

OFICINA FAMILIAR

La oficina centrada en la familia

EDICIÓN SEMANAL • 10 DE NOVIEMBRE DE 2021





De *FFI Practitioner*

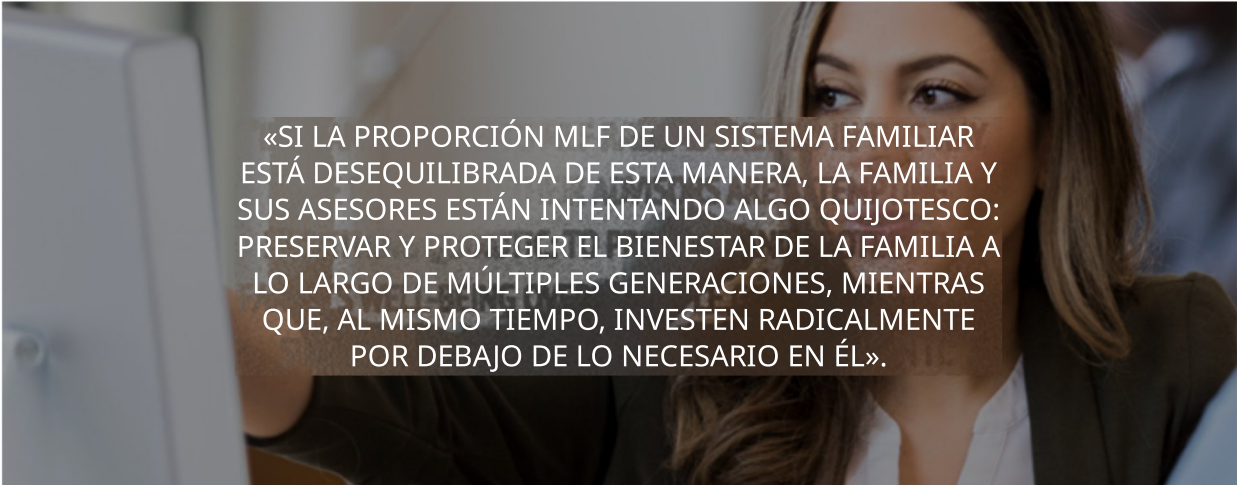
El artículo de esta semana continúa la serie de noviembre de *FFI Practitioner* sobre temas relacionados con la oficina familiar. Gracias a Scott Peppet por este artículo, en el que defiende que las oficinas familiares eficaces deben dedicar más tiempo y presupuesto al recurso más importante de las familias emprendedoras: la familia.

Imagina clasificar todas las horas y el dinero gastados a lo largo de un año en una oficina familiar típica en tres categorías: dinero, asuntos legales y familia.

La categoría «dinero» incluiría toda la energía dedicada a supervisar y gestionar las inversiones, así como los honorarios de los fideicomisarios, la contabilidad y cualquier otro aspecto que, por lo general, acompañe al cuidado y al crecimiento del capital financiero de la familia. En «asuntos legales» incluiríamos todo el trabajo realizado para gestionar las obligaciones normativas, la planificación sucesoria, la estrategia y la preparación fiscal, los seguros y otras iniciativas de gestión de riesgos. Por último, la categoría «familia» incluiría el tiempo y el presupuesto destinados directamente a medidas encaminadas a mejorar la salud y el bienestar físico, mental, emocional y espiritual de la familia, incluyendo iniciativas de aprendizaje familiar, coaching y desarrollo individual, así como reuniones o retiros familiares relevantes.

¿Qué descubriríamos?

En la mayoría de las oficinas familiares, la *proporción MLF* (es decir, dinero, asuntos legales y familia) probablemente ascendería al sesenta por ciento / treinta por ciento / diez por ciento. Por supuesto, no se trata de una afirmación respaldada por una investigación sólida. Los testimonios anecdóticos de familias y profesionales de las oficinas familiares sugieren que la mayoría de estas dedican la mayor parte de su tiempo a la gestión del dinero, seguida de cerca por un esfuerzo considerable destinado a mitigar los riesgos legales, normativos y fiscales. En términos de porcentaje del presupuesto y del tiempo dedicado, la salud y el crecimiento de la familia suelen ocupar un muy lejano tercer lugar.



«SI LA PROPORCIÓN MLF DE UN SISTEMA FAMILIAR ESTÁ DESEQUILIBRADA DE ESTA MANERA, LA FAMILIA Y SUS ASESORES ESTÁN INTENTANDO ALGO QUIJOTESCO: PRESERVAR Y PROTEGER EL BIENESTAR DE LA FAMILIA A LO LARGO DE MÚLTIPLES GENERACIONES, MIENTRAS QUE, AL MISMO TIEMPO, INVIESTEN RADICALMENTE POR DEBAJO DE LO NECESARIO EN ÉL».

Incluso esta asignación del 10 % al bienestar familiar puede resultar generosa. En algunas oficinas, la categoría «familia» se acerca más a cero. Me he encontrado, por ejemplo, con responsables de family offices que nunca han conocido a algunos o a todos los miembros de la familia a la que prestan servicio. Es difícil imaginar que presten mucha atención al desarrollo de la familia. E incluso en situaciones menos extremas, gran parte de lo que a primera vista podría parecer que encaja en la categoría de «familia» puede ser, de hecho, tiempo dedicado *por* la familia a riesgos financieros y jurídicos. Por ejemplo, si alguien contabilizara el tiempo dedicado a cada categoría en las reuniones o retiros familiares y aplicara la proporción del MLF a esas distribuciones, descubriría que dichas reuniones se centran casi exclusivamente en revisiones de negocios, resúmenes de carteras, educación financiera y cuestiones de planificación fiscal y sucesoria. Lo que parece tiempo «en familia» a menudo se dedica, en realidad, a la planificación financiera y jurídica.

¿Cuál es el problema?

Si la proporción MLF de un sistema familiar está sesgada de esta manera, la familia y sus asesores están intentando algo quijotesco: preservar y proteger el bienestar de la familia a lo largo de varias generaciones, al tiempo que invierten radicalmente de forma insuficiente en él. Es probable que esto fracase. De generación en generación, ni siquiera el mejor asesoramiento financiero y jurídico salvará a una familia de la erosión del carácter, el propósito y la cohesión que el paso del tiempo probablemente provocará. *Una familia debe comprender que su mayor activo son sus miembros, no su balance financiero, por muchos ceros que este pueda mostrar.* Del mismo modo, una «family office» debe comprender que su propósito último es invertir en las personas a su cargo y velar por ellas, no en los dólares de sus arcas.

Una «oficina centrada en la familia» que comprenda verdaderamente esta misión difiere considerablemente, en cuanto a propósito, estrategia y prioridades, de la típica «family office» 60/30/10. Se dedica a la preservación del patrimonio, pero en el sentido más amplio del término. La palabra «riqueza» no significa simplemente dinero. Significa felicidad, bienestar y todos los indicadores tangibles e intangibles de prosperidad. No se trata de mera semántica. Mientras que una «family office» típica puede considerar que su función es proteger la «riqueza» financiera de una familia, una oficina verdaderamente centrada en la familia entiende que existe para este propósito más amplio.

Recuadro



Tecnología para family offices: Entrevista con Tania Neild

Profesional de la FFI
por Tania Neild y Mary Duke

Con el artículo de hoy, damos inicio a una serie de un mes de duración sobre temas relacionados con las oficinas familiares. El número de hoy incluye una entrevista a Tania Neild realizada por Mary Duke, miembro de FFI y del consejo de administración. El tema que abordan es la cuestión, a veces complicada, del uso de la tecnología en las oficinas familiares.

[LEER MÁS](#)

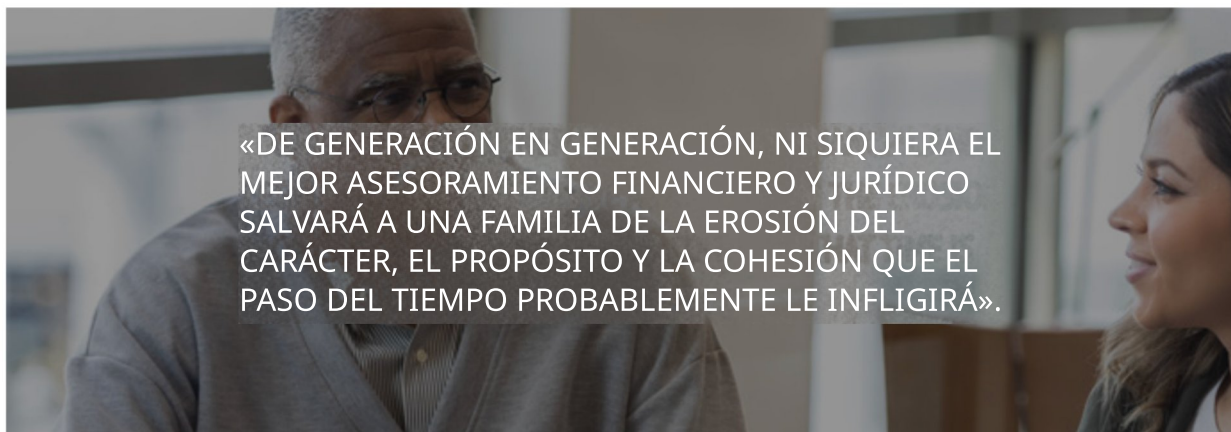
Muchas familias invierten en exceso en el cuidado de su capital financiero y no lo suficiente en su capital humano. He trabajado con familias muy acaudaladas que cuentan con todos los asesores financieros y jurídicos que uno podría desear, y con el mejor asesoramiento que el dinero puede comprar, pero que siguen careciendo de recursos suficientes a la hora de cuidar de la propia familia.

La ironía es que invertir en la familia es fundamental para proteger sus activos financieros; sin personas fuertes en su núcleo y sin vínculos familiares sólidos entre ellas, el capital financiero de una familia tiende a disiparse rápidamente. Por lo tanto, centrarse en la familia resulta ser una decisión financieramente inteligente. Sin embargo, no es prudente que una oficina intente centrarse más en la familia únicamente por estas razones instrumentales. Es poco probable que el esfuerzo tenga éxito si no es más que un intento encubierto de reforzar aún más el capital financiero. En este ámbito, las intenciones importan.

¿Por qué se mantiene el statu quo?

Hay muchas razones que explican la tendencia a invertir de forma insuficiente en el capital humano de la familia. La primera puede ser la costumbre. Si todas las reuniones familiares de los últimos veinte años se han centrado principalmente en revisar las inversiones financieras de la familia, eso es lo que esperarán tanto la familia como el personal de la oficina familiar. Puede resultarles difícil imaginar un orden del día que haga hincapié en el capital humano.

La segunda razón pueden ser los supuestos restrictivos sobre los roles, las responsabilidades y las tareas que hay que abordar. Las oficinas familiares están repletas de profesionales técnicos, pero cuentan con muy pocos profesionales de las profesiones de ayuda, como trabajadores sociales, mediadores, coaches o miembros del clero. Las oficinas familiares tienden a centrarse en lo a corto plazo y lo transaccional, en lugar de en lo a largo plazo y lo transformador. Esto significa que incluso su trabajo en la categoría de «familia» suele ser discreto y orientado a tareas concretas: superar esta reunión familiar o aquella revisión del fideicomiso. Además, muchos profesionales de las oficinas familiares se apresuran a decir «no soy terapeuta» cada vez que surge el complicado asunto de la familia. A veces, esto supone un mantenimiento sensato de unos buenos límites profesionales. Pero, aunque esté muy lejos de la terapia, hay un enorme trabajo por hacer a la hora de educar a la familia y ayudar a guiar a sus miembros. Si la oficina familiar no promueve y protege activamente la salud y el bienestar generales a largo plazo de la familia, ¿quién lo hará?

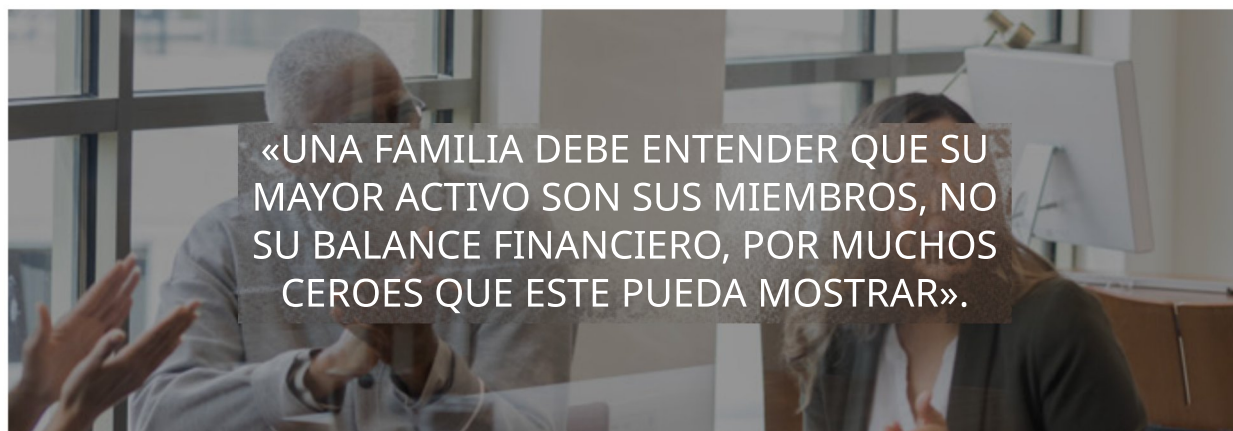


En tercer lugar, puede estar la ignorancia de lo que significa situar el capital humano de la familia en el centro del trabajo de la oficina familiar. Es difícil dar en el blanco sin saber cómo es. A menudo pregunto a los miembros de la familia y al personal de la oficina familiar si se imaginan elaborar un orden del día para una reunión familiar de dos días en la que *no* se dedique tiempo *alguno* a revisar el capital financiero. A menudo recibo miradas de desconcierto a cambio. «¿Dos días enteros sin hablar de dinero? ¿En qué emplearíamos nuestro tiempo?». Esa respuesta sugiere una falta de comprensión sobre cómo dar prioridad al capital humano de la familia.

Por último, observo que muchos miembros de la familia no creen que sean el activo más importante de su familia. Años de reuniones centradas en el capital financiero pueden haber tenido un efecto desmoralizador: es posible que la familia haya interiorizado el mensaje implícito de que lo que importa es el dinero, y no la familia. O quizá los miembros de la familia simplemente cuestionen su valor, su lugar en el mundo o su importancia. Muchas empresas familiares multigeneracionales son fundadas por una persona carismática y de gran éxito que puede dejar un legado de inseguridad entre los miembros de la familia, que nunca se sienten a la altura. Sea cual sea su origen, esta inseguridad endémica puede impedir que una familia exija a sus asesores que se centren más en la familia. Sin esa presión familiar, los profesionales de la family office suelen permanecer en su zona de confort: los temas financieros y jurídicos.

¿Cómo cambiar?

Es importante centrarse en qué es, exactamente, lo que debe cambiar para que una family office esté verdaderamente «centrada en la familia». Para que quede claro, este cambio *no* consiste en ignorar el capital financiero ni el riesgo jurídico. Es difícil proteger el capital financiero de una familia a largo plazo: gestionar el patrimonio y los riesgos requiere una gran experiencia, diligencia y lealtad. Nada de lo aquí expuesto pretende restar mérito a esa labor.



Mi propósito es, más bien, ampliar la perspectiva para que el personal de la oficina familiar y los miembros de la familia a los que atiende vean toda la gama de temas que merecen atención. Una oficina centrada en la familia debe desarrollar conocimientos especializados internos que sean relevantes para ayudar a cada miembro de la familia a prosperar en la vida que haya elegido. Además, debe ayudar a la familia a tomar conciencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que puede y debe realizar en este sentido. Esta labor incluye, entre otras cosas, evaluar la salud física y mental de los miembros de la familia; centrarse en la importancia de un trabajo significativo; desarrollar habilidades relacionales y de comunicación para afrontar conflictos y dificultades; aprender a integrar el capital financiero en una vida saludable; ser sinceros sobre los privilegios y las desigualdades, así como sobre los problemas sociales que estos generan; fomentar una cultura familiar de aprendizaje permanente; y encontrar un propósito y un sentido espiritual. Si se pretende transformar un sistema con una proporción MLF de 60/30/10, los aspectos «económicos» y «jurídicos» deben —al menos durante un tiempo— pasar a un segundo plano para que puedan ocupar el primer plano temas más orientados al capital humano.

A medida que una familia y su oficina realizan esta labor, no deben considerarla como un nuevo centro de costes, sino como una inversión de capital en el capital humano de la familia. Del mismo modo que se realizan inversiones de capital para obtener un rendimiento financiero, se realizan inversiones de capital para obtener un rendimiento humano. Estar verdaderamente «centrado en la familia» significa situar el éxito, la salud, el crecimiento y la integridad continuos de cada miembro de la familia en el centro de la labor diaria de la oficina familiar. Esto requiere entablar una relación auténtica con cada miembro de la familia, conocer sus problemas y esperanzas, y desarrollar en la oficina una profunda ética de servicio que considere la gestión del capital humano de la familia como su misión principal. Requiere saber escuchar y establecer vínculos, así como un compromiso genuino con el aprendizaje continuo. En última instancia, sin embargo, es el camino más gratificante que una familia y sus asesores pueden recorrer juntos.

Acerca del autor



Scott Peppet es presidente de Chai Trust Company, la oficina familiar de su suegro, el empresario de Chicago Sam Zell. Cuenta con formación en Derecho y Finanzas; fue catedrático de Derecho en la Universidad de Colorado entre 2000 y 2018, donde se centró en la negociación y la resolución de conflictos, diversos aspectos del Derecho transaccional y las complejidades de las empresas familiares multigeneracionales. Imparte regularmente conferencias sobre family offices, sociedades fiduciarias privadas, liderazgo intergeneracional y cómo «casarse» con una familia emprendedora. Mantiene un blog activo sobre estos temas en www.scottpeppet.com, y se le puede contactar en speppet@chaitrust.com.

Artículo relacionado

Si te ha gustado la edición de esta semana, echa un vistazo a este artículo relacionado que analiza la evolución de las funciones de la family office.



«Las funciones pasadas, presentes y futuras del ejecutivo de la oficina familiar», por Annischka Holmes-Moncur

[MÁS INFORMACIÓN](#)