Leimberg Information Services, Inc.

Planificación patrimonial de Steve Leimberg
Archivo del boletín informativo por correo

electrónico. Mensaje n.º 2507. Fecha: 20 de

enero de 2017

Asunto: Charlie Douglas: Un mejor paradigma para el patrimonio familiar y la planificación sucesoria, la búsqueda de la felicidad y la importancia del capital espiritual

«Enero es un momento ideal y tradicional para fijarse propósitos nuevos y significativos. Propongámonos este año hacer que la planificación patrimonial y sucesoria sea menos confusa y más personal, y ayudar a los clientes a transmitir sus valores. Como asesores, trabajemos en equipo como auténticos consejeros y adoptemos nuevas prácticas recomendadas.

Independientemente de si este año el Congreso insta o no a modificar el llamado «impuesto de sucesiones», debemos tener en cuenta, en cualquier caso, la actual demanda de cambio por parte de los clientes. De hecho, existe un mejor paradigma para la planificación patrimonial y sucesoria familiar. Se lo debemos a nuestros clientes: hacer todo lo posible para ponerlo a su disposición; actuar verdaderamente como consejeros más allá de cualquier credo o código».

Cerramos la semana con el comentario de **Charlie Douglas,** que sugiere un mejor paradigma para el patrimonio familiar y la planificación sucesoria, el cual incluye la búsqueda de la felicidad y la importancia del capital espiritual.

Charlie Douglas, JD, CFP®, AEP®, lleva más de 30 años ejerciendo en las áreas de planificación empresarial, fiscal, sucesoria y financiera. Es licenciado en Derecho por la Facultad de Derecho de la Universidad Case Western Reserve y cuenta con las titulaciones de Planificador Financiero Certificado™ (CFP®) y Planificador Sucesorio Acreditado (AEP®). Charlie es director de Planificación Patrimonial en Cedar Rowe Partners, donde se especializa en soluciones y servicios de planificación integral para empresarios, personas con un elevado patrimonio y sus familias. Antes de incorporarse a Cedar Rowe Partners, Charlie ocupó puestos de responsabilidad en la banca privada de Wells Fargo, así como en diversos bufetes de abogados y despachos de planificación financiera. Miembro de la junta directiva de la Asociación Nacional de Planificadores y Consejos Patrimoniales (National Association of Estate Planners & Councils, «NAEPC»), Charlie fue editor de la *revista* «NAEPC *Journal of Estate & Tax*

y actual presidente del Comité de Equipos Multidisciplinares de la NAEPC. También es miembro del Comité Legislativo de la Sección de Derecho Fiduciario de Georgia y miembro de la junta directiva del Consejo de Planificación Patrimonial de Atlanta. Charlie imparte con frecuencia conferencias en diversas organizaciones profesionales, además de colaborar y participar como comentarista en publicaciones nacionales como *The Wall Street Journal, The New York Times, CNBC, Investment News, Kiplinger* y *Forbes.*

Este es su comentario:

RESUMEN EJECUTIVO:

Este boletín se inspira en tres acontecimientos recientes. La interacción de los tres me ha llevado a creer que, en este nuevo año, deberíamos plantearnos con franqueza cambiar nuestro paradigma respecto al patrimonio familiar y la planificación sucesoria; cambiar de forma fundamental cómo lo definimos y establecer nuevas buenas prácticas al respecto.

El primer acontecimiento tuvo lugar durante una conversación fortuita con Jay Hughes, autor de **Family Wealth: Keeping it in the Family*,* una tarde en la reciente Conferencia sobre Estrategias Avanzadas de Planificación Sucesoria de la Asociación Nacional de Planificadores y Consejos Sucesorios (NAEPC). Jay iba a dar una charla al día siguiente sobre las dimensiones del patrimonio familiar, tal y como expuso originalmente en su libro y, posteriormente, junto con Charles W. Collier, asesor filantrópico sénior de Harvard, en su libro **Wealth in Families**.

El segundo acontecimiento tuvo lugar al participar en una de las sesiones del programa Chartered Advisor in Philanthropy (**CAP®**), impartido por The American College, donde una vez más me quedó clara la importancia de las humanidades.

El tercer acontecimiento se produjo al releer un maravilloso artículo de **Ron Aucutt**, *«Creed or Code: The Calling of Counselor in Advising Families*» (Credo o código: la vocación del asesor al asesorar a *las familias*), publicado por la revista jurídica del American College of Trust and Estate Counsel (ACTEC) en su edición de primavera de 2011. De no haber coincidido estos tres acontecimientos en los últimos días, no estoy seguro de que hubiera reunido el valor para compartir mis reflexiones a continuación, aunque llevo casi veinte años hablando abiertamente de algunos de ellos, como el capital espiritual.

Me identifico con las credenciales de Ron Aucutt para escribir sobre el tema del «asesor familiar», que él mismo admitió sin rodeos que eran «falsas». Ron confiesa: «No

hago las cosas de las que os voy a hablar. En general, nunca las he hecho o, cuando he intentado hacerlas, no las he hecho muy
bien». Supongo que todas nuestras credenciales son, en cierto modo, falsas en lo que respecta al tema del «consejero familiar», y que a menudo no ponemos en práctica en nuestras propias familias lo que predicamos a nuestros clientes para que hagan en las suyas.

No obstante, hay un mensaje que merece la pena tener en cuenta si nos limitamos a fijarnos en la opinión del mercado y en lo que demandan los clientes.
¿Qué opinan los estadounidenses sobre la planificación sucesoria? «Confusión» es el término que mejor describe cómo se sienten los estadounidenses respecto a la planificación sucesoria, según la Encuesta de Concienciación sobre Planificación Sucesoria de WealthCounsel de 2016. De hecho, tres cuartas partes de los encuestados (74 %) respondieron afirmativamente cuando se les preguntó si la planificación sucesoria es un tema confuso. Aunque el Ministerio de Hacienda y el impredecible panorama político no han contribuido precisamente a aportar claridad a la planificación en los últimos años, podemos y debemos hacerlo mejor.

Cualquier camino hacia la claridad debe comenzar por simplificar y redefinir la planificación sucesoria, examinar detenidamente los activos y valores propios, y tratar de potenciar la «*búsqueda de la* felicidad» de la familia*,* haciendo hincapié en la importancia del capital espiritual. Tenga en cuenta que este mensaje no es de la «nueva era»; no se trata de un descubrimiento reciente de la incipiente ciencia de la felicidad o de la psicología positiva. Más bien, gran parte de él reside en reconectar con la sabiduría perdurable del pasado, una sabiduría que nuestros padres fundadores, Santo Tomás de Aquino y Aristóteles, conocían bien. Mi esperanza es que esto nos inspire a todos, de alguna manera, a ofrecer un asesoramiento mejor y más esclarecido a las familias a las que tenemos el privilegio de servir.

COMENTARIO:

No sé muy bien cómo acabé dedicándome a la planificación patrimonial y sucesoria. Sinceramente, la asignatura de «Testamentos y fideicomisos» fue una de las en las que saqué peores notas en la facultad de Derecho. Quizá haya mucha sabiduría en lo que sugirió Bob Kirkland, miembro de ACTEC, cuando dijo: «Muchos de nosotros optamos por esta área de práctica con el deseo de ayudar a los clientes y a sus familias no solo con los aspectos financieros de la planificación del patrimonio familiar, sino también con los aspectos prácticos, éticos y psicológicos de lidiar con sus familias».

Ron Aucutt destaca acertadamente que «los planificadores patrimoniales son mucho más que técnicos en fideicomisos o en materia fiscal». Ron afirma: «En muchos casos, somos los consejeros de la familia, llamados a fomentar, alimentar, fortalecer y

plenitud de las familias». **Jay Hughes** habla de manera similar del asesor familiar como alguien que «potencia el camino hacia la felicidad de cada miembro de la familia para que toda la familia prospere».

Ron recuerda a todos los miembros de la ACETC —de hecho, a todos los que formamos parte del sector— que nuestro deber principal no es ni la protección de activos ni los impuestos. El deber principal de todos los que formamos parte de un equipo de planificación multidisciplinar es colaborar de forma eficaz, actuar como consejeros de la familia, anteponer sus intereses y «fomentar el diálogo más pleno y libre dentro de la familia en aras de su supervivencia y fortaleza».

¿Qué es la planificación sucesoria en el patrimonio familiar?

Teniendo presente nuestro deber primordial, el cambio hacia un paradigma mejor comienza con un cambio en la forma en que hemos definido durante mucho tiempo la planificación sucesoria dentro del sector de la planificación patrimonial. Sinceramente, la mayoría de las definiciones de *«planificación* sucesoria» son crípticas, largas, aburridas, centradas en los activos y los impuestos, anticuadas, y si las hubiéramos
las hubiéramos encontrado y leído de verdad antes de entrar en la profesión, es muy posible que hubiéramos elegido otra línea de trabajo.

A modo de ejemplo, Wikipedia define *la planificación sucesoria* como «el proceso de anticipar y organizar, durante la vida de una persona, la gestión y disposición de su patrimonio tanto en vida como tras su fallecimiento, minimizando al mismo tiempo los impuestos sobre donaciones, sucesiones, transferencias entre generaciones e ingresos».

Un recurso de estudio en línea (Course Hero) para la certificación **CFP®** equipara de manera similar «la planificación patrimonial con el proceso de anticipar y organizar la disposición de un patrimonio, donde la planificación patrimonial se refiere generalmente a la organización ordenada de los activos de una persona para satisfacer de la manera más eficaz sus necesidades económicas mientras vive, así como las necesidades personales y económicas de aquellas personas a las que desee beneficiar tras su fallecimiento».

No es de extrañar que tres cuartas partes de los estadounidenses se sientan confundidos respecto a sus ideas sobre la planificación patrimonial. Llevamos muchos años esforzándonos enormemente y de buena fe por encontrar las palabras adecuadas para explicar a la gente a qué nos dedicamos cuando nos preguntan en las fiestas. Con toda razón, teníamos motivos de sobra para elegir el rincón menos concurrido de la sala de fiestas.

En el contexto del patrimonio familiar, propongo la siguiente definición simplificada de **«planificación patrimonial y sucesoria»: *«Proteger, preservar y***

***potenciar a la familia mediante la acumulación, la conservación y la distribución de los activos y valores de cada uno*».** En este sentido, no cabe duda de que estamos dando prioridad a nuestro deber primordial para con el cliente. Sin embargo, para que esta definición sea ampliamente aceptada, necesita el apoyo colectivo de asesores, profesores de Derecho y organizaciones profesionales como ACTEC, The American College y NAEPC. Ahora analicemos más de cerca los activos y los valores de una persona.

El sentido común nos dice **que *los activos de una persona*** consisten tanto en activos económicos como no económicos. «El patrimonio familiar va más allá de la dimensión financiera»**,** opinó Charles W. Collier. Collier continúa citando los cuatro capitales bien conocidos hoy en día que fueron propuestos por primera vez por Jay Hughes en su libro **Family Wealth: Keeping it in the Family**.

Los cuatro capitales citados por Collier son los siguientes:

1. **Capital humano**: se refiere a cada uno de los miembros de la familia: sus conocimientos, talentos, espiritualidad, valores, pasiones, sueños y aspiraciones. Y lo que es más importante, el término también se refiere a cómo definen quiénes están llamados a ser y qué están llamados a hacer.
2. **Capital intelectual**: se refiere a cómo las personas aprenden a lo largo de su vida y a cómo las familias se comunican, resuelven conflictos, toman decisiones conjuntas y se orientan mutuamente.
3. **Capital social**: se refiere a las conexiones de una persona con sus comunidades. Suele manifestarse en forma de solidaridad y compromiso cívico.
4. **Capital financiero**: refleja la definición más tradicional de riqueza, como los bienes de la familia, sus activos financieros, los fideicomisos, las sociedades y otros acuerdos de inversión y planificación patrimonial.

La tesis de Hughes se basa, en esencia, en que el capital financiero por sí solo no puede garantizar la preservación de la riqueza a largo plazo. Las familias de todo el mundo suelen ser víctimas del proverbio «de la riqueza a la pobreza en tres generaciones». La primera generación gana el dinero, la segunda lo conserva, la tercera lo gasta y la cuarta debe volver a generarlo. Para Hughes, la conservación de la riqueza a largo plazo solo puede lograrse cuando una familia invierte parte de su capital financiero en el crecimiento de su capital humano e intelectual. El capital financiero se convierte así en una poderosa herramienta dentro de la familia para hacer crecer sus capitales humano e intelectual.

Cuando conocí a Jay Hughes hace unas semanas, le pregunté: «¿No crees que falta un tipo de capital? ¿No debería haberse incluido un quinto capital, **el capital espiritual**?

?». Jay sonrió y dijo que intentó incorporar el capital espiritual en la última fase de la primera edición de su libro, pero que tuvo que conformarse con incluir algunas reflexiones sobre el capital espiritual en la introducción, ya que se acercaba la fecha límite de publicación. Sin embargo, durante muchos años, Jay ha hablado sistemáticamente de cinco capitales, siendo el capital espiritual el quinto.

Así pues, con el permiso de Jay, me gustaría ofrecer la siguiente definición para su publicación en relación con el quinto capital:

5. **Capital espiritual**: se refiere a un acto en el que un individuo discierne y pone en práctica sus dones y fortalezas únicos, sus sueños y deseos, con un interés propio espiritual (*iluminado*).

Aunque más adelante abordaré con mayor profundidad el concepto de capital espiritual, su conexión con la virtud y la búsqueda de la felicidad, permítanme decir esto por ahora: el capital espiritual no es una cuestión de religiosidad, de negar la importancia del interés propio ni de restar importancia a los valores.
Más bien, el capital espiritual consiste en actuar con un interés propio iluminado o espiritual, en abrazar la virtud y en buscar el equilibrio entre nuestros propios intereses y los del bien común. El capital espiritual no solo merece su propia categoría; probablemente sea el capital fundamental.

Los valores de cada uno —y**,** lo que es más importante, nuestra comprensión y registro de los mismos— son fundamentales en el contexto del capital financiero y para lo que los herederos dicen que realmente quieren. *«Los valores familiares, y no el dinero, son el mejor legado»,* según un oportuno artículo de US News. Estas conclusiones se extrajeron del «Estudio sobre los legados estadounidenses de Allianz Life de 2012», patrocinado por Allianz Life Insurance Co. of North America. En él se encuestó a personas de la generación del baby boom, de entre 47 y 66 años, y a un grupo denominado «mayores», todos ellos de 72 años o más.

La segunda encuesta coincidió en gran medida con un estudio inicial sobre el legado que la empresa publicó en 2005, en el que el 77 % de los baby boomers encuestados afirmaba que la herencia más importante que podían recibir o transmitir serían los valores y las lecciones sobre la vida. De hecho, los valores eran diez veces más importantes para los boomers que el dinero. El segundo estudio de Allianz reafirmó que las personas que reflexionaban sobre su patrimonio y sus herencias seguían creyendo que transmitir los valores personales y familiares es el legado más importante que pueden dejar a sus herederos. Como era de esperar, las historias familiares se consideraban muy importantes para mantener viva la historia y los recuerdos familiares.

Un estudio sobre la jubilación de Merrill Lynch de 2013, realizado en colaboración con Age Wave («Perspectivas de los estadounidenses sobre las nuevas realidades de la jubilación y la bonificación por longevidad»), llegó a conclusiones similares. Cuando se les preguntó qué era lo más importante que debían transmitir a las generaciones futuras, las principales prioridades fueron los valores y las lecciones de vida, ¡más del doble de importantes que el dinero y los activos financieros!

Como asesores que cumplimos con nuestro deber primordial, debemos, en primer lugar, indagar y tratar de comprender los valores, la misión y los objetivos de la familia. Para ello, tal vez convenga revisar nuestro cuestionario de planificación tradicional y plantearnos preguntas más innovadoras, como: ¿Qué valores son importantes para usted? ¿Por qué cree que estos serían importantes para su familia? ¿Podría compartir alguna anécdota de su experiencia personal relacionada con este valor? ¿Qué valores compartidos tiene ya su familia? ¿Qué valores compartidos le gustaría que tuvieran? ¿Cuánto cree que es suficiente para usted y su cónyuge, para sus hijos y para obras benéficas? ¿Cuáles son los dones, sueños y pasiones únicos de sus hijos? ¿Cómo se pueden aprovechar e invertir de forma prudente sus activos financieros en ellos?

Empezamos a generar confianza y a comprender mejor a nuestros clientes cuando comenzamos a formular preguntas sinceras, empáticas y abiertas. Es importante destacar que para el cliente tiene un valor real que escuchemos activamente sus respuestas y confirmemos con él que lo hemos entendido. Escuchar para comprender, en lugar de hablar para ser comprendido, no solo es de vital importancia, sino que también puede tener un gran impacto.

Carl Rogers, psicólogo estadounidense y uno de los fundadores del enfoque humanista de la psicología, dijo lo siguiente: «Escuchar es la fuerza más poderosa que conocemos para alterar la estructura básica de un individuo y mejorar sus relaciones y comunicaciones con los demás». Si soy capaz de escuchar lo que me cuenta, si puedo entender cómo lo ve él, si puedo ver el significado personal que tiene para él, si puedo percibir el matiz emocional que tiene para él, entonces estaré liberando una fuerza potente en su interior».

Así pues, es planteando mejores preguntas y escuchando atentamente las respuestas como llegamos a comprender los valores, objetivos y prioridades de la familia. Cuando lo conseguimos, los valores de cada uno pueden servir de piedra angular para elaborar un plan patrimonial en torno a ellos y para incorporarlos a su planificación sucesoria. Sin embargo, todo comienza con los propios documentos y con la sincera admisión de que estos documentos esenciales se encuentran entre los más legalistas, aburridos y repletos de fórmulas estándar que conoce la humanidad.

Repletos de jerga jurídica y, a menudo, desprovistos de cualquier toque personal, pueden suponer un intercambio distante y definitivo con la propia familia. ¿Tiene que ser así?

No es ilegal que los clientes incluyan más detalles personales en sus documentos de planificación patrimonial (especialmente en los fideicomisos, que en su mayoría son privados) y, ¿no debería considerarse una buena práctica dedicar unos minutos a analizar con los clientes la opción de hacerlo? ¿Cómo es posible que los documentos de planificación sucesoria de una persona contengan tantas páginas que profundizan en cuestiones como la sucesión de los fideicomisarios, el impuesto de salto generacional, las cláusulas de protección contra el despilfarro y las cláusulas de no impugnación, pero no dediquen ni una sola página dedicada a aclarar las sinceras intenciones del otorgante respecto a su familia? ¿Quizás una «carta de amor» en la que se expongan sus intenciones sería más adecuada como parte de un paquete estándar de planificación sucesoria?

Considere el siguiente «Preámbulo» para un fideicomiso revocable como sugerencia contextual de algo que podría insertarse fácilmente al principio del documento. Este ejemplo podría ser adecuado para un progenitor divorciado con dos hijos adolescentes.

Dejar espacio para la intención del redactor y los valores contextuales

Las palabras que siguen a esta breve introducción pueden tener mayor relevancia jurídica, pero su significado palidece en comparación con mi amor y mi esperanza por cada uno de vosotros. El propósito de mi planificación sucesoria no es solo ahorrar en impuestos de transmisión patrimonial y costes de administración, sino, lo que es más importante, protegeros y empoderaros a cada uno de vosotros. He decidido mantener la mayor parte de mi patrimonio en un fideicomiso y que cada uno de vosotros sea cofideicomisario de su propio subfideicomiso junto con una entidad fiduciaria, por el momento. Sabed que confío en cada uno de vosotros, pero también creo que mantener los activos en un fideicomiso puede ofrecer garantías que las distribuciones directas no pueden proporcionar.

Tened por seguro que creo que los dos sois jóvenes adultos responsables de los que me siento orgulloso. No obstante, he decidido asignaros un fideicomisario corporativo hasta que cumpláis los 30 años (a partir de entonces podréis actuar como fideicomisarios únicos) para que os proporcione orientación profesional y sirva de control y contrapeso prudente a la hora de tomar decisiones financieras. La madurez solo se adquiere con las experiencias de la vida, y las emociones pueden nublar nuestro mejor criterio. Cualquiera de nosotros puede tomar decisiones de inversión imprudentes cuando se nos deja actuar por nuestra cuenta. Como

dicho esto, nadie puede evitar cometer errores con el dinero de vez en cuando. Sé que yo también he cometido los míos.

Por encima de todo, mi deseo es que cada uno de vosotros utilice con sensatez los activos que se os han legado, de acuerdo con las disposiciones del fideicomiso, para potenciar vuestros dones y pasiones únicos, para que un día podáis mantener a vuestros propios hijos (especialmente en el ámbito de la educación) y para que se destinen a obras benéficas. Aunque cada uno de nosotros debe encontrar su propio camino hacia la felicidad (y estoy seguro de que cada uno de vosotros lo hará), por favor, considerad cultivar ante todo las virtudes de la gratitud, la generosidad y vuestra fe, porque no se puede vivir una vida feliz o plena sin ellas, independientemente del dinero. Por favor, invertid en una buena salud y buscad formas de invertir en experiencias de vida juntos, con vuestros amigos y con la comunidad, por encima de las cosas materiales. Viajad, dedicad tiempo a reír y a divertiros. Dedica algo de tiempo y dinero a la compasión y a servir a los demás. Hay muchas vías entre las que elegir y creo que hacerlo te reportará mucha alegría. Espero que continúes con la tradición familiar de donar una cantidad anual a las Misioneras de la Caridad de la Madre Teresa para ayudar a cuidar de los más pobres entre los pobres, tanto aquí como en el extranjero. No dudes en realizar otras donaciones a organizaciones benéficas que te inspiren, según lo consideres oportuno.

Los valores contextuales son importantes y probablemente puedan incorporarse fácilmente al proceso de planificación formal por parte de líderes del sector como WealthCounsel e Interactive Legal. Pero, ¿qué hay de la capacidad de transmitir realmente valores, más allá de los contextuales? Me pregunto: ¿se pueden y se deben imponer realmente los valores individuales de una persona a los demás? ¿No deberían los valores (al menos en los adultos) ser elegidos libremente por cada individuo, en lugar de ser impuestos por otra persona? ¿Y qué hay de la sabiduría de la famosa frase de Thomas Paine en **Common Sense** (*Sentido común*), de 1776, cuando dijo: «Cuando planificamos para la posteridad, debemos recordar que la virtud (*y, por extensión, los valores*) no es hereditaria»?

Exponer, pero no imponer, «valores» a los herederos

La planificación basada en valores puede ser un tema delicado de abordar adecuadamente. Al fin y al cabo, si no se han inculcado valores a los hijos durante la vida, ¿qué posibilidades hay de lograrlo tras la muerte? Un plan mejor y más productivo podría consistir simplemente en dar a conocer nuestros valores a nuestros hijos, en lugar de imponérselos.

Sea como fuere, los «indicadores de madurez» han ganado popularidad a la hora de realizar distribuciones de fideicomisos. Graduarse en una universidad acreditada de cuatro años, casarse y criar hijos, comprar el primer coche o la primera vivienda, redactar un plan de negocio bien elaborado que necesite financiación, alcanzar el éxito profesional, llevar una vida libre de comportamientos destructivos o adictivos, y hacer que el fideicomiso iguale o multiplique los esfuerzos financieros propios del beneficiario pueden ser formas perfectamente adecuadas de incentivar y realizar distribuciones del fideicomiso de acuerdo con los valores del descendiente.

Incluir incentivos económicos en el fideicomiso para animar a los herederos a convertirse en miembros equilibrados y productivos de la sociedad es un objetivo loable. Sin embargo,
pueden surgir problemas al intentar motivar el comportamiento de los herederos a través de indicadores de madurez. Una de las cuestiones es cómo un fideicomisario, ya sea una empresa o una persona física, puede supervisar de forma sistemática y eficaz dichos indicadores. A menos que un indicador sea fácil de medir de forma objetiva, puede quedar sujeto a un control esporádico y a la subjetividad.

Más preocupante aún es que motivar el comportamiento externo a través de los valores del difunto y del dinero pueda retrasar la capacidad de un heredero para conectar con sus propias pasiones, motivaciones internas y búsqueda de la felicidad. Se debe actuar con cautela para evitar redactar un fideicomiso que se base en exceso en los valores del difunto y en objetivos de comportamiento externos para los herederos.

Quizá una forma más eficaz sea recabar las opiniones de los herederos (cuando tengan la edad suficiente) sobre sus dotes, objetivos y pasiones, y luego diseñar las actividades de comportamiento adecuadas, incentivadas por el fideicomiso, para empoderarlos. A menudo, un enfoque multifacético que incluya algunos indicadores de madurez es una forma más eficaz y completa de realizar las distribuciones del fideicomiso de acuerdo con los valores. Y, de todos modos, ¿qué valores deberíamos utilizar?

Hace unos años conocí a una pareja memorable que, como era de esperar, tenía puntos de vista diferentes sobre cómo transmitir su patrimonio. Cabe destacar que ambos poseían un máster de una universidad de la Ivy League, uno en contabilidad y el otro en finanzas. Por su parte, la esposa quería compartir con sus hijos su éxito financiero mientras ella y su marido aún vivieran, y quería que sus hijos supieran que sus activos estarían a su disposición en caso de necesidad. No quería que sus hijos tuvieran que esperar hasta ser demasiado mayores para recibir su herencia, ni que se favoreciera a un hijo frente a otro por el hecho de que decidiera casarse y tener hijos,

ascender en la escala corporativa o, simplemente, ser un artista que utilizara su talento para dedicarse a su pasión, independientemente del nivel de ingresos que obtuviera.

El marido, por su parte, temía que, al poner el dinero demasiado a su alcance, se mermara el incentivo de sus hijos para desarrollar sus dotes y talentos. Tras haber alcanzado un éxito financiero considerable con una mentalidad al estilo de Horatio Alger, basada en «salir adelante por tus propios medios», el marido no quería que sus hijos se unieran a lo que él percibía como una sociedad de consumidores que perdía cada vez más el contacto con su capacidad y necesidad de producir. Era partidario de que la mayor parte de las distribuciones del fideicomiso se basaran en incentivos acordes con indicadores de madurez.

Aunque aparentemente discrepaban entre sí a la hora de elaborar un plan sucesorio, esta pareja encontró un terreno común mediante un enfoque multifacético. Algunos activos se distribuyeron en función de la edad, otros según indicadores de madurez, mientras que la mayor parte del patrimonio se mantuvo en un fideicomiso a nombre de los hijos.

Los valores entre cónyuges pueden entrar fácilmente en conflicto en lo que respecta al uso adecuado y al momento oportuno de la riqueza. Del mismo modo, los valores empresariales y los valores familiares pueden, por su propia naturaleza, entrar con frecuencia en conflicto.

Valores empresariales frente a valores familiares: en busca de un punto de encuentro

En el mundo de los negocios, a menudo se valora el rendimiento, la contribución y la maximización de los beneficios. Por el contrario, en el ámbito familiar se suele valorar la igualdad, el amor incondicional y la armonía emocional. Hacer malabarismos con ambas esferas al mismo tiempo puede resultar a veces complicado, incluso para las mejores empresas y las familias más unidas.

Da que pensar recordar lo que ocurrió hace unos años en Estée Lauder, una empresa familiar, cuando William Lauder (entonces de 47 años) renunció al cargo de director ejecutivo para el que se le había estado preparando durante mucho tiempo. Las grietas en los cimientos del conglomerado cosmético parecieron aparecer cuando William se planteó la adquisición de otra empresa que permitiera a Lauder entrar en el mercado mundial de la cosmética de gran consumo.

El objetivo principal de la adquisición era reducir la dependencia de las ventas en grandes almacenes mediante el acceso a canales de distribución de gran consumo como CVS. La estrategia parecía bastante sencilla, hasta que otros miembros de la familia

, concretamente Leonard (el padre de William) y Ronald Lauder (el tío de William), empezaron a dar su opinión.

Leonard se interesó activamente por el negocio, se reunía con William semanalmente y, entretanto, le enviaba numerosas notas escritas a mano. Habiendo visto cómo el negocio se había construido sobre la base de aprovechar las relaciones con los grandes almacenes, Leonard temía alienarlos y se oponía a la adquisición.

Ronald, convencido de que la adquisición sería beneficiosa para las ventas y la cotización de las acciones, se mostró a favor de la misma. A la hora de decidir qué hacer, William se vio atrapado entre los dos mayores accionistas de la empresa y también en conflicto con su familia y otras partes interesadas.

A William le gustaba decir: «En mi trabajo como director general, tengo una responsabilidad para con todos los accionistas. Prácticamente todos los miembros de mi familia han oído eso, aunque no lo aprecien». Y añadía: «No es fácil tener miembros del consejo de administración que te recuerden de cuando eras niño y puedan llamarte a casa en cualquier momento».

Entonces, un día, William sorprendió al consejo de administración al comunicarles que quería dejar el cargo de director ejecutivo y que deseaba que el nuevo director ejecutivo procediera de fuera de la familia. William habló en nombre de muchos de los que están al frente de empresas familiares cuando afirmó: «Se trata de gestionar todas las cosas que el director ejecutivo tiene que gestionar, al tiempo que se gestionan las relaciones con personas con las que tienes un vínculo familiar y a las que estás dedicado con afecto durante toda tu
toda la vida».

Todas las familias tienen algún tipo de disfunción. Toda empresa tiene sus retos. Y, según Roy Williams y Vic Preisser, es sobre todo la ruptura de la confianza y la comunicación lo que explica la incapacidad de conservar el patrimonio de generación en generación en las familias multigeneracionales. Por ello, buscar puntos en común y valores compartidos en iniciativas loables, como la elaboración de declaraciones de misión familiar y la participación en actividades filantrópicas familiares, puede servir de base sólida para ayudar a que ambas prosperen juntas.

Las declaraciones de misión familiar pueden ofrecer una oportunidad significativa para colaborar en torno a los valores fundamentales de la familia. Del mismo modo, involucrar a los miembros de la familia en actividades benéficas puede ayudar a fortalecer las relaciones familiares y a crear un sentido compartido de propósito. Desarrollar un plan estratégico de donaciones

es a menudo esencial para gestionar aquellos valores necesarios para el bienestar de la familia intergeneracional. ¿Estamos haciendo todo lo que podemos, como asesores, en este importante ámbito? Resulta curioso que los clientes suelen hacer donaciones benéficas en vida, pero a menudo no lo hagan al fallecer. ¿Acaso el tema de la muerte cambió su disposición, o podríamos haberles brindado un mejor asesoramiento? El rabino Mordechai Liebling lo expresa así: «Tu última voluntad y testamento es tu última enseñanza. ¿Qué quieres que transmita?».

Por fin seguí mi propio consejo y el año pasado creé un fondo asesorado por donantes para mi familia. Sinceramente, estaba cansado de mi hipocresía al llevar tanto tiempo recomendando esta técnica de planificación como una forma de unir a la familia para participar en algo más grande que ella misma. Quería que mi hija de trece años, Elizabeth, no solo fuera más consciente de los valores de sus padres, sino, lo que es más importante, que empezara a forjar sus propios valores solidarios, investigando y eligiendo ella misma algunas organizaciones benéficas. Sí, los niños se identifican con su familia y con los valores familiares, pero también deben aprender a separarse de ella y a forjar sus propios valores.

Una planificación eficaz de la sucesión empresarial debe tener como objetivo transferir con éxito la propiedad y la gestión de la empresa, al tiempo que se mantiene unida a la familia. Jay Hughes suele hacer hincapié en las virtudes de la humildad y la gratitud al trabajar con familias y empresas familiares, en la búsqueda de un terreno común
, en los que cada miembro de la familia busque potenciar la felicidad de los demás. En consonancia con ello, el resto de este artículo se dedicará a la virtud, a la búsqueda de la felicidad y a la importancia del capital espiritual.

Las virtudes: el superalimento de los valores

Cada miembro de la familia, cada familia, tiene un conjunto de valores. Descubrir varios valores compartidos entre los miembros de la familia requiere cierto esfuerzo.
A partir de ahí, determinar el conjunto de valores fundamentales de una familia —que son limitados— para transmitirlos de generación en generación requiere un mayor proceso de descubrimiento y una buena gobernanza familiar. Por último, centrarse en aquellos valores específicos que conducirán a la felicidad de cada uno, al tiempo que permiten que toda la familia prospere, requiere una comprensión profunda de la virtud.

Hoy en día, los valores y las virtudes suelen utilizarse indistintamente y, aunque ambos están relacionados, pueden tener características y resultados muy diferentes. Por un lado, nosotros, como asesores, podemos valorar legítimamente ayudar a nuestros clientes

a minimizar legítimamente los impuestos sobre la renta y de sucesiones. Por otro lado, es posible que, como sociedad, nos hayamos resignado al «valor moderno» de tener un Estado mucho más grande de lo que estamos dispuestos a pagar con nuestros impuestos. Del mismo modo, la enorme transferencia intergeneracional de la deuda social que sin duda se producirá no es, en absoluto, un acto de virtud.

Todas las virtudes son valores, pero no todos los valores son virtudes. El derecho inalienable a la libertad puede parecer una virtud, pero no lo es. La libertad de cada uno puede utilizarse para actos virtuosos, para actos viciosos o para un sinfín de actos y valores intermedios. La virtud y la libertad, sin embargo, mantienen una relación exclusiva e interdependiente. Si bien la virtud necesita de la libertad para que seamos libres de elegirla, la supervivencia a largo plazo de la libertad depende directamente de que elijamos la virtud.

Para ilustrar más claramente la diferencia entre virtudes y valores, pensemos que elegir los «Happy Meals» de McDonald's es una elección alimentaria, pero en ningún caso se consideran una opción de «superalimento» como la col rizada, las espinacas o los arándanos. Del mismo modo, las virtudes son el «superalimento» de los valores.

El juez del Tribunal Supremo Potter Stewart es famoso por haber comentado en una ocasión, refiriéndose a la pornografía: «Lo reconozco cuando lo veo». ¿Se puede decir lo mismo de la virtud? ¿Aquellos de nosotros que nos dedicamos a la planificación basada en valores reconoceremos la virtud cuando la veamos? ¿Seremos capaces de ofrecer un asesoramiento adecuado cuando las familias busquen elegir y examinar sus valores fundamentales a la luz de la virtud?

PREGUNTA: Considera los dos grupos de valores que figuran a continuación. Ambos grupos contienen valores sensatos, pero ¿qué grupo representa mejor la noción de virtudes?

Grupo A: Logros, belleza, comodidad, creatividad, educación, libertad, flexibilidad, felicidad, ejercicio, salud, conocimiento, comunicación abierta, crecimiento personal, privacidad, propiedad, autoexpresión.

Grupo B: Prudencia, justicia, fortaleza, templanza, valentía, caridad, veracidad, humildad, benevolencia, esperanza, gratitud, fe, lealtad y honor.

RESPUESTA: El grupo B representa mejor las virtudes. Pero, ¿por qué?

Los valores suelen ser amplios, personales y relativos. «Tú tienes tus valores y yo tengo los míos», se suele decir hoy en día. Las virtudes, por otro lado, son un

término más específico que representa un conjunto de valores seleccionados que contribuyen a promover un bien objetivo y son moralmente deseables.

Son nuestras virtudes, más que nuestros valores, las que nos permiten convertirnos en mejores miembros de una familia y en mejores ciudadanos de la sociedad. Son las virtudes en particular, y no los valores en general, las que permiten que nuestra brújula moral apunte con mayor precisión hacia el norte en la búsqueda de la felicidad. Nuestra comprensión de las virtudes puede servir como base necesaria para ayudar a los clientes a tomar decisiones acertadas, ya que el sentido común nos dice que no todos los valores son iguales.

La virtud no es solo la disposición habitual correcta, sino, en la mayoría de los casos, la acción correcta de hacer el bien. Uno puede profesar que defiende el valor del valor, por ejemplo, pero aun así no actuar con valentía. Esta persona puede valorar correctamente el valor, pero no es virtuosa en su comportamiento valiente.

Hace más de 2.300 años, Aristóteles enseñó que la virtud era un punto medio sensato entre dos extremos. La virtud del valor, por ejemplo, se consideraría un punto medio práctico entre el cobarde que huye del peligro y el temerario que se lanza ciegamente hacia el peligro. Una persona valiente se enfrenta con audacia a aquellos peligros apropiados cuando debe hacerlo.

«Virtud» era un término que nuestros padres fundadores utilizaban a menudo y comprendían bien. Los 56 hombres que se atrevieron a firmar la Declaración de Independencia lo hicieron sabiendo que, muy probablemente, sus bienes serían confiscados o destruidos y que, si eran capturados, podrían enfrentarse a la pena de muerte. El mero hecho de firmar el documento significaba que estaban cometiendo traición. Pero los padres fundadores tenían la disposición y la conducta adecuadas para la virtud cívica del valor. Al considerar primordiales los derechos inalienables y el bien común de sus compatriotas, vivieron con valentía la última línea de la declaración: «Y para respaldar esta declaración, con firme confianza en la protección de la Divina Providencia, nos comprometemos mutuamente con nuestras vidas, nuestras
fortunas y nuestro sagrado honor».

El teólogo Santo Tomás de Aquino aplicó el razonamiento y el sentido de la virtud de Aristóteles a la fe, y estableció que la razón y la revelación debían entrelazarse, de modo que ambas juntas nos condujeran hacia una línea de conducta similar. Pero fue Aristóteles, más que nadie, quien propuso que la felicidad era el fin de la vida humana y que, para alcanzarla, había que

cultivar la virtud. Esta idea tuvo un profundo efecto en Estados Unidos y en la búsqueda de la felicidad por parte de los estadounidenses.

La búsqueda de la felicidad: la importancia del capital espiritual

Es el 11 de junio de 1776. El Congreso acaba de nombrar un Comité de Cinco para redactar la Declaración de Independencia. Tanto Thomas Jefferson como John Adams forman parte del comité y ninguno de los dos quiere ser el primero en redactar el borrador de la declaración. Adams acaba convenciendo a Jefferson de que debe ser él quien dé el primer paso en la redacción, argumentando que debe escribirla un virginiano, que Jefferson resultaba más afable a los ojos del Congreso y que, sin duda, era el mejor escritor de los dos.

Así pues, la responsabilidad de elaborar el borrador inicial recae exclusivamente en Jefferson. Con el peso de la nueva república sobre sus hombros, Jefferson se encierra en su habitación de hotel. Tras lo que probablemente equivalga a pasar toda la noche en vela, Jefferson se inspira en documentos como la Declaración de Derechos de Virginia y su propio borrador de una constitución para Virginia.

Sin embargo, lo más significativo es que Jefferson se inspira en gran medida en John Locke, el filósofo político británico del siglo XVII. Locke, en sus *Dos tratados sobre el gobierno civil*, es quizás más famoso por proponer la idea de que los gobiernos se instituyen para garantizar los derechos naturales de las personas a la vida, la libertad y la propiedad. Sin embargo, Jefferson toma la decisión profética de restar importancia deliberadamente a la noción convencional de propiedad de Locke y, en su lugar, destaca otra visión más amplia, procedente de Locke, Aristóteles y Epicuro, relativa a la «búsqueda de la felicidad».

El preámbulo de Jefferson se convierte en la declaración de principios familiar más famosa de todos los tiempos y sirve como sello distintivo del gobierno familiar. Este pasaje ayuda a definir los principios en los que se basan nuestro gobierno y nuestra identidad como familia estadounidense. La frase «Sostenemos como evidentes por sí mismas estas verdades: que todos los hombres son creados iguales; que son dotados por su Creador de ciertos derechos inalienables; que entre estos están la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad» pasa a representar un estándar moral al que aspira la nueva república.

Así pues, podemos agradecer a Jefferson (inspirándose en Locke, Aristóteles y Epicuro) que, en su borrador original de la Declaración de Independencia, tuviera la sabiduría de reconocer que la felicidad, aunque incluye la propiedad, es el

amplio y fundamental de los derechos inalienables. Irónicamente, quienes trabajamos en el sector de la planificación patrimonial y sucesoria familiar quizá nos ganemos la vida más bien gracias a la búsqueda y transmisión de los bienes de nuestros clientes, pero nuestra máxima vocación como asesores es ayudar a las personas y a las familias por igual a mejorar en su búsqueda de la felicidad.

Cualquier estudioso de la historia de Estados Unidos aprecia sin duda el hecho de que los padres fundadores de Estados Unidos, independientemente de sus creencias religiosas particulares, coincidieran en que nuestros derechos inalienables nos fueron conferidos por nuestro Creador y que las virtudes eran indispensables para el mantenimiento de la república. Para los fundadores, el camino hacia la felicidad consistía en aprovechar plenamente los dones, las pasiones y los recursos de cada uno en actividades basadas en principios y con un interés espiritual propio. Los conceptos de comunidad significativa, bien común y virtud cívica se consideraban parte integral y eran evidentes por sí mismos para una ciudadanía ilustrada.

Hay que reconocer que la Declaración de Independencia es una obra maestra única en su género. En ella se entrelazan con maestría ideas procedentes de la teología, la Ilustración y la filosofía de la Antigua Grecia y Roma. En cierto modo, pues, a los propios fundadores se les debe reconocer el mérito de haber puesto de relieve la importancia del «capital espiritual» en la búsqueda de la felicidad de cada uno. Puede que no lo denominaran «capital espiritual», pero los derechos inalienables con los que todos estamos dotados, nuestros dones y deseos únicos, y el florecimiento humano que ellos imaginaron, dependían igualmente del capital espiritual.

Cabe destacar que el interés propio ilustrado (espiritual) fue un concepto que Alexis de Tocqueville señaló en su obra *La democracia en América (1835)*. Utilizando la expresión «interés propio bien entendido», de Tocqueville llega a señalar que los estadounidenses equilibran el derecho de asociación en pro del interés privado con la virtud de hacer lo correcto. El siguiente pasaje de *La democracia en América* resume el concepto de interés propio ilustrado o espiritual:

> *Los estadounidenses, por el contrario, se complacen en explicar casi todas las acciones de sus vidas mediante el principio del interés bien entendido; muestran con satisfacción cómo una consideración ilustrada de sí mismos les impulsa constantemente a ayudarse mutuamente y les inclina de buen grado a sacrificar una parte de su tiempo y sus bienes por el bienestar del Estado. (Ibíd., 647)*

El capital espiritual es, en cierto sentido, el capital más fácil y fundamental de comprender. Sencillamente, es el Creador de todos nosotros quien es el Otorgante de este

capital. Como tal, el capital espiritual no debe mezclarse indiscriminadamente con el capital humano o el capital social, ya que el capital espiritual no proviene de la humanidad ni de la sociedad. Para los padres fundadores, este capital trascendental, que consistía inicialmente en el derecho a la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad, no podía ser derogado ni restringido por las leyes humanas. Estos derechos sagrados eran activos no económicos según la ley natural y no podían ser arrebatados, negados ni transferidos. Dado que este capital de valor incalculable no podía venderse ni donarse, carecía de valor de mercado: no valdría nada en el formulario 706 del IRS. Y, sin embargo, el capital espiritual sirvió como piedra angular de la nueva república, mientras ellos arriesgaban sus vidas, sus fortunas y su sagrado honor.

Imaginemos por un momento que nuestro amplio equipo multidisciplinar de planificación incluyera a figuras como Aristóteles, Santo Tomás de Aquino y Thomas Jefferson. ¿Qué dirían ellos sobre la felicidad? Para empezar, nadie del equipo ampliado habría sido tan descuidado como para afirmar que la felicidad se encuentra principalmente en la autogratificación o en la búsqueda de «valores en
general». Sin excepción, todos habrían proclamado que solo a través de la virtud, y más concretamente de la virtud cívica, puede alcanzarse la felicidad en la sociedad.

Casi se puede oír su sabiduría colectiva, instándonos a ser agentes morales en la búsqueda de la felicidad y a dejar que la luz de la virtud sea nuestra guía. Solo en el marco de la virtud colectiva puede el gobierno abstenerse de interferir en la búsqueda de la felicidad de cualquiera, siempre y cuando ello no interfiera en el derecho de los demás a buscarla. Para los fundadores, la verdadera felicidad requería un pacto social en el que se buscara equilibrar su autonomía y su interdependencia**:** la realización de uno mismo, de la familia y de la comunidad.

Puede resultar fácil pensar en el capital espiritual como una reliquia mística y lejana. Sin embargo, el exhaustivo Informe Mundial sobre la Felicidad de 2016, publicado por las Naciones Unidas, sugiere lo contrario. El informe establece que la felicidad constituye un mejor indicador del bienestar humano que los ingresos, la pobreza, la educación, la salud y el buen gobierno medidos por separado. Concluye que el florecimiento humano está directamente relacionado con el bien común y que el principio de la mayor felicidad para la propia felicidad consiste en preocuparse apasionadamente por la felicidad de los demás.

Aunque es necesaria, la búsqueda del dinero no es la forma más segura de alcanzar la felicidad. Como todos hemos visto y podemos atestiguar, el dinero puede llegar a ser, en ocasiones, más una carga emocional que un beneficio económico. El

documental «Born Rich», creado por Jamie Johnson, de la fortuna farmacéutica de Johnson & Johnson, aborda las cargas que supone la riqueza heredada para diez jóvenes adultos, entre los que se encuentran Ivanka Trump (hija del presidente Donald Trump) y Georgina Bloomberg (hija del exalcalde de Nueva York Michael Bloomberg). El motivo que impulsó a Johnson a realizar la película surgió de su preocupación por el hecho de que quienes tienen dinero se niegan a hablar de ello y, a menudo, experimentan sentimientos de culpa y de agobio.

Hoy en día, la ciencia de la felicidad confirma gran parte de lo que intuitivamente sabíamos desde hace mucho tiempo. Según el reciente documental «Happy» (2011), podemos aumentar nuestra felicidad centrándonos en actividades intencionadas como:

- **Ser agradecido**: por ejemplo, el simple hecho de anotar cinco cosas por las que te sientes agradecido, una vez a la semana, tiene resultados cuantificables a la hora de mejorar la propia felicidad.
- **Relacionarse con amigos, familiares y la comunidad**: las personas que dedican su tiempo y energía a relacionarse con amigos, familiares y la comunidad son, demostrablemente, más felices.
- **La compasión y el servicio a los demás**: las personas que se centran en ayudar a quienes lo necesitan y en intentar hacer del mundo un lugar mejor afirman sentirse más felices.

Los estudios actuales sobre consumo y felicidad sugieren que las personas son más felices cuando gastan dinero en experiencias en lugar de en objetos materiales, cuando valoran lo que planean comprar antes de adquirirlo y cuando dejan de intentar ir «un paso por delante de los Jones». Por ello, comprar experiencias significativas a través de vacaciones o actividades de ocio suele ser más gratificante que adquirir bienes materiales como televisores o coches.

Cada uno de nosotros deja su legado a través de la forma en que elegimos vivir el día a día. Quizá el consejo más prudente que se puede dar a los clientes para ayudarles a que su vida sea feliz sea desviar esporádicamente la conversación de alcanzar o transmitir la prosperidad económica hacia alcanzar la prosperidad emocional. Al fin y al cabo, es este quinto capital el que resulta indispensable para nuestro bienestar individual y social. Piedra angular de todos los demás capitales, el capital espiritual es lo que permite que tanto las personas como las familias y las sociedades prosperen: que persigan noblemente la felicidad y alcancen una riqueza duradera.

Conclusión

Ahora que enero llega a su fin, aún hay tiempo para formular nuevos y significativos propósitos de Año Nuevo. Propongámonos este año hacer que la planificación patrimonial y sucesoria sea menos confusa y más personal, y ayudar a los clientes a transmitir sus valores. Como asesores, trabajemos en equipo como auténticos consejeros y adoptemos nuevas buenas prácticas, entre las que podrían incluirse algunas de las siguientes:

- Actualizar la definición de planificación sucesoria a nivel académico e institucional;
- Hacer hincapié en los activos económicos y no económicos, así como en los valores y virtudes de los clientes;
- Añadir una sección introductoria a los formularios estándar o una carta aparte para explicar el contexto;
- Escuchar activamente a los clientes utilizando preguntas de exploración mejores y más abiertas;
- Mostrar a los herederos —sin imponerles nada— los valores y virtudes importantes del cliente;
- Buscar puntos en común en las declaraciones de misión familiar y en actos filantrópicos que trasciendan el yo; y
- Esforzarse por potenciar la búsqueda de la felicidad de cada uno, destacando la importancia del capital espiritual.

Independientemente de si este año el Congreso decide modificar el llamado «impuesto de sucesiones», debemos, no obstante, tener en cuenta la actual demanda de cambio por parte de los clientes. De hecho, existe un paradigma mejor para la planificación patrimonial y sucesoria familiar. Se lo debemos a nuestros clientes: hacer todo lo posible para ponerlo a su disposición; actuar verdaderamente como asesores más allá de cualquier credo o código.

¡ESPERO QUE ESTO TE AYUDE A AYUDAR A OTROS A MARCAR UNA DIFERENCIA *POSITIVA*!

Charlie Douglas

CITAR COMO:

Boletín de planificación sucesoria **de LISI n.º** 2507 (20 de enero de 2017) en http://www.leimbergservices.com Copyright 2017 Charles Douglas. Queda prohibida la reproducción en cualquier forma o el reenvío a cualquier persona sin el permiso expreso de Leimberg Information Services, Inc. (**LISI**).

REFERENCIAS:

Los valores familiares, y no el dinero, son el mejor legado; Perspectivas de los estadounidenses sobre las nuevas realidades de la jubilación y la longevidad; Ellen Byron, «Las tensiones agitan la dinastía Estee Lauder», Wall Street Journal, 27 de febrero de 2008; Roy Williams y Vic Preisser, Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values (2003); Informe Mundial sobre la Felicidad 2016.