson on Elementary, Worldly Wisdom, Revisited», discurso pronunciado en la Facultad de Derecho de Stanford, 19 de abril de 1996.
4. Recopilación basada en la experiencia de un cliente, modificada para proteger la confidencialidad y mantener la integridad de la historia.
5. La idea de que muchos problemas comparten un «esqueleto conceptual» fue desarrollada por el científico cognitivo y autor Douglas Hofstadter. Véase su libro ganador del Premio Pulitzer: **Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid**, Hofstadter (1979).
6. Muchos buscan «esa única cosa» para sentirse realizados; nosotros consideramos que una vida plena es el proceso de unir muchas dimensiones del yo, de los seres queridos y de la comunidad, que va creciendo en alcance y complejidad a lo largo del ciclo vital.
7. Dennis T. Jaffe, **Borrowed from Your Grandchildren: The Evolution of 100-Year Family Enterprises** (Hoboken, NJ: Wiley, 2020).
8. Basado en las ideas de James E. Hughes; véase **Complete Family Wealth** (Hoboken: Wiley, 2017). Véase también la entrevista con James Hughes «*Redefining Family Wealth*»
«El bienestar», <https://www.firstrepublic.com/insights-education/redefining-family-wealth-as-well-being> (2022).
9. Las personas con un elevado patrimonio reconocen sin reparos que desean que los miembros de su familia sean felices. Shawn Achor, investigador en psicología positiva, sostiene que «quizá el término más preciso para referirse a la felicidad sea el que utilizó Aristóteles: eudaimonia, que no se traduce directamente como "felicidad", sino como "plenitud humana"». Achor señala que esta definición resulta convincente porque reconoce que la felicidad no se reduce a «caritas sonrientes amarillas y arcoíris». Siguiendo a Aristóteles, Achor define la felicidad como la alegría que sentimos al esforzarnos por alcanzar nuestro potencial.
10. La idea de una «familia que aprende» se adapta de la obra de Peter Senge, quien define las organizaciones que aprenden como aquellas «en las que las personas amplían continuamente su capacidad para crear los resultados que verdaderamente desean, en las que se fomentan patrones de pensamiento nuevos y amplios, en las que se da rienda suelta a la aspiración colectiva y en las que las personas aprenden continuamente a aprender juntas». Véase Peter M. Senge (1990), *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende*.
11. La idea de pasar de «bueno a excelente» fue popularizada por Jim Collins (2001) en *De bueno a excelente: por qué algunas empresas dan el salto... y otras no*. Los investigadores también han estudiado cómo las familias pasan de «buenas a excelentes»; véase *Borrowed from Your Grandchildren, The Evolution of 100-Year Family Enterprises*, Dennis T. Jaffe (2020).
12. Peter Senge (2020), **La quinta disciplina**.
13. La metáfora de la capa reversible fue desarrollada por James Pawelski, profesor de práctica y director de educación del Centro de Psicología Positiva de la Universidad de Pensilvania.
<https://penntoday.upenn.edu/2016-01-28/latest-news/penn-professor-explores-what-it-means-be-positive>.
14. Véase la nota al pie 11.
15. Ursula M. Staudinger (2020), «The Positive Plasticity of Adult Development», *American Psychologist* 71, n.º 4: 540-533, https://www.ursulastaudinger.com/wp-content/uploads/2020/06/americanpsychologist_UMS_42020.pdf.
16. Para consultar los gráficos que resumen las 10 actividades fundamentales para cada etapa específica de la vida, véase Tom McCullough y Keith Whitaker, *Wealth of Wisdom, Top Practices for Wealthy Families and Their Advisors*, Wiley, 2022, capítulo 13: «Advancing Flourishing: A 10x10 Learning Roadmap», Allred, DiFuria, Goldbart, páginas 81-95.
17. Véase la nota al pie 1.



INVESTMENTS & WEALTH INSTITUTE®

5619 DTC Parkway, Suite 600
Greenwood Village, CO 80111
Teléfono: +1 303-770-3377
Fax: +1 303-770-1812
www.investmentsandwealth.org

© 2022 Investments & Wealth Institute®. Reproducido con permiso. Todos los derechos reservados.

INVESTMENTS & WEALTH INSTITUTE® es una marca registrada de Investment Management Consultants Association Inc., que opera bajo el nombre comercial de Investments & Wealth Institute. CIMA®, CERTIFIED INVESTMENT MANAGEMENT ANALYST®, CIMC®, CPWA®, CERTIFIED PRIVATE WEALTH ADVISOR®, RMA® y RETIREMENT MANAGEMENT ADVISOR® son marcas de certificación registradas de Investment Management Consultants Association Inc., que opera bajo el nombre comercial de Investments & Wealth Institute.