

## El camino hacia la gobernanza de una empresa familiar: armonizar múltiples valores y prioridades para desarrollar el capital familiar

Dennis T. Jaffe, doctor

---

Además del asesoramiento jurídico, financiero y empresarial, cada vez se pide más a los asesores que ayuden a la familia a elaborar políticas sobre las relaciones personales, los conflictos y las diferencias en un círculo de familiares cada vez más amplio, a armonizar objetivos y valores, a aprender a trabajar juntos como un equipo familiar intergeneracional y a tomar decisiones justas y eficaces que sirvan a los intereses a largo plazo de la familia. En los relatos sobre disputas familiares y litigios, observamos las grandes pérdidas personales y económicas que se derivan de desacuerdos aparentemente menores, así como la gran vehemencia con la que los familiares agraviados abordan una disputa sobre la herencia o el control.

Cada vez se recurre más a los asesores jurídicos y financieros para que ayuden a las familias a anticipar necesidades y a prevenir o atajar futuros conflictos. Los asesores no solo tienen que trabajar con estructuras jurídicas y fiscales, sino también con las relaciones personales que existen entre los miembros de la familia que comparten activos como socios empresariales. Aunque un acuerdo pueda ser legal, la familia también debe considerarlo justo y comprender cómo funciona y por qué existe; de lo contrario, surgirá un conflicto. Una familia acaudalada en expansión debe ayudar a todos sus miembros a comprender y gestionar el doble aspecto de sus relaciones: como miembros de una familia con una historia compartida y como socios empresariales o financieros. Las estructuras y prácticas establecidas deben servir a ambos conjuntos de intereses, que a veces pueden parecer divergentes e incompatibles. Este no es el tipo de trabajo que el asesor preveía o aprendió en sus estudios profesionales, pero es lo que la familia quiere y necesita para poder aprovechar algunos aspectos del asesoramiento profesional.

Este capítulo repasa los conceptos y actividades que definen las mejores prácticas de gestión de relaciones y gobernanza de la familia extensa acaudalada a nivel mundial. Se basa en varios artículos escritos por mí y por mi colega James Grubman, a partir del importante trabajo de muchos colegas, nuestra experiencia con las familias y las herramientas, modelos y prácticas que están surgiendo en el ámbito de la consultoría de empresas familiares y patrimonial. Estos conceptos se están incorporando cada vez más a las prácticas holísticas de las firmas financieras, jurídicas y contables que prestan servicio a los ultra-ricos a nivel mundial.

## 1. Adquirentes y herederos: del fundador a los sucesores

Hemos definido un proceso común de adaptación social a medida que una familia adquiere riqueza y la transmite a la siguiente generación.<sup>1</sup> Aunque existen diferencias culturales, los que adquieren riqueza en todas las culturas tienden a tener ciertos rasgos de carácter que los hacen aptos para asumir los riesgos que conlleva crear una empresa, como una profunda reserva de confianza en sí mismos y pasión por lo que hacen. En cuanto a su estilo, suelen actuar con discreción y mantener el control sobre la mayor parte posible del negocio. Son adaptables e improvisadores, y saben aprovechar las oportunidades. A menudo proceden de entornos modestos o incluso pobres, y su motivación no es tanto crear riqueza como hacer realidad su sueño. Quieren marcar la diferencia y ven su negocio como el centro de sus vidas. La familia desempeña un papel secundario.

Al proceder en su mayoría de entornos modestos, son, en cierto sentido, inmigrantes en lo que respecta al estilo de vida, los hábitos y el mundo de los ricos. Saben muy poco sobre cómo vivir con riqueza y nada en absoluto sobre cómo preparar a sus hijos para heredar la riqueza. Este reto ha dado lugar al dicho «de la pobreza a la pobreza en tres generaciones» y a la observación de que la mayor parte de la riqueza familiar se disipa en la tercera generación.

Por lo tanto, quien ha adquirido la riqueza no es el tipo de persona que resulta un buen maestro, ni un padre paciente y comprensivo. Los creadores se enorgullecen de lo que han logrado, lo cual se refleja en parte en su riqueza y poder, y quieren lo mejor para sus hijos. Pero también pueden carecer de comprensión respecto a la experiencia o las necesidades de sus hijos, y tienden a afrontar el futuro intentando controlarlo. Esto puede suponer un reto para sus hijos a la hora de buscar su propia independencia en medio de la riqueza y los privilegios familiares.

Los herederos, especialmente aquellos que heredan una gran riqueza, relatan experiencias contrastadas, de nuevo en todas las culturas y países. A diferencia de sus padres, que recuerdan no haber tenido riqueza, la siguiente generación crece rodeada de riqueza; la cultura de la riqueza les resulta natural. Pero con frecuencia cuentan que sus padres, especialmente los padres que han creado riqueza, son distantes o incluso están ausentes de sus vidas. «Tener lo mejor» significa estudiar en colegios privados, disponer de habitaciones repletas de artículos de lujo y contar con personal de servicio que se encarga de muchas tareas que, de otro modo, recaerían en los padres. Ser especial implica crecer en enclaves de riqueza, a menudo aislados no solo de la gente corriente, sino también de aprender a hacer frente a las exigencias de la vida o a valerse por sí mismos; a esto se le ha denominado el «gueto dorado». El dinero suele ser un sustituto del contacto y la intimidad, y es posible que crezcan sintiéndose extrañamente privados de algo, incluso en medio de toda su riqueza.

---

<sup>1</sup> Véase Jaffe, D. y Grubman, J., «Acquirers' and Inheritors' Dilemma: Finding Life Purpose and Building Personal Identity in the Presence of Wealth», *Journal of Wealth Management*, otoño de 2007, y Grubman, J., **Strangers in Paradise: How Families Adapt to Wealth Across Generations**, Family Wealth Consulting, 2013.

El mayor reto para los herederos es desarrollarse como personas, averiguar qué hacer con sus vidas y encontrar formas de experimentar una sensación de realización personal, autoestima y logro. Esto resulta difícil. Como hijos de padres famosos y poderosos, ¿cómo pueden compararse sus acciones con los logros de sus padres? Sus padres pueden complicar aún más las cosas con expectativas elevadas, pero poco definidas o poco realistas. Están protegidos del fracaso y de aprender de la adversidad, pero se enfrentan a una red de expectativas y presiones para rendir.

**Figura 1: Las realidades y preocupaciones de los adquirentes y los herederos**

| <b>Los que adquieren</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Herederos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• inmigrante en una tierra de riqueza</li> <li>• pasión por el control y la autonomía</li> <li>• el negocio es el centro de su vida</li> <li>• recuerdan no haber tenido seguridad económica</li> <li>• se adentran en una nueva realidad social, quieren integrarse</li> <li>• personas seguras de sí mismas y dispuestas a asumir riesgos</li> <li>• improvisadores, se crecen ante las crisis</li> <li>• No son buenos escuchando ni enseñando</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• crecen en un entorno acomodado</li> <li>• les preocupa mantenerlo</li> <li>• mezcla de sentido de la responsabilidad y de derecho adquirido</li> <li>• desean continuidad y tradición</li> <li>• están familiarizados con los recursos financieros</li> <li>• inversores prudentes y reacios al riesgo</li> <li>• desconocimiento de los asuntos financieros</li> <li>• delegan la gestión del patrimonio</li> <li>• buscan un propósito y un sentido a la vida</li> </ul> |
| <b>Preocupaciones sobre su patrimonio</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Preocupaciones sobre el patrimonio futuro</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El efecto del patrimonio a lo largo de las generaciones</li> <li>• ¿qué legar a los herederos?</li> <li>• Criar hijos felices y productivos</li> <li>• Miedo a que los hijos se vuelvan malcriados y se crean con derecho a todo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejar huella después de que a los padres les haya ido tan bien</li> <li>• Motivarse para descubrir la pasión de su vida</li> <li>• La ansiedad por fallar a la familia o cometer un error</li> <li>• ser creíbles ante la generación mayor</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |

Como vemos en la comparación de la figura 1, los que adquieren el patrimonio y los que lo heredan, aunque crecen en el mismo hogar, tienen experiencias vitales muy diferentes, lo que puede llevarles a tener objetivos contrapuestos. Mientras que a los padres les preocupa que sus hijos se gasten su patrimonio, a los hijos les preocupa encontrar su lugar en el mundo.

Es posible que los padres no comprendan del todo cómo ayudarles a desarrollarse personalmente y, al crear fideicomisos y otros instrumentos para gestionar el patrimonio familiar, puedan hacer que sigan sintiéndose como hijos dependientes hasta bien entrada la edad adulta. Como familia, deberían transmitir un mensaje claro a sus herederos sobre lo que se espera de ellos y cómo se espera que se relacionen con los recursos familiares. Si existe un fideicomiso o un consejo familiar con asesores externos, puede que no quede claro cómo o cuándo la siguiente generación puede implicarse en la gestión o participar, incluso si se espera que estén preparados para hacerlo, lo que puede resultar frustrante o incluso humillante. Pueden sentir que la mera existencia del fideicomiso en su vida adulta significa que no se confía en ellos para cuidar del patrimonio familiar.

Cada generación de la familia suma herederos que crecen en un mundo de riqueza, desarrollando expectativas concretas sobre lo que les corresponde, lo que tendrán que hacer, sus pasiones, habilidades, capacidades y disposición para formar parte de la familia ampliada. El reto para cada descendiente radica en hasta qué punto se sienten **con derecho** a un determinado nivel de riqueza y estilo de vida, y qué están dispuestos y son capaces de hacer por la familia para ayudar a preservar su patrimonio y desarrollar otras formas de capital familiar; para convertirse en administradores, en lugar de meros consumidores, de la riqueza familiar. Deben guiarse por valores, mensajes y políticas familiares claros al respecto.

La generación mayor quiere que sus hijos se conviertan en administradores y cuiden bien de lo que heredan. A quienes han creado la riqueza les preocupa qué pasará con ella cuando pase a manos de la siguiente generación. ¿Cómo la utilizarán los hijos? Si el objetivo es simplemente conservar el dinero, lo prudente es dejarlo en manos de profesionales financieros que puedan invertirlo con acierto. Hacer que los profesionales asuman la responsabilidad, de modo que los hijos sean herederos pasivos que puedan disfrutar de su legado. Misión cumplida: la riqueza se conserva. ¿O no?

¿Cuál es el mensaje subyacente que se transmite a los hijos (ahora) adultos cuando los padres les quitan de esta manera el control y la responsabilidad sobre el patrimonio familiar? Por un lado, los mayores quieren que sus hijos sean responsables y no malgasten sus herencias. Sin embargo, con frecuencia crean fideicomisos y niveles de gestión profesional que les niegan esta oportunidad. Ser un «hijo de fondo fiduciario» significa una vida de opulencia y dependencia continuada hasta bien entrada la edad adulta, lo cual no es propio de un adulto. Este dilema —querer compartir los beneficios del dinero con los hijos, pero querer controlar cómo lo utilizan— genera confusión. ¿Cómo pueden los padres confiar en que sus hijos adultos utilicen el patrimonio de forma responsable? ¿Cuándo pueden arriesgarse a ceder el control y cómo pueden preparar mejor a la siguiente generación para que asuma el control?

Sus hijos tienen una visión del mundo casi opuesta. Crecen como «nativos» en una cultura de gran comodidad, donde se les trata de forma especial porque sus familias son ricas. Es posible que nunca se den cuenta de que otras personas no tienen lo que ellos tienen. Nunca han carecido de riqueza, pero en realidad no saben de dónde proviene ni conocen en profundidad las habilidades que necesitarían para ganarse esa riqueza. Inconscientemente, pueden proyectar arrogancia o mostrar incompetencia en las actividades cotidianas. Dan por sentado y esperan que sus vidas sigan siendo privilegiadas. Pueden pensar que el dinero es suyo, o que debería considerarse como tal, aunque en realidad no lo sea. Precisamente porque tienen tanto, pueden sentir ansiedad ante la idea de lo que pasaría si lo perdieran.

Les cuesta prepararse para trabajar, ya que dan por hecho que les espera una herencia. ¿Para qué trabajar? ¿Qué significará eso para ellos y para su familia? Pueden temer tomar decisiones y no estar a la altura, sobre todo si se comparan con los logros descomunales de sus padres. Así pues, aunque quieran trabajar, les resulta difícil dar los primeros pasos con éxito. Ante el primer indicio de dificultad, pueden echarse atrás. Al contar con un buen colchón económico, no sienten la presión de superar las adversidades

al iniciar sus carreras profesionales. Esta dinámica explica las trayectorias profesionales irregulares de algunos herederos: carecen del incentivo o de las habilidades necesarias para soportar la adversidad o asumir riesgos. Esto puede desconcertar a sus padres, que han asumido grandes riesgos a lo largo de sus vidas. ¿Por qué sus hijos son tan diferentes de ellos?

Al crecer en el mundo muy cerrado de la riqueza, los privilegios, las casas lujosas, las vacaciones fastuosas y los colegios privados (viviendo, como dijo Robert Frank, en el país de «Richistán»), suelen tener una visión muy ingenua de cómo funciona el mundo y de cómo son realmente el esfuerzo y los logros. Por ejemplo, los jóvenes de familias adineradas que acceden a universidades muy competitivas pueden sentir (con razón) que son los contactos familiares —y no el esfuerzo personal— los responsables de ese logro.

Cuando llegan a la universidad, sus asignaciones y sus apellidos pueden dar lugar a distracciones que no están preparados para superar. Los jóvenes que provienen de esas circunstancias necesitan madurar y desarrollar su propio sentido de qué hacer con sus vidas, así como la credibilidad y la capacidad para lograrlo por sí mismos. Para ello, deben independizarse del papel que sus padres les han asignado.

Los jóvenes de entornos acomodados suelen iniciar este camino cuando, a menudo por primera vez, se dan cuenta de que no pueden hacer todo lo que quieren. Sacan malas notas, los excluyen de un equipo deportivo o tienen dificultades en una relación.

Otros se enfrentan a problemas de drogas, alcohol, trastornos alimentarios o adicciones conductuales, que deben resolver por sí mismos. Algunos herederos no superan bien estos retos; para otros, estos retos suponen una llamada de atención que les guía hacia la responsabilidad personal, la confianza en sí mismos y la capacidad. Los padres deben mantenerse al margen, pero proporcionar el apoyo emocional adecuado y demostrar a los hijos que confían en ellos. A menudo, ese es un equilibrio difícil de encontrar para cualquier padre.

Para crecer en una familia adinerada, un joven tendrá que pasar por varias etapas de la vida que son, en cierta medida, propias de las familias adineradas de todo el mundo, en el sentido de que se enfrentan a retos diferentes a los de los jóvenes de circunstancias más modestas. En la figura 2, defino las etapas clave, los retos y las actividades a las que se enfrenta una familia acaudalada para ayudar a sus hijos a convertirse en administradores responsables. Esta progresión describe las múltiples tareas que una familia acaudalada debe llevar a cabo para educar y apoyar a sus herederos. Debido al patrimonio familiar, el joven se enfrenta a responsabilidades y amenazas adicionales, que la familia debe afrontar de forma activa.

**Figura 2: El recorrido de desarrollo del heredero en una familia acaudalada**

| <i><b>Etapa</b></i>                                             | <i><b>Etapa de la vida</b></i>                                 | <i><b>Resultados</b></i>                                                                       | <i><b>Actividades</b></i>                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Enseñar a los niños sobre el dinero</b>                      | Desde la infancia hasta la preadolescencia                     | Adquisición de valores relacionados con el dinero y conocimientos                              | -Hablar sobre el dinero en familia<br>-Ahorrar, dar, gastar<br>-Compartir valores relacionados con el dinero<br>-Trabajar en el ámbito familiar                                      |
| <b>Desarrollar una identidad positiva respecto a la riqueza</b> | Desde finales de la adolescencia hasta la edad adulta temprana | Desarrollo del sentido personal de quién es uno y qué quiere hacer                             | -Salir del hogar familiar<br>-Tomar decisiones financieras personales<br>-Encontrar una pasión, desarrollar habilidades<br>-Establecer relaciones cercanas fuera del ámbito familiar |
| <b>Conocer la empresa familiar</b>                              | Joven adulto                                                   | Comprensión de la naturaleza, las responsabilidades y las oportunidades de la empresa familiar | -Asistir a las reuniones informativas sobre la empresa familiar<br>-Desarrollar habilidades funcionales para comprender la empresa<br>-Explorar opciones profesionales               |
| <b>Participar en una misión social</b>                          | De la juventud a la edad adulta madura                         | Desarrollo del compromiso con la mejora del mundo                                              | -Participación activa en una causa social, servicio<br>-Definir la misión filantrópica personal y familiar<br>-Participar en el servicio familiar y filantropía                      |
| <b>Convertirse en un ciudadano familiar</b>                     | Edad adulta                                                    | Desempeñar un papel activo en las actividades patrimoniales y empresariales de la familia      | -Participar en actividades para fomentar los lazos familiares<br>-Desempeñar un papel activo en la empresa familiar<br>-Participar en el diálogo sobre la sucesión<br>.              |

## 2. El reto del cambio generacional

El problema de la transición generacional presenta otra dificultad que complica la continuidad de la familia a lo largo del tiempo: por naturaleza, la familia concentra el poder y el control en las generaciones mayores. Su éxito pasado les lleva a evitar, resistirse y tener dificultades para considerar cualquier tipo de cambio, especialmente aquel que afecta a la forma en que siempre han hecho las cosas o que amenaza su control continuado. Por lo tanto, una familia tiene una tendencia natural a resistirse al cambio y a mantener lo que ha funcionado en el pasado, aunque esta tendencia pueda dificultar la innovación y la adaptación.

Sin embargo, el cambio se produce tanto dentro como fuera de la familia, independientemente de que esta decida negarlo o no. Los retos a los que se enfrenta una familia son enormes y, para tener éxito, debe adoptarlos y responder a ellos de forma activa:

- A nivel interno, se enfrenta a un número creciente de miembros, a intereses divergentes, a las limitaciones del talento familiar (su acervo genético) a la hora de reproducir las habilidades del creador de riqueza, y a una cultura familiar que quizá no respalde los valores y comportamientos necesarios para mantener la riqueza.
- Externamente, la empresa familiar se enfrenta a fuerzas de crecimiento o declive, a las presiones del mercado, a la globalización y a la necesidad de capital y de reinventarse para sobrevivir.

A lo largo de las generaciones, la empresa familiar evoluciona siguiendo un patrón determinado biológicamente. La primera generación cuenta con un único creador de riqueza, y los hijos crecen juntos en un mismo hogar, con las consiguientes dinámicas familiares y rivalidades. Aunque se designe a uno de ellos como el próximo líder de la empresa familiar, ningún hermano puede tener la misma credibilidad dentro de la familia que el creador de riqueza y, por lo tanto, como herederos, los hermanos deben formar un equipo y aprender a colaborar. Los demás hermanos tienen sus propias necesidades y sensibilidades, lo que puede dar lugar a conflictos y a la necesidad de establecer normas y políticas claras sobre cómo gestionarlos.

Con la llegada de la tercera generación, cada hermano se ha casado y ha formado otra familia. Los primos de tercera generación crecen en hogares separados y pueden saber muy poco unos de otros, además de tener valores, expectativas y deseos muy diferentes respecto al patrimonio familiar. Por lo tanto, en la tercera generación, hay que reconocer la falta de intimidad familiar a medida que los socios de la familia desarrollan un sistema de gobernanza claro y explícito sobre cómo toman las decisiones. A medida que nuevos miembros se incorporan a la familia por matrimonio, y los nuevos primos crecen y se integran en la familia ampliada y en sus entidades empresariales o financieras, suelen expresar valores y necesidades nuevos y diferentes que deben tenerse en cuenta. Además, con cada generación, el aumento del número de miembros de la familia implica que el patrimonio familiar tendrá que rendir más. Sin procesos claros para limitar el gasto, preservar el patrimonio y aumentarlo mediante iniciativas emprendedoras, el patrimonio se disipará —tal y como se prevé— en la tercera generación.

### 3. Buenas prácticas para desarrollar todo tipo de capital familiar

Las familias que han acumulado patrimonio no solo se preocupan por transmitir el dinero a sus hijos. También les preocupan otros aspectos de su legado: mantenerse unidas como familia, sostener sus empresas y negocios financieros, su prestigio en la comunidad, así como el bienestar y el sustento de sus hijos y nietos.

Concretamente, para tener éxito a lo largo de las generaciones, una familia acaudalada debe equilibrar los objetivos de tres vías principales.

- Vía I: Fomentar los lazos familiares. La primera vía se centra en cómo la familia construye activamente vínculos y un propósito común a lo largo de las generaciones, luchando contra la tendencia natural de los miembros de la familia a aislarse en mundos separados y a una mayor desconexión.

Para que una familia multigeneracional permanezca unida como entidad financiera o empresarial, los miembros de varias generaciones deben encontrar una razón que les impulse a permanecer juntos como socios. Deben crear una visión común inspiradora y motivadora como familia ampliada que les haga querer trabajar juntos. Además, como socios y copropietarios, necesitan desarrollar la confianza mutua, pasar tiempo juntos, forjar relaciones personales entre las distintas ramas de la familia y desarrollar valores comunes que defiendan en la comunidad.

- Vía II: Administrar las empresas familiares. La familia debe organizarse para gestionar los negocios familiares, y estas son las prácticas de la segunda vía. Incluye prácticas mediante las cuales la familia tiene voz en la gestión y supervisión de sus empresas y negocios financieros, que se aplican de forma transparente y clara a todos los miembros de la familia.

La familia ampliada no solo cuenta con un legado familiar de valores, sino también con una empresa familiar compartida o varias empresas financieras familiares, de las que son propietarios conjuntamente.

La empresa puede ser grande y cotizar en bolsa, dar empleo a muchas personas y tener un gran protagonismo en la comunidad. Como propietarios que participan personalmente y asumen responsabilidades, se identifican con la empresa, con expectativas personales sobre lo que esta les proporcionará y sobre su papel y relación con ella. A medida que más miembros de la familia esperan convertirse en propietarios, deben existir normas claras sobre cómo tomar decisiones, trabajar juntos y gestionar sus entidades financieras y empresariales. La familia necesita un plan de crecimiento y diversificación, así como definir cómo se distribuirán las recompensas y los recursos de sus empresas familiares. Debe crear un mercado interno para la compra y venta de participaciones en las empresas familiares, de modo que los miembros de la familia puedan elegir si desean permanecer juntos o marcharse. Las funciones, la responsabilidad y la autoridad de cada persona deben quedar claras, para que cada miembro de la familia sienta que se le trata de forma justa.

A menudo, la primera generación o las generaciones anteriores contaban con un único líder benevolente o con una estructura sencilla que habrá que adaptar para hacer frente a las nuevas realidades de la segunda generación o de las posteriores. A medida que la familia avanza de generación en generación, debe organizarse para anticiparse a los retos a los que se enfrentará. Los miembros de la familia también deben gestionar los conflictos y diferencias que surjan entre ellos, ya que comparten una tradición que no existe entre propietarios que no tienen vínculos familiares. Muchas familias tienen buenas intenciones, pero no llegan a definir *cómo* se deben poner en práctica. Por lo tanto, las diferentes interpretaciones de lo que se debe hacer pueden dar lugar a conflictos. Las prácticas de esta vía ayudan a la familia a anticipar o evitar conflictos, y le permiten tomar decisiones que preserven tanto la armonía familiar como la rentabilidad financiera.

- Vía III: Cultivar el capital humano para la próxima generación. La tercera vía define prácticas propias de una empresa familiar: cómo prepararán y formarán a la próxima generación para que asuma el control del patrimonio familiar.

El elemento más singular de una empresa familiar multigeneracional es que una nueva generación de jóvenes crece en el seno de la familia, sintiendo un vínculo y la expectativa de compartir su legado. Estos jóvenes forman parte de una nueva categoría de futuros propietarios potenciales y esperados, que deben prepararse para este papel y aprender a trabajar juntos. Como herederos del patrimonio familiar, deben aprender a gestionar su herencia de forma responsable y contar con una hoja de ruta clara que describa cómo asumir roles familiares responsables. Una empresa familiar multigeneracional de éxito debe desarrollar de forma activa, incluso proactiva, a la próxima generación. Debe establecer pasos claros, explícitos y activos para que la próxima generación alcance la plena participación en la vida familiar. El desarrollo de la próxima generación implica una gobernanza y unas actividades familiares propias de una empresa familiar: una preocupación compartida por el desarrollo, las funciones y las responsabilidades de una nueva generación de miembros de la familia.

Una familia que tenga éxito debe crear prácticas en cada una de estas tres vías. Poner el énfasis en organizar actividades familiares que apoyen únicamente uno de los elementos de este trío —por ejemplo, apoyar sin crítica alguna todo lo que los miembros jóvenes de la familia deseen— conlleva el riesgo de socavar otros elementos, como las prácticas empresariales eficaces. Por el contrario, poner el énfasis en el control de la empresa puede interferir en el crecimiento y desarrollo saludables de las próximas generaciones, que siguen siendo dependientes y tienen dificultades para crecer y prosperar. Encontrar estructuras que equilibren y respalden estos tres aspectos supone un gran reto y, a menudo, la familia se divide, ya que algunos quieren dar prioridad a uno por encima de los demás.

¿Son habituales estas prácticas en las familias exitosas? Se preguntó a una muestra de casi 200 empresas familiares acaudaladas y multigeneracionales (familias que tenían una empresa familiar o una «family office»), la mayoría de las cuales estaban pasando a la segunda, tercera o incluso

cuarta generación, fue encuestada por Family Office Exchange y Family Business Network para saber si utilizaban las 15 prácticas enumeradas en la figura 3. Descubrimos que todas estas familias utilizaban un gran número de estas prácticas para organizar su gobernanza familiar. Además, tenían la intención de desarrollar muchas de ellas aún más en un futuro próximo. Estos hallazgos sugieren que el uso de estas estructuras de gobernanza es un elemento importante para convertirse en una de las pocas familias que se mantienen a lo largo de las generaciones y siguen generando riqueza adicional (véase Jaffe, «*Three Pathways to Evolutionary Survival*», citado íntegramente en las referencias que figuran a continuación).

**Figura 3: Mejores prácticas de las familias multigeneracionales**

|                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vía I: Cuidar de la familia</b>                                                                   |
| 1.1 Un propósito y una dirección familiares claros y convincentes                                    |
| 1.2 Oportunidades para que los miembros de la familia ampliada se conozcan entre sí                  |
| 1.3 Un clima de apertura, confianza y comunicación en la familia                                     |
| 1.4 Reuniones familiares periódicas a modo de consejo familiar                                       |
| 1.5 Compartir y respetar la historia y el legado familiares                                          |
| 1.6 Compromiso filantrópico y social compartido por toda la familia                                  |
| <b>Vía II: Gestionar las empresas familiares</b>                                                     |
| 2.1 Plan estratégico para el patrimonio familiar y el desarrollo empresarial                         |
| 2.2 Un consejo de administración activo, diverso y con capacidad de decisión que dirija cada empresa |
| 2.3 Transparencia en la información financiera y las decisiones empresariales                        |
| 2.4 Acuerdos explícitos y compartidos entre los accionistas sobre los activos familiares             |
| 2.5 Políticas que apoyen la diversificación y las iniciativas emprendedoras                          |
| 2.6 Políticas de salida y distribución para la liquidez de los accionistas individuales              |
| <b>Vía III: Fomentar el capital humano para la próxima generación</b>                                |
| 3.1 Políticas de empleo relativas al trabajo en las empresas familiares                              |
| 3.2 Acuerdo sobre los valores relacionados con el dinero y el patrimonio familiar                    |
| 3.3 Apoyo y estímulo para desarrollar el liderazgo de la próxima generación                          |
| 3.4 Capacitar a las personas para que busquen la realización personal y un propósito en la vida      |
| 3.5 Oportunidades para participar en las actividades de gobernanza familiar                          |
| 3.6 Enseñar habilidades financieras adecuadas a la edad a los miembros jóvenes de la familia         |

Otra forma de conceptualizar las múltiples tareas de la gobernanza familiar intergeneracional, tal y como sugiere Jay Hughes en su influyente libro *\*Family Wealth: Keeping it in the Family\**, es considerar que la familia genera «capital» (fuentes de valor), tanto financiero como no financiero, para las generaciones venideras.

Estas formas de capital representan los tipos de valor que una familia crea y que luego puede transmitir. La base y el punto de partida es el legado, o capital espiritual. Esto no se refiere a la fe religiosa, sino, en un sentido más amplio, a los valores, el sentido y el propósito fundamental que motivan e inspiran a una familia a verse a sí misma como una entidad significativa y a sentirse orgullosa de lo que es capaz de hacer. Cada generación necesita reponer y desarrollar su capital espiritual antes de poder desarrollar otras áreas. Solo entonces la familia podrá desarrollar los elementos del capital financiero, familiar, humano y social.

Para ello, la familia debe verse a sí misma como un grupo dinámico y activo que va más allá de sus diversas entidades empresariales y financieras. A medida que una familia crea fideicomisos, fundaciones, nuevas empresas y entidades de inversión, estas deben organizarse de manera que reflejen el sentido y los valores de la familia en su conjunto. Además de sus negocios, la familia querrá emprender otras actividades para promover sus objetivos y valores. Esto implicará reunirse y trabajar juntos como un equipo familiar ampliado. Todo ello se describe en la figura 4.

**Figura 4: Las cinco dimensiones del capital familiar**

| Capital                      | Definición                                                                                                                                                           | Expresado como                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Legado<br/>Espiritual</b> | Misión, valores, propósito fundamental y significado compartido: los cimientos de la familia, su enfoque respecto a la riqueza y a las relaciones entre sus miembros | Comprender el significado y el propósito más profundos del patrimonio familiar<br>Declaración de la misión y los valores familiares<br>Transmitir la historia familiar a la siguiente generación<br>Hablar juntos sobre los valores y lo que es realmente importante, incluidos los valores basados en la fe |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aspectos financieros</b> | Recursos para gestionar y mantener a lo largo del tiempo el sustento de un estilo de vida cómodo para la familia: colaboración entre la familia y la entidad de gestión patrimonial o la «family office»                                                                                     | <p>Elegir y poner en práctica una buena gestión patrimonial, con la supervisión y colaboración adecuadas por parte de la familia</p> <p>Crear expectativas claras y realistas entre todos los miembros de la familia y todas las generaciones</p> <p>Inculcar a los herederos valores, responsabilidad y habilidades para la gestión del patrimonio</p> <p>Fomentar el sentido de la responsabilidad y la administración</p> <p>Creación de fideicomisos y entidades financieras que se coordinen con la gestión global del patrimonio a largo plazo</p> |
| <b>Familia</b>              | Capacidad para desarrollar estructuras que permitan tomar decisiones, gestionar el capital familiar, mantener la conexión, llegar a acuerdos, gestionar los conflictos y crear relaciones afectuosas, positivas y productivas                                                                | <p>Creación, mantenimiento y adaptación continua de consejos, juntas y asambleas familiares</p> <p>Una constitución familiar por escrito</p> <p>Rendición de cuentas y comunicación clara con los beneficiarios</p> <p>Fomentar el respeto, el cariño y la confianza a través de la comunicación</p> <p>Desarrollar redes sociales familiares</p>                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Aspectos humanos</b>     | Fomentar el desarrollo del carácter, las habilidades y la identidad de cada miembro de la familia para la gestión de sí mismo y del patrimonio; fomentar la búsqueda de un propósito a través del trabajo remunerado o no remunerado; orientación para un entorno global complejo y exigente | <p>Iniciar conversaciones adecuadas a la edad sobre el dinero con los herederos y con quienes se incorporan a la familia desde fuera (suegros, hijastros)</p> <p>Fomentar la autoestima y la identidad independientemente de la posesión de dinero</p> <p>Ayudar a los herederos a desarrollar un sentido de propósito en sus vidas</p> <p>Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias para que los herederos puedan abrirse camino de forma independiente en el mundo</p>                                                                      |
| <b>Social</b>               | Compromiso, respeto y compasión por el sufrimiento y las preocupaciones de los demás, así como servicio a la comunidad en pro del futuro del planeta.                                                                                                                                        | <p>Expresar los valores familiares, tanto individuales como colectivos, en la comunidad a través de la acción y/o la inversión</p> <p>Involucrar a los miembros de la familia en el servicio y la filantropía</p> <p>Inversión socialmente responsable, microcréditos, etc.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          |

#### 4. Gobernanza, estatutos y el consejo familiar

He sugerido que las familias, quizá debido a su negativa a afrontar la necesidad de cambio, tienden a evitar o negar la necesidad de prepararse para la próxima generación. Pero incluso las familias que se preparan con una buena estructura jurídica y financiera tienden a posponer, o a no comprender la necesidad de participar activamente en la planificación del futuro como familia.

La familia que mira hacia las generaciones futuras debe establecer algo más que una mera estructura jurídica y financiera para la herencia. También debe plantearse cómo mantendrá y preservará el vínculo familiar, tomará decisiones familiares sobre la gestión de su patrimonio compartido y formará y empoderará a la próxima generación. Las actividades para alcanzar estos objetivos van más allá de los acuerdos jurídicos habituales, abarcando políticas y acuerdos familiares tanto informales como formales.

A medida que una familia se involucra en inversiones y negocios familiares más complejos, aumenta la necesidad de nuevas políticas. Es posible que la estructura y los acuerdos que funcionaron para una generación anterior no tengan en cuenta el mayor tamaño y la complejidad del futuro. Por ejemplo, a medida que una nueva generación asume el control de los activos y los nuevos miembros de la familia tienen menos contacto informal, surge la necesidad de compartir, reevaluar y revisar los acuerdos operativos. Un equipo de hermanos que trabajaba en perfecta armonía y nunca tuvo que someter las decisiones a votación se dará cuenta de que la siguiente generación quizá necesite desarrollar un proceso más formal.

«Gobernanza» es un término que designa el conjunto de acuerdos sobre cómo los propietarios familiares establecen prioridades, definen objetivos y valores, y toman decisiones sobre sus activos comunes. En una empresa familiar, la gobernanza abarca un amplio espectro, en lo que respecta a todas las actividades posibles en las que una familia puede participar. La gobernanza no se limita a las decisiones financieras, las normas y la supervisión empresarial; también engloba decisiones sobre funciones y actividades para preparar a la próxima generación, organizar actividades familiares y poner en marcha iniciativas filantrópicas y benéficas. Algunos elementos de la gobernanza se definen en acuerdos legales; otros pueden basarse en la costumbre o en lo que se denomina políticas moralmente vinculantes, que todos los miembros de la familia conocen y respetan. Por ejemplo, una familia puede invitar a todos sus miembros a una reunión familiar anual, e incluso apoyarla económicamente, pero se espera —no se les obliga— que asistan. Si están presentes, pueden expresar sus opiniones y participar en la vida de la familia.

La gobernanza familiar solo puede entenderse en relación con la naturaleza única de la empresa familiar; los propietarios familiares incluyen a personas que comparten una historia profunda (y un conjunto de valores y expectativas) como familia, y abarcan no solo a los propietarios actuales, sino también a un grupo de personas que esperan adquirir la propiedad y que, como propietarios potenciales, tienen sus propias expectativas y supuestos. A diferencia de los extraños que son accionistas de una empresa, a los accionistas familiares les preocupan sus hijos y quieren prepararlos para que, en última instancia, ocupen su lugar en la toma de decisiones y el control. La naturaleza compleja de la gobernanza familiar para una familia global surge porque debe configurarse para regular tanto las relaciones personales como las empresariales o financieras, y para equilibrar las múltiples prioridades de cada una de ellas.

Sin embargo, hemos observado que las familias globales están recurriendo a un conjunto cada vez mayor de prácticas para alcanzar estos objetivos (Figura 3). Estas prácticas suelen organizarse e integrarse en un conjunto de acuerdos familiares que se ha denominado «constitución familiar». Se trata de un acuerdo marco que abarca todas las políticas, actividades y normas de la familia. Algunas familias recurren a un experto en asuntos jurídicos o de gobernanza para que redacte o proponga dicho acuerdo para la familia. Sin embargo, al observar a las familias que han creado y utilizado con éxito estas constituciones, surge una imagen diferente de su origen, su forma y su uso.

Teniendo en cuenta las tres vías clave para una empresa familiar intergeneracional próspera, consideramos que la evolución exitosa de una empresa familiar consiste en el desarrollo de un conjunto de acuerdos de gobernanza, políticas, prácticas y actividades que ayuden a la familia a actuar como entidad coordinadora de muchos tipos de capital familiar. Para desarrollarlos, la familia debe empezar a trabajar conjuntamente no solo en el ámbito financiero y empresarial, sino también en actividades sociales, educativas, recreativas y filantrópicas. A medida que el número de miembros de la familia crece y estos se dispersan por muchas comunidades diferentes, el mantenimiento activo de los vínculos familiares y la supervisión se convierten en un reto cada vez mayor.

Si bien las finanzas familiares y los acuerdos legales se centran en un fideicomisario o en un consejo de administración, el papel de la gobernanza familiar se amplía para incluir la forma en que la familia define y comunica sus intenciones al fideicomisario o al consejo, así como las formas en que los miembros de la familia deciden que tienen intereses comunes y el deseo de llevar a cabo también otras actividades.

Si bien el negocio de la familia está bajo la dirección del consejo de administración o de los fideicomisarios, las demás actividades deben ser organizadas por una estructura de la propia familia. Aunque esta estructura puede adoptar muchas formas, el término que se ha impuesto para describirla es «consejo familiar». La intención de reunir a los miembros de la familia para definir valores, intereses y políticas comunes es clara, pero ponerla en práctica supone un reto. En primer lugar, todos los miembros (aunque algunos pocos puedan optar por no participar) deben estar de acuerdo en crearlo, y los mayores de la familia deben respaldar esta actividad. Para las dos primeras generaciones, la composición del consejo es clara y manejable: incluye a los padres fundadores, a sus hijos y, a menudo —aunque no siempre—, a sus cónyuges que se han incorporado a la familia por matrimonio.

En la tercera generación, el número de miembros adultos aumenta; el consejo cuenta con más personas. En este punto, una familia puede elegir un comité directivo o consejo ejecutivo más reducido con este fin, que celebre reuniones anuales o semestrales con toda la familia. Sin embargo, el propósito y la naturaleza del consejo familiar no cambian. La función del consejo es unificar a la familia, definir sus valores y principios de funcionamiento, comunicarlos al consejo de administración o a los fideicomisarios, y organizar actividades para gestionar las inversiones familiares comunes, como las propiedades vacacionales; crear actividades de ocio; supervisar el crecimiento, el desarrollo y la formación de los nuevos miembros de la familia en las empresas familiares y, por último, resolver los conflictos que surjan en la familia con el fin

asegurarse de que no se agraven ni afecten al negocio o a la comunidad en general.

El consejo comienza como una simple reunión familiar. Si una familia decide seguir reuniéndose periódicamente y empieza a tomar medidas y decisiones, entonces puede considerarse un consejo familiar. Esta entidad elabora la constitución familiar. Aunque el consejo pueda contar con un asesor y pueda basarse en acuerdos legales y fiduciarios para establecer los parámetros de cómo se toman las decisiones, la tarea de elaborar la constitución es algo que la familia debe hacer por sí misma. Si una persona ajena a la familia la redacta, es posible que los miembros más cercanos al asesor la comprendan y la acepten, pero no toda la familia lo hará. Un asesor puede ayudar a una familia a elaborar acuerdos, pero es la familia la que debe definir los detalles concretos. Como hemos visto, las políticas y prácticas suelen ir más allá de lo jurídico, hasta el punto de crear grupos de trabajo familiares que, por ejemplo, planifican las vacaciones o elaboran una declaración de misión y valores familiares. Para que los acuerdos funcionen, toda la familia debe participar en su elaboración. A menudo se pasan por varios borradores y van evolucionando a lo largo de un año o más.

Las actividades emprendidas por el consejo familiar e incluidas en la constitución familiar abarcan aquellas relacionadas con cada una de las vías definidas anteriormente. Comienzan trabajando en el capital de legado, definiendo qué es la familia y qué representa, así como su misión, visión y valores. Estos valores guían a la familia no solo en sus relaciones personales, sino también en la dirección que toma como sociedad de inversión o empresarial. A continuación, la familia define sus objetivos y actividades en cada tipo de capital.

Aunque se podría argumentar que muchas de estas actividades están bajo el control de un fideicomisario o de un consejo de administración, las actividades del consejo familiar crean un canal formal de comunicación bidireccional que permite a la familia dar a conocer sus intenciones y conocer las inversiones y actividades empresariales de la familia. Es la familia, y no la empresa, la que debe definir cómo desea o espera que participen los miembros de la familia. Si existe una política de empleo familiar, según la cual se espera que los miembros de la familia cumplan determinadas normas si desean trabajar para la empresa, se trata de una decisión familiar, no empresarial. Como empresa, al consejo le preocupa que los miembros de la familia sean competentes y responsables. Como familia, puede decidir qué pueden hacer los miembros de la familia para prepararse para trabajar en la empresa —por ejemplo, expectativas educativas o trabajo fuera de la empresa—. La familia, o el subgrupo de accionistas, también puede decidir a quién nombrar para el consejo, o qué nivel de riesgo y rentabilidad desea obtener de las inversiones. Asimismo, puede añadir criterios éticos o de impacto social a las inversiones.

Uno de los principales objetivos del consejo familiar es garantizar que la nueva generación de miembros adultos de la familia, que crecen en hogares y entornos diferentes, desarrolle el compromiso y la capacidad necesarios para asegurar que la empresa siga prosperando. La mejor protección contra herederos derrochadores o irreflexivos es que la familia desarrolle no solo un conjunto de políticas, sino también vías claras para que la próxima generación reciba una formación, conozca el legado familiar y los negocios, y comience a implicarse y a demostrar su capacidad para convertirse en accionistas y líderes de las empresas familiares. Muchos consejos familiares desarrollan

programas educativos, sesiones informativas para los miembros de la familia sobre el negocio, programas filantrópicos prácticos y redes sociales familiares que involucran a los miembros de la familia en actividades productivas. Estas son también formas activas en las que la familia puede hacer realidad sus valores y su misión de forma conjunta, de modo que los herederos tengan el deseo de continuar la familia como una entidad compartida durante una generación más.

## **5. Reflexiones finales**

Este artículo ofrece una breve visión general de la dimensión familiar necesaria para que una familia propietaria de una empresa o de varias empresas pueda sobrevivir y prosperar a lo largo de varias generaciones. Solo unas pocas familias son capaces de combinar el éxito empresarial y financiero con el éxito a la hora de mantener la conexión y el compromiso intergeneracional como familia ampliada. Si bien un buen acuerdo fiduciario y una empresa sólida pueden resultar útiles, he sugerido que una familia debe tomar conciencia de sí misma como una red de relaciones personales y empezar a trabajar conjuntamente de forma activa, tanto a nivel personal como empresarial y financiero.