El papel emergente del director de formación [1]

Christian Stewart [2]

En el libro *Complete Family Wealth[* (3),]James («Jay») E. Hughes Jr. y sus coautores señalan que una nueva tendencia que está cobrando fuerza en las oficinas familiares de todo el mundo es la atención seria que se presta al aprendizaje (no solo a la educación) como actividad familiar. Hughes afirma que las familias deben tomarse en serio el aprendizaje y predice que el director de formación o «CLO» —ya sea externo o interno— se convertirá en una figura habitual en los sistemas familiares, al igual que un fideicomisario o un director de inversiones. [4]

Se puso en contacto conmigo una familia con una oficina familiar que era consciente de la necesidad del aprendizaje y el desarrollo, así como de invertir en capital humano; en un principio querían contratarme como CLO. Sin embargo, la oficina familiar tardó mucho tiempo en aprobar el contrato de colaboración que les propuse. Resultó que una de sus preocupaciones era que, debido al término «director», pensaban que esto implicaba un puesto en la alta dirección o en el consejo de administración de la oficina familiar, lo cual no era su intención.
Se preguntaban si este puesto de CLO sería una función organizativa en la que se trabajaría con los empleados de la oficina familiar, lo cual tampoco era la intención. Para resolver estas dudas, propuse el término alternativo de «asesor de formación y desarrollo familiar», que fue aprobado. Aun así, algunos de los miembros del equipo de asesores ya existente preguntaron: «¿Cuál es la diferencia entre esta nueva función y lo que ya hacemos como asesores de la familia?».

¿Qué es un CLO en el contexto de una oficina familiar o una empresa familiar?
Jay Hughes ha definido la «riqueza» de una familia en términos de su capital humano, intelectual, social, espiritual y financiero: el «modelo de los cinco capitales». Según Hughes, el CLO es responsable de evaluar y potenciar los capitales cualitativos de la familia, tanto a nivel individual como colectivo. El CLO debe plantearse cinco preguntas:

(i) ¿Están prosperando los miembros individuales de la familia?
(ii) ¿Es esta familia una organización que aprende?
(iii) ¿Son capaces los miembros de la familia de tomar decisiones conjuntas de forma eficaz?
(iv) ¿Existe una visión de que todos los miembros de la familia prosperen dentro de 100 años? y
(v) ¿Son capaces los miembros de la familia de integrar el capital financiero heredado en sus vidas?

Cuando existen fideicomisos, el CLO es responsable de la calidad de la experiencia de los beneficiarios.

---

[1] Este artículo se publicó por primera vez en la revista International Family Offices Journal, editada por Globe Law & Business, en septiembre de 2023.
[2] El autor agradece la ayuda prestada por Stacy Allred, Jeremy Cheng, Katherine Dean, Mary Duke, Dennis Jaffe, Mell Hoffman, Jay Hughes, Holly Isdale, Kristin Keffeler, Amy Hart-Clyne, Greg McCann, Matthew Wesley y Stuart Wesley en la elaboración de este artículo.
[3] *Complete Family Wealth*, James E. Hughes Jr., Susan Massenzio y Keith Whitaker, Bloomberg Press, 2018.
[4] Otras voces que han señalado este papel emergente son, entre otras, la de Greg McCann https://www.familywealthreport.com/article.php?id=179415#.YtKSvXZBy3A, Matthew Wesley https://familyofficeassociation.com/podcast-chief-learning-officer-matthew-wesley-family-office/ y Mary Duke https://familyenterpriseadvisors.libsyn.com/08-growing-the-familys-human-capital .

Otras posibles definiciones son que el CLO es responsable de introducir prácticas de organización del aprendizaje en el sistema[5] ; o de desarrollar e implementar el Plan de Estudios de Aprendizaje Familiar; o que el CLO es el ejecutivo o profesional que apoya el trabajo del comité de aprendizaje y desarrollo de la familia. Lo ideal es que se trate de alguien con experiencia tanto en el desarrollo de adultos como en el desarrollo organizativo. En este artículo, el término «aprendizaje» se refiere tanto al aprendizaje como al desarrollo.

La gobernanza como aprendizaje

La idea de un CLO no se limita a las family offices y se ha extendido a las familias emprendedoras en el informe de investigación de la FFI 2086 Society *titulado «The Governance Marathon: Dynamic durability in entrepreneurial families amid disruptions*» [(6)](el **«Informe** de **la FFI**»). Según el Informe de la FFI, las familias emprendedoras que aspiran a una durabilidad dinámica en su sistema de gobernanza deben abordar el aprendizaje familiar de forma decidida; lo cual requiere una coordinación global y la disciplina propia del «aprendizaje gobernado». Además, el aprendizaje gobernado exige estructuras de aprendizaje específicas, como un «plan de estudios de aprendizaje familiar», y la introducción de funciones concretas, como la del CLO.

¿Cuál es la diferencia entre un CLO y un asesor de empresas familiares?

El Informe de la FFI señala que un asesor de empresas familiares («FEA») tiene, entre otras funciones, la de actuar como «potenciador del sistema de aprendizaje». Por lo tanto, podría existir efectivamente un alto grado de solapamiento entre la función del FEA y la del CLO. En un espectro en el que se sitúa el asesor experto en un extremo (contenido) y el profesional de apoyo en el otro (proceso), el FEA podría situarse en el centro de dicho espectro (equilibrando contenido y proceso para ayudar a la familia a desarrollar sus estructuras de gobernanza, procesos y funciones), mientras que el CLO podría estar más cerca del extremo del espectro correspondiente al profesional de apoyo.

Contenido			***Proceso***
Asesores expertos			***Profesionales de apoyo***
p. ej., abogado, contable, asesor de inversiones, gestor de fideicomisos	La FEA apoya el desarrollo de la gobernanza familiar	CLO aportando contexto y ayudando	p. ej., coach, consejero, terapeuta, trabajador social, clérigo

En el contexto de un sistema de empresa familiar o de una familia con un importante capital financiero compartido, el CLO debe comprender ese sistema y todas las diferentes funciones que lo componen. Un CLO debe conocer las estructuras y los procesos de gobernanza familiar, así como las estructuras de propiedad, como los fideicomisos familiares y las sociedades; debe comprender el

[5] Para un análisis de las prácticas de las organizaciones de aprendizaje en el contexto de una empresa familiar, véase el artículo de Barton Parrot, «El papel del aprendizaje permanente en el liderazgo familiar y la gestión del patrimonio familiar», Investments & Wealth Monitor, 2017.

[6] Jeremy Cheng, Kevin Au, Marta Widz y Marshall Jen (2021). Disponible en: https://digital.ffi.org/pdf/ffi_the_governance_marathon_report.pdf

Modelo de los tres círculos [7] , la familia como sistema emocional, la distinción entre proceso y contenido; deben ser capaces de facilitar las reuniones familiares, comprender que se trata de una relación de ayuda y que la familia es la experta. Cuando el CLO ofrece coaching y mentoría a miembros individuales de la familia, es importante que comprenda los diferentes roles de la persona dentro del sistema y utilice esta conciencia para proporcionar contexto, así como para normalizar y replantear los problemas.

Una posible distinción sencilla es que el FEA ayudará a la familia a diseñar y desarrollar su sistema de gobernanza, incluyendo los elementos del «aprendizaje gobernado». El FEA puede apoyar a la familia en la contratación de profesionales ajenos a la familia y de consejeros independientes para que desempeñen funciones en dicho sistema, entre ellos un CLO, un ejecutivo o profesional encargado de apoyar la implementación del «aprendizaje familiar» y el crecimiento de los capitales cualitativos de la familia.

Una vez que la familia haya construido su sistema y haya puesto en práctica su implementación, la participación del FEA podría llegar a su fin, mientras que la del CLO continúa.

Hughes aporta otra idea importante: que la relación del CLO con la familia es a largo plazo. Afirma que se trata de un recorrido de diez años junto a la familia. Podría tratarse de un «coach-consultor» externo —término acuñado por Kristin Keffeler para indicar una combinación de habilidades de consultoría y coaching—. No tiene por qué ser un puesto a tiempo completo ni interno, pero la idea es que se trate de un plazo muy a largo plazo. No se trata de contratar a un consultor para que venga a organizar un evento educativo o un taller. Se trata de alguien que pueda incorporarse y crecer junto con la familia a lo largo de un período prolongado.

Para comprender mejor la distinción entre un CLO y un FEA, debemos analizar más detenidamente qué entendemos por «aprendizaje familiar».

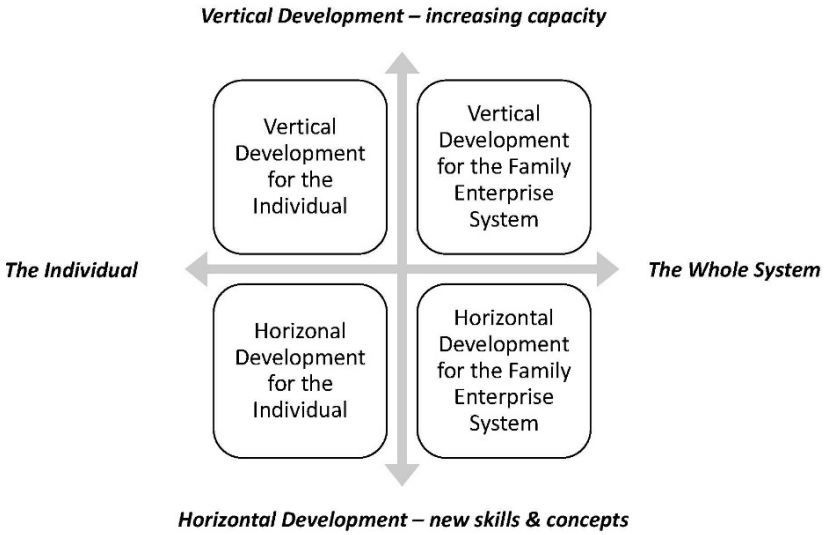
La matriz del aprendizaje

Resulta útil distinguir entre (i) el desarrollo horizontal —añadir más «líquido» (es decir, contenido) al recipiente— y (ii) el desarrollo vertical —hacer que el recipiente original sea aún más grande, aumentando su capacidad—. El desarrollo horizontal consiste en enseñar nuevas habilidades y conceptos. El desarrollo vertical se centra en el desarrollo socioemocional del individuo; incluye el ámbito del desarrollo vertical de los adultos y, en el contexto grupal, se refiere a la mejora de la eficacia, la cohesión y la madurez del grupo.[8]

En un sistema de family office o de empresa familiar también debemos distinguir entre trabajar con el individuo (tanto como parte del sistema como al margen de él) y trabajar con el sistema. Esto da lugar a la siguiente forma de concebir cuatro ámbitos conceptualmente separados del aprendizaje familiar o la «matriz de aprendizaje» familiar.

[7] Taguiri y Davis (1982).

[8] Matthew Wesley sugiere, como alternativa a los términos «desarrollo vertical» y «desarrollo horizontal», distinguir entre el desarrollo de la capacidad (al que se refiere como la habilidad para manejar una mayor complejidad en situaciones nuevas) y el desarrollo de las competencias (al que se refiere como la adquisición de habilidades para abordar problemas complicados).



El CLO puede utilizar esta matriz para planificar su trabajo. Entre las preguntas que conviene plantearse para cada uno de estos cuatro cuadrantes se incluyen las siguientes:

Cuadrante	***Preguntas a explorar***	***Ejemplos***
Desarrollo vertical del individuo: aumento de la capacidad del individuo	1. ¿Qué prácticas favorecerán el crecimiento de cada uno de los miembros de la familia? 2. ¿Cómo podemos ayudarles a descubrir sus puntos fuertes, sus valores auténticos y su propósito? 3. ¿Cómo podemos ayudar a cada miembro de la familia a integrar el capital financiero heredado en sus vidas? 4. ¿Quiénes son sus mentores? 5. ¿Qué es lo adecuado para esta persona en su etapa de la vida? 6. Para las personas que se encuentran en la tercera etapa de su vida, ¿cuál es el camino hacia la vejez?	Ofrecer asesoramiento o orientación individualizada. Mentoría. El proceso de inmunidad al cambio [9].
Desarrollo vertical del sistema de la empresa familiar: aumentar la capacidad del sistema.	1. ¿Cómo podemos desarrollar la capacidad del grupo? 2. ¿Qué eficacia tienen las reuniones, las comisiones y los consejos de administración? 3. ¿Existe la capacidad para que este grupo participe en un diálogo generativo [10]? 4. ¿Cómo podemos hacer evolucionar la cultura? 5. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra esta familia?	Facilitar reuniones familiares, mejorar la eficacia del grupo, introducir nuevos marcos o habilidades para la toma de decisiones en grupo y la resolución de conflictos, enseñar a los miembros de la familia a colaborar entre sí. Crecimiento de las relaciones. Apoyar la eficacia de la junta y los comités.

[9] Robert Kegan y Lisa Laskow Lahey.

[10] Véase el análisis de los cuatro niveles diferentes de escucha en *The Essentials of Theory U, Core Principles and Applications*, de C. Otto Scharmer, Berrett-Koehler Publishers, 2018.

Cuadrante	*Preguntas para explorar*	*Ejemplos*
	6. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra este grupo de propietarios?	
Desarrollo horizontal del individuo: nuevas habilidades y nuevos conceptos para el individuo	1. ¿Qué habilidades y conocimientos le interesan a esta persona? 2. ¿Existen habilidades y conocimientos que ayudarían a esta persona a tener éxito fuera del sistema de la empresa familiar?	Proporcionar a los miembros de la familia educación financiera. Enseñarles marcos de referencia que puedan aplicar en sus propias carreras fuera del ámbito familiar.
Desarrollo horizontal para el sistema de la empresa familiar: nuevas habilidades y conceptos para el sistema	1. ¿Qué conocimientos colectivos necesita la familia, este grupo de partes interesadas o este grupo generacional dentro de la familia? 2. ¿Qué habilidades necesitamos para trabajar juntos? 3. ¿Cuáles son los roles que hay que desarrollar? 4. ¿Cuáles son las habilidades, experiencias y capacidades que requiere cada función dentro del sistema?	Enseñar a los miembros de la familia sobre la relación entre fideicomisario y beneficiario, enseñarles a leer estados financieros o a comprender los términos del acuerdo familiar de compraventa. Desarrollar el papel de propietario y el de miembro del consejo de administración. Que un miembro de la generación actual se acerque a los miembros de la generación emergente y les explique el sistema de gobernanza de la empresa familiar, así como la misión, la visión y los objetivos de la familia, y los valores, principios y prácticas que esta valora.

Habrá solapamientos entre estos cuatro cuadrantes. Tal y como se plantea aquí, la distinción entre el desarrollo horizontal para el individuo y el sistema empresarial puede entenderse como la distinción entre «¿qué habilidades necesita esta persona para tener éxito al margen del sistema?» y «¿qué habilidades necesita esta persona para tener éxito como parte del sistema?». Los cuadrantes en los que existe un mayor potencial de solapamiento entre el CLO y la FEA son los del desarrollo vertical y horizontal para el sistema de la empresa familiar.

La matriz de aprendizaje y el CLO

Dado que la función del CLO en la empresa familiar es un ámbito nuevo y en evolución, existen diferentes descripciones de dicha función por parte de distintos comentaristas. La matriz de aprendizaje mencionada anteriormente puede utilizarse como una forma de dar sentido a estas diferentes descripciones, y como marco para analizar las necesidades de aprendizaje de una familia. Jay Hughes, al hacer hincapié en que la función del CLO consiste en desarrollar los capitales cualitativos de la familia, no se limita al cuadrante del desarrollo vertical del individuo, aunque sí lo destaca. Otros comentaristas parecen hacer hincapié en el trabajo con la cultura de la familia (desarrollo vertical del sistema)[11], mientras que otros parecen centrarse en tareas como la educación financiera de los miembros de la familia (desarrollo horizontal individual)[12]. La clave es que los cuatro cuadrantes son importantes y requieren atención.

[11] Matthew Wesley entra en esta categoría.

[12] Un recurso clave en materia de educación financiera es el libro de Joline Godfrey *Raising Financially Fit Kids* (Ten Speed Press, 2013).

El único cuadrante que probablemente no recibe tanta atención como los otros tres es el ámbito del desarrollo vertical del individuo, y es aquí donde el CLO podría aportar una contribución importante al sistema[13] . Si el CLO puede ayudar a los miembros individuales de la familia a individualizarse y diferenciarse, a emprender su propio viaje del héroe y a conocerse a sí mismos, entonces se convertirán en participantes maduros en la gestión de la familia y en la gestión de sus negocios o empresas. Dennis Jaffe, en su investigación sobre familias emblemáticas centenarias [14], llega a la conclusión de que dichas familias son «familias generativas», en las que, en la segunda generación, los miembros se dieron cuenta de que debían centrarse en hacer crecer una gran familia, en lugar de hacer crecer un gran negocio. Al ayudar a cada miembro de la familia a conocerse a sí mismo y a eliminar los obstáculos que pudieran interponerse en el camino de su desarrollo personal, estarán en mejores condiciones de contribuir al florecimiento de todo el sistema empresarial familiar.

Aclarando aún más el papel (o función) del CLO

1. **¿Cuál es la diferencia entre un coach y un CLO?** Quizás en una empresa familiar sencilla, una persona que sea coach, consejero o mentor podría desempeñar la función de CLO [15]. En una empresa familiar, resulta muy valioso que los miembros de todas las generaciones tengan a su disposición coaches o mentores [16].Sin embargo, en una familia más compleja, el CLO también es responsable de la estrategia de aprendizaje, la planificación y la supervisión, y puede contar con uno o más coaches que sirvan de recurso para la familia y ayuden a implementar la estrategia y el plan de aprendizaje.

2. **El CLO no es un terapeuta:** no es función del CLO, ni tampoco del sistema, proporcionar terapia a los miembros de la familia. Un CLO con formación en terapia debe tener cuidado de mantenerse en el ámbito del coaching, la mentoría y el desarrollo, y debe derivar a cualquier miembro de la familia que necesite ayuda psicológica a profesionales externos cualificados. Es importante que el CLO comprenda la distinción entre coaching y terapia [17]. Jay Hughes ha señalado que la psicología tradicional se centra en cómo reducir el sufrimiento, mientras que la psicología positiva [18]se ocupa

[13] Es poco probable que el asesor típico de empresas familiares cuente con competencias en este ámbito.
[14] Tomado de *Your Grandchildren. The Evolution of 100 Year Family Enterprises*, de Dennis Jaffe, Wiley, 2020.
[15] Aparte de este análisis del papel del CLO, resulta conveniente que los asesores de empresas familiares (FEA) que prestan apoyo a una empresa familiar en sus estructuras de gobernanza, procesos y funciones colaboren con un coach para respaldar a la familia en esa labor.
[16] Esto también podría consistir en permitir que los miembros individuales de la familia busquen y trabajen con sus propios coaches externos u otros profesionales de apoyo, corriendo la familia con los gastos. [17] También podría ser sensato informar a la familia sobre las diferencias entre un coach, un mentor y un consultor o asesor experto.
[18] Sobre los orígenes de la psicología positiva, véanse los escritos de Martin Seligman, como *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to realize your potential for Lasting Fulfilment* (Atria, 2004) y *Flourish: A New Understanding of Happiness and Wellbeing: The practical guide to using positive psychology to make you happier and healthier* (Nicholas Brealey Publishing, 2011). Sobre la aplicación de intervenciones de psicología positiva —incluido el enfoque en las fortalezas, las mentalidades, la comprensión de las narrativas y la gratitud— en el contexto de la relación entre fideicomisario y beneficiario, véase *Family Trusts, a Guide for Beneficiaries, Trustees, Trust Protectors and Trust Creators* (Fideicomisos familiares: una guía para beneficiarios, fideicomisarios, protectores de fideicomisos y creadores de fideicomisos), de Hartley Goldstone, James E. Hughes Jr. y Keith Whitaker, John Wiley & Sons, 2016.

sobre cómo aumentar las experiencias positivas y promover el florecimiento. Hughes aconseja que la función del CLO y del sistema sea ayudar a las personas mediante el coaching y la psicología positiva, y derivar a profesionales externos a las personas o parejas en los casos en que un enfoque positivo no sea suficiente (por ejemplo, en casos que impliquen traumas).

3. **El CLO no tiene por qué hacerlo todo él mismo:** no tiene por qué ser un todoterreno. Si un miembro de la familia ha aceptado realizar una evaluación concreta, el CLO puede llevarla a cabo si se trata de una para la que ya está cualificado y tiene experiencia. Pero si no cuenta con esa experiencia, su función consistiría en ayudar a coordinar la evaluación y la retroalimentación con un facilitador externo experto adecuado. El CLO se encargaría de determinar qué evaluaciones son útiles y, a continuación, de identificar y seleccionar a facilitadores con experiencia. El CLO puede ofrecer apoyo una vez realizada la evaluación participando en la sesión informativa sobre los resultados, ayudando a mantener un registro de dichos resultados y proporcionando un seguimiento continuo a largo plazo al familiar sobre cualquier aprendizaje derivado del proceso y sobre cómo puede integrarlo en sus comportamientos y su perspectiva. Greg McCann se ha referido al CLO como «el responsable de recomendar o reclutar talento, especialistas y recursos».

4. **¿Podría un miembro de la familia con las cualificaciones adecuadas en materia de desarrollo desempeñar el papel de CLO?** Esto podría ser una posibilidad si la función se define en términos de establecer la estrategia de aprendizaje, la planificación y el plan de estudios. Sin embargo, el trabajo de desarrollo requiere un sistema en el que los miembros de la familia puedan sentirse seguros, en el que no sean evaluados ni juzgados por otros miembros de la familia. Esto exige confidencialidad y discreción, y que sean personas ajenas a la familia las que presten ese apoyo. Las personas se resistirán al cambio si son otras, especialmente un miembro de la familia, quienes les pidan que cambien.

5. **¿El CLO es un rol o una función?** Dennis Jaffe plantea la pregunta: ¿el CLO es un rol o una función? ¿Podría compartirse entre un grupo de personas? Creo que sí, siempre y cuando la familia cuente con uno o más asesores con experiencia en coaching, desarrollo o comportamiento como parte de ese equipo. Puede que sea necesario que haya alguien que organice programas de formación, los coordine y sea capaz de recomendar recursos externos, especialmente en una familia más numerosa. Al mismo tiempo, también debe haber una o más personas con habilidades de coaching, desarrollo y facilitación. En todo el sistema de la empresa familiar, es importante garantizar que se aborden ambas funciones. Además, también es necesario comprender el contexto,
por ejemplo, el conocimiento de la gobernanza familiar, los fideicomisos familiares, las cuestiones relacionadas con la integración del capital financiero, etc.

6. **La capacidad de trabajar con la paradoja:** un CLO en un sistema de empresa familiar debe tener la capacidad de gestionar la tensión entre diferentes polaridades[19]. Si el CLO es un rol

[19] Una característica clave de una polaridad es que existe una tensión continua que hay que gestionar, y no hay resolución, no hay nada que pueda «resolverse» definitivamente.

que desempeñan dos o más personas, entonces este comité debe tener esa misma capacidad.

- Una polaridad es la necesidad de trabajar con el sistema en su conjunto o con subconjuntos de ese sistema (por ejemplo, cohortes generacionales), al tiempo que se crean programas de aprendizaje individualizados y se trabaja con la persona.

- Otra polaridad es la necesidad de poder colaborar con los ejecutivos de la oficina familiar o con los asesores que trabajan con la familia (por ejemplo, en materia fiscal, de fideicomisos, jurídica, financiera y de asesores financieros) y, al mismo tiempo, reconocer que el cliente es la familia y los miembros individuales de la misma —no la oficina familiar ni el equipo de asesores—.

- Una tercera polaridad inherente al propio puesto es que resulta importante contar con ciertos conocimientos estructurales y de gobernanza, conocer el contexto del sistema de la empresa familiar o de la familia con patrimonio[20], así como las cuestiones típicas que surgen de dicho contexto. Y, al mismo tiempo, el puesto requiere una o más personas con experiencia en coaching, asesoramiento y desarrollo personal. Esta es la polaridad entre contenido y proceso.

- Por último, cuando una familia crea el puesto de CLO y contrata o asigna a una o más personas a dicho puesto, es natural que surja la tendencia a querer organizarse, planificar y dar a ver que se está haciendo algo por los miembros de la familia, informándoles de cuál es el plan de estudios y qué apoyo y programas se pueden ofrecer. Por otro lado, existe la paradoja de que «los adultos solo aprenden cuando necesitan aprender» [21].Es necesario que exista una motivación intrínseca para aprender y/o para comprometerse con el crecimiento personal o relacional.

7. **Ayudar, no rescatar:** Al analizar la relación entre la oficina familiar y la familia a la que presta apoyo, Greg McCann se remite a las publicaciones de David Emerald [(22),]quien analiza el Triángulo Dramático de Karpman [23]y propone como antídoto la «Dinámica del Empoderamiento» («TED»). Siempre que existe una dinámica de ansiedad o miedo, es habitual encontrar presentes los tres roles: víctima, perseguidor y salvador. Emerald propone que el antídoto contra estos tres roles del Triángulo Dramático consiste en pasar de víctima a creador, de perseguidor a retador y de salvador a coach. Según Emerald, el rol de salvador es un rol basado en la ansiedad o el miedo y, a menudo, el salvador está tan centrado en los demás que no se cuida de sí mismo. El salvador obtiene energía psíquica de ese papel. La persona que desempeña el papel de salvador atrapa a la persona rescatada en el papel de víctima y/o perseguidor.[24] Para pasar al papel de mentor es necesario reconocer que la otra persona tiene recursos, es capaz y es responsable de las decisiones que toma. El mentor hará preguntas para aclarar y

[20] Jay Hughes aboga por entender que la palabra «riqueza» significa en realidad «bienestar».
[21] Stuart Wesley.
[22] The Power of TED (The Empowerment Dynamic), Polaris Publishing, 2015, y 3 Vital Questions: Transforming Workplace Drama, Polaris Publishing, 2019.
[23] Una vida sin juegos: el nuevo análisis transaccional de la intimidad, la franqueza y la felicidad, de Stephen Karpman, Drama Triangle Publications, 2014.
[24] Cuando entra en juego el triángulo dramático, las personas pueden alternar entre los tres roles como si jugaran a las sillas musicales.

animar al otro a comprometerse con las acciones. El CLO debe comprender la diferencia entre rescatar y orientar. Quizás este punto se aborde diciendo que un CLO tendrá competencia en orientación. Trabaja siempre en la dirección de promover la individuación y la diferenciación de los miembros de la familia[25] . Esta misma cuestión de cómo ayudar a la familia sin rescatarla también se aplica al nivel de la relación entre el sistema de la oficina familiar y la familia a la que presta apoyo.[26]

El modelo de las 10 C del CLO

Para concluir este artículo, he hablado con un pequeño grupo de personas que desempeñan esta nueva función emergente del CLO, ya sea en una oficina unifamiliar o en una multifamiliar. A continuación se presenta una síntesis de lo aprendido de estas conversaciones:

1.	**Capacidad**	Los CLO se centran principalmente en desarrollar la **capacidad** de la familia y de sus miembros, así como en contribuir a orientar la cultura familiar hacia una dirección saludable y positiva. Un contexto o vehículo clave para esta labor de desarrollo de la capacidad y la cultura es la planificación y facilitación de reuniones familiares.
2.	**Cultura del aprendizaje**	Los CLO cultivan una **cultura del aprendizaje** dentro de la familia a la que prestan apoyo, ayudando a la familia a adoptar las prácticas de una organización que aprende, adaptadas al contexto familiar. Esto incluye los principios de **cocreación** y **contribución**.
3.	**Alta dirección**	En el mundo empresarial estadounidense, el CLO ocupa cada vez más un puesto ejecutivo en la alta dirección. Kristin Keffeler coincide en que se debería otorgar el mismo estatus elevado a esta función en el contexto de la oficina familiar o la empresa familiar. Desarrollar la capacidad de la familia a través del aprendizaje familiar es una tarea tan importante que debe considerarse al mismo nivel, si no superior, que la gestión del capital financiero de la familia y las necesidades de planificación y administración. Keffeler señala que el CLO desempeña una función estratégica; el aprendizaje debe integrarse en las reuniones familiares y en otros procesos de gobernanza de la familia [27].
4.	**Contribución**	Los CLO buscan oportunidades para que los miembros de la familia **contribuyan** al aprendizaje familiar. Por un lado, es importante que el CLO anime a los miembros de la familia (especialmente a la generación emergente) a individualizarse y diferenciarse, a alejarse de la familia. Por otro lado, la función del CLO apoya a la familia como organización de aprendizaje, lo que significa animar a los miembros de la familia a acercarse

[25] Véase el artículo de Barton Parrot mencionado anteriormente.

[26] Scott Peppet aborda en su blog «¿De quién son los valores y la cultura? La interdependencia de una familia y su Family Office» (https://scottpeppet.com/articles/whose-values-culture-the-interdependence-of-a-family-and-its-family-office/) la cuestión de si la Family Office está rescatando a la familia o si está asumiendo funciones excesivas y, con ello, socavando los valores a los que se aspira, como la resiliencia y la independencia.

[27] ¿Cómo conciliar mi propia experiencia en este sentido, en la que mi cliente no quiso nombrarme miembro del consejo de administración de la oficina familiar? Un CLO que se incorpora por primera vez a un sistema necesita tiempo para ganarse la credibilidad y la confianza.

Volver a la familia y **aportar** lo que han aprendido o están aprendiendo.

5. **Coaching** La primera habilidad fundamental y el denominador común del papel de un CLO es la cualificación **en coaching**. Un CLO deberá poseer habilidades de coaching en materia de valores y propósito, comunicación y puntos fuertes, además de habilidades de facilitación. (Como se ha mencionado anteriormente, el coaching significa orientar, no terapia, y guiar, no rescatar).

6. **Contexto** El **contexto** del trabajo con familias que cuentan con un capital financiero significativo es de vital importancia. La función del CLO incluye apoyar a los miembros de la familia en su labor de integrar el capital financiero en sus vidas, de aprender juntos sobre el dinero y de comprender lo que significa ser un administrador del capital financiero. El contexto implica comprender los diferentes roles y los distintos instrumentos de titularidad, incluidos los fideicomisos familiares.

   También es fundamental recordar que no se trata de un contexto empresarial, sino familiar, y que una familia es un sistema emocional multigeneracional. Lo ideal es que la experiencia con la teoría de los sistemas familiares de Bowen [28]constituya un segundo conjunto de habilidades fundamentales para un CLO que trabaje para una o más familias.

7. **Cuidado** Los CLO sienten un profundo **cuidado** por las familias a las que prestan servicio. El papel del CLO se centra en el corazón. Sin embargo, esto implica que el autocuidado es fundamental para que el CLO pueda desempeñar su función de forma sostenible.

8. **Colaboración** El CLO debe ser experto en **colaborar** con los demás asesores y miembros profesionales del sistema. Tanto en el contexto de una oficina familiar como en el de una empresa familiar, habrá múltiples funciones de asesoramiento y otras partes implicadas, como consejeros independientes, profesionales del comité de inversiones y fideicomisarios. Es probable que parte de la función consista también en la necesidad de formar a los asesores más técnicos sobre la importancia de hacer crecer los capitales cualitativos de la familia.

9. **Cocreación** El desarrollo de las capacidades de la familia también pone de relieve la importancia de **co-crear** el plan de estudios y el plan de aprendizaje junto con la familia, así como la importancia de que el aprendizaje cuente con el apoyo, si no con la dirección, de un Comité de Aprendizaje Familiar.

10. **Compromiso** El aprendizaje familiar requiere **compromiso** y liderazgo por parte de la familia. La familia debe estar preparada para el «director de aprendizaje». La familia debe aspirar a ser una familia generativa o una familia

[28] Existen otras escuelas de teoría de los sistemas familiares, pero la del psiquiatra Dr. Murray Bowen es muy popular en el ámbito del asesoramiento a empresas familiares.

de afinidad; debe comprender la importancia de la riqueza como bienestar y el modelo de los cinco capitales.

¿Cuándo está una familia preparada para contar con un director de aprendizaje dedicado, ya sea a tiempo parcial o subcontratado?

Como se ha mencionado anteriormente, la familia debe estar comprometida con la importancia del aprendizaje y el desarrollo de los capitales cualitativos de la familia. Busca a un impulsor dentro de la familia que lidere este proceso. Busca miembros de la generación actual y de las generaciones mayores que sirvan de modelo a seguir y que estén dispuestos a trabajar en su propio crecimiento y desarrollo. Por otro lado, tampoco sobreestimes las necesidades del sistema; el aprendizaje debe ser voluntario y no todos los miembros de la familia estarán preparados al mismo tiempo. Recuerda que se trata de un proceso a largo plazo y que los miembros de la familia entrarán y saldrán a medida que sus necesidades cambien con el tiempo.

¿Por dónde empezar?

Un punto de partida es pensar en el sistema como un sistema de aprendizaje:

1. Empieza por el «por qué». ¿Por qué es importante que la familia invierta en el aprendizaje?
2. ¿Cuáles son las metas, los objetivos y las filosofías de aprendizaje de la familia? ¿Cuál es la teoría de la familia sobre el desarrollo del capital humano?
3. Crea un comité de aprendizaje formado por miembros de la familia que colabore en la elaboración del plan de estudios.
4. Establece un proceso para que los asesores —entre los que debe haber al menos uno con experiencia en desarrollo o en ayuda personal— evalúen periódicamente las necesidades de aprendizaje de los miembros de la familia.
5. ¿Cómo va a proporcionar la familia apoyo al desarrollo de sus miembros, tanto como participantes en el sistema como en sus vidas fuera de él? ¿Cuál sería un primer paso fácil de dar? ¿Qué está haciendo ya la familia que está funcionando?
6. Facilita a los miembros de la familia el acceso a sus propias oportunidades de aprendizaje fuera del sistema. Dales independencia. Apóyalos para que contraten a su propio coach independiente, se incorporen a programas externos, etc.
7. ¿Qué apoyo existe para garantizar la eficacia de todo el sistema y sus componentes, juntas, comités y foros?[29]
8. En un sistema grande, puede ser necesario que alguien se encargue de organizar los programas de aprendizaje y coordinar los recursos externos.
9. Además, ¿cuáles son las necesidades de aprendizaje de los asesores? ¿Qué deben saber los asesores y los ejecutivos de la oficina familiar sobre las relaciones de ayuda?

Una familia puede ser creativa a la hora de combinar estos elementos.

Christian Stewart es un asesor familiar independiente con sede en Hong Kong y fundador de Family Legacy Asia. Asiste a empresas familiares en materia de gobernanza familiar, sucesión, formación y desarrollo. Christian es miembro del Family Firm Institute («FFI») y galardonado con el Premio a la Práctica Interdisciplinaria 2021 del FFI. También ha recibido el premio Wealth Briefing Asia 2017 al Mejor Asesor Individual. Para más información, consulte www.familylegacyasia.com

[29] Un aspecto de lo que Jeremy Cheng denomina «metagobernanza».