

FFI | Profesional
EDICIÓN SEMANAL | 4 DE JUNIO
DE 2025
esfuerzo de los
fideicomisarios legales
relaciones phronitis
familia
beneficiarios
atención plena objeto de cuidado
estructura general
del cuidado prudencia
Cultura del cuidado
Parte I
perspectiva deber despreocupación
fideicomiso legal
Kurt Riezler
Keith Whitaker
James E. Hughes
Creación de una cultura del cuidado
en los fideicomisos: Parte I
POR JAMES E. HUGHES Y
KEITH WHITAKER

De FFI Practitioner

Gracias a James E. Hughes, Jr., miembro de FFI, y a Keith Whitaker por esta serie de artículos en dos partes, encargada por la Fundación James E. Hughes, Jr. En estos artículos, los autores reflexionan sobre el significado del «cuidado» y cómo se manifiesta y puede desarrollarse a través de los fideicomisos, basándose en sus propias experiencias y en la obra del filósofo Kurt Riezler.

Sigue leyendo para conocer la primera parte.

En varias ocasiones recientes hemos hablado o escrito sobre la importancia de construir «una cultura del cuidado» en los fideicomisos. ¿Qué entendemos por esta cultura del cuidado?

En primer lugar, aclaremos algunos posibles malentendidos.

Para la mayoría de nosotros, cualquier referencia al «cuidado» —especialmente a una «cultura del cuidado»— probablemente evoque la imagen de un entorno terapéutico: tal vez un hospital o una consulta médica, el ámbito de la «atención sanitaria». Esto no es lo que entendemos por cuidado. No esperamos que los fideicomisarios se conviertan en médicos o psicólogos. Para nosotros, una cultura del cuidado no es principalmente terapéutica.

Los fideicomisos son relaciones jurídicas. Pero aquí radica otro posible malentendido. Los fideicomisarios están sujetos a una serie de obligaciones, que han sido definidas por la jurisprudencia y la legislación, y el cumplimiento de estas obligaciones implica cuidado. Por ejemplo, la obligación fundamental del fideicomisario de actuar con «prudencia general» significa actuar en todos los aspectos de la administración del fideicomiso con «cuidado, pericia y precaución razonables». Este deber exige actuar personalmente y, al delegar funciones, ejercer un cuidado razonable en la selección de los agentes. El cuidado también se refleja en otros deberes fundamentales: el deber de actuar exige cuidado a la hora de determinar la intención del fideicomitente y los términos del fideicomiso. El deber de lealtad exige no solo cuidado para evitar el autocontrato, sino también, y lo que es más importante, para identificar y promover «el beneficio de los beneficiarios». El deber de rendir cuentas exige que se actúe con diligencia en el mantenimiento de los registros del fideicomiso y en la rendición de cuentas a los beneficiarios correspondientes, en los momentos oportunos y de la forma adecuada. La diligencia es una norma de conducta para los fideicomisarios, al igual que lo es para los pilotos de línea aérea o los cirujanos. Pero no existe un «deber de diligencia» ni un «deber de cuidado». La «diligencia» en este sentido jurídico no llega al núcleo de lo que entendemos por construir una cultura del cuidado.¹

«PARA NOSOTROS, UNA “CULTURA DEL CUIDADO” ESTÁ RELACIONADA CON LO QUE CONSIDERAMOS EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DE LOS FIDEICOMISOS: MEJORAR LA VIDA DE LOS BENEFICIARIOS».

Para nosotros, una «cultura del cuidado» está relacionada con lo que consideramos el propósito fundamental de los fideicomisos: mejorar la vida de los beneficiarios. Pero este propósito plantea más preguntas: ¿En qué consiste la «mejora de la vida»? ¿Cuál es el papel adecuado de los fideicomisarios en la «mejora de la vida»? ¿Qué preparación necesitan los fideicomisarios para desempeñar bien esta función? Nuestra sugerencia es que reflexionar seriamente sobre cómo es una cultura del cuidado puede ayudarnos a empezar a abordar estas y otras cuestiones.

¿Cómo podemos, entonces, llegar a una comprensión más profunda del cuidado? A riesgo de intentar explicar lo oscuro mediante algo aún más oscuro, nos gustaría sugerir que dediquemos algo de tiempo a reflexionar sobre el pensamiento de Kurt Riezler en torno al tema del cuidado.

Nacido en 1882 en el seno de una prominente familia alemana y formado en las instituciones más prestigiosas de su época, Riezler ocupó altos cargos en la Cancillería Imperial antes y durante la Primera Guerra Mundial. Tras la guerra, ejerció como rector universitario y profesor de filosofía. Abandonó Alemania en 1938 y aceptó una cátedra en la New School, donde permaneció hasta poco antes de su muerte en 1955. Riezler es conocido por sus escritos sobre la vergüenza, el juego y otros temas de filosofía política. Recopiló sus reflexiones al respecto en su libro **El hombre: mutable e inmutable. La estructura fundamental de la vida social**².

El libro de Riezler incluye un capítulo sobre el cuidado. Su enfoque es fenomenológico. Es decir, no se pregunta *por qué* las personas se preocupan, tratando de descubrir motivos psicológicos ocultos. Más bien, se pregunta repetidamente *qué* es el cuidado. Busca describir qué forma adopta en la vida social de los seres humanos.

Riezler comienza a examinar el cuidado a través de la poesía clásica (Homero). En ella encuentra tres elementos: 1) *phrontis*, 2) *epimeleia* y 3) *merimna*.³

Recuadro



«La falacia del sueño compartido»

Profesional de FFI

FFI Practitioner

por James E. «Jay» Hughes y Dave Specht

En esta edición de 2022 de *FFI Practitioner*, que puede servir para iniciar una conversación con los clientes, Jay Hughes, Jr. y Dave Specht exploran la idea de que un sueño compartido para el futuro puede ser esencial para el éxito multigeneracional de una empresa familiar. Jay y Dave abordan el tema ofreciendo una visión general de las etapas de los sueños y de los cinco tipos comunes de personas con las que interactuamos en relación con nuestros sueños.

MÁS INFORMACIÓN

«*Phrontis*» es el cuidado en el sentido de la consideración o la atención plena. Es la faceta intelectual del cuidado. En lo que respecta a los fideicomisos, esta faceta del cuidado resulta evidente. Los fideicomisarios deben prestar atención y llevar un control de las cosas. No deben actuar de forma reactiva ni arbitraria; deben reflexionar a través de un proceso de administración cuidadosa. Deben formarse en las materias pertinentes o elegir sabiamente un buen asesor. Deben esforzarse al máximo por anticiparse a los acontecimientos. Todas estas actividades forman parte del cuidado entendido como «*phrontis*».

«*Epimeleia*» significa cuidado en el sentido de práctica o esfuerzo aplicado. Una vez más, no es de extrañar que ser fideicomisario requiera diligencia. El fideicomisario no puede garantizar resultados positivos, pero debe ser capaz de demostrar que el cuidado como pensamiento se ha transformado en cuidado como acción reflexiva.

«*Merimna*» significa aflicción o preocupación. En pocas palabras, el cuidado implica preocupación. Los tutores suelen ser personas preocupadas. Deben pensar en cosas que causan inquietud: la muerte, el divorcio o las drogas, por ejemplo. Por supuesto, los tutores «generativos» no se centran únicamente en los peligros. También intentan ayudar a las personas a vivir mejor. Pero incluso en esta labor «positiva», el cuidado se manifiesta en forma de preocupación. Quizá la preocupación más básica sea: «¿No he causado ningún daño?».

Riezler pasa rápidamente de estos tres elementos del cuidado a una exploración más profunda de la estructura básica del cuidado.

Escribe: «El cuidado es el cuidado de algo. ... El cuidado nunca está solo, no es solo cuidado».⁴ La idea es sencilla, pero nos ayuda a concretar una «cultura del cuidado». Dicha cultura no equivale a una mera expresión de emociones. Uno se preocupa específicamente por este fideicomiso, este conjunto de relaciones, estos beneficiarios.

Esta idea tiene consecuencias prácticas. Por ejemplo, una cultura del cuidado exige que un fideicomisario sea capaz de responder, en cualquier momento, a la pregunta: «¿Cómo se encuentran los beneficiarios a tu cargo?». Esa respuesta requiere saber a cuántos beneficiarios tienes a tu cargo, quiénes son, cómo se encuentran ahora teniendo en cuenta quiénes son, de qué son capaces y qué significaría «bien» o «mal» con respecto a estas personas concretas.



Este punto —que el cuidado es cuidar de algo— también ayuda a explicar por qué no suena bien hablar de un «deber de cuidado» o intentar incluir el cuidado entre los deberes de un fideicomisario. El deber es un fin en sí mismo. Por ejemplo, un fideicomisario tiene el deber de actuar con prudencia general, independientemente de los resultados o de quién se vea afectado. El cuidado es para alguien o algo. El deber puede ejercerse con cuidado. Pero ejercer el cuidado significa más que cumplir con el deber.

Abundan los ejemplos de administradores fiduciarios que van «más allá de lo exigido». Una colega nos contó la historia de una administradora fiduciaria que se informó sobre los problemas de salud mental de un beneficiario, lo que le permitió reconocer cuándo este corría el riesgo de sufrir una recaída. No es probable que un tribunal exija a un administrador fiduciario ser tan proactivo. Pero esa consideración forma parte integrante de una cultura del cuidado.

Riezler amplía esta idea sobre el objeto del cuidado: «Todo cuidado se dirige a algo vivo. Siempre que cuidamos de algo muerto, nuestro cuidado le confiere algún tipo de vida»⁵. Esta sencilla reflexión ayuda a explicar a qué nos referimos con una cultura del cuidado en los fideicomisos. Los familiares se sienten insatisfechos con los fideicomisos cuando creen que estos no son más que un enredo inerte fruto de la desconfianza. Para resolver este problema, hemos animado a las partes interesadas a «deconstruir» estas relaciones jurídicas. Hemos animado a los fundadores de los fideicomisos a expresar «el espíritu del don» en cartas de deseos. Hemos animado a los fideicomisarios y a los beneficiarios a establecer relaciones humanas entre ellos mediante evaluaciones y reuniones periódicas. Estos esfuerzos reflejan que el «cuidado» se ocupa de algo vivo, algo que, por el mero hecho de estar vivo, se enfrenta al riesgo de sufrir daños o de morir.

A continuación, Riezler desarrolla esta estructura básica del cuidado: «El cuidado, al habitar con la cosa, teje una relación recíproca entre el hombre y la cosa»⁶. Una vez más, se trata de una idea sencilla, con profundas consecuencias. El fideicomisario que cuida ve a estos beneficiarios como «mis» beneficiarios. Además, como fideicomisario, pertenezco a este fideicomiso y a las partes asociadas al mismo. Yo soy de ellos, y ellos son míos.

«EL CUIDADO ES UNA FORMA DE ESTAR EN ESTE MUNDO, UNA FORMA DE ENTREGARSE AL MUNDO, O A ALGUIEN EN EL MUNDO, Y DE ESTE MODO ENCONTRARSE A UN MISMO, “SER” EN EL SENTIDO MÁS PLENO O CASI MÁS PLENO. ESTA ES LA ESTRUCTURA BÁSICA DEL CUIDADO».

El cuidado, en este sentido, es la base de la propiedad. Riezler pone el ejemplo de las flores de un jardinero: el cuidado que les dedica las convierte en suyas incluso más que cualquier «derecho». Este punto tiene implicaciones para los fideicomisos. Nuestras leyes tienden a equiparar la propiedad con el derecho exclusivo a usar y disfrutar de algo. La propiedad implica disfrute, lo que la mayoría de los propietarios equiparan con la ausencia de preocupaciones. Esta perspectiva convierte la propiedad en consumo, lo cual tiene su lugar; pero sabemos que ver el mundo de esta manera también hace que muchos beneficiarios (y las personas adineradas en general) se sientan espiritualmente vacíos. Anhelan un «compromiso» más profundo con los demás y con sus bienes. Una cultura del cuidado es un lugar de pertenencia.

El cuidado es una forma de estar en este mundo, una forma de entregarse al mundo, o a alguien en el mundo, y de ese modo encontrarse a uno mismo, «ser» en el sentido más pleno o casi pleno. Esta es la estructura básica del cuidado.

En la próxima entrega de este artículo dividido en dos partes, los autores analizan lo que Riezler tiene que decir sobre las «cuestiones del cuidado» y su aplicación al mundo de los fideicomisos.

Referencias

¹ Charles E. Rounds, Jr., y Charles E. Rounds, III, *Loring and Rounds 2015: A Trustee's Handbook* (Wolters Kluwer, 2015), sección 6.1.5, «The Duty to Account to the Beneficiary», 531–557. *Restatement of the Law Third, Trusts* (American Law Institute).

² Riezler, Kurt. *Man Mutable and Immutable: The Fundamental Structure of Social Life*. Henry Regnery Company, 1950.

³ Riezler, **Man Mutable and Immutable**, p. 137.

⁴ Riezler, **Man Mutable and Immutable**, pp. 138-139.

⁵ Riezler, **El hombre mutable e inmutable**, p. 139.

⁶ Riezler, **El hombre mutable e inmutable**, p. 139.

Acerca de los colaboradores



James E. Hughes, miembro de la FFI, es autor de **Family Wealth: Keeping It in the Family** y de **Family: The Compact Among Generations**, además de coautor de numerosos libros en el ámbito del patrimonio familiar. Jay fue fundador de un bufete de abogados especializado en la representación de clientes privados. En 2021 se fundó la Fundación James E. Hughes, Jr. (www.jehjf.org) en honor a Jay. Se le puede contactar en contact@JEHJF.org.



Keith Whitaker, doctor, es el director fundador de la Wise Counsel Research Foundation. Como educador que asesora a líderes y a miembros de la nueva generación de familias con un patrimonio significativo, también presta sus servicios a familias selectas en calidad de fideicomisario independiente. Se le puede contactar en keith@wisecounselresearch.com.

Ediciones relacionadas



«Cómo prepararse para los problemas de adicción de un beneficiario de un fideicomiso», por Matthew Erskine

[MÁS INFORMACIÓN](#)



«Guía básica sobre los beneficiarios de fideicomisos familiares: aspectos a tener en cuenta», por Patricia Angus

[ESCUCHA AQUÍ](#)

Crear una cultura de cuidado en los fideicomisos: Parte II

EDICIÓN SEMANAL • 11 DE JUNIO DE 2025



FFI | Profesional

EDICIÓN SEMANAL | 11 DE JUNIO
DE 2025

jurídico fideicomisarios esfuerzo
relaciones familia objeto de
cuidado beneficiarios atención
plena estructura general del
cuidado prudencia Cultura del
Cuidado Kurt Riezler Parte II Keith
Whitaker perspicacia deber
despreocupación confianza
Creación de una cultura del
cuidado en los fideicomisos.

Parte II
POR JAMES E. HUGHES Y
KEITH WHITAKER

De FFI Practitioner

La segunda parte de esta serie de dos entregas, escrita por James E. Hughes, Jr., miembro del FFI, y Keith Whitaker, por encargo de la Fundación James E. Hughes, Jr., retoma el hilo donde termina la primera parte. Los autores profundizan en la obra del filósofo Kurt Riezler en busca de orientación para crear una «cultura del cuidado» entre los fideicomisarios y sus beneficiarios.

Accede [aquí](#) a la primera parte y sigue leyendo para conocer la segunda parte.

En la primera parte de este caso dividido en dos, recurrimos al pensamiento de Kurt Riezler para que nos ayudara a desentrañar cómo podría ser la construcción de una cultura del cuidado en el contexto de los fideicomisos.

Riezler fue un asesor de confianza del emperador y del primer ministro de Alemania antes y durante la Primera Guerra Mundial. Más tarde se convirtió en profesor de filosofía en Alemania y en la New School de Nueva York. Recogió sus reflexiones sobre el cuidado en un capítulo de su libro **Man Mutable and Immutable: The Fundamental Structure of Social Life**¹.

En la primera parte de este caso, vimos lo que Riezler denomina los principales «elementos» del cuidado (atención plena, esfuerzo y preocupación).² También exploramos su análisis de la «estructura básica del cuidado». Esta estructura implica que el cuidado es el cuidado de algo vivo, tejiendo así una relación recíproca entre la persona que cuida y la persona cuidada. Esta estructura básica tiene una aplicación inmediata en la función del fideicomisario.

Aunque Riezler quiere hablar de la estructura inmutable del cuidado mutable, durante gran parte del resto de su capítulo se centra en los «asuntos» del cuidado, grandes y pequeños.³ Parece característico del cuidado que los pequeños detalles proliferen y oculten los grandes. Especialmente en el contexto de los fideicomisos, dado que hay tantos aspectos relacionados con el cuidado, debemos recordarnos regularmente que debemos preguntarnos: «¿Cómo podemos mantenernos atentos a aquellos aspectos de mayor importancia?».

«MUCHOS FIDUCIARIOS SE QUEJAN DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO, Y EL CUMPLIMIENTO POR EL CUMPLIMIENTO MERECE SER COMBATIDO. PERO AL CONSIDERAR QUE ESTAS NORMAS AYUDAN AL FIDUCIARIO A CUIDAR DE LOS DEMÁS CUIDÁNDOSE A SÍ MISMO, PODEMOS ENCARAR EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO —Y SUS LÍMITES ADECUADOS— DESDE UNA PERSPECTIVA MÁS HUMANA».

Por ejemplo, entre estas cuestiones relacionadas con el cuidado, las personas se preocupan por sí mismas. Riezler se pregunta si el cuidado de los demás puede preceder al cuidado de nosotros mismos.

Aquí también hay una reflexión para los fideicomisarios: estos se centran en gran medida en las necesidades básicas de los beneficiarios, como su salud, educación, manutención y apoyo. Pero los fideicomisarios también se preocupan por sus propias necesidades básicas. Los fideicomisarios tienen responsabilidad personal. Pueden enfrentarse a beneficiarios enfadados, beneficiarios con adicciones, conflictos familiares y costosos errores administrativos, por no hablar de reveses financieros imprevistos. «¿Y yo qué?», se pregunta el fideicomisario. «¿Podríamos tener algunas normas, por favor?». El aumento de las normas jurídicas y del cumplimiento normativo surge directamente de las preocupaciones que acosan al fideicomisario por su propio bien. Muchos fideicomisarios se quejan del cumplimiento normativo, y el cumplimiento por el mero hecho de cumplir merece ser rechazado. Pero al considerar que estas normas ayudan al fideicomisario a cuidar de los demás al cuidar de sí mismo, podemos pensar en el cumplimiento normativo —y en sus límites adecuados— desde una perspectiva más humana.

Otra cuestión relacionada con el cuidado que explora Riezler es el «nosotros», la comunidad que crea el cuidado. Como explica, «la comunidad es una comunidad solo en la preocupación de sus miembros»⁴.



Esta es una idea muy reveladora para quienes conviven con fideicomisos. Un fideicomiso es una comunidad; en su forma más simple, una comunidad entre el fideicomitente, el fideicomisario y el beneficiario. Puede haber muchos beneficiarios o incluso varias clases de beneficiarios. En muchos fideicomisos, esta comunidad incluye a personas fallecidas y a personas que aún no han nacido. Todos aquellos que tienen un «interés» en el fideicomiso —y, por lo tanto, se preocupan por él— conforman esta comunidad. El fideicomisario debe velar por todos ellos: de este modo, una cultura del cuidado subyace y da sentido al deber de imparcialidad. La mejora de la calidad de vida de este beneficiario —y las distribuciones destinadas a dicha mejora— tienen lugar en el contexto de esta comunidad. Esta es una de las ideas clave de Riezler: el cuidado crea un mundo.

(Como nota al margen, crear un «mundo» o la comunidad del «nosotros» no significa que desaparezcan todas las diferencias o conflictos personales. Por poner un ejemplo que nos contó un colega, no solo no es raro que los beneficiarios y los otorgantes discrepen, sino que los otorgantes a menudo discrepan consigo mismos en diferentes momentos de su vida, lo que obliga al fideicomisario a equilibrar los nuevos deseos del otorgante, los deseos del otorgante tal y como se expresan en el fideicomiso y las necesidades e intereses de los beneficiarios. En última instancia, el fideicomisario o el tribunal deben ayudar a esta comunidad a encontrar su camino, aunque ese camino no satisfaga por igual a todos los miembros de la comunidad.)

Riezler aborda muchas otras «cuestiones de cuidado», entre las que se incluyen herramientas, máquinas, mercancías, dinero, puestos de trabajo e incluso la tierra y la patria de cada uno.⁵ Vale la pena reflexionar sobre cada una de ellas, tanto por sí mismas como en el contexto de los fideicomisos.

Recuadro



«Crear una cultura del cuidado en los fideicomisos: Parte I»

Profesional de la FFI
por James E. Hughes, Jr. y Keith Whitaker

Gracias a James E. Hughes, Jr., miembro de la FFI, y a Keith Whitaker por esta serie de artículos en dos partes, encargada por la Fundación James E. Hughes, Jr. En estos artículos, los autores reflexionan sobre el significado del «cuidado» y cómo se manifiesta y puede desarrollarse a través de los fideicomisos, basándose en sus propias experiencias y en la obra del filósofo Kurt Riezler.

[MÁS INFORMACIÓN](#)

Pero nos centraremos únicamente en la última «cuestión de cuidado» que aborda: «las cosas sagradas». Se trata de aquellas cuestiones de cuidado que proporcionan un «horizonte» a nuestro «mundo».⁶ Son lo que más importa o lo que no tiene precio, cosas que no se pueden comercializar ni intercambiar, cosas a las que miramos con reverencia y tratamos con respeto. Algunas familias catalogan estas «cosas sagradas» como lo que hemos denominado «capital espiritual».

En el contexto de los fideicomisos, estos asuntos de interés incluyen los propios deberes del fideicomisario y las leyes que rigen los fideicomisos. También pueden incluir los deseos de los fundadores del fideicomiso, tal y como se expresan en el documento del fideicomiso (que es en sí mismo una especie de «escrito sagrado») o en una «carta de deseos» por escrito. Incluyen los valores personales de los beneficiarios, así como las vidas de estos, las de sus hijos y esa fuerza nebulosa pero poderosa que llamamos «familia». Para sentir el poder de estas cosas sagradas, imagina que le pides a un otorgante que piense en su fideicomisario del mismo modo que piensa en su representante para la atención sanitaria. «Si yo fuera tu representante para la atención sanitaria», podría decirle un fideicomisario a un otorgante, «me gustaría saber qué querrías que hiciera, en caso de crisis, cuando no estuvieras disponible para dirigir tu propia atención. Tus instrucciones dependerían de lo que consideres más importante. Del mismo modo, en el caso de un fideicomiso para tus descendientes, si no estás presente o no tienes la capacidad para darme instrucciones, ¿qué consideraciones deberían guiar la forma en que cuido de tus hijos?». Estas son solo algunas de las «cosas sagradas» que una cultura del cuidado debe tener en cuenta.

El sombrío tema de la muerte o la discapacidad nos lleva a una última reflexión del rico artículo de Riezler sobre el cuidado que merece la pena considerar en el contexto de los fideicomisos.

«CONSTRUIR UNA CULTURA DEL CUIDADO, POR LO TANTO, IMPLICA AYUDAR A LOS BENEFICIARIOS A PERCIBIR Y ALCANZAR UN ESTADO DE TRANQUILIDAD, AL MENOS EN LA MEDIDA EN QUE PUEDAN».

Como hemos visto, para Riezler, el cuidado no es un fin. No es un fin en sí mismo. Es por el bien de alguien o algo más.

Pero, ¿para qué, en relación con ese alguien o algo más? ¿Por su «bien»? ¿Pero bien para quién? ¿O para qué? El cuidado puede salvar algo. O proteger algo. Quizá cure a alguien, o ayude a alguien a curarse a sí mismo. La salud es un objetivo claro, al igual que el aprendizaje. Pero muchas veces incluso la salud y el aprendizaje son medios para otras cosas, más que fines en sí mismos. ¿Se reduce la vida a un cuidado tras otro, a un cuidado sin fin?

No, pues, como señala Riezler, el cuidado apunta a otras dos posibilidades. Una de ellas es, por supuesto, la indiferencia.⁷ Este estado caracteriza gran parte de nuestra relación moderna con la tierra, las máquinas e incluso con otras personas. Lo que Riezler escribió sobre el cuidado tiene por objeto luchar contra esta indiferencia generalizada.

La otra posibilidad es la despreocupación.⁸ Esto no es lo mismo que ser descuidado: más bien todo lo contrario. La despreocupación es el deleite, la alegría, la sensación de libertad que se eleva por encima de nuestra vida dominada por el cuidado.

Mucha gente cree que los beneficiarios de un fideicomiso viven sin preocupaciones. De hecho, la mayoría de ellos (como la mayoría de nosotros en general) son bastante descuidados. El dinero finge cambiarnos nuestras preocupaciones por tranquilidad. Pero esa tranquilidad no es libertad. En la medida en que una vida sería implica cierto grado de preocupación, se trata de un vacío espiritual.



Construir una cultura de la preocupación implica, por tanto, ayudar a los beneficiarios a percibir y alcanzar un estado de despreocupación, al menos en la medida de lo posible. La despreocupación se asemeja al estado de «flujo»;⁹ pertenece a aquellas actividades en las que uno siente que ha puesto en juego sus verdaderas fortalezas, en algo significativo para uno mismo y para los demás, perdiendo la noción del tiempo en el disfrute. También significa disfrutar de tales actividades sabiendo que gran parte de la vida consiste en preocupaciones y que la despreocupación hay que ganársela. Un beneficiario ilustrado es aquel que puede considerar sus recursos materiales como un medio para disfrutar de momentos de despreocupación y es capaz de comprender lo que eso significa. Esta toma de conciencia forma parte de la verdadera mejora de la calidad de vida.

Para ayudar a un beneficiario a ver esta posibilidad, el fideicomisario debe verla primero por sí mismo. (Si el fideicomisario aún no ha vivido personalmente esta experiencia, es aquí donde su «imaginación moral» puede iluminarse mediante la lectura, por ejemplo, a través de las obras de Emerson o Thoreau). Quizás esta sea la lección fundamental a la hora de plantearse la preparación de los fideicomisarios para la labor de construir una cultura del cuidado. Dichos fideicomisarios deben conocer y amar las «cosas sagradas» de la relación fiduciaria. Deben ser diligentes en la labor de construir esta cultura, reconociendo que siempre es en beneficio de los demás, al tiempo que se mantiene una relación recíproca con el fideicomisario. Pero, por muy diligentes y cuidadosos que deban ser los fideicomisarios, también deben haber saboreado lo que significa estar libre de preocupaciones, ser capaces de guiar al beneficiario preparado más allá del horizonte del cuidado.

Referencias

¹ Riezler, Kurt. *El hombre mutable e inmutable: la estructura fundamental de la vida social*. Henry Regnery Company, 1950.

² Hughes, James E., Jr. y Keith Whitaker. «Building a Culture of Care in Trusts: Part I». *FFI Practitioner*, 4 de junio de 2025. <https://digital.ffi.org/editions/building-a-culture-of-care-in-trusts-part-i/>.

³ Riezler, **El hombre mutable e inmutable**, 142.

⁴ Riezler, **Man Mutable and Immutable**, p. 145.

⁵ Riezler, **Man Mutable and Immutable**, pp. 142-151.

⁶ Riezler, **El hombre mutable e inmutable**, 29, 151-152.

Riezler, **El hombre mutable e inmutable**, p. 138.

Riezler, **El hombre mutable e inmutable**, pp. 159-185.

⁹ Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: La psicología de la experiencia óptima*. Harper & Row, 1990.

Acerca de los colaboradores



James E. Hughes, miembro del FFI, es autor de **Family Wealth: Keeping It in the Family** y de **Family: The Compact Among Generations**, además de coautor de numerosos libros en el ámbito del patrimonio familiar. Jay fue fundador de un bufete de abogados especializado en la representación de clientes privados. En 2021 se fundó la Fundación James E. Hughes, Jr. (www.jehjf.org) en honor a Jay. Se le puede contactar en contact@JEHJF.org.



Keith Whitaker, doctor, es el director fundador de la Wise Counsel Research Foundation. Educador que asesora a líderes y a miembros de la nueva generación de familias con un patrimonio significativo, también presta sus servicios a familias selectas como fideicomisario independiente. Se le puede contactar en keith@wisecounselresearch.com.

Ediciones relacionadas



«Entrevista con Jay Hughes»

[MÁS INFORMACIÓN](#)



«Empresas familiares en fideicomiso: dificultades y sugerencias prácticas a la hora de nombrar fideicomisarios que también forman parte del consejo de administración: un **estudio** de caso », por Patricia Annino

[MÁS INFORMACIÓN](#)