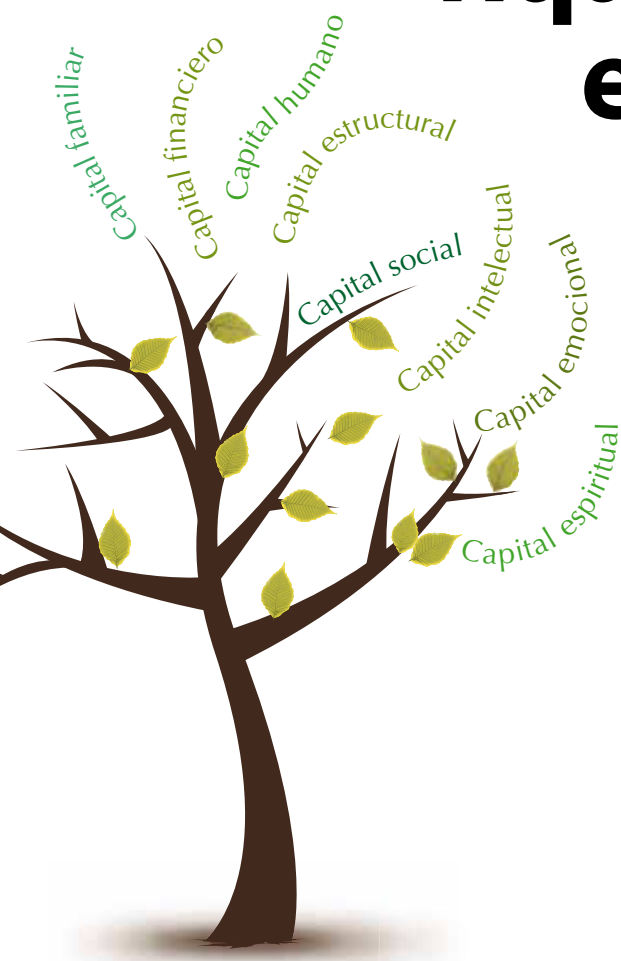


DIMENSIONES DE LA riqueza en la empresa familiar



<Raúl Serebrenik Ghitis • Asesor de Empresas de Familia. Experto en temas patrimoniales, legado y riqueza. E-mail: rauls@fcwpc.com>

[Revaluando el modelo de los tres círculos al modelo Serebrenik de dinastías y legados familiares]

“ El 70% de las empresas no logra hacer el paso de la primera a la segunda generación y de la segunda a la tercera generación sólo el 15%. ”

Hace algunos años he ahondado en temas familiares empresariales desde el punto de vista de su legado y de la transmisión de éste a las siguientes generaciones, dando como producto mi libro *Dinastías familiares. Legado y riqueza*. Parte de esta producción se basa en un extracto del mismo, donde profundizo y expongo por primera vez en contraposición a muchos consultores en el mundo académico, lo que se menciona respecto al comportamiento y a la dinámica de las empresas familiares de más de tres generaciones (consorcio de primos), asumiendo lo parecido en la dinámica de una generación con la siguiente y que a partir de ese punto esta dinámica es igual sin importar el número en la generación en que se encuentre la empresa familiar, debido probablemente al modelo convencional de

los tres círculos (Davis y Taguiri) que permite explicar de manera muy pedagógica y didáctica la evolución de la empresa familiar en el paso de la primera a la segunda y de la segunda a la tercera generación, período en la que se encuentra ubicada la gran mayoría de las empresas familiares del continente americano, posiblemente del mundo y también donde se produce la mayor masacre así como mortandad de este tipo de empresas. El 70% de las empresas no logra hacer el paso de la primera a la segunda generación y de la segunda a la tercera generación sólo el 15%.

Uno de los temas que me ha llamado más la atención gira en torno a la diferencia de las familias que van entre la primera y la segunda generación, o en períodos de transición de segunda a tercera y más aun de cuarta a quinta generación,

y es en esta última que se está forjando una Dinastía cuyas características familiares son unos valores que van mucho más allá de lo que ha sido la creación y sostenimiento de una empresa. Esa característica es la que se denomina precisamente un legado familiar.

Es claro que a partir de la década del ochenta, el tema de empresa familiar como parte de su teoría y práctica, propone a las familias formalizar una serie de reglas y acuerdos a través de lo que se llama Protocolos de Familia, que también se conoce en la literatura de empresa familiar como “Constituciones familiares” (“The Family Constitution”). A mi parecer, estas constituciones se están volviendo una declaración de valores, un compendio de reglas de la forma como una familia o los miembros de ésta deben comportarse con su propia familia, con su empresa y con el manejo de la propiedad.

El concepto de propiedad es un tema mucho más amplio a medida que van pasando las generaciones. Nos alejamos de hablar de propiedad para hablar de patrimonio como parte de una etapa de mayor complejidad y probablemente de madurez de la familia empresaria. Al observar el comportamiento de las dinastías familiares desde esa óptica, podemos ver que éstas mantienen sus reglas de juego y es precisamente esa característica la que nos debe interesar, ya que esas reglas son unos procesos de conducta y de gestión que, unidas a los procesos de cómo enriquecer

“ Los Protocolos de Familia, vistos como una serie de procesos y acuerdos, no sólo se deben enfocar en la empresa, sino en lo más íntimo de la familia que es su Patrimonio Familiar. ”

las diferentes dimensiones del Patrimonio Familiar, hacen que haya un cambio filosófico en las familias a través de las diferentes generaciones.

Por esta razón, considero que los Protocolos de Familia, vistos como una serie de procesos y acuerdos, no sólo se deben enfocar en la empresa, sino en lo más íntimo de la familia que es su Patrimonio Familiar y en el cual la empresa debe incluirse como parte de ese patrimonio; por lo que hay un cambio radical, pues si llega un momento o ciclo económico complicado donde la empresa puede verse afectada, no necesariamente la familia tiene que entrar en la misma problemática que atraviesa su empresa. De esta forma se logra evitar una separación, disolución o conflicto familiar.

Con base en lo anterior, hay que tener claro que las dimensiones de la riqueza dentro de ese Patrimonio Familiar no se refieren sólo a la dimensión económica y financiera, hay muchas más que mencionaré más adelante porque hacen parte del legado de aquellas familias o dinastías que llevan más de cinco, diez, quince, hasta veinte generaciones y

que probablemente han pasado por todos los ciclos económicos así como por todas las vicisitudes que cualquier empresa o Patrimonio Familiar haya tenido que afrontar en un historia de varios siglos, en donde muchas de ellas han perdido sus empresas en la mitad del camino y que a pesar de ello vuelven a resurgir precisamente porque tienen claro cómo potenciar estas otras dimensiones que son las que en realidad vienen a generar riqueza económica.

En el medio académico y dentro de la metodología de consultoría en el tema de empresas y patrimonios familiares está muy difundido el modelo anteriormente mencionado de Davis y Taguiri de los tres círculos: FAMILIA, EMPRESA y PROPIEDAD, modelo que esquematiza la dinámica de la empresa familiar en sus primeras tres generaciones, y en el que se asume que la dinámica en las siguientes generaciones es similar a la de la tercera generación. Es importante recordar que la empresa familiar es un sistema social, lo que quiere decir que está compuesto por personas, y que sus conductas no siem-



pre son predecibles al 100%. Podríamos suponer cuál ha de ser la conducta de un familiar, pero no siempre actúan de la manera como lo calculamos. Esto no sólo es cierto para individuos, sino también para grupos de personas, debido a que los individuos actúan de acuerdo con sus valores, principios, cultura, circunstancias, emociones, expectativas y otras serie de factores inherentes a la conducta humana. Todo esto hace precisamente que uno mismo no sea predecible en determinada situación extrema.

En mi práctica, durante los últimos años con varias familias empresarias que incluyeron los servicios de consultoría de grandes académicos o reconocidas firmas internacionales de asesoría, en colaboración ayudaron a redactar impecables protocolos de familia; sin embargo, con el tiempo se dan cuenta de que no se tuvieron presentes en el momento del desarrollo de este trabajo los factores antes mencionados que condicionan la conducta de los grupos o personas en ciertas circunstancias que nos ponen a prueba en el día a día y es donde salen a flote las incoherencias, como por ejemplo en los momentos de sucesión u otras situaciones a veces difíciles, de tal forma que esto nos sirvió de motivación para tratar de crear un sistema que sí nos permitiera mejorar en nuestra tarea de lograr que los patrimonios familiares perduren por varias generaciones.

Modelo sistemático o mapas de las organizaciones

Las organizaciones y más aun las Empresas de Familia son sistemas sociales como lo mencionamos, en donde interactúan de forma permanente y algunas veces intensiva los diferentes miembros de la familia, dándoles un sentido de pertenencia, una visión compartida y coherencia que facilite la continuidad, primero de la empresa, y luego del patrimonio familiar. Esto no es un ejercicio simple ni tampoco se da de manera espontánea y rápida. Por el contrario, las familias deben trabajar estos temas e ir desarrollando una cultura al interior de la familia que incluya los diferentes capitales, si es que se quiere apuntar al éxito de esa continuidad de manera armónica.

Para poder entender la dinámica de una manera integral y no como fenómenos aislados e incoherentes, se desarrolló el modelo de los tres círculos antes mencionado; sin embargo, al momento de ver la dinámica de lo que ocurre en las dinastías familiares, siendo que estas organizaciones sociales poseen algún grado mayor de

complejidad, surge la necesidad de aportar un modelo más holístico que permita entonces abordar ese mayor grado de complejidad con una visión sistemática donde lo que sucede en una dimensión tendrá tarde que temprano, y en algunos casos más temprano que tarde, una influencia en las otras dimensiones. Pensar sistemáticamente es un instrumento que permite agregar orden, explicar y simplificar los procesos al interior de la familia, que debe ir madurando en el paso de cada generación, que cada vez se vuelve más relevante que cada generación haga su aporte y sobre todo la validación del sistema o del modelo que cada familia debe diseñar acorde con sus necesidades y circunstancias particulares sujetas de mejorar y actualizar continuamente.

Es importante anotar que los modelos son una creación del hombre que nos permite tratar de explicar mejor la naturaleza y los diferentes sistemas sociales como lo son las dinastías familiares siempre susceptibles de afinar con el tiempo.

“ Las organizaciones y más aun las Empresas de Familia son sistemas sociales como lo mencionamos, en donde interactúan de forma permanente y algunas veces intensiva los diferentes miembros de la familia. ”

Dimensiones o capitales que conforman la riqueza familiar

La riqueza económica es importante; sin embargo, no es la única dimensión de la riqueza y necesita de las otras para su sustentabilidad. Las grandes dinastías, de cinco generaciones para arriba, tienden a tener claras las múltiples dimensiones y cómo las gestionan, lo que les permite trascender de forma correcta su patrimonio a las siguientes generaciones.

En la actualidad este tema no es contemplado dentro de los Protocolos de Familia con la importancia que se merece. Si de lo que se trata es de lograr

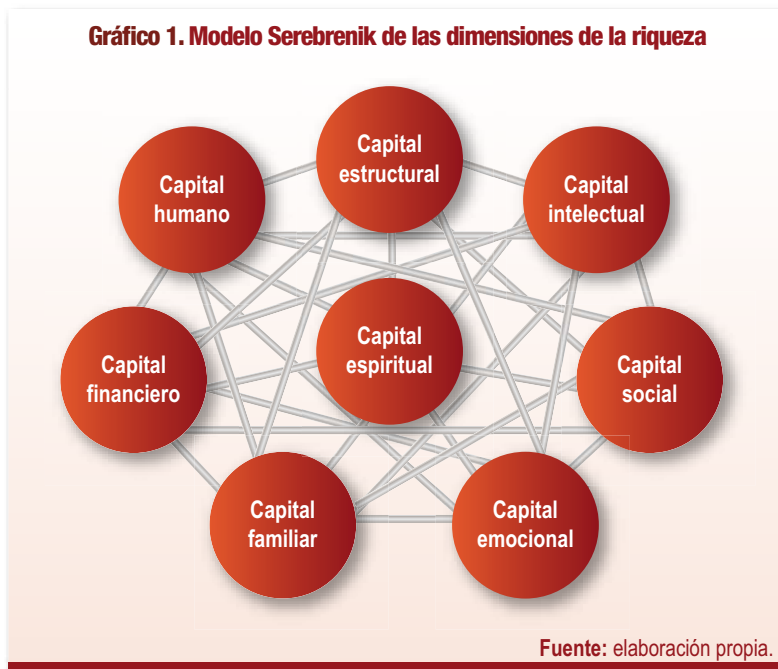
esa proyección a largo plazo, deberían constituirse en un factor más proactivo gestionado por el Consejo de Familia a través de su Consejo de Familia y Oficina Familiar, en el cual existan unas reglas claras, unas políticas y procesos de cómo gestionar las diferentes dimensiones de la riqueza.¹

Al evaluar estas dimensiones, es necesario referirse a ellas como un sistema completo en el cual si se desintegra una de esas dimensiones por un período de tiempo prolongado, se afecta el resto del an-

damiaje en forma trascendental. Es por eso que este sistema tiene un orden circular en donde ninguno es más importante que el otro permanentemente; todas son importantes, algunas en algún momento específico adquieren mayor relevancia que las demás en un proceso de cambio continuo, tomando en cuenta que el capital financiero que está conformado por todos los bienes materiales y/o económicos que posee la familia (herencia económica) siempre debe estar presente en la dinámica.

Modelo Serebrenik de las dimensiones de la riqueza

Gráfico 1. Modelo Serebrenik de las dimensiones de la riqueza



1. El Capital Espiritual

Es considerado el pilar fundamental y consiste en entender cuál es el sentido y objetivo supremo o magnánimo de todo ese legado.

Es el capital espiritual esa conexión con algo superior. ¿Cuál es el propósito de lo que hacemos? Es la base de todas las demás dimensiones, que de una u otra manera son permeadas por ese objetivo superior que tiene una razón de ser.

Hay familias que no necesariamente se conectan con un Ser Superior, pero si con una causa superior, si todo esto se logra implementar a través de

¹Dennis T.Jaffe Ph.D (2003). Six Dimensions of Wealth: Leaving the Fullest Value of Your Wealth to your Heirs. *Journal of Financial Planning*, págs. 80-87



un plan familiar en beneficio de la sociedad se considera un gran avance.

¿Cómo se gestiona el Capital Espiritual? Considero que éste es un tema íntimo de cada familia y está conectado con su herencia cultural, religiosa y también con lo que en el Protocolo de Familia se denomina la declaración de principios y valores, esencialmente su credo familiar que tiene que ver con ese sueño compartido, probablemente la piedra fundamental de todo el andamiaje. Por ejemplo la Mitsui, empresa de origen japonés, hace sus ejercicios de planificación a 250 años, ejercitando claramente la gestión de esta particular dimensión. Es importante que cada familia medite sobre el tema y lleve a cabo varias sesiones al respecto, recuerde que “la práctica hace al maestro”.

2. El Capital Intelectual

Este capital tiene que ver con todas aquellas actividades y conocimiento que de una u otra forma se disfrutan a plenitud por el aprendizaje adquirido y aplicable, que desarrolla el intelecto, el cual constituye otra de las dimensiones de la riqueza en una Dinastía Familiar.

Cuando se estudia una dinastía de seis, ocho o diez generaciones, lo primero que se observa es que sobrevivieron a las últimas guerras mundiales, a ciclos económicos muy difíciles como el del año 1929, así como también a todas las recesiones que hubo en el intermedio. Antes de este ciclo, se podría hacer referencia a por lo menos diez o veinte situa-

ciones de crisis donde se vivieron momentos de alta incertidumbre. Lo importante de esta situación es comprobar que esas familias aprendieron a sobreponerse a las vicisitudes, y no sólo a sobreponerse, sino a sacarle provecho a través de la implementación de una serie de estrategias enfocadas en manejos patrimoniales.

Me gustaría ilustrar esta situación con un ejemplo derivado del ejercicio de consultoría. Una familia asiática me

“Es importante tener una hoja de ruta frente a las diferentes etapas de involucramiento de los miembros de la familia de la nueva generación, como también de la familia política en algunos temas específicos.”

planteó en algún momento su estrategia de esta forma: “De manera conservadora nosotros mantenemos relativamente quieto e invertido nuestro patrimonio económico hasta el momento en que llega una crisis y ahí es cuando nos empezamos a mover fuertemente para ver las oportunidades que trae consigo y que en una época normal de crecimiento no vamos a tener. Es decir, lo que queremos es aprovechar la época de crecimiento desde abajo. Cuando esto ha crecido y crecido, probablemente ha

llegado la hora de volvernos otra vez conservadores”.

Otro ejemplo es el de una familia norteamericana que me decía: “Nosotros, el 50% del patrimonio lo concentramos en los negocios que controlamos y el otro 50% lo reservamos para invertirlo oportunamente en las épocas de crisis”.

Lo anterior explica diferentes visiones de cómo manejar el patrimonio, haciendo este ejercicio como parte del Capital Intelectual que se traduce en el *know how* para poder multiplicar el patrimonio; lo que para unos es crisis, para otros son oportunidades.

Muchos son los temas y elementos que se pueden tener en cuenta para mejorar la dimensión intelectual. Una puede ser la incorporación de miembros de la familia a programas de formación tanto a nivel de ejecutivos, como de empresarios o de propietarios activos.

Dentro de los diferentes cuestionamientos que se hacen las familias, he encontrado situaciones particularmente delicadas y que vale la pena tomarlas en cuenta con una mayor profundidad, sobre todo porque aparentemente son triviales. Por ejemplo, en una discusión por el tema con una familia afluente sobre en qué momento conviene que los hijos sepan que son poseedores de una gran fortuna, cuál es la edad ideal para que los jóvenes se enteren de éstos y otros temas; si bien el hecho tiene una apariencia simple a primera vista, el resultado puede tener

consecuencias funestas para el futuro tanto de la familia como del joven en cuestión. Desafortunadamente hay casos donde este tema se ha manejado de una manera muy a la ligera y ha tenido consecuencias dramáticas, porque se ha perdido la motivación del miembro de la familia de continuar en la senda del trabajo fuerte y de asumir las responsabilidades que conlleva el estar a cargo de la empresa familiar.

Importante entonces tener una hoja de ruta frente a las diferentes etapas de involucramiento de los miembros de la familia de la nueva generación, como también de la familia política en algunos temas específicos.

3. El Capital Social

En algunos casos lo denominamos el *know who*, que significa, “saber quién” es la persona que sabe o puede hacerlo y es el que mejor lo hace y dónde lo puedo conseguir.

A través del tiempo, las dinastías familiares logran crear y potenciar una red de conexiones así como de relaciones que han sabido aprovechar para fortalecer todas las demás dimensiones de la riqueza familiar y ser parte de la herencia o de ese legado al que nos referimos constantemente.

¿Usted se imagina tener los contactos que sus papás y abuelos dejaron?

¿Cuáles son las estrategias que debe tener en cuenta para gestionar esos contactos?

En algún momento atendí una empresa donde uno de los principales problemas era

“ A través del tiempo las dinastías familiares logran crear y potenciar una red de conexiones así como de relaciones que han sabido aprovechar para fortalecer todas las demás dimensiones de la riqueza familiar. ”

que uno de los altos directivos de un proveedor importante no tenía buena afinidad (por decirlo de alguna manera) con el gerente general. Por el contrario, el director comercial de la empresa familiar mantenía una excelente relación con esta misma persona, por lo que eran los dos los que manejaban los temas empresariales y durante muchos años los dos negocios prosperaron el uno de la mano del otro. Cuando el director comercial dio aviso de su retiro por edad, se generó una situación de caos con la gerencia del proveedor, que ponía en riesgo el negocio y la relación de las dos compañías. Para solucionar el *impasse* se invitó al hijo del director comercial a remplazar a su padre en el cargo con un período previo de empalme de varios meses antes del retiro de la Gerencia Comercial.

Esta medida calmó los ánimos y hoy, después de varios años, se hicieron los relevos generacionales en las dos compa-

ñías con excelentes y óptimos resultados, demostrando que algunas veces el tema de las relaciones sociales en el mundo de los negocios puede tener una enorme importancia, más en la empresa familiar en la cual si se aprovechan los contactos de los abuelos y padres, esta dinámica puede ser utilizada de manera muy positiva como una estrategia de suceder las relaciones y contactos para potenciar las otras dimensiones de la riqueza familiar.

4. El Capital Humano

No es otra cosa que nuestros propios hijos, sobrinos o miembros de la familia, inclusive en algunos casos, la familia política es parte que contribuye a esa riqueza.

En las dinastías familiares se implementan programas de formación en los diferentes temas de legado y patrimonio familiar, como parte de ese Capital Humano. Su desarrollo está ligado estrechamente al crecimiento de cada uno de los miembros de la familia en todas las dimensiones de la riqueza. Algunas familias llegan a un nivel muy elevado de profesionalización de la gestión del Capital Humano, como lo comento a continuación.

En el marco de un seminario en un país de Centroamérica, una familia me comenta que con el fin de implementar una estrategia formal para potenciar el Capital Humano, contrataron un profesional al que denominaron el CLO (“Chief Learning Officer”), encargado de diseñar e implementar todos los procesos



y programas de capacitación y formación de los miembros de la familia en los diferentes roles que pudieran llegar a necesitar dentro de la empresa; inclusive haciendo algunos test de talento para cada uno de los miembros de la familia donde se incluían temas generales en su formación, pero también temas particulares para cada familiar, con base en sus fortalezas o tendencias. Por ejemplo, si uno de los muchachos tenía una buena predisposición a la música, su plan personal incluía este tipo de formación, pero también se atendían temas relacionados con las funciones contables, de estrategia empresarial, gobierno corporativo y familiar, entre otros temas y asuntos.

5. El Capital Emocional

Este capital puede describirse como la capacidad que desarrollamos no sólo como individuos, sino también como familia empresaria en la cual se logra la adaptación a nuevos entornos económicos, sociales y empresariales que se viven en un mundo tan competitivo como el actual.

El Capital Emocional tiene que ver con la manera como logramos reaccionar bajo una dinámica constructiva a todas esas vicisitudes que de una u otra manera sobrepasamos y que en alguna parte se conecta con el Capital Espiritual para poder sobrellevar situaciones de angustia. De este depende cómo logramos adaptarnos a las nuevas realidades y cómo nos relacionamos con el entor-

no en general, potenciando las otras dimensiones de la riqueza, en especial el Capital Social y el Capital Familiar.

6. El Capital Familiar

El Capital Familiar está representado principalmente por la unidad y el compromiso de todos los miembros de la familia. Estos dos elementos determinan los factores diferenciadores estratégicos de la continuidad de los patrimonios, legados y empresas familiares.

La unidad está representada en el sueño compartido de la familia, pero a la vez, representa también la unidad de criterio al momento de validar una visión patrimonial y de metas en cada una de las dimensiones de la riqueza del legado familiar. Uno de los principales factores de éxito está no solamente determinado por el hecho de que se haya trabajado una visión en cada uno de los tres sistemas: familia, patrimonio y empresa, sino también que estas visio-

nes sean compartidas por los miembros de la familia, visiones que deben ser trabajadas y validadas cada cierto tiempo y en especial por cada generación, lo cual consiste en que esas visiones sean sinérgicas a pesar de lo antagónico que puedan ser los sistemas. De esto dependerá la generación del compromiso, otro pilar fundamental, posiblemente el más importante de la continuidad, dado que, aun en épocas en las que los miembros de la familia no comparten las mismas visiones, sí existe el compromiso; el resultado final será la continuidad gracias a la unión generada principalmente por ese compromiso con un objetivo superior, constituido por un sentimiento más colectivista que individualista y una visión de largo plazo.

De tal manera las dinastías familiares están enfocadas en generar y gestionar el compromiso de todo el legado familiar como elemento fundamental de sus estrategias. Todo esto organizado y soportado a través de lo que denominamos:

7. El Capital Estructural

Son todas aquellas estructuras, sistemas de gestión y de gobierno que soportan las estrategias, los procesos y la toma de decisiones de la familia, las empresas y el manejo del patrimonio, además de las dimensiones de la riqueza y el legado familiar.

Las dimensiones de la riqueza también se potencian a través de la estructura empresarial, conformada por: la Asamblea General de Accionis-

“ El Capital Familiar está representado principalmente por la unidad y el compromiso de todos los miembros de la familia. ”

tas, la Junta Directiva, la Gerencia, los Comités de Gerencia y de la Estructura Patrimonial, conformada a su vez por diferentes tipos de estructuras: legales, de gestión (como por ejemplo la Oficina Familiar), sucesoriales y testamentarias.

Es de aclarar que la implementación de las estructuras legales es de vital importancia para conocer las directrices con las cuales se va a gobernar y manejar el patrimonio.

Al analizar las estrategias desarrolladas por las grandes dinastías, se vislumbra cómo éstas profesionalizan en cada área las diferentes estructuras, lo que en mi concepto es

una definición más profunda de la dimensión de la riqueza estructural.

Con base en lo anterior, podemos ver cómo, a través de unas políticas establecidas, la familia genera todos los tipos de emprendimiento que hay dentro de ella. A pesar de que cabe resaltar que el emprendimiento es uno de los factores de éxito de esas dinastías dentro del mismo Capital Estructural.

Por otra parte, el tema de comunicación es otro factor de éxito, y más allá de éste, es el de la toma de decisiones y la conexión existente entre la formalización de estos procesos y el Capital Intelectual, ese

“know how” que las dinastías han creado como una cultura al interior de la familia, en la cual hay un manejo integral de todas las dimensiones de la riqueza como parte integral de ese Capital Intelectual.

Al observar a familias que han adelantado sus protocolos, concluyo que muchas lo han hecho desde el punto de vista conceptual regulatorio, el cual aborda parcialmente algunas de las dimensiones de la riqueza. En mi concepto, los protocolos deberían abarcar todas estas dimensiones, dándole una hoja de ruta a la familia en la creación de un legado mucho más proactivo.

Familias empresarias que trascienden

Cuando hay claridad sobre lo que significan las dimensiones de la riqueza, cada familia se estructura de acuerdo con sus necesidades en órganos de gobierno como: Asamblea General de Familia, Consejo de Familia, Presidente del Consejo de Familia y una serie de Comités. Sin embargo, hay comités que tienen una afectación transversal, como puede ser el Comité de Resolución de conflictos, que sólo opera cuando hay un conflicto o cada vez que se tenga la sensación de que puede presentarse.

Si existen mecanismos y reglas de juego claras, los conflictos no son un problema; de hecho muchas familias tienen por descontado que cada vez que hay una crisis sacan provecho de

ella, ya que establecieron mecanismos que se vuelven simbióticos y sinérgicos en un momento dado. Esas son las familias que logran trascender porque no le tienen miedo al conflicto, por el contrario bienvenido sea éste.



En familias de seis generaciones en adelante, he encontrado que no tienen un protocolo arraigado en sí, sino más bien una cultura de gestión, unas políticas y unos procesos en los cuales especifican cómo potenciar cada una de las dimensiones de la riqueza familiar que, repito, es la construcción del verdadero legado familiar.

Las dinastías familiares de varias generaciones tienen todas las dimensiones de la riqueza: Capital Espiritual, Humano, Estructural, Intelectual, Emocional, Familiar y Social, soportadas en una estructura que permite la profesionalización de la gestión de todas y cada una de ellas. Esto sobre la base de ese *“Capital Financiero o Económico”*, pues en últimas,



los demás capitales vienen a potenciar todas las dimensiones de la riqueza. Aun así, el propósito magnánimo de ese Capital Económico es el poder soportar y potenciar todos los demás capitales, principalmente el Capital Espiritual, porque éste es un don intrínseco que la familia posee.

¿Cuál es la responsabilidad y el compromiso que los empresarios familiares deben desarrollar frente a todo ese legado?

Éstos radican en agrupar todas las dimensiones de la riqueza, pero también en poder trabajar cada una de manera independiente, refiriéndome a que ese Capital Espiritual puede potencializar el Capital Humano, Intelectual, Emocional, Social y termina de una u otra manera potenciando el Capital Económico, Financiero y el Capital Estructural.

El reto entonces de las dinastías o de aquellas familias que quieran llegar a serlo, ra-

dica en desarrollar y profesionalizar constantemente todas las dimensiones de la riqueza; proteger, entender y desarrollar maneras de transferir todo el legado a la nuevas generaciones, lo que cambia por completo la manera tradicional de trabajar diferentes temas como hasta ahora los conocemos, como por ejemplo el tema de sucesión en las familias empresarias, lo que lleva a desarrollar modelos diferentes a los actuales.

Reto del legado familiar segun el modelo Serebrenik

Al tener claridad sobre cada una de las dimensiones, las dinastías familiares las potencian y las relacionan entre sí, desarrollando una visión clara en cada una de éstas. Más aun, generan una visión en cada uno de los diferentes sistemas, tanto en el empresarial como en el familiar y el patrimonial. Esto es tener una visión, un compromiso y una estrategia de largo plazo que potencia claramente el ahora de la familia y del patrimonio

Uno de los mayores aportes que puede resultar de este modelo es el de poder comprobar bajo investigación académica, que precisamente la continuidad del patrimonio y de las empresas familiares se potencia en la medida en que se desarrollan las diferentes dimensiones no materiales ni económicas del lega-

do familiar, como lo sugiere alguna evidencia empírica resultado de la investigación descrita en el trabajo de varios investigadores del tema de familia como: el profesor Luis Gómez Mejía, el profesor Joe Astrachan o el profesor Ernesto Poza. ■

“A una mayor comunicación e involucramiento de parte de los miembros de la familia de manera adecuada, una mayor posibilidad de trascender como empresa y patrimonio de familia a la siguiente generación.”

Raúl Serebrenik Ghitis

Gráfico 2. Modelo Serebrenik reto del legado

