



# LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

ABRIL 2023



## 5

### HALLAZGOS

en conversaciones con líderes  
de empresas familiares  
sobre la confianza

PÁGINA 24



### CASO

Entre la reputación  
y los negocios

PÁGINA 38

# Reputación en el negocio, confianza en el apellido

Construyendo historias de éxitos, integridad y honor

PÁGINA 8

# EQUIPO EDITORIAL

## CONTENIDOS Y EDICIÓN

María Fonseca  
Diana Moreno  
Fernando Sandoval  
Francisco Malagón  
Alessia Treviño

## COLABORADORES

James H. Davis  
Luciana Manfredi  
Dunia Guzmán  
Guillermo Salazar  
María Auxiliadora Herrera  
Juan Carlos Machorro  
Mariela Pérez  
Raúl Tello  
Carlos Dotor  
Catharina C. Jecklin  
Jaime Alonso Gómez  
Jorge González  
Gonzalo Jiménez  
César Castorena  
Luis de Gárate  
Eva Guerra-Leal

## SUSCRIPCIÓN

[ifem.tec.mx/membresia](http://ifem.tec.mx/membresia)

## INSTITUTO DE FAMILIAS EMPRESARIAS PARA MÉXICO Y LATAM

Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey  
+ 52 (81) 8625 6000 ext. 6104  
[ifem@info.tec.mx](mailto:ifem@info.tec.mx) | [ifem.tec.mx](http://ifem.tec.mx)

Rufino Tamayo y Eugenio, Av. Eugenio Garza Lagüera,  
Valle Oriente, C.P. 66269  
San Pedro Garza García, N.L., México



## ¡Disfruta de estas charlas!



### “EL DESEO DE GENERAR IMPACTO EN LA SOCIEDAD”

*Cecilia Garza Berlanga, Miembro del Consejo Consultivo IFEM*



### “LA INFLUENCIA DE NUESTROS ABUELOS”

*Juan Morales Zambrano, Director de Grupo Moza*



### “EL ORDEN DE NACIMIENTO E IDENTIDAD FAMILIAR”

*Paulina Garza Lagüera, Presidenta del Consejo Consultivo IFEM*



### ANFITRIONA

*María Fonseca Paredes, Directora del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM*



Contenido “on-demand” dirigido a miembros de familias empresarias, académicos y profesionales, creado por el Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.

[ifem.tec.mx/legadolive](http://ifem.tec.mx/legadolive)

## El Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM es el ecosistema de formación y acompañamiento para el florecimiento de familias empresarias, mediante:

- ✓ Desarrollo de competencias y acompañamiento a la medida para el florecimiento de familias empresarias y sus empresas.
- ✓ Un ecosistema de generación y divulgación de conocimiento de vanguardia sobre familias empresarias.
- ✓ Una comunidad que inspira y potencia el desarrollo de tu familia y empresa.
- ✓ Experiencia y prestigio anclados en los diferenciadores Tecnológico de Monterrey.

¿Te gustaría sumarte a esta causa? Puedes hacer un donativo en línea.

**DONAR**



[bit.ly/filantropia-ifem](https://bit.ly/filantropia-ifem)



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias

# Reputación en el negocio, confianza en el apellido



Queridos lectores y lectoras.

En esta ocasión el tema transversal de nuestra revista LEGADO es la construcción de confianza y sus implicaciones para la continuidad y trascendencia de la familia empresaria.

Como es costumbre, hemos seleccionado tres contribuciones de expertos que nos comparten su perspectiva de lo que se puede esperar cuando las organizaciones ejercen su rol en la sociedad con integridad, comunicación con su entorno y congruencia con sus valores. Los intangibles agregan valor en la medida que se trabaja para cultivarlos y hacerlos explícitos como parte de la cultura, será responsabilidad de los líderes asegurar los resultados.

En su entrega sobre reputación organizacional, Luciana Manfredi, profesora investigadora de EGADE Business School, hace énfasis en la importancia de construir y mantener una buena reputación a partir de las relaciones de confianza basadas en la “buena voluntad” pero, asegurando responder de forma positiva a las expectativas de los distintos grupos con los que interactúa la organización.

Dada la relevancia del tema de la confianza, en este número también hemos invitado a colaborar a uno de los investigadores pioneros, James H. Davis. Jim ha trabajado el tema de la confianza en el contexto de la empresa familiar y cómo esta debe estar en el núcleo de su cultura para construir la ventaja competitiva multigeneracional. Como él mismo lo señala, “...creo que la confianza puede ser el ingrediente secreto que da a las empresas familiares mexicanas su ventaja competitiva. Así es como sobrevivirán y prosperarán.”

Y para cerrar nuestro *dossier* principal, contamos con la entrega de Dunia Guzmán, consultora y profesora invitada del IFEM, que nos propone reflexionar sobre el poder de la reputación y lo que podemos hacer para convertirla en un activo de gran valor. Si la reputación se construye con acciones a lo largo del tiempo, será entonces una acción estratégica para las empresas familiares con verdadera visión de largo plazo.

Sigan disfrutando de leer nuestra revista.

**Dra. María Fonseca Paredes**

Directora del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey



# SUMARIO

## REPUTACIÓN EN EL NEGOCIO, CONFIANZA EN EL APELLIDO

- 08 | Desarrollando una cultura de confianza en la empresa familiar
- 10 | La reputación organizacional como generador de confianza: un activo organizacional
- 12 | El poder de la reputación: un activo invaluable



### GOBIERNO Y LIDERAZGO

- 14 | El Consejo de Administración: ESG, diversidad e inclusión
- 16 | Sumando al liderazgo: la práctica de la virtud como recurso estratégico
- 18 | ¿Se pueden transmitir el poder y la autoridad?

### COLUMNA DE OPINIÓN

- 20 | La integridad del consultor de familias empresarias: el axioma del vacío y el alucine

### RESEÑA DE LIBRO

- 22 | Escándalos corporativos, cambio institucional y familias empresarias

### EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

- 24 | El ingrediente secreto de la innovación... iconfía!
- 26 | Intraemprendimiento: un camino para la trascendencia familiar
- 28 | El emprendimiento como impulsor para fortalecer a las familias

### ENTREVISTA

- 30 | La reputación, el intangible más valioso

### CULTURA INTERGENERACIONAL

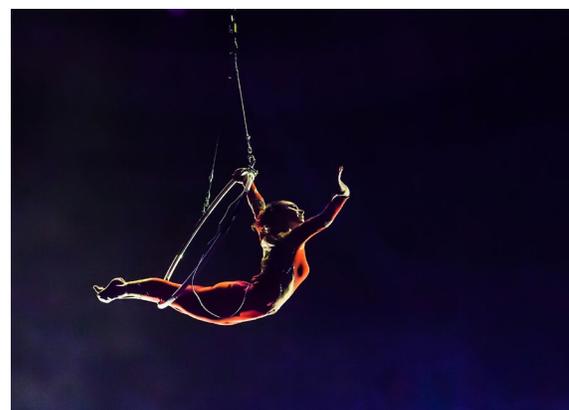
- 32 | Perspectivas generacionales frente a la continuidad de la empresa familiar
- 34 | Hablando se entiende la gente
- 36 | Formando líderes en la siguiente generación

### CASO

- 38 | Entre la reputación y los negocios

### LEGADO Y PATRIMONIO

- 41 | Un "Plan B" para salvaguardar el patrimonio familiar
- 43 | El legado, el patrimonio y la oficina familiar
- 45 | El reflejo del exterior comienza en el interior



# ¡ÚNETE A NUESTRA COMUNIDAD DE FAMILIAS EMPRESARIAS!

Forma parte de este espacio creado para familias que buscan integrarse a una comunidad latinoamericana de familias empresarias con el objetivo de crecer juntos.

**QUIERO UNIRME**  
[ifem.tec.mx/membresia](http://ifem.tec.mx/membresia)



**RECURSOS  
DIGITALES**



**INVITACIÓN  
A EVENTOS**



**DIAGNÓSTICOS  
EN LÍNEA**



**ESPACIOS VIRTUALES  
DE APRENDIZAJE**



**Tecnológico  
de Monterrey**

**Instituto de Familias  
Empresarias**

# ULTIMATE MASTER CLASS™

in

# FAMILY ENTERPRISE CONTINUITY

Monterrey

June 5th

Mexico City

June 6th

Guadalajara

June 7th

Learn the proven strategies and frameworks leaders of successful business-owning families have developed to address the challenges of growth, succession and continuity.



**Justin B. Craig Ph.D.**

*Globally recognized educator and researcher, and author of "Continuity Model Generation"*



**María Fonseca Ph.D.**

*Advocate for families in business and director of IFEM at Tec de Monterrey*



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias

MORE DETAILS:  
[bit.ly/masterclassifem](https://bit.ly/masterclassifem)



POR JAMES H. DAVIS

# Desarrollando una cultura de confianza en la empresa familiar

**¿Cómo puede saber que la empresa familiar es confiable? Confío en que un miembro de la familia realizará con éxito un trabajo importante para la empresa. Confiar es un acto de fe y esa confianza se basa en las percepciones de quien confía.**

**L**os estudios sobre estrategia competitiva muestran que la única ventaja verdaderamente sostenible que una empresa puede tener es su cultura empresarial. Todas sus demás estrategias y características pueden ser imitadas. La cultura de una empresa se asocia de manera única con cada organización y, en mi experiencia trabajando con organizaciones de todo el mundo, he descubierto que las más fuertes e integrales son las de las empresas familiares.

También descubrí que para que la cultura de la empresa familiar aporte dichas ventajas, la confianza debe estar en su núcleo. Cuando hay confianza, la empresa familiar mejora su comunicación, el trabajo en equipo, el compromiso y la productividad. ¿Cómo puede una empresa familiar construir una cultura de confianza más sólida y obtener estas ventajas? Durante los últimos treinta años he aprendido que hay tres atributos fundamentales que deben desarrollarse y alimentarse para que la confianza esté presente.

**Confiar en alguien es ser vulnerable ante él.** Si confío en una persona u organización me estoy exponiendo a un riesgo: ¡puedo equivocarme! ¿Cómo puede saber que la empresa familiar es confiable? Confío en que un miembro de la familia realizará con éxito un trabajo importante para la empresa. Confiar es un acto de fe y esa confianza se basa en las percepciones de quien confía. La persona en la que se confía debe construir los atributos de la confianza para que los demás tengan percepciones positivas y den ese paso de fe para confiar en ella. ¿Cómo puedo estar seguro de que puedo confiar en la otra parte? Y, ¿cómo puedo generar confianza para que los demás confíen en mí y en mi organización?

## 1. El primer atributo necesario para la confianza es la

**capacidad.** He descubierto que se es capaz para un trabajo en específico. Una persona puede tener grandes habilidades y destrezas en un trabajo y ser completamente inepta en otra tarea. No puedo confiar en alguien si no creo que tiene la capacidad para hacer el trabajo y no puedo esperar que los demás confíen en mí, si no creen que yo puedo hacer el trabajo. No importa lo mucho que quiera a un miembro de mi familia, si no creo que es capaz de hacer una tarea, no puedo confiar en que la haga.

Para generar confianza deben ocurrir dos cosas. En primer lugar, la persona u organización debe desarrollar y demostrar su capacidad. Esto puede hacerse de muchas maneras: desde completar un programa de capacitación formal hasta demostrar la capacidad a través de un desempeño satisfactorio. La persona debe influir positivamente en las percepciones de su capacidad dentro de la empresa familiar. Esto también funciona a nivel de organización; la empresa debe demostrar competencia si quiere que los clientes confíen en ella. Lo segundo que debe ocurrir es que quien confía debe dar la oportunidad de que se demuestre la capacidad. Esto reduce el nivel de riesgo que se está dispuesto a aceptar. La capacidad crece y mejora, y la confianza crecerá con ella a lo largo del tiempo. Nada mata más rápidamente la confianza en una organización que los líderes que micro-gestionan y no le dan a los demás la oportunidad de actuar. Los líderes exitosos aprenden a confiar en otros a medida que demuestran su capacidad y crecimiento, desde tareas pequeñas de bajo riesgo, hasta tareas de alto riesgo.

**2. El segundo atributo de la confianza es la benevolencia.** He aprendido que una persona u organización no se arriesgará ni confiará en otra persona u organización que no crea que es benevolente con ella. En una empresa familiar, los

miembros de la familia tienen una historia en común y suelen ser compasivos los unos con los otros. Pienso que cuando Gregorio Chedraui, líder de la empresa familiar Chedraui, dijo “Confía en tu sangre, ¡y eso es todo!”, se refería a la benevolencia que debe existir entre los miembros de la familia. Al igual que ocurre con la capacidad, es la percepción que tiene la persona que confía en la benevolencia de la otra parte u organización la que determina si se está dispuesto a correr el riesgo de confiar. La benevolencia se construye con el tiempo, preocupándose de verdad por la otra persona y estando dispuesto a sacrificar los propios intereses. Tal preocupación no puede ser impulsada por el ego o el interés propio.

Interesantemente, si la percepción de benevolencia está dañada, puede tardar mucho tiempo en repararse. A diferencia de la capacidad, que puede repararse visible y rápidamente. Las empresas familiares tienen problemas cuando sus miembros están en conflicto y no se preocupan los unos por los otros. Cuando los miembros de la familia se cuidan y trabajan entre ellos pueden tener una cultura de confianza que aporta una ventaja que es muy difícil de replicar por otras empresas.

**3. La integridad es el último atributo de la confianza.** La integridad es la percepción de que la persona u organización es confiable si tiene una serie de creencias o valores a los que se adhiere y con los que la persona u organización que confía está de acuerdo. Es mucho más probable que confíe en una persona u organización que percibo que nunca miente, engaña o roba. Percibo que eso es “lo que son”. Una vez trabajé con el líder de una empresa familiar que decía: “Si digo algo, debes saber que diré lo que haga falta para tener éxito, sin importar qué”. Mi percepción sobre la integridad de esa persona bajó considerablemente; no estoy dispuesto a arriesgarme y confiar en ella.

La integridad es más que una lista de valores empresariales o personales y más que una declaración de misión. Debo percibir que realmente se vive de acuerdo a esos valores. Al igual que la benevolencia, lleva tiempo desarrollar percepciones positivas de los valores y solo unos segundos para destruirlas. He comprobado que si mis percepciones de la integridad de una persona resultan erróneas, se tardan mucho tiempo en restablecer o puede que nunca se restauren.

Mientras que las empresas familiares representan aproximadamente el 65% de todas las empresas del mundo, en México representan más del 90%. Creo que la confianza puede ser el ingrediente secreto que da a las empresas familiares mexicanas su ventaja competitiva. Así es como sobrevivirán y prosperarán.



**Los líderes exitosos aprenden a confiar en otros a medida que demuestran su capacidad y crecimiento, desde tareas pequeñas de bajo riesgo, hasta tareas de alto riesgo.”**

»»»»»» **SOBRE EL AUTOR**

**James H. Davis** es profesor de la Cátedra Buehler, en Huntsman School of Business Utah State University.

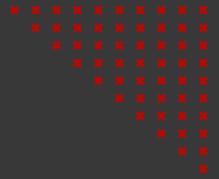


POR LUCIANA C. MANFREDI

# La reputación organizacional como generador de confianza: un activo organizacional

---

Una buena reputación crea una base de “buena voluntad” que será vital para cualquier organización para afrontar situaciones de crisis. Esta base de “buena voluntad” está estrechamente ligada a la confianza que una organización genera a sus interlocutores.



**E**n nuestra vida cotidiana establecemos vínculos con diferentes organizaciones, asumiendo en esas interacciones distintos roles: colaborador, proveedor, consumidor, usuario, entre otros. Ahora bien, ¿Cuáles son los criterios que empleamos para decidir si establecemos e incluso, si continuamos con esas relaciones?

En este orden de ideas, las investigaciones en el campo organizacional sugieren que en ese proceso de toma de decisiones orientadas a establecer vínculos, emerge un elemento clave como es la reputación organizacional. La reputación organizacional es el sistema de creencias que tenemos sobre una organización o persona, las cuales generan expectativas sobre los comportamientos de esa organización o persona. Es decir, la reputación es una evaluación que se le hace a una organización (Deephouse & Carter 2005) en términos de deseabilidad, calidad, estima y favorabilidad. Por esta razón, muchos estudios han puesto el foco en la importancia de construir y mantener una buena reputación para las organizaciones. Es más, han considerado la reputación como un activo intangible para la organización (Fombrun, C.J., & Shanley, M. 1990). Por esta razón, puede decirse que una buena reputación crea una base de “buena voluntad” que será vital para cualquier organización para afrontar situaciones de crisis. Esta base de “buena voluntad” está estrechamente ligada a la confianza que una organización genera en sus interlocutores.

Con respecto a la confianza, los estudios la definen como una forma primaria en la que las personas evalúan a los demás y deciden si establecen una relación (Fiske, et al., 2007). Una relación de confianza se basa en la expectativa de que la otra parte realizará una acción concreta importante para quién confía, independientemente de la capacidad de supervisar o controlar a esa otra parte (Mayer, et al., 1995) . Por lo anterior, reputación y confianza están estrechamente relacionadas y resultan una parte fundamental de la gestión organizacional.

De esta manera, puede decirse que una buena gestión de la reputación es el esfuerzo por influir positivamente en lo que se piensa de una organización, dado que una buena reputación es la base de una relación de confianza. Esto es, alimentar en los interlocutores esa expectativa de respuesta positiva por parte de la organización. En otras palabras, aunque no es posible controlar qué piensan nuestros interlocutores, hacemos un esfuerzo para construir una reputación sólida,

que genere confianza y de esta manera, responder de forma efectiva a sus expectativas.

Teniendo en cuenta lo anterior, una apreciación importante es que hoy en día gran parte de la reputación de una organización se basa en cómo se la retrata a la organización en línea. La mayoría de las veces, nuestra primera experiencia al decidir si establecemos un vínculo con una organización comienza con los flujos de información que pueden encontrarse en redes. Esta información se basa en la evaluación de las experiencias de otros, por lo que es subjetiva, y se traslada a las expectativas sobre futuros comportamientos. Por esta razón, para cualquier organización es necesario entender las necesidades de sus interlocutores, tratar de responder de forma acertada, atendiendo las mejores opciones disponibles, siempre cuidando la reputación y la confianza. Dado que la reputación de la organización se fundamenta en la evaluación de la otra parte, va a depender siempre la interacción, razón por la cual la experiencia es fundamental y siempre debe agregar valor. Por esto es importante estar pendientes de la calidad de las interacciones, generar siempre experiencias positivas y memorables, agregar valor, centrarse en las personas, mostrar consistencia para construir y sostener una buena reputación que genere confianza.

Este no es un camino fácil para una organización, pero vale la pena hacer el esfuerzo, trabajar constantemente aportando buenas acciones. En un escenario cambiante, con altos niveles de volatilidad e incertidumbre, donde no es posible controlar los flujos de información, es importante entender que la gestión de la reputación se vuelve fundamental para cualquier organización. Entonces, como la reputación se construye a partir de la confianza, es necesario generar las condiciones para que sus interlocutores atribuyan calidad en la propuesta de valor en el presente y futuro.

Finalmente, gestionar positivamente la reputación de la organización contribuye en crear lazos de confianza que se traducen en relaciones más sólidas y estables con los interlocutores, lo que vuelve a la organización sostenible en el tiempo.

#### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

**Luciana Manfredi** es profesora de EGADE Business School, enfocada en la comunicación estratégica y la gestión de la legitimidad y reputación organizacional.

POR DUNIA GUZMÁN

# El poder de la reputación: un activo invaluable

**La reputación es muy importante para las empresas familiares; una familia empresaria es un equipo de trabajo compartiendo intereses, sueños, objetivos y metas sobre las cuales todos tienen un impacto. ¿Cómo utilizarla a nuestro favor?**

**T**odos tenemos a la mano la capacidad de generar uno de los activos más importantes e invaluable para nuestra empresa familiar: la reputación.

Para capitalizar lo anterior, es necesario aceptar dos realidades fundamentales con las que tenemos que vivir: la primera es que la familia es un activo para la empresa, y la segunda es que diariamente, queramos o no, vamos construyendo una reputación. En este artículo los invito a reflexionar sobre cómo queremos que estas dos premisas jueguen un rol estratégico para lograr el éxito. ¿Queremos que nuestra reputación nos ayude o nos estorbe?

La reputación es la opinión, idea o concepto que la gente tiene sobre una persona o una cosa. Es un valor intangible que se forja día tras día. Hablando de empresas familiares se vuelve aún más importante: una familia empresaria es un equipo de trabajo compartiendo intereses, sueños, objetivos y metas sobre las cuales todos tienen un impacto. ¿Cómo utilizarlo a nuestro favor?

La reputación es acción. Es fuerza motora que logra dar forma a sentimientos, pensamientos y, por ende, compor-

tamientos. ¿Por qué es tan poderosa? Porque abre puertas, promueve relaciones duraderas, organiza estructuras de poder alrededor de una fuerza en común, genera confianza, integridad, lealtad y posicionamiento.

Educa a las siguientes generaciones y a los ejecutivos en la toma de decisiones. Es pegamento de unión y eleva la propiedad emocional. Por lo que podemos decir entonces que, una empresa familiar con buena reputación prácticamente se promociona a sí misma. Si se tratara de una carrera, la buena reputación da unos metros de ventaja.

Considerando el enfoque a largo plazo, característico de las empresas familiares, la reputación se convierte en un tema aún más crítico y sensible, pues con el paso de los años se vuelve un compromiso más fuerte. Su influencia arrastra por generaciones, y el objetivo debe ser siempre dejar un legado sano, palpable y congruente.

La reputación llega a ser un fuerte pilar para diseñar y desplegar una estrategia; por ejemplo, hay quienes la mencionan en su mismo *branding*: “somos una familia con más de 50 años...” Connotando experiencia, lealtad, con-

fianza y unión en la empresa.

Las empresas familiares no pueden separar a la familia de la empresa como tal, pues sabemos que ambos sistemas están interrelacionados y la reputación de un sistema impacta al otro. Pensemos en el caso de Bernie Madoff, financiero americano que durante 17 años ejecutó el esquema Ponzi más grande de la historia, creando una compañía ficticia y pagando intereses con fondos recolectados de nuevos inversionistas. Al ser descubierto terminó en la cárcel, generó un impacto irreversible y un final trágico para él y su familia. Aquí claramente vemos cómo las malas decisiones de una persona, afectaron la reputación del todo.

Por lo anterior, es crucial invertir en construir una reputación positiva que aumente la confianza de los grupos de interés, eleve la lealtad hacia la marca y funcione como un imán con alta atracción hacia lograr los objetivos.

Pensemos en el caso Bimbo, empresa familiar con más de 75 años, reconocida en 2022 como una de las empresas más éticas del mundo según Ethisphere, y rompiendo récord en ventas el mismo año. Como dijo Jeff Bezos: “ganas reputación haciendo las

“Es crucial invertir en construir una reputación positiva que aumente la confianza de los grupos de interés, eleve la lealtad hacia la marca y funcione como un imán con alta atracción hacia lograr los objetivos.”



cosas bien con toda tu fuerza”, y agregaría: generación tras generación.

Está comprobado que las empresas familiares más longevas han buscado generar, no solo utilidades económicas, sino balancear las utilidades sociales y emocionales a la vez. Una buena reputación genera una herencia emocional que permanece con el tiempo, logrando así el balance necesario para el éxito. ¿Cómo asegurarnos de ir por el camino correcto?

A continuación presento tres pilares de acción estratégicos:

#### **Persona**

- “Walk the talk”. Es necesario que cada miembro sea un líder consciente, viva con valores alineados y tenga congruencia diaria entre lo que dice y lo que hace. Construir la reputación es tarea personal y la disciplina es requisito indispensable, pues es un camino permanente en constante evolución.

#### **Familia empresarial**

- Creación de un Consejo familiar, teniendo como objetivo desarrollar a la siguiente generación a la luz de la reputación que buscamos mantener y crear.
- Comunicación efectiva: La comunicación clara y honesta es esencial. Lo que hemos aprendido es que las familias que invierten tiempo, dinero y esfuerzo en elevar la confianza y el estilo de comunicación logran perdurar.

- Acuerdos claros y congruentes: Involucrar a los familiares, generando conversaciones para llegar a acuerdos y provocar lazos armónicos entre familia y empresa.

#### **Sociedad**

- Que la reputación se vea reflejada con estrategias sociales alineadas con lo que la familia y la empresa representan, generando acciones a través de su propia fundación o apoyando a alguna causa.

La construcción del legado está en nuestras manos. Observemos si alguno de estos tres pilares requiere de nuestra atención para asegurarnos que este gran activo sea capaz de darnos los rendimientos esperados. Como el empresario familiar colombiano, Alberto Carvajal, expresó orgullosamente sobre los valores de la familia: “¡...nuestro nombre es el activo más importante que poseemos!” Entonces, ¿queremos construir día tras día una reputación que nos ayude o estorbe?

#### **»»»»»» SOBRE LA AUTORA**

**Dunia Guzmán** es profesora en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey y consultora de la firma Akator.

POR JUAN CARLOS MACHORRO

# El Consejo de Administración: ESG, diversidad e inclusión

**Una representación diversa y opiniones distintas en las salas de los consejos de administración pueden ser de gran ayuda para prevenir, detectar y mitigar problemas y detectar puntos ciegos.**

**E**n septiembre pasado las escuelas de leyes, de negocios y liderazgo de la Universidad de Harvard organizaron una serie de conferencias y presentaciones relacionadas con el nuevo rol de las empresas en la arena pública (Reimagining the Role of Business in the Public Square).

Durante dicho evento se intercambiaron ideas y puntos de vista acerca de la manera de lograr impactos significativos y un progreso sustancial alrededor de los compromisos, las métricas y la rendición de cuentas con relación al tema ambiental, social y gobierno (ESG, por sus siglas en inglés), tema que resulta de suma relevancia en la práctica legal y de negocios. Algunos de los conceptos principales analizados en dicho encuentro se resumen, analizan y citan a continuación.

La ruta al éxito en materia ESG requiere de claridad en la visión de largo plazo y el impulso de la reputación, los objetivos y las utilidades de la empresa. El tema de la sustentabilidad ofrece un camino en el que los asesores de las empresas podemos ser proactivos y apoyar a los clientes a dejar el planeta en mejor forma de la que lo encontramos.

La E, la S y la G se encuentran todas relacionadas entre sí y el tema ESG debe atenderse en forma integral. Una empresa de energía limpia que mantiene prácticas poco éticas, o muy pobres en materia de respeto a los derechos humanos o equidad de género, podría alcanzar una calificación alta en la E, pero reprobatoria en temas torales de la S y la G, siendo necesario entrelazar conceptos y trabajarlos en forma integral y holística.

En este orden de ideas, enfoquémonos en la letra G y, más específicamente, en el rol de los consejos de administración en la integración de prácticas ESG en la cultura y las actividades de la empresa, en donde la integración de los Consejos de Admi-

nistración de las empresas juega un papel por demás relevante.

Las capacidades y habilidades que se buscan tradicionalmente en los miembros que integran el Consejo de Administración de las empresas han evolucionado. En efecto, además de capacidades tradicionales en materia de comercio, operaciones trasfronterizas, en materia de finanzas y economía, ahora los consejos de administración privilegian también habilidades en materia de innovación, creatividad y, por supuesto, sustentabilidad.

Además de estas habilidades, es sumamente deseable buscar la integración heterogénea de los Consejos. En efecto, los Consejos de Administración de las grandes empresas, como es el caso de otras instituciones occidentales, han sido tradicionalmente integradas y gobernadas por grupos mayoritariamente homogéneos.

Históricamente la administración de riesgos financieros y sistémicos desde los Consejos de Administración se ponía en manos de personas que compartían perfiles corporativos, culturales, académicos y hasta políticos. Esto que pudiera pensarse como un facilitador en la toma de decisiones no necesariamente augura la adopción de las mejores decisiones.

En la actualidad, las empresas reconocen la existencia de factores ajenos que pueden tener impacto en sus organizaciones. En efecto, aspectos políticos, sociales, medio ambientales, comunitarios y otros, que anteriormente no eran tomados en cuenta en la identificación y la administración de riesgos, hoy pueden tener consecuencias desastrosas para la empresa de no detectarse y manejarse adecuadamente. En este sentido, es claro que una representación diversa y opiniones distintas en las salas de los consejos de administración pue-

den ser de gran ayuda para prevenir, detectar y mitigar problemas y detectar puntos ciegos.

Muchos consejos han iniciado por adoptar políticas de diversidad de género en sus órganos de administración y en el primer nivel ejecutivo de toma de decisiones (*C-Suite*).

Está comprobado estadísticamente que la adopción de políticas de diversidad tiene un efecto positivo en la medición de factores como la valuación de capital a mediano y largo plazo, mayores ventas y tasas mayores de retorno de capital, mejor calidad de supervisión operativa del negocio, baja volatilidad de precios accionarios, menores índices de incidentes en materia de sobornos y fraudes y una mayor y mejor contribución en materia ESG (cada vez más evaluado por inversionistas como parte del riesgo integral de la organización).

Algunos países han logrado expandir la equidad de género en Consejos de Administración y cargos decisorios en las empresas mediante la introducción de cuotas de género obligatorias. Un ejemplo es Noruega que en el año 2004 aprobó una ley que requiere que el 40% de los consejos de administración de la empresa esté integrado por mujeres. España, Francia e Islandia siguieron el ejemplo en el año 2015 requiriendo una cuota de 30%.

Además de ser diversos, los órganos deben por supuesto ser incluyentes; la cultura de inclusión es por definición igualitaria y equitativa en contraposición a culturas jerárquicas y cerradas. El liderazgo diverso e incluyente debe asegurarse que todas las voces, nuevos integrantes y minorías incluidas, sean escuchadas y tomadas en cuenta. De lo contrario, por más diverso que resulte un grupo de trabajo en el papel, su participación se vuelve fútil.

Los Consejos de Administración diversos e incluyentes son normalmente más receptivos a recibir y apreciar la opinión de los grupos de interés relevantes más allá del propio Consejo, incluyendo miembros de la administración diaria de la empresa, y desde luego empleados y accionistas en beneficio de la propia empresa.

Estas acciones derivan necesariamente en resultados reputacionales y financieros de largo plazo, positivos para la empresa, y permiten la construcción y el modelaje de estructuras de apoyo que fomenten la cultura de diversidad e inclusión y el trazo de rutas más claras hacia la operación sustentable de la empresa.

#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**Juan Carlos Machorro** es abogado corporativo, Socio de la firma Santamarina y Steta S.C.



**Está comprobado estadísticamente que la adopción de políticas de diversidad tiene un efecto positivo en la medición de factores como la valuación de capital a mediano y largo plazo...”**



POR MARÍA AUXILIADORA HERRERA

# Sumando al liderazgo: la práctica de la virtud como recurso estratégico

*“(...) porque has de saber, Sancho, si no lo sabes, que dos cosas solas incitan a amar más que otras, que son la mucha hermosura y la buena fama (...)” Miguel de Cervantes*

**D**urante el Foro de Davos en su edición 2023, Satya Nadella, presidente y CEO de Microsoft Corp., compartió algunas de sus opiniones sobre los líderes y sus estilos de liderazgo. Con atinada precisión, mencionó que es necesario que las personas que lideran las empresas tengan alma, cerebro, corazón y músculo; alma para lograr establecer un propósito, cerebro para ser inteligentes y reflexivos; corazón para ser una persona con pasión y músculo para ser una persona con capacidad de ejecución.

La pasión por el trabajo consecuencia de un propósito y un sentido de vida, nace del corazón y no se puede fabricar o exigir, simplemente va germinando y se conserva; si desde el ejercicio del liderazgo se logra entender que cada persona debe ser motivada y valorada por sus intereses particulares, se puede esperar que cada persona en la empresa familiar pueda conectar con el mismo propósito u objetivo empresarial.

Hablar de trascendencia para la familia empresaria requiere de transformación, para lo que es necesario ejercer con inteligencia un liderazgo que vele por la estabilidad de las operaciones empresariales, no solo en la toma de decisiones oportuna, sino para desarrollar la capacidad de prepararse para posibles tempestades, para mantenerse a flote en una economía cada vez más competitiva.

En relación con el músculo al que hacía referencia Satya Nadella, se destaca la capacidad de quienes lideran una empresa familiar o una familia empresaria para analizar, comprender, tomar decisiones e implementar acciones a partir de toda la información generada por las actividades de su organización. Más allá de las técnicas de planificación y de la formulación de una estrategia corporativa o estrategia del negocio, el ejercicio del liderazgo ha de asegurarse que esas decisiones estratégicas sean realizadas.

No obstante todo lo anterior, sin duda escribir sobre el estilo de liderazgo que se ejerce en familias empresarias y empresas familiares siempre es un reto, ya que su consolidación y permanencia va mucho más allá de la observancia de principios de liderazgo o de planeación estratégica; requiere de algo más complejo y profundo que tiene que ver con el ser de la persona.

Hay que dar un paso adicional para lograr concebir a la empresa familiar como una organización humana donde se entrelazan dos universos -el familiar y el organizacional- que tienen un espacio y una realidad moral propia e irreplicable: “el análisis de estos dos subsistemas que se entrelazan entre sí es necesario para ampliar estrategias de negocio y competitividad, así como para comprender mejor cómo la dinámica familiar ejerce gran influencia en la gestión empresarial” Herrera (2015).

Por consiguiente, se vuelve indispensable el ejercicio de la voluntad para atender y comprender —intencionalmente— al ejercicio y práctica de fortalezas como la prudencia, o la honestidad y la integridad de cada persona que compone a la familia empresaria. Esto tiene una finalidad: velar que la empresa familiar sea gestionada —además de todo lo que hemos mencionado— desde la observancia de las virtudes universales como la templanza o el valor y coraje.

La práctica transversal de las virtudes, materializada como una posibilidad de formación personal y cotidiana, obviamente tendrá consecuencias en el comportamiento de las personas que integran la familia empresaria: aprender a elegir lo que es conveniente para todos sus miembros, en concordancia a un propósito común donde se respetan los intereses diferentes de cada miembro, evitando así caer en el riesgo individualista donde el interés personal pueda ganar terreno a costa incluso de la propia estabilidad familiar.

El ejercicio de las virtudes tiene que ver con las personas y con su modo de ser. Cuando la persona concibe su ser como ese alguien que tiene la capacidad de vincularse con otras personas, más allá de los objetivos empresariales, solo entonces es que se puede configurar el esfuerzo de todos hacia un mismo objetivo empresarial o propósito organizacional ya que cada uno se sabe esencialmente diferente, particular y trascendente y sabe que lo importante es sumar voluntades por un objetivo común, aunque sean movidos por intereses diferentes... y esto genera riqueza.

Construir legados que trascienden, demanda reflexiones muy serias respecto al ejercicio del liderazgo y a la práctica de la virtud como recurso estratégico; y esto se vincula al papel que juega cada miembro de la familia empresaria y cómo es su desempeño. El orientar cada decisión y cada acción hacia el bien de los demás implica aplicar el intelecto y el corazón a encontrar y elegir el bien común sobre el individual, lo que significa ir construyendo una “buena fama” o una “buena reputación” no solo corporativa, sino esencialmente personal y familiar.

#### *Referencia:*

Herrera, M. (2015). Justicia en la sucesión de empresas familiares mexicanas. Ediciones y Gráficos Eón. <https://0-elibro-net.biblioteca-ils.tec.mx/es/lc/consorcioitesm/titulos/41127>

#### »»»»»» **SOBRE LA AUTORA**

**María Auxiliadora Herrera** es Directora Asociada de Gestión y Liderazgo en Campus Monterrey.

POR GUILLERMO SALAZAR

# ¿Se pueden transmitir el poder y la autoridad?

**En una empresa familiar, la autoridad la otorgan las personas que conforman el sistema. La autoridad, sin ser decretada, vive en el espíritu del colectivo.**

**E**n el año 180 de nuestra era, en el Imperio romano existía un carismático general de origen hispano que comandaba las tropas en la expansión hacia el norte de Europa. Se llamaba Maximus Decimus Meridius, y fue tal su valía, que el César Marcus Aurelius lo identificó como su próximo sucesor para liderar el futuro de Roma.

Pero el emperador tenía un sobrino adoptivo, Commodus, quien quería ser el César y concentrar todo el poder para sí. Al enterarse de los planes de sucesión de su tío, tramó un complot, asesinando e inculcando al general Maximus.

Al verse envuelto en la trampa sin poder defenderse, Maximus fue desterrado, su familia asesinada y sus pertenencias confiscadas. En el norte de África comenzó una carrera como gladiador de las «ligas menores», tratando de buscar su venganza y su libertad, ya que todos los gladiadores eran considerados esclavos de Roma, salvo que triunfasen en las arenas de la capital del imperio, donde serían liberados.

Poco a poco, Maximus fue ascendiendo en el escalafón y, gracias a su capacidad como guerrero, llegó al escenario donde se enfrentaban los grandes de las luchas: el Coliseo romano. Para ese entonces, Commodus era el César y estaba dirigiendo las festividades para el pueblo, cuyo momento de mayor ple-

nitud eran las batallas de gladiadores, donde el emperador tenía el poder de decidir sobre la vida de estos, en función del desempeño que hubieran tenido en la arena.

Fue así como Maximus, de incógnito, con el rostro cubierto por una máscara, terminó derrotando a todos sus oponentes en la arena del Coliseo. Cuando Commodus le pidió que se descubriese para premiarlo, lo reconoció de inmediato. Nervioso por lo que Máximo pudiese hacer o decir, trató de dar la orden a sus guardias para exterminarlo, pero el pueblo, que presenció la forma en que el ex general había ganado la lucha, exigió al César que lo dejase vivir. Asustado y viendo cómo todo el recinto clamaba por su héroe, lo liberó.

Gracias a que el público reconoció en él a una persona digna que demostró su valor en combate, el gladiador recuperó su libertad y pudo seguir adelante en la recuperación de su arrebatada dignidad.

Esta historia ficticia, basada en la película "Gladiator" del año 2000, dirigida por Ridley Scott, ilustra dos de los conceptos más importantes que el derecho romano nos ha heredado, y que explica cómo se soporta el gobierno a través de la organización y la administración de nuestra sociedad: el poder y la autoridad.

En la narración, Commodus detenta el poder o *potestas*, que es la capaci-

dad legal para administrar la toma de decisiones. Por otro lado, Maximus se ha ganado la autoridad o *auctoritas*, es decir, la legitimación social para emitir opiniones, convirtiéndose en lo que hoy en día conocemos como un *influencer*.

Si bien solemos utilizar ambos términos indiferentemente, no son lo mismo, especialmente en el contexto de una empresa familiar. El poder se puede obtener por decreto al transferirse las responsabilidades a otra persona, o al ocupar un cargo con la capacidad de administrarlo. Las leyes regulan el poder; su aplicación viaja a través de las normas, sean explícitas o no.

Por el contrario, la autoridad no se puede transferir o decretar, se tiene que ganar. Y quien la otorga es, en el caso de la historia de Maximus, el pueblo romano, pero en una empresa familiar, la autoridad la otorgan las personas que conforman el sistema (empleados, jefes, subalternos, clientes o proveedores). La autoridad, sin ser decretada, vive en el espíritu del colectivo.

¿Cuál es el más importante de los dos? ¿Qué nos conviene más tener, poder o autoridad? Creo que la persona que mejor puede responder a estas preguntas es Commodus, el César abatido por la actitud de un gladiador.

Tener autoridad, efectivamente, es lo más difícil. Sin embargo, para que un

liderazgo ejerza efectivamente el gobierno en una organización debe contar con ambos elementos. La ausencia de uno de ellos le impedirá cumplir las funciones que garanticen el orden, la estabilidad, el control y la seguridad del todo el sistema.

La incorporación de las siguientes generaciones debería seguir un plan alineado con el sueño compartido de la familia propietaria y el propósito de la empresa, tanto si estamos apostando a que se desarrollen profesionalmente dentro de la compañía «desde abajo», como si les exigimos estudios y experiencia previa antes de entrar en la empresa familiar. Ambos esquemas, en mi experiencia, son válidos. Pero en lo que debemos procurar la mayor atención, es en que tengan *auctoritas* y no entren simplemente por ser «hijos de papá y mamá». Nos lo jugamos todo con la transición de la autoridad.

La clave está en la estructura de gobierno. Si se tienen órganos verdaderamente funcionales y reglas claras para los miembros

de la familia propietaria que deseen acceder a algún cargo, se podrán obtener recorridos de experiencia que acrediten la validez de los sucesores, disminuyendo sensiblemente las probabilidades estadísticas de que falle la transmisión del liderazgo, administrando de forma consciente y planificada el traspaso del poder y la autoridad a las siguientes generaciones.

#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**Guillermo Salazar** es Managing Partner de Exaudi Family Business Consulting.



**La incorporación de las siguientes generaciones debería seguir un plan alineado con el sueño compartido de la familia propietaria y el propósito de la empresa.”**

# La integridad del consultor de familias empresarias: el axioma del vacío y el alucine

POR FERNANDO SANDOVAL

**E**l mundo de la consultoría empresarial, y en particular el de la empresa familiar, ha conformado un sin número de personajes curiosos. Uno de ellos es el que maneja el arte del vacío y el alucine; conocí a este personaje en un hotel de Polanco en la Ciudad de México. Llegué a la cita programada y me recibió su asistente vestida de traje sastre y con la soltura de quien se sabe mover en ese círculo glamuroso. Luego de quince minutos apareció Antonio Doucet, el apellido ya le ayudaba en su tarea y el retraso le permitía hacer su entrada triunfal. “Tú eres el que va levantar el proyecto” —me dijo efusivamente—. Su primera frase ya mostraba el alucine: seducir o fantasear, para que se tome una cosa por otra. Luego dijo: “Te voy a mostrar lo que yo he hecho a lo largo de mi vida, he atendido a cientos de familias empresarias en el mundo, gracias a mis contactos”.

Su segunda frase me trasladó a Lombardía, a la casa de campo de Andreas en Bérghamo, en la que luego de comer una sabrosa pizza casera que él mismo preparó, ya en la sobremesa mi colega

me advirtió sobre Antonio Doucet: “Es un gran vendedor, hace unos montajes increíbles, pero el contenido se le acaba pronto”. Lo de vacío paradójicamente apareció: falta de contenido físico o mental.

Luego de algunos meses, Antonio Doucet me llamó para decirme: “Me siento muy incómodo, mis pagos nunca salen a tiempo y no quisiera tener que delegar las actividades que quedan del proyecto y dejar colgada a la familia”. Más que percibirlo amenazante me sentí ofuscado, otro sinónimo del alucine. De inmediato consulté el contrato contraído y empecé a alucinar por la “millonada” que se le pagaba al consultor y, aunque no era mi dinero, me sentí vacío.

Pensé que era totalmente ofensivo el cobrar tal cantidad y, peor aún, que alguien estuviera dispuesto a pagarlo. Unas semanas después, Antonio Doucet se comunicó conmigo para decirme que todo estaba arreglado. “La clave —me dijo— es siempre quedar bien con el líder familiar y satisfacer sus deseos, con los demás miembros hay que aprender a manejarlos”, remató con una voz alegre.

Mi afán empático me llevó a desentrañar su fórmula de negocio. Solo se puede entender algo así a través de la formulación de un axioma: proposición tan clara y evidente que se admite sin demostración. El axioma sería: “Por cada tanto de vacío, quintuplique el alucine y obtendrá la aprobación del proyecto a un gran sobreprecio”.

Hago esta narración para ejemplificar la forma en que algunos consultores en empresa familiar suelen trabajar, y no son un ejemplo de la integridad que se debe cuidar en un ámbito tan complejo y emocional como el de las familias empresarias.

He aquí algunas ideas de lo que un consultor en este campo podría cuidar para mantener un actuar ético:

**a. El cliente es la familia empresaria, no el líder de la misma o el que lo contrató.** El buen consultor es imparcial con respecto a todos los miembros familiares. No debe facilitar el proyecto o las ideas del líder familiar o alguno de sus miembros que busque su propio beneficio en detrimento de los demás miembros familiares.

**b. No imponga su punto de vista o su decisión, se debe respetar a las personas y la cultura familiar empresarial.** Como consultor, su principal tarea es acompañar para que los miembros familiares lleguen a acuerdos, se entiendan y alcancen su propósito como familia empresaria. Debe respetar las creencias, diversidad, formas de pensar y las formas de trabajo, no busque imponer las propias.

**c. Base su metodología e información en contenido riguroso y de investigación.** Las metodologías, esquemas y teorías que ayuden a la familia empresaria deben estar basadas en conocimiento probado que le permita hacer mejor su tarea. Así como el médico basa su práctica en la biología, la química, la neurología, etc., usted debe basar su práctica en las ciencias de la administración, la psicología, la economía, entre otras.

**d. Sea humilde y reconozca cuando ya no puede aportar a la familia empresaria.** Las familias empresarias suelen crear un vínculo estrecho con el consultor, los procesos en este campo además son largos, pero no debe buscar “eternizarse” con la familia empresaria. Debe reconocer cuando ya no puede aportar y dar paso a otros consultores.

**e. Guarde confidencialidad extrema**

**de las familias empresarias a las que ha apoyado.** No divulgue información sensible de la familia empresaria, sin permiso explícito de la misma, en diversos foros para decir que es usted un buen consultor o ganar más clientes.

Si usted es parte de una familia empresaria, evalúe al consultor en todos estos aspectos y elija el que genere mayor confianza en todos los miembros familiares.



**“El cliente es la familia empresaria, no el líder de la misma o el que lo contrató. El buen consultor es imparcial con respecto a todos los miembros familiares.”**

**»»»»»» SOBRE EL AUTOR**

**Fernando Sandoval** es Director Académico del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.



POR GONZALO JIMÉNEZ

# Escándalos corporativos, cambio institucional y familias empresarias

**E**l error es y ha sido siempre motivo de aprendizaje. Cuesta verlo así, pero en cualquier faceta de la vida, ya sea personal, laboral o empresarial, existen, ocurren y son una oportunidad.

En los últimos años, en el ámbito empresarial, hemos presenciado con profunda preocupación algunos escándalos corporativos originados principalmente por falencias al interior de los consejos de administración y que han afectado mucho más allá de la relación con los accionistas minoritarios y los *stakeholders*. Se trata de errores no forzados, pero sí propiciados por intencionalidades, vacíos regulatorios y/o conflictos de interés mal manejados, que han creado profundas desconfianzas y quiebres con la sociedad.

Por ello, con el objeto de dar una nueva referencia de investigación sobre gobernanza y empresas es que los británicos Jonathan Callund y Neil Pyper, junto a quien suscribe esta columna, editamos el libro “Gobierno corporativo en América Latina: La importancia de los escándalos para el cambio institucional”, texto que cuenta con los aportes de 20 co-autores de ocho países, con quienes estudiamos la evolución de la gobernanza en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

¿Por qué decidimos mirar los escándalos? Porque creemos que el error que causa impacto público puede convertirse en el mejor de los lentes para problematizar (“*make strange*”, dirían los antropólogos) las pesadas anteojeras que no nos permiten mirar de frente la realidad que nos incomoda. A partir de estas crisis, podemos asomarnos a observar lo que ocurre a puertas cerradas y así evaluar las prácticas efectivas de gobierno corporativo, más allá de las declaraciones oficiales. Este ejercicio, a su vez, conduce a reflexionar respecto a

las conductas directivas y examinar los incentivos y la cultura que posibilitan estos patrones de comportamiento.

Buscamos capturar tres facetas relacionadas con la gobernanza: cómo deberían funcionar las cosas, cómo funcionan realmente en cada uno de los países, y los dilemas concretos o escándalos que surgen en el entorno corporativo. Para ello, tomamos un eje temporal y vamos estudiando la evolución en el tiempo, identificando a los agentes de cambio, quienes actúan como verdaderos emprendedores institucionales, así como la mayor o menor efectividad de los reguladores y la respuesta de los incumbentes (políticos, tribunales, grupos empresariales, ejecutivos y bolsas de comercio) empeñados en mantener un *status quo* que los favorece. Esto permite comparaciones o *benchmarks* entre los países en estudio y otros mercados emergentes.

Los escándalos son causa de grandes dolores, pero son también señales de comportamientos inicuos que no pasan inadvertidos y, por lo mismo, son imperdibles oportunidades de aprendizaje. Nos sorprenden y, a la vez, nos avergüenzan, al poner en relieve hábitos, comportamientos y culturas organizacionales, normalizados por la costumbre, pero lejos de lo aceptable.

Seleccionamos seis escándalos emblemáticos para cada uno de los seis países: 36 casos en total. Con la revisión de estos sucesos buscamos generar nuevas conversaciones, algunas incómodas. También, intercambios de políticas públicas sobre gobierno corporativo, sobre la forma en que lideramos empresas e instituciones. Queremos escandalizar con estos errores, pero no con el objetivo de asustar o prejuzgar. Sino con lo mejor que conlleva la palabra escándalo: con aquello que nos mueve a aprender y a generar cambios que

nos empujen a modificar conductas, a generar las alertas necesarias, abrazando decididamente las buenas prácticas para evitar repetir la historia.

Hay en toda Latinoamérica desafíos grandes y transversales. Mejorar la fiscalización de las instituciones, generar modelos de autodenuncia real, estimular las prácticas reflexivas a nivel de consejos de administración y la instauración de comités de gobernanza que permitan cambiar la trayectoria y propiciar buenos gobiernos corporativos que sean aporte a la sociedad y con ello proteger el valor de las empresas.

Permitámonos evaluar críticamente las situaciones grises que nos rodean, entendamos que el buen gobierno corporativo va más allá del mero cumplimiento normativo, que se trata de la interiorización dentro de cada empresa, de una cultura corporativa basada en la responsabilidad, la ética y la transparencia. Educar a los líderes empresariales familiares es parte clave de esta labor.

Adoptar un enfoque innovador de gobernanza creará un entorno saludable que promueva consejos profesionales, los primeros y más adecuados guardianes de la reputación empresarial. Naturalmente, se requiere el respaldo de sistemas de control idóneos y los necesarios contrapesos entre los poderes fácticos a nivel corporativo. Aplicar estos principios permitirá a nuestras empresas ser más competitivas, rentables y sobre todo más valoradas socialmente.

El mayor desafío actual es dotarnos de una buena gobernanza y tiene carácter de urgente. Las familias empresarias, al institucionalizarse, pueden proyectar su legado a las siguientes generaciones, irradiando desde el corazón familiar, valores para construir a una sociedad más equitativa, democrática y transparente.

#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**Gonzalo Jiménez** es CEO de PROTEUS Management & Governance y Profesor en la Universidad Católica de Chile.

## Medidas sugeridas para evitar graves conflictos corporativos

### 1. A NIVEL NACIONAL:

Fortalecer los organismos reguladores (*watchdogs*) y priorizar: sistemas robustos de gestión de riesgo, detección de conflictos de interés y seguimiento de operaciones vinculadas, así como instaurar procesos abiertos para impulsar nuevas regulaciones

### 2. A NIVEL DIRECTIVO:

Fortalecimiento de los consejos de administración con la incorporación de consejeros externos, profesionales con altos niveles de independencia, conocimiento y compromiso.

### 3. A NIVEL DE LA FAMILIA EMPRESARIA:

Liderar con criterios éticos y principios valóricos familiares, como antídoto a comportamientos oportunistas.

### 4. A NIVEL DE LÍDERES EJECUTIVOS:

Ser innovadores y líderes estratégicos que movilicen la construcción social de un valor de mercado genuino, aceptado y respetado.



POR CATHARINA C. JECKLIN

# El ingrediente secreto de la innovación... ¡confía!

**Las empresas familiares han estado asociadas con la noción de liderazgo de servicio. Estos líderes ponen las necesidades de los colaboradores en primer lugar, apoyando su crecimiento y desarrollo personal.**

**L**as familias empresarias en Latinoamérica, como en cualquier otra parte del mundo, son conscientes de la necesidad de innovar. Comprenden la importancia de brindar oportunidades y libertad para explorar ideas, tanto a los miembros de la familia como a colaboradores no familiares. Sin embargo, reconocen que para explorar ideas e innovar se requiere confianza.

Proponer ideas innovadoras puede hacer que el que propone se sienta extremadamente vulnerable. Por un lado, esto puede resultar en cambios significativos en toda la organización; incluso podrían perderse trabajos en la medida que los mercados, productos y procesos se transforman. Pero esto no es nuevo. Es la inevitabilidad de los negocios exitosos que sería la tesis de Joseph Schumpeter en 1937 y luego desarrollada en el exitoso libro de Clayton Christensen, “La destrucción creativa”.

Imaginemos el desafío en el contexto actual si un ejecutivo se enterara de una nueva aplicación de inteligencia artificial (IA) que tuviera el potencial de volver obsoleto su puesto, departamento, e incluso el negocio completo. Ciertamente se sentiría vulnerable. ¿Asumiría la innovación consciente de que podría afectar su seguridad y la de otros? El miedo a la pérdida de empleo es un ejemplo extremo de vulnerabilidad para cualquier colaborador. Existen otras formas más sutiles de vulnerabilidad, como sentirse juzgado por los demás, el temor al rechazo o al conflicto. Para superar estos miedos se requiere una disposición a ser vulnerable; esta “disposición a ser vulnerable” es una definición ampliamente aceptada de confiabilidad. En resumen, el comportamiento innovador, la base de todas las empresas familiares duraderas, requiere de aprovechar estos sentimientos de vulnerabilidad para construir y

mantener la confianza dentro y entre los equipos tomadores de decisiones.

## **Entonces, ¿cómo construir y mantener la confianza?**

Basándonos en el trabajo pionero de Jim Davis y colegas, en nuestra investigación hemos encontrado que los comportamientos que construyen la confianza se caracterizan por las dimensiones de integridad, capacidad, benevolencia y consistencia. También hemos observado que en las empresas familiares, la confianza puede desarrollarse y mantenerse mediante la comprensión y búsqueda de conceptos incorporados en los dominios del liderazgo de servicio y la administración responsable (*stewardship*).

Las empresas familiares han estado asociadas con la noción de liderazgo de servicio. Estos líderes ponen las necesidades de los colaboradores en primer lugar, apoyando su crecimiento y desarrollo personal. Es importante destacar que, al ejercer un liderazgo de servicio, el éxito profesional de los colaboradores es una prioridad. Esto les permite pensar, actuar e innovar libremente, ya que los libera del temor de ver truncadas sus carreras profesionales por atreverse a innovar. En términos más generales, para que los empleados confíen en quienes tienen su destino en sus manos, necesitan sentirse respaldados. Esta misma lógica aplica a colaboradores que son miembros de la familia empresaria, incluso para aquellos que están pensando incorporarse (*NextGen*) en roles operativos o de gobernanza.

Las empresas familiares también han demostrado fomentar un clima propicio para ejercer la administración responsable. Un entorno de administración responsable se define por altos

niveles de motivación intrínseca, identificación organizacional, colectivismo y orientación a la participación. En este entorno, los líderes y tomadores de decisiones confían en su poder personal, en lugar de su autoridad institucional. La distancia de poder es baja. En otras palabras, los líderes y los gerentes son accesibles y abiertos a conversaciones, independientemente de los rangos y la jerarquía (y en el contexto de empresas familiares, de la generación familiar). Los colaboradores (y miembros de la familia) se sienten como miembros valiosos de un colectivo mayor y ven a la empresa como una extensión de ellos mismos. En una empresa orientada a la administración responsable, los colaboradores saben que se encuentran en un ambiente seguro y están preocupados más por la vulnerabilidad de la empresa, que por la suya propia.

En nuestras investigaciones, hemos identificado que para que un liderazgo de servicio y entorno de administración responsable provoquen e impulsen la innovación, los mecanismos de confianza y control, a menudo vistos como diametralmente opuestos, son complementos que se refuerzan mutuamente. Los mecanismos de control elevan los niveles de confianza de los colaboradores si son aplicados por un líder orientado al bien común antes que al propio, en un entorno de administración responsable (*stewardship*). En estas circunstancias, los mecanismos de control crean reglas comunes, responsabilidad y confianza. La evidencia proporcionada por nuestros estudios más recientes establece que los colaboradores piensan y sienten que los mecanismos de control ayudan a enfocar y perfeccionar habilidades.

**Podemos resumir los hallazgos de nuestras investigaciones y conversaciones con los líderes de empresas familiares en los siguientes puntos:**

1. Todo depende de la confianza al interior de los equipos y entre equipos de toma de decisiones.
2. La confiabilidad requiere disposición a ser vulnerable.
3. Las cuatro dimensiones de la confianza son integridad, capacidad, benevolencia y consistencia; estas se pueden utilizar para identificar “fallas y brechas” de confianza en individuos y equipos.
4. La confianza se construye y se mantiene adoptando los principios del liderazgo de servicio y la administración responsable (*stewardship*).
5. Los mecanismos de control complementan, en lugar de oponerse, a las iniciativas de confianza.

**»»»»»» SOBRE LA AUTORA**

**Catharina Jecklin** es Candidata a doctora en Emprendimiento y Empresa familiar, por Bond University, Australia.



POR CARLOS DOTOR

# Intraemprendimiento: un camino para la trascendencia familiar

---

El intraemprendimiento significa fomentar el espíritu emprendedor al interior de una organización existente, buscando generar nuevas oportunidades empresariales o implementando una renovación estratégica en las empresas.



**E**mprender es más que iniciar una nueva empresa, es un estilo de vida que busca constantemente soluciones que agreguen valor, y es fundamental para la trascendencia de la empresa familiar.

Las empresas familiares son la principal forma de propiedad de empresas alrededor del mundo, y se diferencian del resto de empresas por la influencia que la familia tiene en la propiedad, gestión y sucesión de la empresa, estableciendo sus metas e ideales basados en las aspiraciones, valores, experiencias y perspectivas familiares.

Si bien, durante muchos años los dueños de empresas han buscado impulsar el conocimiento y preparación de los sucesores en temas administrativos para asegurar la permanencia de la empresa, poco a poco se han dado cuenta de la importancia que tiene el fomentar el espíritu emprendedor, ya que, para impulsar la competitividad y crecimiento de la empresa, es fundamental tomar nuevos riesgos y descubrir nuevas oportunidades que consoliden el crecimiento del patrimonio familiar.

En el ambiente empresarial turbulento en el que vivimos, es esencial ser ambidiestros, es decir, contar con la capacidad de buscar simultáneamente la explotación y la exploración, lo que significa alcanzar la productividad operativa a través de la mejora en procesos, servicios y productos, sin dejar de lado la constante búsqueda de nuevas oportunidades empresariales que puedan representar la creación de nuevas empresas o una innovación radical en la estrategia empresarial.

El intraemprendimiento significa fomentar el espíritu emprendedor al interior de una organización existente, buscando generar nuevas oportunidades

empresariales o implementando una renovación estratégica en las empresas. Se ha considerado como un motor clave en las empresas familiares, ya que permite innovar y explorar nuevas oportunidades que pueden impulsar la diversificación de la cartera de negocios, promoviendo la subsistencia en el largo plazo de la organización y construyendo un legado para las siguientes generaciones.

Cinco términos han sido asociados típicamente al fomento del emprendimiento en empresas establecidas: intraemprendimiento, emprendimiento corporativo, *corporate venturing*, orientación emprendedora y emprendimiento estratégico; que si bien tienen detalles que los diferencian, todos buscan aprovechar las ventajas que una empresa consolidada tiene para desarrollar nuevas oportunidades emprendedoras.

Las empresas familiares, al construir un legado familiar y tener una visión de largo plazo buscando objetivos no solo financieros en el corto plazo, son más aptas para explorar oportunidades de negocio futuras que una empresa tradicional. El objetivo fundamental es aprovechar los recursos físicos y financieros, la red de contactos, la experiencia, conocimiento y buenas prácticas que la organización y la familia tienen y que les puede facilitar la identificación e implementación de nuevas oportunidades que ayuden a la longevidad de la empresa y el crecimiento del patrimonio familiar.

Para llegar a esto, es importante contemplar dos ejes fundamentales:

1. Una cultura organizacional abierta a la innovación, que promueva la búsqueda de oportunidades y que no castigue el fracaso.

2. Una arquitectura empresarial que dé soporte operativo y financiero a las iniciativas emprendedoras que surjan.

Esto es cada vez más común y se

implementa en grandes corporativos familiares; sin embargo, es importante que más empresas familiares pequeñas y medianas entiendan su importancia y comiencen a implementar este tipo de prácticas, ya que es fundamental para la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento de las empresas.

**Las empresas familiares son más aptas para explorar oportunidades de negocio futuras que una empresa tradicional.”**

Impulsar la cultura emprendedora y construir una arquitectura que dé soporte, puede ayudar a fortalecer las relaciones familiares, ya que es un camino para colaborar juntos, combinar las trayectorias intergeneracionales, fomentar diálogos e involucrar a las nuevas generaciones en los retos empresariales futuros. Sin embargo, es importante impulsarla cuanto antes, ya que el crecimiento de la familia, la dispersión de la propiedad y los intereses individuales, pueden dificultar la formación de una estrategia integradora.

Recuerda que construir la sinergia en la familia es importante para afrontar los retos futuros, y que fomentar la unión entre sus integrantes y la competitividad de la empresa, son fundamentales para la trascendencia, ya que como bien dice Sigmund Freud: “amor y trabajo, trabajo y amor, es lo único que hay”.

#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**Carlos Dotor** es Gerente de Emprendimiento en el Tecnológico de Monterrey Campus Toluca y Doctorando en Emprendimiento corporativo por EGADE Business School.

POR RAÚL TELLO

# El emprendimiento como impulsor para fortalecer a las familias

*“Un verdadero líder tiene la confianza para estar solo, el coraje para tomar decisiones difíciles y la compasión para escuchar las necesidades de los demás.” Douglas MacArthur*

**E**mprender significa transformar la inspiración mental en acciones y resultados tangibles. Es tomar la iniciativa para crear algo nuevo y valioso, ya sea en forma de un proyecto, un producto o un servicio.

Emprender es un camino que implica coraje, creatividad y perseverancia. Es un viaje lleno de desafíos y recompensas que puede transformar tu vida y la de los demás a través de provocar un impacto positivo en el mundo.

Hablar de emprendimiento en el ambiente familiar, no solamente se refiere a construir espacios para generar negocios, sino a propiciar entornos en los cuales se invierten recursos, energía, atención, sueños y esperanza de integrantes que cuentan con lazos inseparables.

Cuando el emprendimiento se convierte en un proyecto familiar, surgen nuevos desafíos que pueden ser aún más complicados de enfrentar. La creación de una empresa no solo implica desarrollar un plan de negocio sólido y una estrategia de marketing efectiva, sino también modificar los paradigmas existentes, la cultura y el estilo de vida familiar para adaptarse a esta nueva realidad.

Para una familia emprendedora, la empresa se vuelve un medio para desafiar el crecimiento, estrechar relaciones y poner a prueba el carácter de cada uno de los miembros. Por ello, los riesgos a los que se enfrenta van más allá del ambiente financiero, ya que también involucran la consolidación de la confianza y la reputación de todos sus representantes.

El emprendimiento familiar también puede tener un impacto positivo en la evolución de las nuevas generaciones. Al ver a los padres y abuelos trabajando juntos en un proyecto con una visión en común, los jóvenes pueden aprender habilidades importantes como el liderazgo, la gestión em-

presarial y el trabajo en equipo. También pueden desarrollar una fuerte ética laboral y un sentido de responsabilidad que les servirá en todas las áreas de su vida.

Un líder emprendedor en una empresa familiar debe ser capaz de equilibrar las necesidades de la organización con las necesidades de la familia. Debe ser capaz de tomar decisiones difíciles, liderar con el ejemplo y motivar a todos los miembros para trabajar juntos hacia un mismo objetivo. Cuando un líder de familia decide emprender, existen varias consideraciones importantes que deben ser tomadas en cuenta para favorecer el éxito del proyecto y el bienestar de la familia. A continuación, se mencionan algunas de las principales consideraciones:

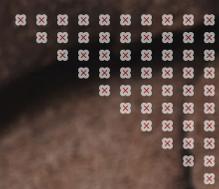
- Un propósito y una visión en común.
- Confianza.
- Alineación de valores personales y organizacionales.

**Un propósito y una visión en común.** Los pilares fundamentales de cualquier organización están enfocados en tener claridad sobre las razones por las que se están uniendo esfuerzos, así como tener una dirección compartida para la empresa y sus colaboradores.

Cuando un emprendimiento familiar tiene un propósito y una visión en común, estos elementos ayudan a definir los objetivos, metas y estrategias a largo plazo, lo que facilita la toma de decisiones y la gestión de los recursos.

**Confianza.** La confianza puede ser definida como una fuerza poderosa que brinda la certeza de que se puede contar con el apoyo y la colaboración de otros para lograr metas y objetivos compartidos.

Esta confianza se basa en la comprensión profunda de las fortalezas y debilidades propias y de los demás, lo que permite



**Una visión y un propósito claro pueden proporcionar una orientación y dirección compartida, así como propiciar la identidad y cultura de la empresa.”**

establecer relaciones interpersonales auténticas y duraderas.

En este sentido, la confianza también se convierte en un motor de colaboración, de creatividad y de innovación, ya que permite a las personas expresar libremente sus ideas, conocimientos y experiencias, lo que enriquece el proceso de toma de decisiones y mejora la calidad de los resultados.

#### **Alineación de valores personales y organizacionales.**

Alinear los valores personales y organizacionales en un emprendimiento familiar puede contribuir significativamente al éxito y la sostenibilidad de la empresa, así como al bienestar y la felicidad de los miembros de la familia involucrados.

Para lograr una alineación efectiva, es importante definir valores organizacionales claros y compatibles con la visión que se definió para el proyecto de emprendimiento, comunicarlos de manera efectiva, integrarlos en la gestión y el funcionamiento cotidiano de la empresa, y fomentar la formación y el desarrollo en áreas relacionadas con la ética, la responsabilidad social y empresarial.

En resumen, la combinación de un propósito y una visión en común, la confianza y la alineación de valores personales y organizacionales son elementos fundamentales que pueden influir significativamente con la creación y la sostenibilidad de un emprendimiento familiar.

Una visión y un propósito claro pueden proporcionar una

orientación y dirección compartida, así como propiciar la identidad y cultura de la empresa. Por otra parte, la confianza es un factor clave para establecer relaciones interpersonales auténticas y duraderas entre los integrantes de una familia, así como para fomentar la colaboración, la creatividad y la innovación.

La alineación de valores personales y organizacionales puede sumar a establecer una cultura de responsabilidad social y empresarial, y fomentar la participación en iniciativas que generen un impacto positivo al interior de la organización, en la sociedad y el entorno.

Finalmente, estos elementos pueden afectar significativamente la reputación de la empresa, su capacidad para atraer y retener a clientes, colaboradores y socios estratégicos, así como los riesgos a los que se enfrenta, es decir, impactan significativamente en las iniciativas y la gestión de un proyecto de emprendimiento familiar.

#### **»»»»»» SOBRE EL AUTOR**

**Raúl Tello** es profesor de Emprendimiento de la Escuela de Negocios, Campus Puebla.

# La reputación, el intangible más valioso

POR DIANA MORENO

**P**ensar en comunicación corporativa sin recordar las enseñanzas de la profesora Mariela Pérez, es casi imposible para decenas de generaciones de comunicólogos y estudiosos de las relaciones públicas del Tec de Monterrey. En esta edición charlamos y aprendimos con la experta, para compartir con nuestros lectores algunos puntos clave que deben tomar en cuenta las familias empresarias para salvaguardar su reputación. Mariela es Profesora emérita del Tec de Monterrey, doctora en comunicación organizacional, maestra en ciencias con especialidad en comunicación, licenciada en letras españolas y en ciencias de la comunicación, amante del lenguaje y de la literatura.

**Diana Moreno:** ¿Por qué ha tomado relevancia la reputación corporativa?

**Mariela Pérez:** Más allá del trabajo constante, las empresas se mantienen y crecen porque generan “confianza”. Estamos en un mundo de productos y servicios que cada vez se diferencian menos, pero ¿qué los hace diferentes? La reputación que los precede. La reputación es hoy el intangible más valioso porque produce credibilidad, admiración y reconocimiento. Este prestigio se va creando poco a poco a partir de cómo tratan las empresas a las personas, sean clientes, empleados, vecinos, etc., porque se refiere a lo

que los demás hablan acerca de esa empresa o empresas. La reputación se ha ido convirtiendo en un intangible muy valioso porque vivimos en un mundo digital muy expuesto en donde todos somos muy vulnerables. ¿Cómo evitar ese choque? Cuidando la reputación de forma muy consciente. Hace algunas décadas una empresa valía por sus tangibles y el valor de las empresas que cotizan en bolsa ya no es por sus tangibles, la diferencia es la reputación y todos sus intangibles, entre los cuales está la ética, la reputación, los recursos humanos. Hoy en día vivimos en una economía de la reputación.

**DM:** ¿Cómo interactúan la confianza y la reputación?

**MP:** En mi clase de relaciones públicas, siempre dije a mis alumnos que la relación con todos los grupos de interés es la comunicación de la empresa hacia adentro y fuera, y la única razón de ser es generar credibilidad y confianza, que es lo más difícil. La reputación corporativa se basa en eso y es estar alineado entre el “ser”, “decir” y el “hacer”. Si tú tienes congruencia entre el ser: tus valores, creencias y misión; entre el decir: lo que tú dices está alineado con lo que tú eres, no decir mentiras, cumplir las promesas; y si lo que tú haces en tu día a día es congruente, te creo. Esto es la base, el eje fundamental en el que está sostenida la reputación, si no existen esas condiciones se cae, y esto también está muy ligado a crisis.

**DM:** ¿Qué riesgos se corren si la empresa no se hace cargo estratégicamente de la reputación corporativa?

**MP:** Todos vamos a tener que enfrentar crisis pequeñas o grandes. Estas generan oportunidades para revisar los sistemas de comunicación. En el estudio de “Gestión de la reputación corporativa en México: evolución y alcances (2015-2022)”, observamos que casi el 90% de las empresas están preocupadas por la reputación, pero es muy bajo todavía el porcentaje de esas mismas empresas que tienen una estrategia de reputación digital. Hoy hay tantos elementos que pueden desatar una crisis a nivel digital, porque el potencial que tiene internet para replicarse es exponencial y muchas empresas parecen actuar con mucho desconocimiento. Las empresas desconocen cómo un empleado puede afectar la marca por un comentario en línea, pues no existen estrategias ni políticas internas para que ellos manejen sus interacciones en línea. También, las empresas desconocen cómo pueden verse afectadas por la decisión de involucrarse en determinada actividad política o social. Todo eso habla o comunica.



**Declara muy bien tus valores, esa parte que te da tu identidad, tu misión, tu propósito, que esa sea realmente tu guía y luego desarrolla las estrategias.”**

**DM:** ¿Cómo impacta el o la líder en la reputación de la empresa?

**MP:** El líder es otro factor muy decisivo en la reputación, tiene que ser muy consciente que debe ser un líder que aglutine, que integre a las personas. Sus decisiones y actuación diaria familiar, personal, en todos los ámbitos, van a dejar una huella. Por eso, el mundo contemporáneo requiere líderes comprometidos, vivos, presentes y que den la cara. Ese es el líder que tiene gran impacto pues además, su reputación está ligada a la empresa que dirige o preside. Si ese líder es de una familia empresaria y hace algo equivocado, como bolo de boliche o como ficha de dominó, se derrumba todo. Ellos van a representar todos esos valores: qué dicen, qué hacen y en qué contexto, son ondas expansivas. El líder tiene ese impacto en una comunidad y en el mundo empresarial. Los que perduran son aquellos que dan una contribución y dejan un legado, ellos van a permanecer aunque ya no estén, porque han actuado en pro de los demás, no solo la familia y la empresa, sino también su comunidad. La reputación y la confianza se basan en una condición muy fuerte, es salir de ese egoísmo. Cuando entiendes eso ya estás en otro nivel.

**DM:** ¿Qué recomendación da a las familias empresarias para empezar a plantear estratégicamente su reputación corporativa?

**MP:** Primero asumir el reto, reconocer que necesitan estrategias y ponerse a trabajar en ese sentido. Ser más conscientes, algunas ya lo son, pero es importante entender que lo tienen que bajar a todos los niveles de la organización. Busca quién te pueda ayudar a desarrollar esas estrategias, revisa todas las prácticas en Recursos Humanos, Finanzas, Mercadotecnia, en todas las áreas, incluso si eres pequeña empresa. Declara muy bien tus valores, esa parte que te da tu identidad, tu misión, tu propósito, que esa sea realmente tu guía y luego desarrolla las estrategias. Empezar por actuar marca una diferencia, no nada más saber, actúalo, vívelo. No hay una fórmula, estamos en una economía de la reputación, cada quien debe buscar su camino, reconociendo las ventajas y riesgos, tú decides.

#### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

**Diana Moreno** es Gerente de comunicación y marca del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.

POR MARÍA FONSECA

# Perspectivas generacionales frente a la continuidad de la empresa familiar

---

Las nuevas generaciones tienen un camino por recorrer y es fundamental que además de prepararse para ejercer con responsabilidad un determinado rol en la empresa o proyecto familiar, proponer ideas nuevas y construir su propia identidad.



La identidad que construimos cada ser humano se ve influenciada por los acontecimientos y nuestras propias experiencias a lo largo del tiempo. Podemos pensar que una época es mejor que otra, dependiendo en cual nos ha tocado vivir; y ya sea que lleguemos a acuerdos o resulte imposible de coincidir, lo cierto es que cada historia, cada etapa, cada década, ofrece múltiples posibilidades de trascender. ¿Qué tan diferentes somos entonces las generaciones que compartimos los espacios en un período determinado de la historia? En esta ocasión quisiera invitar a reflexionar sobre el valor de la complementariedad para construir una visión que propicie la trascendencia colectiva y de gran significado, más allá de pensar con cierta añoranza lo que hubiese sido si las nuevas generaciones entendieran mejor a sus antecesores y así sucesivamente.

Una de las preocupaciones más recurrentes en la mente de las familias empresarias que aspiran a construir el plan de continuidad de sus legados, es la incorporación exitosa de las siguientes generaciones al proyecto familiar. Y justo por poner el énfasis en las diferencias y no en las complementariedades es que dejamos pasar las oportunidades de generar valor para transformar. Es evidente que las generaciones que lideran las empre-

sas familiares han sufrido tropiezos, que al salir adelante estimulan el “músculo” de la resiliencia, característica diferenciadora de aquellas personas que aprenden y acumulan experiencia. Por otro lado, las nuevas generaciones tienen un camino por recorrer y es fundamental que además de prepararse para ejercer con responsabilidad un determinado rol en la empresa o proyecto familiar, proponer ideas nuevas y construir su propia identidad, sean capaces de desarrollar la empatía como virtud.

Cuando pequeños, tenemos sueños que no siempre compartimos con nuestros padres; ya sea porque no se promovían los espacios conversacionales al interior del seno familiar, o porque se asumían supuestos que no eran cuestionados, o simplemente nuestra personalidad se manifestaba reservada incluso hacia nuestra propia familia. Pero vamos creciendo y despertando a nuevas realidades que son influenciadas por muchos factores sociales, culturales, emocionales, económicos, etcétera; nos convertimos en jóvenes dispuestos a conquistar mundos. Observamos comportamientos y de manera selectiva vamos incorporando aquellos que con el tiempo conforman parte de nuestra identidad como seres humanos únicos. El respeto por la identidad del otro y la voluntad de ser más con el otro, provocará

que cada lazo familiar se aproveche para construir una gran red que sostenga los sueños de todos sus miembros.

A menudo escucho historias de familias que han construido esta red de manera consciente y paciente. No es fácil conciliar cuando se trata de incorporar las distintas perspectivas por un bien mayor al individual; lo último resultará menos complicado, pero también menos trascendente. Nuestro estudio más reciente sobre perspectivas generacionales en la familia empresaria\*, reveló que las nuevas generaciones están dispuestas a prepararse para los retos actuales y futuros; esperando por supuesto que las generaciones actuales estén dispuestas a escuchar con apertura nuevas ideas y aceptar que existen nuevas formas de aprender y navegar el mundo empresarial. Con este estudio también pudimos validar que existe más conciencia y deseo de construir un propósito de trascendencia en las generaciones líderes como también en las que se preparan para continuar con el legado familiar.

¿Qué hacer entonces para asegurar la continuidad de un proyecto familiar de largo plazo? No hay fórmulas mágicas, pero sí hay buenas prácticas que dan luz en este camino de la continuidad.

En unidad: disfruten del proceso y celebren los avances de su plan para la continuidad.

### Buenas prácticas para la continuidad de un proyecto familiar de largo plazo:

#### GENERACIÓN ACTUAL

- Asegúrate de conocer las aspiraciones de las nuevas generaciones.
- Identifica y reconoce las habilidades y talentos de cada miembro familiar.
- Pregunta y escucha cómo se sienten al formar parte del proyecto familiar.
- Prepara el espacio para comunicar temores lo mismo que logros. Es importante ejercer un liderazgo humano y vulnerable con los más amados.

#### SIGUIENTE GENERACIÓN

- No asumas. Conoce las expectativas de tu rol en el proyecto familiar.
- Mantén viva la curiosidad por aprender de otros.
- Solicita ayuda con humildad.
- Aporta ideas y asegúrate de escuchar su viabilidad. Si es necesario, espera el mejor momento para que se implemente. Con paciencia y perseverancia.

#### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

**María Fonseca** es Directora del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey

\* “Perspectivas generacionales en la familia empresaria de la comunidad del Tecnológico de Monterrey”. Descargable disponible en: <https://ifem.tec.mx/estudio-generacional-tec>

POR FRANCISCO MALAGÓN

# Hablando se entiende la gente

**Es fundamental que los miembros de la familia diferencien claramente los roles y las responsabilidades en el negocio de su relación personal.**

**E**l sistema empresa-familia trae consigo ventajas intangibles y capitalizables como lo son la lealtad, la confianza y el compromiso de los miembros de la familia. La correcta combinación de dichos factores presenta tierra fértil para florecer juntos y aportar a la empresa desde el núcleo de la unión familiar. A pesar de esto, también presenta algunos desafíos, como la falta de profesionalización, la ambigüedad en los roles y la dificultad para resolver conflictos. En este artículo, nos centraremos en la comunicación y la resolución de conflictos en la familia empresaria.

La comunicación es un elemento clave en la familia empresaria, ya que los miembros no solo comparten la propiedad y la gestión, sino que también gozan de vínculos emocionales que pueden afectar la forma en que se comunican entre sí. En este sentido, es fundamental que exista una comunicación clara, abierta y honesta entre todos los miembros de la familia, incluyendo a los que no están involucrados en la gestión de la empresa.

Una forma de fomentar una comunicación eficaz en la familia empresaria es establecer un mecanismo óptimo de comunicación. Este mecanismo debe incluir las formas en que se comunicarán los miembros de la familia, los canales que se utilizarán, los horarios de reuniones y la frecuencia de las comunicaciones. También es importante establecer reglas claras para la resolución de conflictos y la toma de decisiones, acotado específicamente a cada uno de los contextos en los que se mueven los miembros involucrados.

Además de establecer canales de comunicación claros, es importante asegurarse de que todos los miembros de la familia y la empresa se sientan cómodos hablando sobre temas sensibles. Esto puede requerir una cultura empresarial y familiar en la que se fomente la apertura, y en la que se

reconozcan y se respeten las opiniones y las perspectivas de todos los miembros de la familia.

La transparencia es un aspecto importante de la comunicación en la familia empresaria. Esto permitirá que cada miembro tenga una visión clara del negocio y comparta un genuino interés por mantener el legado familiar y qué papel desempeña en su procuración y guarda. Además, la transparencia puede ayudar a evitar malentendidos y conflictos innecesarios.

Otro aspecto importante de la comunicación en la familia empresaria es el establecimiento de límites claros entre el negocio y la familia. Es fundamental que los miembros de la familia diferencien claramente los roles y las responsabilidades en el negocio de su relación personal. Es importante mencionar que establecer límites y responsabilidades no necesariamente significa separar o discriminar. Parte fundamental del éxito de los negocios de familia recae en su habilidad de interconectar responsablemente los territorios que conforman dicho sistema. Es importante recordar que la medida exacta de las relaciones interpersonales e “intercontextuales” puede ser una clave de éxito para manejar conflictos futuros.

Si todo lo anterior falla —que es más normal de lo que se imagina— es primordial estar preparado para enfrentar situaciones complicadas y contar con herramientas para resolver los conflictos que una ruptura en la comunicación podría ocasionar. A continuación, comparto algunas recomendaciones para resolver conflictos en la familia empresaria.

- El primer paso para resolver un conflicto en la familia empresaria es identificar el problema y las partes involucradas. Es fundamental que todas las partes tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y escuchar a los demás. La escucha activa es fundamental para entender las posiciones y los intereses de cada miembro de la familia.



- Una vez identificado el problema y a los involucrados, se debe definir el proceso de negociación. En este proceso, se deben establecer las posiciones y los intereses de cada parte, así como los objetivos que se pretenden alcanzar. Es importante que las partes se centren en los objetivos comunes y busquen soluciones creativas para satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas.
- Cuando se trata de resolver conflictos en una familia empresaria, es importante abordar el problema de manera constructiva. La resolución de conflictos puede conducir a problemas complejos y externar emociones intensas. Sin embargo, es importante abordar los problemas de manera oportuna y efectiva para evitar que los conflictos escalen.
- Una forma efectiva de abordar los conflictos en una familia empresaria es utilizando un enfoque basado en la colaboración. Este enfoque se centra en encontrar soluciones que satisfagan las necesidades e intereses de todos los miembros involucrados. Es importante abordar los conflictos de manera respetuosa y enfocarse en los problemas en lugar de las personalidades. En lugar de culparse mutuamente, los miembros de la familia y la empresa deben trabajar juntos para encontrar una solución que beneficie a todos.
- Otro enfoque efectivo para resolver conflictos en una familia empresaria es a través de la mediación. La mediación es un proceso en el que un tercero neutral ayuda a las partes en conflicto a llegar a una solución. El mediador puede ser un miembro externo de la familia o un profesional capacitado en resolución de conflictos. El objetivo de la mediación es ayudar a las partes a entender el punto de vista del otro y a encontrar una solución que satisfaga las necesidades de todas las partes.

Existen distintas maneras de abordar los conflictos en la familia empresaria, pero el común denominador recae en la comunicación y en la búsqueda de un objetivo compartido al momento de proponerse resolver problemáticas. Las características de la familia determinarán los pasos a seguir y las herramientas a utilizar.

**Es fundamental que los miembros de la familia diferencien claramente los roles y las responsabilidades en el negocio de su relación personal. Es importante mencionar que establecer límites y responsabilidades no necesariamente significa separar o discriminar.”**

#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**Francisco Malagón** es Líder de iniciativas estratégicas del Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM del Tecnológico de Monterrey.

POR JAIME ALONSO GÓMEZ

# Formando líderes en la siguiente generación

---

Revisemos algunos de los conocimientos, competencias y atributos personales que los líderes esperan ver en las siguientes generaciones.



**A**segurar la continuidad y crecimiento competitivo del negocio, la armonía en la familia y un liderazgo efectivo en los miembros de la siguiente generación, llegan a ser los grandes retos para las familias empresarias que buscan trascender.

En los últimos 20 años he podido estar cerca de más de cien empresas en diferentes regiones de España y las Américas, en procesos de formación, consultoría e investigación aplicada. Los líderes de estas empresas tienden a compartir preocupaciones que se repiten con gran frecuencia, las cuales tienen mucho que ver con las expectativas que se van construyendo de cara a las nuevas generaciones. Los conocimientos, competencias y atributos personales que sus líderes esperan ver en las siguientes generaciones, los comparto a continuación.

**1. Conocimientos y competencias inherentes a la industria o sector de la actividad económica en la que se encuentra el negocio principal.** Existen actividades económicas o de negocios que facilitan la adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias en la medida que los miembros familiares evolucionan y se involucran en los negocios de familia. Por ejemplo, en una empresa industrial se hace evidente la necesidad de conocimientos en el diseño, la manufactura y distribución del producto; mientras que, en una empresa financiera, se requieren conocimientos y competencias para realizar análisis crediticio, servicio a clientes y análisis de inversión.

**2. Juicio.** Requiere la habilidad para analizar, sintetizar, evaluar, discernir y decidir. Este atributo incluye los aspectos éticos, legales y morales inherentes a las situaciones en consideración. En opinión de los miembros de familia mayores, los conocimientos y competencias, son relativamente fáciles de adquirir en la universidad o con entrenamiento adecuado. Sin embargo, el juicio es un atributo que se cultiva y se desarrolla con el tiempo, con la ejecución de proyectos, con la retroalimentación continua sobre resultados o expectativas deseadas y con el modelaje sobre conductas específicas esperadas y el conocimiento de factores críticos en la toma de decisiones. La experiencia habrá de hacer su parte, y será responsabilidad de cada persona de asimilar y construir de lo que se ha vivido, incluyendo los intentos fallidos o situaciones no exitosas.

**3. Carácter.** Tomar decisiones es importante, pero tener la fortaleza (carácter) para vivir con las consecuencias de las decisiones tomadas es vital. En particular, por el impacto múltiple, en todos o algunos de los grupos de interés causado por las decisiones tomadas que involucran el futuro del negocio y la armonía de la familia; en este punto, se hace evidente el que la empresa familiar establezca los espacios y con ello los

acuerdos que armonicen la interacción de la familia con los diferentes grupos de interés. El carácter es un proceso socialmente construido que se desarrolla a través del aprendizaje continuo, el ejercicio de la voluntad y el autodomínio, la empatía, la interacción con consejeros y mentores, y la inteligencia emocional, entre otros.

**4. Capacidad de generar confianza.** Sin duda la capacidad de generar confianza es fundamental en los miembros de la siguiente generación que ocuparán posiciones de liderazgo. Este atributo requiere procesos cognitivo-emocional-conductuales como el tener y comunicar visiones claras sobre el futuro, actuar de manera honesta y consistente, predicar con el ejemplo, habilidades de diseño para hacer sencillo aquello que es complejo, fortaleza moral, generar cooperación, resolver conflictos y brindar feedback que conduce al desarrollo de la persona y los grupos relevantes a la organización. Todo lo anterior se manifiesta en equipos de trabajo inspirados, empoderados y colaboradores comprometidos con una visión compartida.

**5. Pasión por su trabajo.** Una persona con pasión cree en sus posibilidades. Adquiere y genera conocimientos, e invierte recursos (tangibles e intangibles) para lograr sus objetivos. A lo largo de su desarrollo reconoce un sentido de urgencia en sus actividades diarias; también se detona con ello la automotivación. Es capaz de contagiar su alegría y optimismo hacia sus colaboradores. Además, su perseverancia se potencia, siendo capaz de administrar el estrés y la frustración.

Así entonces, será responsabilidad de la generación al timón, en franca colaboración con los miembros de la siguiente generación, proporcionar un proceso de desarrollo, un ambiente familiar cordial y de apoyo, para generar un contexto profesional que permita una orquestación multigeneracional que potencie:

- Los conocimientos y habilidades inherentes al negocio.
- El juicio para tomar decisiones éticas, legales y efectivas en el negocio.
- El carácter para tomar decisiones y administrar oportunidades, retos, riesgos y cambios requeridos para armonizar el binomio familia-empresa.
- La capacidad para generar confianza en todos los procesos de familia-empresa, y por supuesto.
- La pasión por lo que hacen.

#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**Jaime Alonso** es consultor internacional en Estrategia y Empresa familiar y Profesor de Administración en la Universidad de San Diego.



# Family Business: Core Tools

POR MARÍA FONSECA

A principios de este 2023, del 11 al 13 de enero, en el Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM (IFEM) tuvimos la oportunidad de ofrecer un programa de desarrollo a profesores de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey, el CADi: Family Business Core Tools. Para este CADi (Curso de Actualización en la Disciplina), los instructores fueron dos reconocidos expertos internacionales en materia de enseñanza y consultoría de empresas familiares, Justin Craig y Denise Paré-Julien. En opinión de los participantes e instructores, se alcanzaron los

objetivos y superaron las expectativas. Gracias al CEDDIE por su apoyo en todo momento, y que de manera coordinada con el equipo del IFEM, 52 profesores de la Escuela de Negocios se capacitaron en un tema tan trascendente y de gran relevancia.

En palabras de uno de nuestros instructores, estamos cumpliendo con nuestro compromiso de desarrollar el talento para propiciar las condiciones necesarias para el florecimiento de nuestras familias empresarias, de cara a su continuidad y sostenibilidad.

**Invitamos a algunos participantes del CADi a regalarnos una breve reflexión de lo que les pareció este curso, y a continuación les compartimos lo que fue para ellos.**

*“Este CADi fue de mucha utilidad, valioso por su enfoque práctico. A través del uso de frameworks, el instructor nos enseñó cómo llevar al alumno de la teoría a la práctica de forma ágil, explicó de modo sencillo cómo analizar situaciones de empresas familiares a través de estos frameworks y de esta manera atrapar a los estudiantes, estimulando su participación y aprendizaje significativo.”* **VERÓNICA TENA**

*“El CADi Family Business Core Tools me permitió obtener herramientas clave, comprenderlas y aplicarlas a través de los casos que se analizaron; aunado a la colaboración entre colegas, lo cual generó mayor aprendizaje. Tuvo un fuerte valor agregado al tener a grandes expositores internacionales, el profesor Justin Craig y la profesora Denise Paré, quienes a través de su experiencia compartieron conocimiento y recomendaciones en este ámbito. Consecuencia de ello es que ya lo estoy aplicando en mi actividad docente y como consultora de negocios.”* **ILSE PULIDO**

*“Las herramientas compartidas durante este CADi fueron muy prácticas y de rápida aplicación. Fue un curso de alto nivel, donde renombrados autores internacionales, tanto de los modelos teóricos como de las metodologías de consultoría, nos compartieron sus experiencias de campo y guías para aplicar ordenadamente los ‘frameworks’ analizados. Este CADi nos ha ofrecido modelos, métodos y metodologías muy prácticos, que nos permiten fortalecer el acompañamiento y guía a nuestros estudiantes y clientes para que logren un crecimiento generacional ético, gradual y sostenible en sus empresas familiares.”* **FRANCISCO MEZA**

**“Core Tools session complete. Outstanding results. Your faculty are now better prepared than any on the planet. A great initiative. Thanks for the opportunity.”** **JUSTIN CRAIG**



**Denise Paré-Julien** es consultora, conferencista y coach. Ha sido directora del Centro de Empresas Familiares en HEC Montréal y presidenta de la Business Families Foundation.



**Justin Craig** es profesor distinguido en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey; es profesor en Bond University, Australia y profesor visitante en Kellogg School of Management.

# Entre la reputación y los negocios

POR JORGE ALFONSO GONZÁLEZ

**E**n febrero del 2020, Agustín Ramírez enfrentaba una disyuntiva, cuidar de la reputación de la empresa familiar y de su familia y por otra parte ser congruente con su rol de profesor universitario. Se cuestionaba: “¿cómo debo actuar para que mis decisiones y convicciones no afecten la imagen de mi familia, la empresa y la universidad? Por su mente pasaban las frases de su padre: “las ideas convencen, pero los ejemplos arrastran”. Esa mañana, en clase uno de sus alumnos le preguntaba “¿por qué dejó de colaborar con la empresa de su familia, no era un buen negocio o hubo algo que lo hizo apartarse de ella?”

La empresa de la familia Ramírez había sido fundada en los años cincuenta por Don Ernesto Ramírez, a los pocos años de casarse con Doña Marina Robles. Ambos compartían la ilusión de formar una familia y una empresa que generara ingresos suficientes para mantenerla y permanecer unidos con una actividad común. Todo transcurría en una época de México en la que surgían oportunidades y tanto el país como la población crecían con relativa estabilidad año con año.

En los años noventa la empresa otorgaba crédito a sus clientes de estratos socioeconómicos medio-bajo y bajo. También incursionaron en la industria del vestido desde la fabricación y venta de ropa en sus tiendas detallistas ubicadas en el centro de la ciudad; esta mezcla permitía que tanto el margen de utilidad de la fabricación como por la distribución de prendas de vestir quedara en manos de la familia empresaria.

En esa misma década de los noventa un tercio de la cartera vencida fue considerada como incobrable. El fundador de la empresa ante esta crisis propuso reducir el pago de los impuestos (IVA e ISR) para garantizar el nivel de vida alcanzado por la familia, lo que significó una clara evasión del pago de impuestos.

Agustín se había convertido en el contralor general de las empresas de la familia. Sabía que, aunque la “planeación fiscal” era una práctica común, reconocía las acciones al margen de la ley, y pronto se convirtió en un negocio parcialmente informal. Entonces, se habría diseñado un sistema que equilibraba ingresos, costos, gastos, impuestos y utilidades de manera que los impuestos era un tema más asociado al equilibrio de los flujos de efectivo que a la realidad de la empresa. Agustín, sin embargo, expresaba: “no me deja dormir que cerca de un 50% de la actividad de la empresa se maneja en el límite de la evasión fiscal”.

## EL DILEMA:

Agustín insistió con su padre en múltiples ocasiones sobre la necesidad de regularizar la situación fiscal, argumentando que era insostenible, además, involucraba riesgos tanto de subsistencia de la propia empresa como de responsabilidades penales para los involucrados. Las conversaciones entre ellos no alcanzaron acuerdos; el hijo decidió abandonar la posición de contralor general y entregar la función a un contador. Luego, en su búsqueda de empleo independiente, decide convertirse en profesor en el área de Negocios. En su desarrollo docente tendría la oportunidad de capacitarse en diversos temas como: la ética de los negocios y la toma de decisiones empresariales. Al poco tiempo, había construido su prestigio y gran habilidad de reflexión ética, por lo que se hace coordinador del comité de ética de la universidad, posición que aceptó con agrado.

Una mañana de marzo, Agustín se topó con Arturo, un viejo amigo de estudios, que le hizo la pregunta: “¿cómo te sientes en esta nueva vida?” Agustín dudó en su respuesta y después de una breve reflexión contestó: “sabes, desde que dejé la empresa familiar, ha sido difícil para mí. Por supuesto que no me gusta dar el nombre de la empresa para mantener cierta distancia entre mis acciones pasadas como contralor y mi actual responsabilidad”.

Más tarde en clase, una joven estudiante levanta la mano y le pregunta: “profesor, ¿la empresa de su familia subsiste?, ¿usted está integrado a ella?, con sus conocimientos y experiencia seguro que le iría fenomenal”. Agustín al escucharla no sabía bien qué hacer, quería ser honesto con sus alumnos y propiciar una lección de vida, “con el ejemplo”, como hubiera dicho su padre.

## »»»»»» SOBRE EL CASO

Este dilema fue escrito por **Jorge Alfonso González**, con el propósito de servir como material de reflexión; no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas. Algunos datos de este documento han sido modificados a petición de las personas e instituciones involucradas.



LO MEJOR DE LA  
RIQUEZA ES  
COMPARTIRLA.

Invertir bien hoy para  
vivir mejor mañana.

[juliusbaer.com](http://juliusbaer.com)



**Julius Bär**  
YOUR WEALTH MANAGER

POR CÉSAR CASTORENA

# Un “Plan B” para salvaguardar el patrimonio familiar

**Las entidades familiares podrán sobrevivir las turbulencias a través de una buena planeación e institucionalización del negocio. ¿Pueden tener un Plan B? La respuesta es sí. No hay solamente una solución, pero sí una baraja de distintas opciones.**

Una mañana fría de México, escuchaba a Roberto (el nombre ha sido cambiado para efectos del presente artículo), quien me contaba la historia de su familia. Hace 20 años gozaban de bonanza, pero las cosas han ido en picada. Salvo algunos activos fijos, la empresa familiar se encuentra prácticamente en la quiebra, lo cual ha generado serios problemas de liquidez a Roberto y su familia.

La historia de Roberto es más común de lo que uno imagina, todos conocemos el dicho de “padre rico, hijo noble, nieto mendigo”. Lo curioso es que dicho adagio existe en varias culturas: en inglés sería “de zuecos a zuecos en tres generaciones” (*clogs to clogs in three generations*), haciendo referencia a zapatos usados por la clase obrera en el norte de Inglaterra; en China sería “la riqueza no sobrevive tres generaciones”; en Italia “de los establos a las estrellas y luego a los establos” y en Japón “la tercera generación arruina la casa”.

Los proverbios anteriores son claros, el estigma de la pérdida de la riqueza en tres generaciones es un tema mundial. Las principales causas han sido estudiadas: falta de confianza y problemas de comunicación; falta de preparación de los herederos; falta de una misión familiar entre otras causas (Roy Williams y Vic Pressier).

No obstante, la realidad es muy compleja, adjudicar el declive de la riqueza familiar a una sola causa sería simplista. Por lo general, estos problemas son el resultado de varias situaciones conjuntas. Tal es el caso de Roberto: una mayor competencia en el mercado; enfermedades y muertes de familiares que desempeñaban un papel clave en la estructura familiar; y subsecuentes problemas intrafamiliares.

En general, las entidades familiares podrán sobrevivir las turbulencias a través de una buena planeación e institucionalización del negocio. No obstante, este proceso dura años, y suele necesitar de un acuerdo intergeneracional. Aún así, nadie se encuentra ajeno a la mala suerte. Cabe entonces la pregunta: ¿pueden tener un Plan B? La respuesta es sí. No hay solamente una solución, pero sí una baraja de distintas opciones.

**La especialización puede ser el éxito de la empresa familiar, pero es importante que tanto el fondo de emergencia y, en su caso, los activos en que invierta su seguro no tengan una correlación directa al negocio familiar; ya sea por una diversificación geográfica o de mercado.”**

A continuación, menciono los principales consejos para afrontar las adversidades:

## 1. Separar los activos personales de los corporativos

Una clara separación a fin de cubrir un contagio de problemáticas corporativas a los activos personales (p.ej. reclamos de acreedores, sean privados o públicos).

## 2. Crear un fondo de emergencia

Tener un fondo de emergencia puede ser la diferencia entre la sobrevivencia y la extinción del patrimonio familiar. La clave está en mantener una disciplina en las directrices del fondo:



(i) montos de aportaciones (del 3% al 10% del ingreso neto), (ii) frecuencia de desembolso (mensual, trimestral, anual); (iii) claridad en su uso; e (iv) inversión del fondo (combinación entre renta fija y variable).

### 3. Seguros

México tiene uno de los más bajos índices de penetración de seguros en la OECD. Bien lo dice el viejo refrán “los duelos con pan son menos”. Los seguros proveen liquidez en los momentos más difíciles. En México, como en el extranjero, los productos se han sofisticado de manera tal que se pueden hacer trajes a la medida de las necesidades de cada familia. Más aún, el seguro puede usarse como planeación: ecualización de herencia, compra de acciones del negocio familiar, etc.

### 4. Diversificación

Se le atribuye al Premio Nobel Harry Markowitz la frase de “la diversificación es el único almuerzo gratis”, misma que aplica también para nuestros planes de contingencia. La especialización puede ser el éxito de la empresa familiar, pero es importante que tanto el fondo de emergencia y, en su caso, los activos en que invierta su seguro no tengan una correlación directa al negocio familiar: ya sea por una diversificación geográfica o de mercado.

Las recomendaciones antes mencionadas son concomitantes y una buena planeación y estrategia fiscal pueden ayu-

dar a optimizarlas. Por ejemplo, la estructura legal que elija para su fondo de emergencia podría ayudar a un diferimiento fiscal conforme a la ley. De igual forma, la póliza de su seguro, o los activos del fondo de contingencia, pueden usarse como garantías para un crédito, a fin de evitar un impacto fiscal negativo. La planeación a través de buenos asesores fiscales y patrimoniales siempre serán una gran ventaja, y a la larga generarán un ahorro.

No hay un plan infalible, pero un “Plan B” aumenta exponencialmente las probabilidades de sobrevivencia del legado familiar. Desafortunadamente, la familia de Roberto tuvo que aprender en carne propia la falta de dicho Plan; seguramente él lo tendrá en cuenta en la construcción de su patrimonio para las próximas generaciones y espero que usted, querido lector, también.

#### »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**César Castorena** es Responsable de Planificación Patrimonial y Asesoría en Filantropía para México y América Latina en Bank Julius Baer & Co. Ltd.

POR LUIS DE GÁRATE

# El legado, el patrimonio y la oficina familiar

**El patrimonio, el legado y la oficina familiar: conceptos para entender cómo interactúan la profesionalización y el desarrollo de las nuevas generaciones.**

**E**n economías como la de México, las empresas familiares son una parte muy importante ya que cuentan con una amplia participación en diversos sectores industriales, incluyendo el comercio, la manufactura, la construcción, el turismo, entre otros. Además de esto, muchas de ellas al ser pymes, generan empleos y contribuyen al desarrollo económico de las regiones donde operan.

Como cualquier organización, las empresas familiares enfrentan desafíos. De manera particular, podemos mencionar como los principales retos de estas empresas los temas de sucesión generacional, la falta de profesionalización, la ges-

tión de conflictos familiares y la separación de los roles familiares y empresariales. Estos retos pueden mermar su capacidad de crecimiento y continuidad en el largo plazo.

Para abordar los desafíos mencionados, muchas empresas familiares mexicanas están tomando medidas para profesionalizar su gestión y preparar a las nuevas generaciones para asumir roles de liderazgo.

En este artículo abordaremos tres conceptos para entender cómo interactúan la profesionalización y el desarrollo de las nuevas generaciones. Dichos conceptos son el patrimonio, el legado y la oficina familiar.



## El patrimonio

El patrimonio familiar es el conjunto de bienes, activos y derechos que pertenecen a una familia y que se transmiten de generación en generación. Estos bienes pueden incluir propiedades inmuebles, vehículos, inversiones, joyas, obras de arte, entre otros. El patrimonio familiar es importante por las siguientes razones:

- **Económico:** En primer lugar, puede ser una fuente de seguridad financiera y estabilidad para la familia. Los activos pueden ser utilizados para pagar gastos importantes, como la educación de los hijos, los gastos médicos y los imprevistos.
- **Emocional:** El patrimonio familiar puede llegar a convertirse en una fuente de identidad y conexión emocional para los integrantes de una familia ya que algunos de estos bienes pueden tener un valor sentimental lo cual ayuda a mantener la conexión con el pasado y las raíces familiares.
- **Social:** El patrimonio familiar también puede tener un impacto positivo en la comunidad. Las familias pueden utilizar sus recursos para apoyar causas benéficas y proyectos comunitarios, lo que contribuye al bienestar de la sociedad en general.

## El legado

El conjunto de valores, tradiciones, historias, bienes y conocimientos transmitidos por las generaciones de una familia es comúnmente reconocido como legado familiar. Dicho concepto también puede incluir los bienes materiales que integran el patrimonio familiar así como los aspectos intangibles tales como la cultura, las creencias, las habilidades y las relaciones interpersonales.

La importancia del legado familiar radica en que puede representar la continuidad de una historia familiar y proporcionar una sensación de pertenencia y conexión emocional. Ante esto, el cómo se transmiten dichos aspectos a las generaciones futuras toma relevancia y no se puede dejar pasar por alto. La educación, la transmisión de valores y la formación de habilidades y conocimientos ayuda a la continuidad del legado familiar.

## La oficina familiar

Una vez que hemos definido los conceptos de patrimonio y legado familiar, es importante abordar el tema de oficina familiar. Según Kirby Rosplok, las oficinas familiares son estructuras organizacionales, las cuales son diseñadas para administrar y proteger el patrimonio de familias empresarias.

En dicho contexto, las oficinas familiares son un mecanismo que se utiliza para asegurar la continuidad del legado y el patrimonio familiar a través de proporcionar claridad en temas neurálgicos como:

- **Planificación de la sucesión:** las oficinas familiares ayudan a las empresas familiares a llevar a cabo los procesos de sucesión de manera efectiva, protegiendo la propiedad y el control de la organización.
- **Administración del patrimonio:** las oficinas familiares llevan a cabo la administración de los activos de la familia, incluyendo inversiones y propiedades, para asegurar que se mantengan a largo plazo, tomando en consideración elementos tributarios y jurídicos.
- **Gestión de la relación entre la familia y la empresa:** las oficinas familiares coordina y gestiona la relación entre la familia y la empresa a través

de la implementación y uso de mecanismos de gobierno corporativo

- **Educación y formación:** proporciona educación y formación a los miembros de la familia lo que puede ayudar a preparar a la próxima generación para liderar y administrar la empresa familiar.

En general podemos decir que las oficinas familiares pueden ser una herramienta valiosa ya que proporcionan un enfoque estructurado y proactivo, el cual aborda los desafíos únicos que enfrentan las empresas familiares y pueden ayudar a garantizar que la empresa y la familia estén bien preparadas para el futuro.

En conclusión, la trascendencia de una familia empresaria se refiere a la capacidad que dicha familia tiene para mantener su legado empresarial, continuar creciendo y prosperando a lo largo del tiempo, más allá de la generación fundadora. Para lograr esto, es necesario que la familia tenga una visión clara y compartida de su propósito y sus valores, y cuente con un mecanismo como lo es la oficina familiar.

## »»»»»» SOBRE EL AUTOR

**Luis de Gárate** es profesor de Finanzas y Gobierno corporativo de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

POR EVA M. GUERRA-LEAL

# El reflejo del exterior comienza en el interior

---

La influencia de la mercadotecnia interna en la percepción del mercado hacia la empresa familiar.



**L**as empresas familiares vinculadas a la comunidad del Tecnológico de Monterrey reflejan un compromiso positivo con la sociedad. De acuerdo con los aprendizajes esenciales del Estudio Global de Empresas Familiares sobre Perspectivas Generacionales (2021), gran parte de estas empresas destinan esfuerzos hacia actividades filantrópicas o invierten en actividades de impacto social. ¿Qué podemos aprender de ellas? ¿Qué hay en su interior que generan una buena reputación?

La reputación es fundamental para cualquier empresa, pero para una empresa familiar es aún más importante, pues está directamente relacionada con su nombre y el de su familia. Por su parte, la mercadotecnia interna puede ser una estrategia efectiva para desarrollar el compromiso de los colaboradores y construir una cultura tanto sólida como cohesiva que en consecuencia refleje una reputación saludable hacia el mercado. A continuación, se explican algunas formas en que la mercadotecnia interna puede beneficiar a las empresas familiares:

### Fortalecer la cultura empresarial

La mercadotecnia interna puede ayudar a fortalecer la cultura en una empresa familiar. Al comunicar los valores y la misión a los empleados, se involucra a todos en torno a un propósito común. Los valores definen lo que la empresa es y lo que representa, y son fundamentales para establecer la cultura y las normas de la organización.

En las empresas familiares, los valores se transmiten de generación en generación, lo que ayuda a preservar la identidad y el propósito de la empresa. Los valores en las empresas familiares pueden ser muy variados y dependen de cada familia; pero algunos valores comunes que se suelen encontrar en estas empresas son: honestidad, responsabilidad, colaboración y respeto.

Cualesquiera que sean los valores que una empresa defina, es importante que se “se vivan” en el día a día, y que exista una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Esto es la base de la confianza y la credibilidad.

### Mejorar el servicio al cliente y la imagen de la empresa

Las empresas familiares emplean un volumen importante de la fuerza laboral en México y pueden utilizar la mercadotecnia interna para fomentar el compromiso, la motivación y el trabajo en equipo. Los colaboradores necesitan sentirse valorados y apreciados, al igual que los clientes. Una cultura organizacional que valora a sus colaboradores ayuda a atraer y retener al mejor talento, reduciendo los índices de rotación. Adicionalmente, los empleados comprometidos y motivados son más productivos y efectivos en su trabajo. Al asegurarse de que los empleados estén alineados con los objetivos y la cultura de

la empresa, se pueden mejorar los indicadores empresariales.

La mercadotecnia interna también puede ayudar a mejorar la imagen de la empresa familiar en el mercado. Los empleados comprometidos y motivados a menudo se convierten en embajadores de la marca y pueden ayudar a difundir un mensaje positivo sobre la empresa en el mercado, lo que incrementa la confianza y la credibilidad. En otras palabras, la reputación representa la opinión que los clientes, proveedores, empleados y otros actores del mercado tienen sobre la empresa.

### Tomar decisiones basadas en valores

Los valores también pueden ser una herramienta útil para la toma de decisiones en las empresas familiares. Vivir los valores ayuda a prevenir malas prácticas y comportamientos no éticos; una empresa comprometida con sus empleados y sus valores internos es más propensa a buscar formas de contribuir a la comunidad en la que opera, ya sea a través de programas de responsabilidad social empresarial, voluntariado corporativo u otras iniciativas que impacten a la sociedad en general.

Los miembros de la familia, como líderes de la empresa, tienen la responsabilidad de transmitir dichos valores y asegurarse de que estén presentes en cada decisión y acción empresarial. Al hacerlo, no solo se construye una empresa sólida y exitosa, sino también una empresa que perdura en el tiempo y deja un legado para futuras generaciones.

Finalmente, la buena comunicación interna puede construir una cultura empresarial sólida y cohesiva en las empresas familiares. Será fundamental comunicar los valores, el propósito, y los objetivos de mediano y largo plazo a cada miembro de la organización; y de esta forma desarrollar estrategias que fomenten el compromiso de todos los colaboradores, mejoren la productividad y abonen a la construcción de la reputación empresarial.

#### Referencia:

Martínez, J., Feliu, N., Parada, M., Fonseca, M., Sandoval, F., Pendergast, J., Qian Peng, W., Tapia, M., Von Hausen, C., Infantes, P., Cong-Huyen, M., Waikar, S., & Su, T. (2021). Family Enterprise Global Survey on Generational Perspectives: current and next generation family business owners aren't so different after all. Head of Research at Bank Julius Bär & Co. Ltd. Zurich. October 2021. <https://ifem.tec.mx/estudio-perspectivas-generacionales>

#### »»»»»» SOBRE LA AUTORA

Eva Guerra-Leal es profesora en EGADE Business School.

# INC FAMILY FORUM

## SAVE THE DATE

NOVIEMBRE 2023



### INC FAMILY FORUM

Foro que reúne a las familias empresarias de México y Latinoamérica, donde se discuten tendencias, se llevan a cabo conferencias internacionales y se construyen experiencias y relaciones en el marco de INCmty.





Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias

# LEGADO

FAMILIA • EMPRESA • COMUNIDAD

© Revista LEGADO

Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM (IFEM)

Las opiniones expresadas en esta obra son de exclusiva responsabilidad del autor y no necesariamente representan la opinión de los editores de la revista LEGADO.

