

Family Office: más allá del patrimonio económico

Cómo gestionar el patrimonio humano e intelectual

Por Alfonso Chiner, Colaborador Científico del Departamento de Dirección Estratégica del IESE y miembro de la Cátedra de Empresa Familiar

Muchos de los problemas que las empresas familiares tienen surgen por focalizarse en un único propósito: conservar el capital económico. Aunque éste es ciertamente un objetivo básico para los que tienen el rol de dirigir el patrimonio de la familia, focaliza los esfuerzos y recursos únicamente en esta tarea puede ser contraproducente, ya que no permite el desarrollo de otros tipos de capital en la familia. Por ejemplo, si no se desarrolla el capital humano e intelectual de la familia, se condiciona y perjudica la protección y sostenibilidad del capital económico, puesto que los miembros de la familia son los que en último término actuarán y tomarán las decisiones claves en el futuro.

Por estas razones, las familias empresarias deben utilizar el Family Office como vehículo para cuidar el capital humano y potenciar el capital intelectual de la familia empresaria, más allá de preservar el patrimonio económico y de disponer de un instrumento para diversificar las inversiones. Sólo con este enfoque se puede garantizar la preservación del patrimonio a largo plazo. Conservar el capital económico debe ser una consecuencia pero no un fin en sí mismo.

Por tanto, hay que transformar el propósito del Family Office ampliándolo en estos dos aspectos: humano e intelectual, que son los dos auténticos pilares para cualquier familia empresaria con futuro.

El capital humano e intelectual

El gobierno y desarrollo del patrimonio está basado en los valores y capacidades de la familia empresaria. Con el paso del tiempo y el traspaso generacional, el sistema de gobierno de la familia debe ser capaz de alcanzar estos objetivos de mejora y avance del capital humano, intelectual y, consecuentemente, del económico. El reto no es adaptar y preparar la empresa para la familia sino, por el contrario, preparar a la familia para ejercer adecuadamente el rol de la propiedad y del gobierno de su patrimonio.

El capital humano incluye todos los factores relacionados con cada persona miembro de la familia: características, capacidades y habilidades, salud psíquica y emocional, valores, carácter, actitud, y circunstancias concretas. Todo ello enfocado a lograr un nivel de felicidad basado en el

respeto a uno mismo y a los demás. Lograr este bienestar de los miembros de la familia debe ser un objetivo fundamental.

“Conservar el capital económico debe ser una consecuencia pero no un fin en sí mismo.”

Por otro lado, el capital intelectual incluye el contenido de conocimientos y aspectos educativos, tanto formales como informales recibidos de la tradición y

cultura familiar, y la estima por la familia y la sociedad. En este sentido, y en el contexto de una sociedad cada vez más global, la riqueza de una familia empresaria deberá basarse en la educación y formación de sus miembros, que deberá ser una base sólida y adecuada para la toma de decisiones correctas.

Si los miembros de la familia con responsabilidades de gobierno tiene claros estos objetivos de cuidar el capital humano y potenciar el capital intelectual de la familia, se asegurará la permanencia del patrimonio a largo plazo ya que mejorará la calidad de las decisiones que se tomen en el futuro. Sin cuidar el capital humano de sus miembros, la familia está limitada. Sin capital intelectual, será una familia infraeducada y probablemente tomará más decisiones equivocadas que acertadas.

La clave: los órganos de gobierno

La solución es disponer de un sistema de gobierno familiar estructurado a través de unos órganos familiares: la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, que con su buen hacer y adecuado funcionamiento lograrán que la familia sea lo que quiere ser. El capital económico debe apoyar estos objetivos y, a la vez y como consecuencia, será la mejor manera de preservarlo en el futuro.

El sistema de gobierno familiar basado en una Constitución o Protocolo Familiar debe establecer los principios y contener los criterios básicos de funcionamiento de la familia empresaria definiendo claramente al menos los siguientes aspectos:

1. Una visión y misión comunes y consensuadas entre todos los miembros de la familia empresaria, basadas en unos valores identificados y asumidos.
2. Una definición del modelo y tipo de patrimonio empresarial familiar que se quiere, y las razones para compartirlo y ser propietarios conjuntamente del mismo.

“El Family Office debe ser el instrumento para lograr el bienestar y la felicidad de la familia empresaria basado en el desarrollo del capital humano e intelectual de cada miembro de la familia.”

3. Disponer de los órganos de gobierno adecuados y de las normas de funcionamiento de los mismos específicas para cada familia y su situación y etapa generacional concretos.
4. Tener establecidos procesos y desarrollados hábitos recurrentes, no sólo ocasionales, que fomenten el diálogo y creen confianza, basados en unos mecanismos claros de comunicación y unos sistemas de información fidedignos y a tiempo.
5. Un enfoque más cercano a la dedicación y motivación dirigido a cada miembro de la familia, más centrado en cuidar a las personas que en simplemente repartimos y te toca esto”.Es decir, más enfocado en mejorar lo que eres y no sólo lo que tienes.
6. Establecer un marco realista y un entorno de aprendizaje y formación permanente y exigente, basado en transmitir cultura de esfuerzo, poniendo al servicio de cada miembro de la familia planes y medios de formación y aprendizaje que le permitan desarrollar y potenciar sus capacidades al máximo. Fijar objetivos y velar por su cumplimiento es fundamental para poder medir el avance de la familia.
7. Se debe dar a los miembros de la familia libertad personal para lograr su “sueño” de desarrollo personal y profesional, compatible con el proyecto familiar común, y para desarrollar su relación interpersonal con los demás, para solicitar y recibir ayuda y apoyo, contrastar opiniones, formar criterio y disponer de capacidad para la toma adecuada de decisiones en base a un grado de consenso suficiente.

En definitiva, el Family Office debe ser el instrumento para lograr el bienestar y la felicidad de la familia empresaria basado en el desarrollo del capital humano e intelectual de cada miembro de la familia, pues esta es la mejor garantía de la preservación del capital económico de la familia a largo plazo, que permitirá cumplir así con el fin de preservar y aumentar el legado de la familia empresaria para las siguientes generaciones.