



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias

# LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

ABRIL 2021

## Empresas familiares conscientes

Inspiración para generaciones actuales y futuras de familias empresarias líderes.

# 3

CONSEJOS  
para construir  
capital emocional



PLUS

Columna de opinión:  
Ética empresarial

# EQUIPO EDITORIAL

## CONTENIDOS

Francisco Malagón  
Víctor Ángeles  
Mariel Moreno  
Andrea Orozco  
Diego Torres

## COLABORADORES

María Fonseca  
Fernando Sandoval  
Dunia Guzmán  
María Luisa Sanz  
Luz Leyda Vega

## CONTRIBUCIONES ESPECIALES

Ana Lissette Segovia  
Christiane Molina  
Lilia López-Vázquez

## EDICIÓN Y DISEÑO

Diana Moreno  
Eunice Masegosa

## 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 (18) 8625 6000 ext. 6104  
[ifem@servicios.itesm.mx](mailto:ifem@servicios.itesm.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

# IFEM

*beyond family*

## ÚNETE A NUESTRA COMUNIDAD EN

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



LEGADO  
SIN LÍMITES



SABIDURÍA  
PARA EL FUTURO



IMPRIME  
TU HUELLA



DIÁLOGOS  
QUE TRANSFORMAN

Regístrate y empieza a disfrutar de los  
beneficios de pertenecer a nuestra comunidad.

## La familia empresaria como factor de éxito

Serie de webinars para México y LATAM

### "Estrategia patrimonial: la oficina familiar y la banca privada como socios estratégicos"

Fecha: 6 de mayo, 13:00 - 14:00 h (CDT)



ALFONSO BAIGORRI

Director general y Asesor  
patrimonial (Wealth Advisory) en la  
Banca Privada de J.P. Morgan.



ALEJANDRO BAZÚA

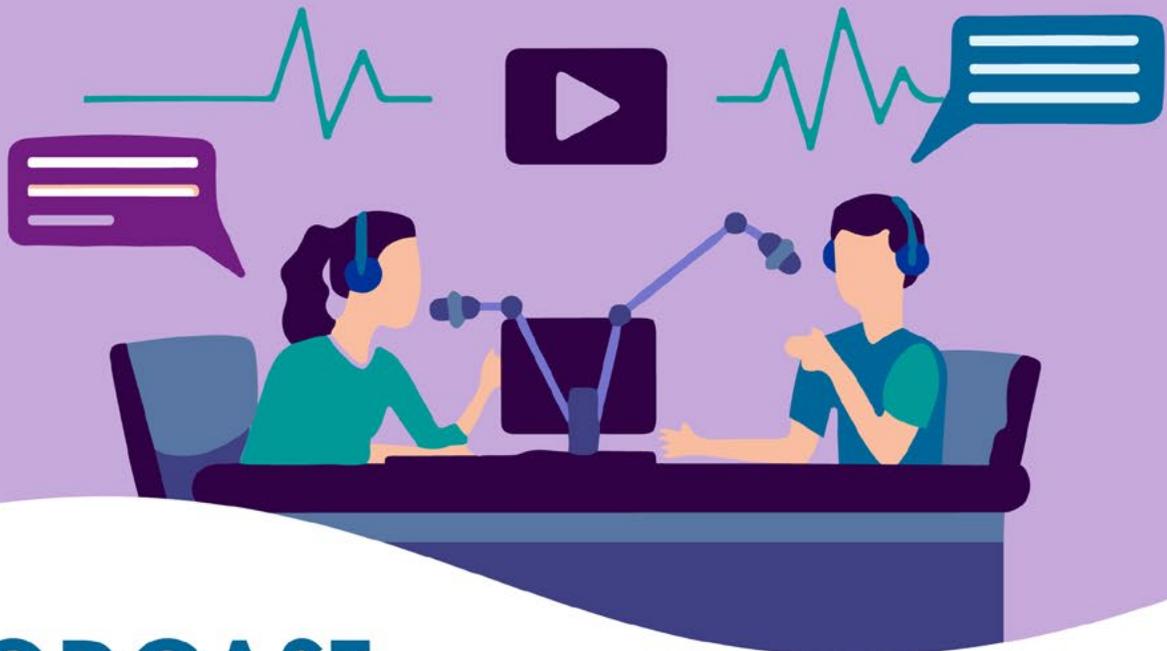
CEO de Koval Capital & Services.  
Pionero en la creación y gestión de  
en *family offices* México.

REGÍSTRATE  
[ifem.tec.mx/webinars](http://ifem.tec.mx/webinars)



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias



# PODCAST

Escucha a líderes y expertos hablar sobre la transformación de la familia empresaria hacia la generación de valor compartido y trascendencia por generaciones.

- **“El rol de la mujer en la empresa familiar latinoamericana”**  
con Susana Coppel y María Fonseca
- **"El ADN en la empresa familiar"**  
con Santiago Perry y María Fonseca

Escúchalos en: [ifem.tec.mx/podcast](https://ifem.tec.mx/podcast)



# EMPRESAS FAMILIARES CONSCIENTES



Queridos lectores y lectoras:

Con mucha alegría compartimos esta tercera edición de nuestra revista LEGADO. A partir de este número, hemos incorporado una sección especial, y en esta primera ocasión aborda un tema central para el Instituto de Familias Empresarias: empresas familiares conscientes; por lo que hemos invitado al **Centro de Empresas Conscientes** de nuestra Escuela de Negocios y EGADE Business School, a que nos compartan su visión y propuesta de valor, desde la cual aspiran a construir y desarrollar una cultura de negocios acorde a los retos que la sociedad y el planeta demandan.

Christiane Molina, Directora del Centro de Empresas Conscientes, nos comparte la tesis desde la cual ha venido construyendo los servicios y programas formativos de cara a un modelo de empresa consciente que pueda generar riqueza, no solo económica, sino social y ambiental, de tal manera que configuremos una sociedad más justa e incluyente; al tiempo que se busca un mayor impacto positivo de la empresa en su entorno.

Ana Lissette Segovia y Lilia López-Vázquez, profesoras-investigadoras de nuestra Escuela de Negocios,

nos comparten sus aportaciones con prácticos consejos para las empresas familiares con dos temas fascinantes: “liderazgo” y “capital humano”. Es interesante darnos cuenta que al hablar de consciencia y compromiso, llegamos al entorno más propicio para el florecimiento humano y organizacional: la familia empresaria. Ambos artículos inspiran a llevar a cabo acciones de inmediato beneficio, pues dejan claro que la influencia de la familia y su compromiso responsable en los negocios están logrando transformar el mundo. Las familias empresarias que han sido capaces de superar múltiples crisis han desarrollado, entre muchas otras habilidades, la resiliencia y el compromiso de fomentar en las nuevas generaciones un propósito compartido.

También celebro la posibilidad de compartirlas en este tercer número de LEGADO, las contribuciones de Dunia Guzmán, María Luisa Sanz y Luz Vega, sobre propiedad emocional, alineación de voluntades y trascendencia, respectivamente, nos invitan a reflexionar sobre la relevante vocación de acompañamiento a las familias que aspiran a recorrer la ruta de la continuidad y la trascendencia por generaciones.

**Dra. María Fonseca Paredes**

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

# SUMARIO



## EMPRESAS FAMILIARES CONSCIENTES

- 06/ Empresas familiares, empresas conscientes
- 10/ Empresas familiares conscientes: gestionando el talento en tiempos de pandemia
- 14/ La familia empresaria, hogar de líderes conscientes en los negocios



## GOBIERNO Y LIDERAZGO

- 16/ ¿Contar con un plan de sucesión nos asegura no tener conflictos dentro de la empresa familiar?
- 19/ Propiedad emocional: fuerza motora de éxito
- 22/ ¿Es momento de abrir una *family office*?

## CULTURA INTERGENERACIONAL

- 32/ Cultivando el interés y participación de las nuevas generaciones en la empresa familiar
- 34/ Los valores de la familia empresaria: clave para la continuidad
- 36/ Cómo mejorar la comunicación efectiva dentro de la empresa familiar
- 38/ La mediación, palanca en los planes de continuidad de empresas familiares



## EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

- 24/ Una apuesta a la transformación digital que abone a la trascendencia familiar
- 27/ La importancia del intraemprendimiento en el mundo actual
- 30/ *Omnipreneurship*: aplicando el emprendimiento en cada faceta de nuestras vidas

## LEGADO Y PATRIMONIO

- 40/ COLUMNA: Ética empresarial: un detonador del legado por generaciones
- 43/ Legado sin límites
- 44/ La mujer en la empresa familiar: llegando a un buen puerto con ella al timón
- 47/ FE = Empresa familiar

# EMPRESAS FAMILIARES, EMPRESAS CONSCIENTES

*Una empresa consciente reconoce el valor intrínseco de las personas y el talento humano, se compromete con su trato digno y con habilitar su florecimiento.*

Por Christiane Molina

**L**a empresa es motor de progreso y constituye la unidad central de un sistema con un vasto potencial de cooperación y desarrollo humano para el largo plazo. El avance de las economías mundiales, estimulado por las empresas y sus efectos positivos en la calidad de vida de las personas, son innegables. Por ejemplo, en términos de pobreza extrema, aunque el año 2015 marcó el índice más bajo de este indicador en más de dos décadas, continuó a la baja para ubicarse en el 2018 en 8.6% de la población a nivel mundial (Banco Mundial, 2018). Además, en 15 años contados desde el 2000 y con el ritmo más rápido desde los sesenta, la esperanza de vida promedio a nivel mundial aumentó en cinco años (OMS, 2016). De igual forma, hay más y mejor acceso a infraestructura básica de transporte y más acceso a servicios de comunicación como el Internet (Sachs, Schmidt-traub, Kroll, Lafortune, Fuller, Woelm, 2020).

Sin embargo, también es evidente que a pesar de los grandes avances, los profundos problemas sociales y medio ambientales persisten hoy en día. Uno de ellos es el de las múltiples brechas que existen entre grupos de la población y es que, varios tipos de desigualdad, incluyendo la económica, imperan e incluso han aumentado para poco más del 70% de la población mundial. Asimismo, en el año 2020, y por primera vez en los 13 años de existencia del reporte de Riesgos Globales del Foro Económico Mundial (2020), los cinco

riesgos más probables estuvieron relacionados con el medio ambiente; incluyendo clima extremo, falla de la acción por el cambio climático y desastres naturales.

Y todo esto antes del COVID-19, una pandemia que ha puesto en riesgo el avance logrado en diferentes frentes, tales como aquellos representados en los 17 objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, y que aspiran a la erradicación de la pobreza y el hambre, la oferta de educación de calidad, entre otros (Sachs y colegas, 2020).

En el caso de México, a fines de marzo de 2021 se han perdido más de 200 mil vidas, han desaparecido miles de empresas y empleos. La pandemia aún no está controlada, pero con la aplicación de las vacunas llegó un atisbo de esperanza, aunque no podemos regresar a la “normalidad” que conocíamos. Más que una recuperación, se visualiza la necesidad de una refundación como lo propone EGADE Business School en un decálogo publicado a fines de 2020. La expectativa es que se generen nuevas formas de hacer las cosas, incluidos los negocios.

En el Tecnológico de Monterrey trabajamos para desarrollar un modelo de empresa que pueda generar riqueza económica social y ambiental, de manera que la sociedad sea más justa e incluyente. En este sentido proponemos la consciencia individual y organizacional como elemento central de

este nuevo modelo, y hemos trabajado en una definición de empresa consciente, tomando los principios de “capitalismo consciente” de Raj Sisodia y otras filosofías y movimientos, como el de “capitalismo de *stakeholders*” o “sistema B”, que buscan elevar el impacto positivo de la empresa en su entorno.

Para nosotros, una empresa consciente cuenta con un propósito superior e inspirada por él, además de generar retornos financieros atractivos para sus inversionistas, también crea valor económico, social y ambiental en el largo plazo, mediante planes y acciones intencionadas que buscan hacer a las sociedades más prósperas. Una empresa consciente es además una empresa cuya gestión se orienta a la generación y distribución de valor entre todos sus grupos de interés, considerando su interdependencia. Asimismo, una empresa consciente reconoce el valor intrínseco de las personas y el talento humano y se compromete

“Una empresa consciente cuenta con un propósito superior... inspirada por él crea valor económico, social y ambiental en el largo plazo.”

“

*El cambio que requiere el mundo de los negocios es exponencial y un actor solitario no puede lograrlo.”*

con su trato digno y con habilitar su florecimiento, es decir su desarrollo en las diferentes dimensiones de su vida como la profesional, cultural, etc. Finalmente, una empresa consciente es responsable de abonar a la regeneración del medio ambiente y hacer el bien.

En este contexto la consciencia no se visualiza como una práctica o grupo de ellas, es más bien una forma de vida, de liderazgo empresarial y de gestión. Consciencia puede definirse como la “capacidad del ser humano de reconocer la realidad circundante y de relacionarse con ella” y también como “conocimiento inmediato o espontáneo que el sujeto tiene de sí mismo, de sus actos y reflexiones” (Diccionario de la Real Academia Española, 2021). En la literatura de Negocios encontramos otros conceptos similares como el término en inglés “*mindful*”. No se trata de perfección y tampoco pasa de la noche a la mañana. Una persona o una empresa toma la ruta de la consciencia y trabaja cada día para desarrollarla, procurando ser mejor con cada nuevo día.

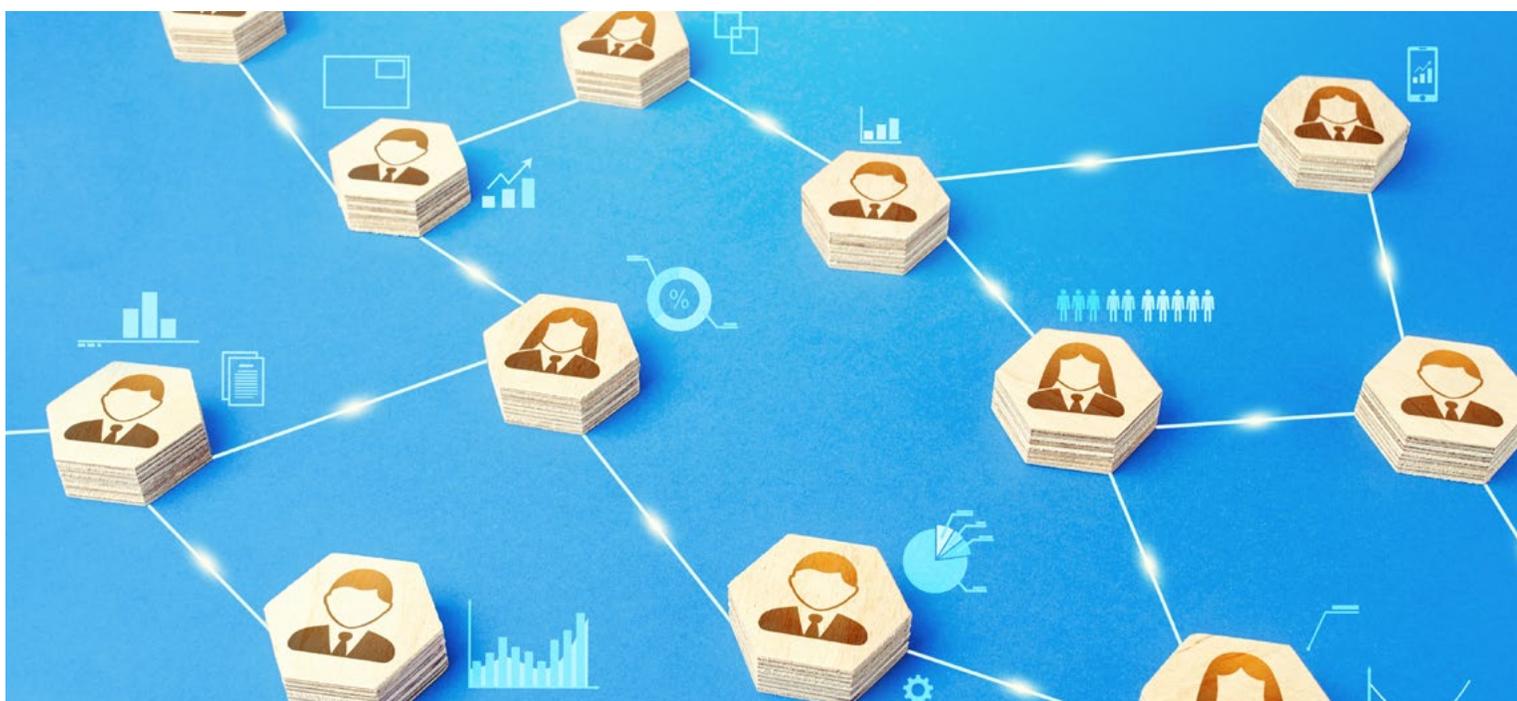
¿Qué relación tiene la empresa consciente con las empresas familiares? Por su naturaleza, la familia empresaria y sus emprendimientos ya cuentan con rasgos de empresas conscientes. Sus proyectos no son solamente una alternativa para generar ingresos para el hogar, sino que representan un legado y la huella de los miembros de la familia en la sociedad y el mundo. Por ello, no es raro ver cómo las familias empresarias

tienden a establecer lazos muy cercanos con los grupos de interés, en particular con los colaboradores de sus empresas, procurando su bienestar.

Como mencionamos anteriormente, el cambio que requiere el mundo de los negocios es exponencial y un actor solitario no puede lograrlo. Es en la suma de los esfuerzos de todos los miembros de la sociedad que alcanzaremos una solución verdadera, y por ello la participación de las familias empresarias es imprescindible. En el modelo consciente de empresa, las familias empresarias tendrán mucho que aportar, puesto que los valores de reciprocidad desinteresada que imperan en

el núcleo familiar funcionan como un complemento necesario de la lógica económica que predomina en los negocios. Así lo describen dos artículos que exploran la formación de líderes conscientes en el seno de la familia empresaria y el impacto positivo en la sociedad de las empresas que ellas generan y a través de sus prácticas de gestión de talento.

Esperamos que estas contribuciones en el tema de empresa consciente inspiren a generaciones actuales y futuras de familias empresarias líderes, para iniciar o continuar el viaje de la consciencia empresarial y contribuir a una sociedad floreciente, justa e incluyente.



## Referencias ▶▶▶

Banco Mundial. (2018). Según el Banco Mundial, la pobreza extrema a nivel mundial continúa disminuyendo, aunque a un ritmo más lento. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/09/19/decline-of-global-extreme-poverty-continues-but-has-slowed-world-bank>

Diccionario de la Real Academia Española. (2021). Recuperado de <https://dle.rae.es/consciencia>

EGADE Business School (2020). Decálogo para la Refundación Económica-Empresarial de México. Disponible en [https://egade.csf.itesm.mx/newsletters/docs/Decalogo\\_EGADE\\_Business\\_School\\_2020.pdf](https://egade.csf.itesm.mx/newsletters/docs/Decalogo_EGADE_Business_School_2020.pdf)

Organización Mundial de la Salud. (2016). La esperanza de vida ha aumentado en 5 años desde el año 2000, pero persisten las desigualdades sanitarias. Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/19-05-2016-life-expectancy-increased-by-5-years-since-2000-but-health-inequalities-persist>

Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. (2020). The Sustainable Development Goals and COVID-19. *Sustainable Development Report 2020*. Cambridge: Cambridge University Press.

World Economic Forum. (2020). The Global Risks Report 2020.

# EMPRESAS FAMILIARES CONSCIENTES: GESTIONANDO EL TALENTO EN TIEMPOS DE PANDEMIA

*Las prácticas de gestión del talento como lo son la atracción, retención, evaluación, compensación, sucesión y desarrollo de colaboradores, constituyen un ancla importante en el desarrollo organizacional.*

Por Ana Lissette Segovia



Como es bien sabido, tanto el empleo como la economía mundial están respaldados en gran medida por empresas familiares. Éstas contribuyen al 90% del producto interno bruto y generan más del 50% de los puestos de trabajo a nivel mundial (Family Firm Institute, 2017). Ventajas propias de este tipo de empresas como empleadores, son la confianza mutua entre sus miembros, una cultura bien fundamentada y preservada y un auténtico aprecio por los valores familiares (Duran et al., 2016). Adicionalmente, por su compromiso, profesionalización y visión a largo plazo a través de distintas generaciones, estas empresas tienen una especial capacidad de recuperación durante tiempos de crisis (Boston Consulting Group, 2018).

Tomando en cuenta lo anterior, vale la pena preguntarse: ¿qué buenas prácticas en términos de gestión del talento tienen las empresas familiares?, ¿qué prácticas han constituido y pueden generar alternativas para sobrellevar la pandemia del COVID-19?

Las prácticas de gestión del talento como lo son la atracción, retención, evaluación, compensación, sucesión y desarrollo de colaboradores, constituyen un ancla importante en el desarrollo organizacional de las empresas, al ser el capital humano una de las fuentes más importantes de ventaja competitiva de toda empresa (Hoon et al., 2019). No obstante, las empresas familiares se diferencian de las empresas no familiares debido a las interacciones particulares entre la familia, la empresa y los miembros individuales de la familia (a través de la propiedad y la gestión), que dan forma a sus estrategias, orientación temporal, objetivos y actividades relacionadas con la gestión de su personal (Blanco-Mazagatos et al., 2018).

Ejemplo claro de esto son los valores que apalancan a estas organizaciones y su riqueza socioemocional (SEW por sus siglas en inglés). Este concepto se describió inicialmente como el valor no financiero de la empresa que satisface las necesidades afectivas de la familia.

Los beneficios derivados de esta riqueza constituyen la motivación principal de la familia inversora y se desprenden de la posición controladora de la familia, debido a su influencia sobre el negocio, la autoridad de sus miembros y la identificación entre ellos (Gómez-Mejía et al.,

2007). Pero, ¿puede ser esta riqueza socioemocional fuente de una ventaja, en términos de la gestión del talento?

### La riqueza socioemocional contempla cinco aspectos que son de vital importancia para la familia empresaria:

- La influencia y control de la familia sobre la empresa.
- La identificación de los familiares con la firma.
- La vinculación y sentido de pertenencia entre los miembros de la familia y de éstos con la empresa.
- El apego emocional.
- La renovación de los lazos familiares mediante la sucesión de sus miembros en los puestos directivos (Berrone et al., 2012).

Si bien estos aspectos han sido señalados como obstáculos a la profesionalización de algunos procesos de gestión del talento, es importante considerar los siguientes beneficios que aportan y que, particularmente en estos momentos, son de relevancia económica y social.

#### **Beneficios:**

**Fuentes de empleo.** Debido a los lazos afectivos, el capital social y sentido de identidad que fomentan, estas empresas han constituido una fuente de empleo estable y solidaria para sus colaboradores (Kraus et al., 2020).

**Solidaridad.** Vinculado al sentido de identidad y de pertenencia, este valor se ve reflejado en el hecho de que los miembros de la familia y colaboradores se apoyen entre sí y lleguen incluso a subsidiar a la empresa con el patrimonio familiar.

**Compromiso con la comunidad.** La reputación de la empresa familiar dirige el actuar de los distintos directivos, familiares y colaboradores, quienes tienden a buscar la responsabilidad y buena imagen de la empresa y de la familia.



Lo anterior, se encuentra ligado al apego emocional con la comunidad en la que opera la empresa.

**Visión a largo plazo y sustentabilidad.** Dado que la empresa familiar es creada como un plan de inversión a futuro, ligado a la supervivencia y transmisión patrimonial a través de varias generaciones, la planeación de estas empresas tiende a ser a mayor plazo y su capital financiero bien estructurado y paciente.

**Capacidad de reacción y sentido de dirección.** Tanto la influencia y control de la familia contribuyen en este aspecto, al agilizar la toma de decisiones y tener prioridades claras en la dirección, lo cual apoya a reducir la incertidumbre que abunda en el ambiente generado por la pandemia.

Los mencionados cambios en el ambiente, han generado retos y oportunidades únicos. Algunos de los que pueden aprovechar las familias empresarias son los siguientes.

**Retos y oportunidades:**

**Replanteamiento del plan estratégico y de sucesión.** Vale la pena tomar el tiempo de reflexionar acerca de los cambios de dirección, ventajas competitivas de la empresa y desarrollar posibles sucesores o planes de contingencia.

**Capacitar.** El *home office* y las oportunidades de capacitación han abundado en el último año. Si existen

espacios adicionales, o reestructura de objetivos y puestos, conviene desarrollar al personal e incluso generar convenios de capacitación a largo plazo.

**Fomentar la innovación, la eficiencia en los procesos de comunicación y de documentación de toma de decisiones.** Los nuevos retos traerán nuevas soluciones; es recomendable fomentar dinámicas de participación que promuevan la generación de ideas novedosas y eficientar los medios de comunicación, formales e informales, para dar a conocer y documentar las mismas de manera rápida y eficiente.

**Rediseño de trabajo y transformación digital.** El *home office*, las videoconferencias, los horarios flexibles, han probado ser eficientes y prácticos en muchos sentidos. Habrá que buscar el balance idóneo que se ajuste a

la cultura de la empresa familiar. ¿Tal vez involucrar a la nueva generación en esta labor? Plataformas de coordinación, trabajo en línea, e incluso redes sociales, pueden ser poderosos aliados para alcanzar los nuevos objetivos.

**Revisión de estructuras de gobierno y de gestión patrimonial.** Ligado al tema de la estrategia y sucesión, siempre es buen momento para convocar al consejo familiar, a la asamblea de accionistas, para analizar las herramientas que dan certidumbre, formalidad y transparencia a la organización.

Cierto es que, de prestar atención a las anteriores ventajas y las últimas recomendaciones, la familia empresaria puede influir positivamente en el futuro de la empresa familiar, sus colaboradores y, probablemente, de la comunidad en que opera.

## Referencias ▶ ▶ ▶

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2018). Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. *Journal of Business Research*, 84(September 2017), 337–348. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.017>
- Boston Consulting Group. (2018). *Why multilatinas hold the key to Latin America's economic future*. <https://www.bcg.com/publications/2018/why-multilatinas-hold-key-latin-america-economic-future.aspx>
- Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224–1264. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>
- Family Firm Institute. (2017). *Global data points*. <https://www.ffi.org/page/globaldatapoints>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.
- Hoon, C., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2019). Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 147–166. <https://doi.org/10.1177/2397002219847883>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>



# LA FAMILIA EMPRESARIA, HOGAR DE LÍDERES CONSCIENTES EN LOS NEGOCIOS

Por Lilia Patricia López-Vázquez

**L**a forma de ver y hacer negocios ha ido evolucionando a través del tiempo. En este siglo XXI es cada vez más evidente que la función de las empresas ya no es más la generación de riqueza monetaria, sino de valor para toda la sociedad en conjunto, en equilibrio y equidad. Es en esta perspectiva donde se enraiza la visión de las organizaciones conscientes.

Según Raj Sisodia y John Mackey, existen cuatro pilares que sostienen a una empresa que percibe ese objetivo: un propósito superior,

la integración de sus grupos de interés y un liderazgo y una cultura conscientes. Sin embargo, en la práctica hemos observado que el elemento detonador es la mentalidad del líder. Su convicción por los valores empresariales que van más allá de los resultados financieros, es la palanca que puede impulsar los otros tres pilares. Su ausencia, los derriba aún antes de sostenerse en pie.

Bajo esta perspectiva, la familia empresaria tiene el potencial de ser el nido donde se forman estos líderes conscientes, pues de manera

natural construyen estos pilares y entre ellos van desarrollándose las nuevas generaciones.

Por principio, las familias empresarias apuntan a consolidar sus negocios para lograr estabilizar una calidad de vida digna para los miembros del grupo primigenio, y de esta forma suelen tener mucha claridad que las ganancias monetarias son un medio y no un fin.

En países como México, las familias empresarias han enfrentado en soledad crisis de muchos tipos: económicas, sociales, sanitarias y deri-

vadas de desastres naturales. Esto las ha hecho muy resilientes y con ello han aprendido que crear valor es más importante que hacer dinero. Y esto hace que les resulte muy lógico perseguir un propósito antes que un resultado. Por la misma razón, la familia empresaria es muy sensible a su entorno y tiene claro que no hay forma de que una empresa sea exitosa en una sociedad fracasada. Así como la familia tiende a fundirse con su empresa, se integra con mayor facilidad a su cadena de valor y tiende a ser empática tanto con otras empresas familiares, como con sus públicos de interés, pues reconoce en ellos su propia historia.

Más aún, en la familia empresaria, el “nosotros” en lugar del “yo”, es inherente a su lenguaje y su acción. El trabajo colectivo es un hábito esencial, que consecuentemente se permea entre sus colaboradores, forjando con ello una cultura organizacional que atiende e involucra a todos.

Cuando los miembros de la familia comparten objetivos y espacios laborales, su dinámica queda expuesta de manera abierta. Casi inevitablemente, sus colaboradores son testigos de sus luchas, sus conflictos, sus debilidades y sus logros. Esta peculiar vulnerabilidad puede convertirse en una fortaleza de la empresa: crea lazos mutuos.

Al quedar al descubierto los aspectos más humanos de los miembros de la familia, los colaboradores se identifican con ellos con facilidad, lo cual provoca con frecuencia un sentido de pertenencia y una lealtad suscitada por verse reflejados en ellos y tomarlos a la vez como sus referentes. La familia y sus colaboradores se convierten en compañeros en la batalla de la vida, y al confluir en la empresa, lo hacen en el mismo frente.

Por su parte, la familia empresaria impregna de su trato a los colaboradores, empezando con los más allegados. En ocasiones esto se convierte en un arma de doble filo; aún cuando existe el riesgo de que se caiga en una sobrefamiliaridad que interfiera con el comportamiento organizacional y los resultados de la operación, este trato cercano permite florecer la confianza, la cual promueve el cuidado mutuo entre

empresarios y colaboradores, lo cual es sumamente positivo para ambas partes.

Hasta aquí, el propósito, la integración de grupos de interés y la cultura son susceptibles de ser asimiladas por las nuevas generaciones de líderes de la familia casi por contagio. Pero el verdadero impacto que tiene la familia empresaria como forjadora de líderes conscientes es hacerlo intencionalmente, lo cual es una de las funciones más ricas del consejo familiar.

Como ningún otro órgano de gobierno, el consejo familiar vela por el fortalecimiento de la cultura empresarial de la dinastía. Con toda consciencia, imbuje a los miembros del clan en la esencia del negocio. A través de las asambleas familiares se transmiten los valores, se comparten las tradiciones del negocio y se da a conocer la vida de la compañía, su propósito y sus planes. Estas reuniones estrechan los lazos de sangre, de forma que los ámbitos familiares y empresariales se fortalecen a la par, facilitando la comunicación, el manejo de conflictos y creando un ambiente propicio para la cooperación en los niveles más altos de dirección de la empresa.

*“La familia empresaria es muy sensible a su entorno y tiene claro que no hay forma de que una empresa sea exitosa en una sociedad fracasada.”*

El protocolo familiar, por su parte, define la participación de los parientes en la empresa y regula su interacción, abriendo la posibilidad de acceder a oportunidades laborales y profesionales a los descendientes, pero sobre todo, ofreciendo los medios de formación de un liderazgo consciente.

Ninguna otra institución tiene la capacidad, el interés y la influencia de la familia empresaria para cultivar la consciencia en las nuevas generaciones para que transformen el mundo de los negocios en una fuente de bienestar compartido y equitativo para la humanidad. Y ese, es su mejor legado.



# ¿CONTAR CON UN PLAN DE SUCESIÓN NOS ASEGURA NO TENER CONFLICTOS DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR?

*Ejecutar un proceso de sucesión es ampliamente considerada la prueba de ácido para la supervivencia de la empresa familiar.*

**Por María Fonseca**

**E**l proceso de sucesión tiene que ver fundamentalmente con la identificación y selección de candidatos que remplazarán el liderazgo actual de la organización, poniendo en marcha un proceso de transición con lo que sea posible minimizar el impacto negativo en el negocio.

La sucesión es un proceso que exige voluntad de las partes involucradas y conversaciones que construyen y generan posibilidades. Se puede estar de acuerdo o no en los criterios para identificar si es o no un buen momento para iniciar dicho proceso de sucesión, pero lo que no puede omitirse es el convencimiento de que se deben tomar decisiones y esperar resultados.

Ese momento de darse cuenta de que lo mejor es prepararse, es crucial y determinante para contemplar un futuro de posibilidades. Es verdad que la relevancia del patrimonio creado le da el carácter estratégico a todo

proceso de sucesión. Desde replantar el rumbo y ritmo de la compañía, reconocer los nuevos talentos y recursos internos, identificar eficiencias y nuevas formas de hacer las cosas, entre otras actividades, harán que el foco del proceso sea el futuro promisorio y no el temor de dejar de ser relevante para las nuevas generaciones. Incluso, para una organización que atraviesa con éxito un proceso de sucesión, puede significar una valoración positiva de empresa capaz de continuar con diferentes liderazgos y no como dependiente de su fundador.

El proceso de sucesión implica aceptar que se llevará a cabo una transferencia de poder, ya sea en términos de la alta dirección, la propiedad, o una mezcla y presencia de ambas. Entender las implicaciones de cada alternativa ayuda a considerar a la sucesión como una posibilidad de trascender. En cuanto a cambiar el liderazgo de la organización, el objetivo es identificar al sucesor o



sucesores, lo cual conlleva responder una serie de preguntas que de una forma u otra definirá el plan a seguir. Algunas de estas preguntas pueden ser: ¿cómo elegir entre sucesores miembros de la familia igualmente capaces?, ¿cómo debe ser el plan de desarrollo de competencias de gestión y liderazgo para desempeñarse a la altura de lo que se espera de la nueva generación?, ¿deben adquirir experiencia directiva fuera del negocio familiar?, ¿se podrán llevar bien entre ellos o se puede esperar cierta rivalidad?

En cuanto a la transferencia de la propiedad, existen numerosos mecanismos que permiten garantizar el futuro de la empresa y la familia. Indudablemente, la preferencia de quien transfiere se ve orientada a que las acciones queden en manos solo de miembros de la familia. Sin embargo, una transición puede llevarse a cabo con la firme intención de inyectar recursos lícitos a la compañía, vía la venta de acciones a terceros no familiares, o dar pie a fusiones o venta completa de la compañía al mejor postor. Por supuesto que en

este grupo de alternativas también se encuentra el camino hacia la bolsa de valores, y a la lista podemos agregar innovadoras formas de transferir el patrimonio, pero la idea aquí es simplemente mostrar que pueden ser múltiples alternativas.

Y así como es importante considerar las diversas opciones para transferir la propiedad y el mando cuando se ejecuta un plan de sucesión, igualmente importante es construir estratégicamente un plan de transición para quien deja el poder parcial o totalmente; ¿mantendrá

la misma seguridad económica y estilo de vida?, ¿en qué actividades invertirá el tiempo que ya no dedicará a la dirección de la empresa?, ¿cómo asegurar que su paso por la empresa sea reconocido como parte del legado, aún cuando ya no esté presente?, ¿será parte del Consejo?, ¿sus opiniones serán tomadas en cuenta?

Claramente algunas de estas preguntas son muy objetivas al responderse pero otras apuntan más a barreras psicológicas que son más difíciles de expresar, pero que preocupan a quien se espera que transfiera el poder. La parte más complicada de la sucesión puede in-

volucrar cuestiones emocionales, convirtiendo el manejo de conflictos en el antídoto más valioso para avanzar con éxito la sucesión.

El reconocer que es buen momento para iniciar, estar dispuestos a involucrar a todas las partes implicadas en las decisiones que se deberán tomar y entender que puede tomar algunos años antes de transformar las estructuras, son algunas de las condiciones para llevar a cabo un proceso de sucesión de cara a las nuevas generaciones y con la satisfacción de la generación en cargo de haberlo intentado.



***El proceso de sucesión implica aceptar que se llevará a cabo una transferencia de poder, ya sea en términos de la alta dirección, la propiedad, o una mezcla y presencia de ambas.***



# PROPIEDAD EMOCIONAL: FUERZA MOTORA DE ÉXITO

*¿Por qué algunas familias empresarias tienen éxito y otras no?, ¿cuál es el común denominador de sus éxitos o fracasos?, ¿existe una clave específica?*

Por Dunia Guzmán

**E**n este artículo hablaré acerca de la propiedad emocional en las familias empresarias y cómo al prestarle la debida importancia nos puede abrir puertas increíbles, en conjunto como familia empresaria.

Una pregunta que constantemente me hacen es la siguiente: ¿Qué tienen las familias que logran perdurar en el tiempo? Lo que tienen es un equilibrio saludable entre los objetivos financieros (dividendos y creación de valor), sociales (reputación ante la sociedad) y emocionales (experiencias compartidas). Es un reto que se escucha fácil, pero quienes están en el intento saben que en ocasiones les quita el sueño.

Pero, ¿qué es exactamente la propiedad emocional? Es qué tan enamorados están los integrantes de la familia de la empresa; es esa fuerza que los une e influye para toda acción. Está dictada principalmente por los vínculos, los valores, la resolución de conflictos, el compromiso, la toma de decisiones, las reglas implícitas y explícitas, el diálogo y la búsqueda de un bien común.

Este capital emocional y el gran impacto que éste tendrá en las decisiones estratégicas, es un distintivo único de las familias empresarias que crea cohesión y compromiso a largo plazo. Son esos fines no económicos que funcionan como un pegamento para el bien común.

## ¿Valdrá la pena gestionarlo?

Sabemos que los conflictos nos llegan a todos, pero es responsabilidad de la familia saber cómo afrontarlos. Tendrán que recurrir a sus herramientas disponibles y es entonces cuando vemos que la propiedad emocional sana es necesaria para salir adelante.

## ¿Qué características vemos en una familia sana?

Estabilidad y cohesión; flexibilidad; interdependencia y voluntariedad; claridad en roles, reglas y límites; jerarquía adecuada; toman responsabilidad por ellos mismos; comparten logros y problemas; tienen cimientos de aceptación, respeto mutuo y confianza; respeto a las diferencias individuales, negocian las diferencias y se usa poco la presión; resuelven problemas, no buscan culpables; los une un gran propósito; no abusan de la

suerte; demuestran aprecio entre ellos; se perdonan; desean ser felices y cuentan con una comunicación clara, honesta, abierta, consistente y directa.

Lo más importante de todo es conocer esta propiedad emocional, aceptarla y trabajarla conscientemente. Hemos visto empresas morir por conflictos no resueltos, rivalidades, miedos, egos, envidias, rumores, desconfianzas, odios, rencores, etc. En fin, no quiero sonar utópica al pensar que esto no existirá, pues sabemos que la realidad es que estos sentimientos y conflictos están siempre presentes en una familia, pero hay quienes se comprometen a trabajarlo y solucionarlo.



# ¿QUÉ SE PUEDE HACER?

## 01 CONOCER

Darle su debido valor al capital emocional como fuerza generadora de éxito. Normalizar temas de salud emocional a nivel personal y cohesión y respeto a nivel grupal. Generar conversaciones sobre valores, confianza, perdón, apoyo, vulnerabilidad, emociones y tipos de personalidad.

## 02 CONSTRUIR

Entrenarse para obtener herramientas de resolución de conflictos, conversaciones difíciles y compromiso responsable. Saber pedir ayuda si se requiere apoyo de un externo.

## 03 CONTINUAR

Asegurar un foro periódico creando las estructuras adecuadas, como el consejo familiar o comités, asignando el tiempo y prioridad a las conversaciones necesarias; y promover la convivencia para construir experiencias compartidas.

Lo anterior mencionado es necesario repetirlo, repetirlo y repetirlo para continuar construyendo.





Este capital emocional jamás será estático, es un proceso de enamoramiento. Así que no caigamos en el “esos temas no son para mí”, pues es un trabajo compartido, en ocasiones incómodo, pero invertir en él tiene un retorno seguro.

No existe la familia ni la empresa perfecta, pero sí quienes se comprometen a no solo luchar por dividendos económicos, sino también cuidar sus dividendos afectivos con una propiedad emocional fuerte y capaz de resistir a los retos de largo plazo. Hay que “regar la plantita”, así que decidamos conscientemente qué acciones queremos tomar para generar ese enamoramiento del que tanto necesitamos.

#### Referencias ▶▶▶

- Berrone, Pascual; Cruz, Cristina & Gomez-Mejía Luis R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review* 25: 258 publicado en línea el 15 de febrero de 2012 DOI: 10.1177/0894486511435355
- Guzmán, Alejandro G. (2009). *Empresas familiares que perduran*.
- Manfred F.R. Kets de Vries & Randal S. Carlock. (2007). *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. John Wiley & Sons, Ltd.



# ¿ES MOMENTO DE ABRIR UNA FAMILY OFFICE?

Por Víctor Ángeles

**A**ctualmente vivimos una época de mucha incertidumbre, en donde la única constante es el cambio y hoy, más que nunca, se vuelve clave contar con mecanismos de cambio estratégicos que puedan optimizar el patrimonio y sus beneficios, como herramientas con las que se pueda diversificar y potencializar la rentabilidad y los riesgos.

Y es precisamente aquí donde las oficinas de gestión de patrimonios familiares, o *family office*, han demostrado ser una gran herramienta, que inclusive se han llegado a equiparar con la importancia de un Consejo de administración, pues su enfoque es principalmente preservar y crecer el patrimonio de la familia.

Pero, ¿es momento de abrir una *family office*? Uno de los grandes objetivos que tiene una familia empresaria es la profesionalización formal entre la familia y la empresa, un objetivo al cual una *family office* claramente abona, pues es este el brazo único de inversión de y para

la familia, que partirá desde el entendimiento de su propósito.

Si la intención es diversificar, por ejemplo, una opción es crear un capital privado que permita adquirir o invertir en una empresa existente en el mercado. Si la idea es promover la innovación para que las nuevas generaciones se sientan atraídas por la empresa familiar, entonces resulta conveniente la creación de un capital de riesgo para nuevos emprendimientos o modelos de negocios.

Además, dentro de esta misma profesionalización, también podemos encontrar la necesidad de desarrollar una estructura patrimonial a través del cumplimiento de las obligaciones fiscales, de las pólizas de seguros para sus miembros, de la orientación individual para inversiones, e incluso de las transiciones intergeneracionales para seguir promoviendo la buena gestión patrimonial de la familia empresaria.

Claro que toda esta gestión resulta cara, pues el área de gestión patrimonial se compone de diversos

elementos, para los cuales se recomienda contratar a expertos. Por esto es que hoy en día existen muchas modalidades, desde una *family office* simple, en la cual se ofrecen servicios exclusivos para una única familia empresaria, hasta la *multi-family office*, en donde se asesoran a varias familias empresarias con un servicio personalizado.

De hecho, grandes familias han optado por esta segunda opción, siendo el más claro ejemplo el de la familia Rockefeller, quienes decidieron abrir su *family office* a otras familias empresarias y clientes particulares.

Podemos concluir que así como existe un único e irrepetible manual de ayuda para cada familia empresaria, las funciones del *family office* deberán establecerse tomando en cuenta el entorno, pero sobre todo los valores, principios y sueños que guían a las familias en su toma de decisiones. Lo más importante es mantenerse preparados para los retos que se presentan continuamente.



*Existen muchas modalidades, desde una 'family office' simple, en la cual se ofrecen servicios exclusivos para una única familia empresaria, hasta la 'multi-family office', en donde se asesoran a varias familias empresarias con un servicio personalizado.*



# UNA APUESTA A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL QUE ABONE A LA TRASCENDENCIA FAMILIAR

*Las tecnologías digitales están avanzando a pasos agigantados y nos obligan a entender cómo aprovecharlas para estar cercanos a los distintos grupos de interés (“stakeholders”) con el propósito de entender las tendencias y atrapar las oportunidades.*

Por María Fonseca

**E**n los últimos meses el nombre del juego ha sido “incertidumbre”; y si algo se ha demostrado una y otra vez con absoluta certeza, es que la crisis multifactorial ocasionada por la pandemia del COVID-19 ha acelerado la transformación digital en todos los sectores económicos y en la forma de comportarnos como sociedad. Así pues, las tecnologías digitales están avanzando a pasos agigantados y nos obligan a entender cómo aprovecharlas para estar cercanos a los distintos grupos de interés (*stakeholders*) con el propósito de entender las tendencias y atrapar las oportunidades.

La transformación digital está alterando el *statu quo* en las organizaciones. Cada vez resulta más imperativo adelantarse con propuestas de productos, servicios o experiencias a mercados que tal vez hoy no existan para una empresa en particular, pero que deberán prepararse para no perecer.

Las empresas familiares tienen como característica sobresaliente el desarrollo de una visión de largo plazo y ello las obliga a reinventarse para mantenerse a flote cuando la adversidad las reta. Cuando la toma de decisiones de estas familias está alineada al propósito de trascendencia, se puede esperar que la apuesta va más allá de medidas financieras y aspectos como el prestigio y compromiso los llevan a crear nuevas oportunidades de crecimiento y permanencia.

Haciendo un recuento de los múltiples testimonios y experiencias compartidas por integrantes de empresas familiares que han sabido incorporar o intensificar las tecnologías digitales para un mejor funcionamiento del sistema familia-empresa, a continuación presento una selección de recomendaciones que aplican en lo general para sumar beneficios en el corto y mediano plazo, sin implicación de inversiones costosas.

## 1. Asegúrate de identificar el mejor modelo de negocio de tu empresa.

Los modelos que veremos que sobrevivirán en el futuro serán los que puedan adaptarse a cambios en servicios, productos, canales, geografías, entre otros; deben ser adecuados para el propósito, sin dejar de probar diferentes escenarios de operaciones que permitan garantizar su relevancia en el futuro. Considera y toma en cuenta también que la automatización de tareas repetibles puede proporcionar importantes beneficios a tu empresa.

## 2. Optimiza el funcionamiento de tus cadenas de suministro.

Implementa soluciones que minimicen los tiempos de entrega a tus clientes. Donde sea posible reduce desperdicios; minimiza los riesgos de proveeduría y diseña planes de contingencia. Las tecnologías basa-

das en la inteligencia artificial (AI), el Internet de las cosas (IoT) y *blockchain* están revolucionando hoy más que nunca la manera de realizar transacciones. Es momento de identificar con qué fórmula tu negocio puede revolucionar su operación y responder de manera sorprendente a sus clientes.

## 3. Tener presencia en línea.

Aún cuando la empresa considere que sus clientes saben cómo llegar a ellos, que no existe “amenaza” alguna en que sus ventas se las lleve la competencia, es casi “imperdonable” no existir cuando alguien busca tu producto o servicio en Internet. El sitio puede ser simple, pero eso sí, debe reflejar que es vigente y actualizado.

## 4. Uso y manejo de redes sociales.

Por supuesto dependerá del perfil de compradores de tu producto

o servicio, pero resulta necesario “existir” en las comunidades que se van creando en Internet para estar en las opciones de los clientes existentes y de convertirse en opción de clientes que exploran en redes para “escuchar” recomendaciones.

Diseña una estrategia de relacionamiento comercial y de comunicación que “invite” a usuarios a llevar tráfico (seguidores) a tus cuentas de redes sociales.

## 5. Trabaja con filosofía de CRM (*Customer Relationship Management*).

No importa qué tan pequeña sea tu base de datos de clientes, puedes incluso tenerla en archivos tradicionales que luego se podrán incorporar a una plataforma más sofisticada; lo importante es que se puedan registrar los patrones de consumo y preferencia de tus clientes con la intención de ofrecer siempre el pro-





ducto o servicio que mejor respuesta dé a las necesidades de estos clientes. En la medida que la base de datos crece, la analítica de datos será tu mejor aliada, pero lo importante es eso: contar con los datos y no menospreciar su valor.

#### **6. Identifica las fortalezas en tus colaboradores, así como de aquellos integrantes de la familia empresarial que manifiestan interés en trascender generaciones.**

Es tarea de quienes ejercen roles de liderazgo identificar los mejores talentos para las tareas que se requieren para lograr los objetivos de las organizaciones. Son tiempos complicados y al mismo tiempo facilitan la posibilidad de redescubrir las fortalezas en las personas a nuestro alrededor. Como dicen por ahí: han sido tiempos de “sacar la casta” para hacer más con menos, pero

también para acomodar mejor las capacidades de quienes hacen posible el desarrollo de los negocios. La cercanía familiar ha sido un catalizador en estos tiempos de crisis. Se han descubierto afectos y apreciaciones por sueños que no habían sido comunicados y hoy se descubren como grandes posibilidades de trascendencia. Establece los espacios para cultivar estos “cariños” y potencia el impacto en tu legado.

#### **7. Busca ser eficiente con tus equipos de trabajo.**

Existen muchas aplicaciones, yo te recomiendo que sea una sencilla e intuitiva: *Trello*. Esta aplicación es un tablón virtual que te permite dividir tareas, adjuntar archivos, etiquetar eventos y agregar comentarios para ser más productivo en tus objetivos, y comprobar de un vistazo todo lo que tienes por hacer. En un

principio puede resultar “intimidante”, pero créeme, el tiempo que se optimiza por tener claridad y orden te permitirá ver que sí se puede ser más efectivo.

#### **8. Nunca dejes de promover e incentivar las *softskills*.**

Hoy que el teletrabajo se ha acelerado y que llegado el momento de volver a la “nueva realidad” seguiremos manteniendo mucha actividad a distancia, las nuevas condiciones exigen trabajar de manera más consciente las *softskills* que alimenten el sentido de pertenencia, comunidad, orgullo y realización. Estas son: humanismo, capacidad para resolver problemas, colaboración, adaptabilidad, empatía y resiliencia. Dedicar espacio a estas prácticas que lograrán ser el componente diferenciador de las organizaciones florecientes.



# LA IMPORTANCIA DEL INTRAEMPRENDIMIENTO EN EL MUNDO ACTUAL

*Es necesario desarrollar una cultura de innovación con el apoyo de todos los colaboradores, ya que para lograrlo se requiere de una participación activa de todos.*

**Adaptado por Andrea Orozco**

**E**l mundo de hoy nos obliga a mantenernos actualizados y a generar nuevas ideas, formas de vivir y ver la vida, por lo que es necesario adoptar a la innovación como un estilo que nos rijan cada día. Una manera de generarla con constancia es a través del intraemprendimiento; este concepto hace referencia a generar innovación dentro de la misma empresa y una de sus ventajas es que puede aplicarse en cualquier giro y tamaño de negocio, ya que el personal y el valor que aportan es lo que hace la diferencia.

Es importante ahondar más en este término, ya que el intraemprendimiento no solo se trata de desarrollar nuevas ideas, sino de crear algo que revolucione la manera de trabajar, viajar, comer y vivir, dentro de una empresa ya establecida, agregando valor y llevándola a nuevos horizontes con dichas mejoras.

Para lograr esa innovación constante, es recomendable que se desarrollen áreas de intraemprendimiento, desde las que se podrá innovar en los modelos de negocio. Para poder decir que nuestra empresa practica el intraemprendimiento, se deben tener una o varias *startups* dentro de la misma.

Aunque esta práctica parezca una opción para ser

más competitivos, la realidad es que ahora es más que una opción para sobrevivir en el entorno al que pertenecemos, debido a que el mundo actual se rige por cambios constantes y rápidos. El consumidor y el colaborador se han creado el hábito de cuestionar y cambiar todo, provocando que las empresas pongan su mayor esfuerzo en desarrollar nuevas tecnologías y maneras de trabajar, así como las relaciones entre las personas.

Por el lado de las empresas esto no es muy diferente, ya que si la compañía no logra adaptarse a ese cambio constante y rápido de nueva demanda de productos, servicios y procesos, entre otros, puede estar en peligro de no sobrevivir. Sin embargo, no siempre es necesario emprender algo totalmente nuevo u orientado hacia el consumidor final, ya que también se puede innovar en los procesos internos. Al final se hace una cadena donde cada “eslabón” puede impactar de manera positiva el resultado hacia el consumidor final, e incluso generar aspectos diferenciadores con la competencia.

Esta práctica puede resultar más fácil de lo que parece, siempre y cuando se tengan a las personas y el ambiente indicado para fomentar el espíritu emprendedor y la creación de nuevas ideas.

## PARA LOGRARLO PUEDES INTENTAR ESTAS PEQUEÑAS ACCIONES QUE AL FINAL DEL DÍA HARÁN LA DIFERENCIA:



**Aportar una formación global en los miembros de la familia.** Esto favorecerá el talento y espíritu creativo. Inculcar a los jóvenes los valores familiares, alguna de las maneras de inculcar esto es invitándolos a participar en órganos de gobierno o a través de la realización de prácticas profesionales dentro de la empresa familiar, durante el periodo de estudios.



**Apoyar económicamente los pequeños proyectos personales.** Para no salirse del presupuesto o comprometer la estabilidad financiera de la compañía se pueden generar algunos fondos especiales para los emprendedores familiares, ya que esto les permitirá desarrollar un ámbito mayor de actuación y aprenderán a asumir sus propios riesgos.



**No criticar el fracaso.** Hacer críticas destructivas disminuye la motivación de las personas para mejorar y seguir intentándolo, sin embargo, motivarlos ayudará a que los jóvenes saquen aprendizajes positivos de esa falta de éxito.



**Crear foros de creatividad y mejora en la empresa familiar.** Estos espacios deben ser diseñados exclusivamente para compartir nuevas ideas, mejoras, etc. E incluso pueden ser coordinados por nuevos miembros de la familia empresaria, ya que ellos pueden aportar la fresca y nueva visión de ideas.



**Actuar como una red social.** Los contactos con los que cuenta la empresa familiar pueden ser de gran ayuda para favorecer una idea de emprendimiento, facilitando el crecimiento del negocio.



*No siempre es necesario emprender algo totalmente nuevo... también se puede innovar en los procesos internos.*

La adaptación al entorno que ya describimos anteriormente es una pieza clave para la supervivencia de la compañía. Para conseguirlo es necesario desarrollar una cultura de innovación, esto con el apoyo de todos los colaboradores, ya que se requiere una participación activa en la innovación. Dicha cultura debe ser el ADN de la empresa familiar para lograr resultados visibles se debe ser constante y contar con programas claros y definidos.

**Referencia** ▶▶▶

Empresax, E. D. R. (2020). El fomento del espíritu emprendedor en la empresa familiar. Empresax.com.  
<https://empresax.com/blog/fomento-del-espiritu-emprendedor-la-empresa-familiar/>

# OMNIPRENEURSHIP: APLICANDO EL EMPRENDIMIENTO EN CADA FACETA DE NUESTRAS VIDAS

Adaptado por Mariel Moreno

**H**ace un par de décadas hubiera resultado casi imposible concebir al emprendimiento como un estilo de vida. Si bien, ha prevalecido dentro del contexto de los negocios, este concepto ha traspasado fronteras hoy en día y se ha colocado como un referente de una forma de vida. A partir de todas las experiencias que los emprendedores enfrentan diariamente, de las oportunidades que los han hecho crecer y de los problemas que los han puesto a prueba, surge el *omnipreneurship*.

Este término fue acuñado por Amr Al-Dabbagh, presidente y CEO de Al-Dabbagh Group, reconocido además por su libro “*Omnipreneurship: An organized approach to living a life of meaning*”, en donde define dicho concepto como un enfoque para construir una vida significativa.

En su libro, Al-Dabbagh menciona ciertas caracterís-

ticas, mundialmente admirables, de empresarios como Steve Jobs, Elon Musk, Mark Zuckerberg y Richard Branson. Por ejemplo, su potencial visionario, su pasión por tomar riesgos y su espíritu emprendedor, para posteriormente cuestionarse: ¿qué pasaría si ese potencial se liberara más allá de los negocios y se aplicara de una manera mayor a todo lo que sucede en el mundo? Y son justamente esas características y habilidades de emprendedores que le dan rumbo a este método.

El *omnipreneurship* apuesta por encontrar y alcanzar un significado en cada ámbito de la vida. Al-Dabbagh describe tres principios, cinco valores y diez reglas de oro que comprenden el *omnipreneurship*, que cada quien puede elegir para construir su propio sistema con el fin de dar siempre un significado.



# CONOCE MÁS DEL TEMA

Con la intención de que tú como lector sientas mayor curiosidad de profundizar en estos elementos del libro de Al-Dabbagh, te menciono a continuación los principios y valores.



## PRINCIPIOS:

- Dar
- Ganar
- Apoyar



## VALORES:

- Integridad
- Pasión
- Respeto
- Visión
- Trabajo en equipo

Estos elementos pueden resultar esperables quizás, sin embargo, es inevitable imaginar el alcance que podría tener esta perspectiva si formara parte del pensamiento de la mayoría de la población y de miles de emprendedores que hoy en día hacen todo lo posible para que sus negocios prosperen y su vida mejore.

De acuerdo con estudios y reportes realizados por el Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey (IFEM), uno de los propósitos más relevantes de las familias empresarias en México es impulsar la creación de nuevos negocios. Tal como lo describe la Dra. María Fonseca, Directora del IFEM “las familias empresarias tienen ese ‘combustible’ de reinventarse en cada vuelta generacional”, de tal forma que el *omnipreneurship* podría sumar positivamente a la gestión de la empresa y a las dinámicas familiares.

Cada miembro de la familia empresaria tiene sus propios sueños y en conjunto como familia; cada familia vive distintas etapas y situaciones que los van formando y que al mismo tiempo van siendo parte de su historia.

Imaginemos ahora el poder del *omnipreneurship* al ser parte de una historia desde su inicio, o bien a partir de los momentos más complejos.

¿Cuántas familias empresarias o personas estarían dispuestas a dar un significado a cada área de su vida?, ¿qué resultados tendría en la empresa familiar y en sus vidas?, ¿cómo impactaría en la continuidad y el legado?

Sin duda, el *omnipreneurship* nos deja pensando en un número indefinido de posibilidades, de ideas que se pueden ir transformando en un significado. Es así que aplicar el emprendimiento a cada faceta de la vida no solo puede ser considerado como un reto, sino como todo un descubrimiento.

## Referencias ►►►

- Al-Dabbagh, A. (2016). *Omnipreneurship: An Organized Approach to Living A Life of Meaning*.
- Fonseca, M. (2020). Hablemos de cómo cultivar el espíritu emprendedor en la empresa familiar. *Revista Legado*. IFEM, Tecnológico de Monterrey.



# CULTIVANDO EL INTERÉS Y PARTICIPACIÓN DE LAS NUEVAS GENERACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Por Diego Torres

**L**a nueva generación representa los cimientos fundamentales para la continuidad de la empresa familiar a largo plazo. Los cimientos fundacionales del negocio familiar fueron colocados por la primera generación, son el producto de una visión de negocios y de gerencia realizada y representa el sistema de valores de la familia. La dinámica entre una y otra generación es uno de los factores más determinantes para el futuro de la empresa familiar.

Para este fin, ¿cómo gestar y cultivar una cultura corporativa que tras-

cienda generaciones? En primera instancia, debe atenderse el vínculo emocional con el proyecto familiar entre los miembros más jóvenes. El concepto de propiedad emocional es uno de los más reconocidos en la literatura y más investigados en la academia, definido como un estado afectivo que indica la integración e identificación de un miembro de la familia con el negocio familiar.

Se han definido diversas propuestas respecto a este vínculo emocional con el negocio y las formas de fomentarlo, tales como:

- **El clima familiar está asociado con un alto nivel de propiedad emocional en la nueva generación:** Las dinámicas familiares y las relaciones juegan un rol importante en la calidad de las relaciones de la siguiente generación con el negocio familiar.
- **Un alto nivel de rigor en la gobernanza familiar está asociado con niveles más altos de propiedad emocional en la nueva generación:** El erigir estructuras de gobernanza familiares trae la comunicación al frente, con lo cual las necesidades de

la nueva generación son destacadas y la empresa se solidifica en sus mentes.

• **Un proceso justo de integración de la nueva generación está asociado con niveles más altos de propiedad emocional:** Para esta generación, una falta de un proceso justo en la estructura de gobernanza reduce su participación y compromiso, lo que puede llevar al colapso de la comunicación y después a su posible retirada. Un procedimiento justo e imparcial les inspira confianza a integrarse al negocio familiar.

Por otro lado, la narrativa familiar compartida a través de generaciones inspira a las nuevas generaciones a involucrarse en las actividades del negocio. Los fundadores comenzaron con una visión y una necesidad por el negocio familiar, y atravesaron por obstáculos iniciales y una escasez temprana para establecer los cimientos de la empresa familiar. Las experiencias y lecciones de la primera generación pueden representar una fuente de inspiración.

La historia familiar es un motor esencial para transmitir los pasados logros empresariales o de resiliencia de los fundadores, y ésta a su vez influye en la actitud y conducta de los miembros más jóvenes. Las historias inspiradoras pueden propagar valores y enseñanzas propias de una familia, lo cual personaliza la cultura de la empresa y a las prácticas familiares, y termina por hacer posible que el compromiso vaya más allá de la gestión del fundador.

Los lazos únicos que son formados a través de estas prácticas e interacciones con miembros de la familia, transmiten los valores subyacentes que hacen a la familia lo que es. Las relaciones entre miembros de generaciones pasadas y actuales proporcionan un contexto en donde la familia tiene oportunidades para reforzar y transferir el legado familiar. De esta forma, la nueva generación puede heredar precedentes y referentes de conducta a través de historias de las generaciones fundadoras.

La nueva generación en la empresa familiar es un eslabón fundamental para la trascendencia a través de los años. Son quienes llevarán la batuta del negocio, la representarán en sus actividades y se convertirán en la



gerencia que se responsabilizará de su prosperidad en el presente y su continuidad a futuro. Sin embargo, semejante labor no puede lograrse a solas, la guía y tutela de la sabiduría de los fundadores es vital para el éxito en la misión de la siguiente generación.

#### Referencias ▶ ▶ ▶

- Björnberg, A. & Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390.
- Barbera, F., Stamm, I., & DeWitt, R.-L. (2018). The Development of an Entrepreneurial Legacy: Exploring the Role of Anticipated Futures in Transgenerational Entrepreneurship. *Family Business Review*, 31(3), 352-378.
- Ceja, L. (2013). La siguiente generación, clave de futuro de la empresa familiar. *Cátedra de Empresa Familiar: IESE Business School University of Navarra*. <https://empresafamiliar.iese.edu/2013/07/01/la-siguiente-generacion-clave-de-futuro-de-la-empresa-familiar/>



# LOS VALORES DE LA FAMILIA EMPRESARIA: CLAVE PARA LA CONTINUIDAD

*Los valores no son estáticos, cambian con el tiempo, el gran reto es ir incorporando los valores de las nuevas generaciones e ir dejando atrás aquellos que ya no son relevantes.*

**Por Fernando Sandoval**

**C**omunicar los valores de la familia ha sido siempre un tema de preocupación de toda familia empresaria. Usualmente, a lo largo de la historia, quizás lo que mejor hacen las familias es transmitir sus valores, ya que son aprendidos en el proceso de socialización de los niños cuando van creciendo. Sin embargo, en las familias empresarias es un tema que conlleva más complicaciones, y para poder comunicarlos y transmitirlos a las siguientes generaciones hay que tener claras las siguientes distinciones.

- **Los valores de la familia empresaria no son los mismos que los de la familia.**

En su relación nuclear como esposos, abuelos, hermanos o primos, la familia ha conformado unos valores inmersos en la cultura familiar. Sin embargo, en la familia empresaria el tipo de relación cambia. No solo es una relación entre esposos o hermanos, sino que además es una relación de dueños o futuros dueños y por lo tanto los valores no son exactamente los mismos. Por ejemplo, un amigo en su relación con su esposa como socia y dueña tienen establecido el valor de la creatividad como fundamental, sin embargo, en su relación matrimonial este no es un valor relevante. Así que lo primero que una familia empresaria debe hacer es definir de manera conjunta cuáles son esos valores que como dueños los une a seguir trabajando juntos.

- **Los valores de la familia empresaria deben tomar lo mejor de la historia de la familia, pero al mismo tiempo guiar su futuro.**

Los valores no son estáticos, cambian con el tiempo. De hecho el gran reto para las familias empresarias es ir incorporando los valores de las nuevas generaciones e ir dejando atrás aquellos que ya no son relevantes. Por ejemplo, la igualdad de género o el respeto por la diversidad de creencias, son valores que cada vez he visto que las familias empresarias van incorporando. Definir los valores nuevos, revisar cuáles son vigentes y cuáles no, representa una valiosa oportunidad de conciliar las diferentes perspectivas generacionales.

• **Los valores de la familia empresaria deben servir para tomar decisiones importantes.** Muchas familias empresarias definen sus valores como parte de su filosofía rectora, los asientan en el protocolo familiar, pero son a veces letra muerta. Es decir, a la hora de la verdad, en la que se deben tomar decisiones importantes que representan un dilema ético para la familia empresaria, no son tomados en cuenta ni revisados. Se debe hacer una revisión de los valores en situaciones concretas y no solo en abstracto. Por ejemplo, una familia empresaria debía tomar la decisión de separar de su cargo o no a un miembro de la familia muy exitoso en el ámbito comercial, que habría de crecer la empresa a doble dígito, pero con prácticas comprobadas de abuso de poder. Un valor de esta familia empresaria era el respeto por la dignidad de las personas, así que el consejo de familia después de reflexionar, mirar sus valores y el futuro de la familia empresaria, tomó la decisión dolorosa para ellos de separar de su cargo al miembro familiar. Vivir los valores y usarlos de manera práctica son una oportunidad para mantener el prestigio y futuro de la familia empresaria.

• **Los valores de la familia empresaria deben ser compartidos y contruidos con formas creativas de comunicación.** Compartir los valores, para que realmente sean vividos por los miembros de la familia empresaria, solo puede hacerse a través de formas creativas. Entre ellas se encuentran las historias, narraciones o dichos que van pasando de una generación a otra. El dar el ejemplo y construir relaciones de maestro-aprendiz es otra forma magnífica de lograrlo. El hacer libros e historietas, inventarse personajes estilo Disney, o hacer videos, *tik-toks* o hasta ser *youtubers*, son formas que las familias empresarias usan o pueden utilizar para compartir los valores y conectar con los miembros de la familia desde que son niños.

Propiciar una cultura intergeneracional que promueva la armonía familiar y que genere activos intangibles que abonen a la continuidad de la familia empresaria, en donde los valores son un eje fundamental, es clave no solo para que las empresas sean exitosas, sino también para que las familias empresarias sean armónicas, plenas y felices.

A photograph showing a man with glasses and a young boy sitting on a light blue sofa. The man is holding a laptop and they both appear to be looking at the screen together. The setting is a bright, modern living room with large windows in the background.

*El dar el ejemplo y construir relaciones de maestro-aprendiz es una forma magnífica para transmitir valores.*



# CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Adaptado por Mariel Moreno

La comunicación efectiva es uno de los mayores retos que las familias empresarias enfrentan diariamente. De acuerdo con Daisy Medici y David Herritt, Directores de Gobierno en GenSpring Family Offices, en su artículo “*Communication is key to sustaining family wealth*”, más del 70% de las familias no tienen éxito en la transferencia de riqueza multigeneracional y el 60% de las veces esta falla se atribuye a la falta de comunicación y confianza dentro de la familia. De tal

forma que la comunicación resulta un elemento crucial para el éxito y continuidad de las empresas familiares.

Asegurar que este proceso sea efectivo requiere de una habilidad muy importante: escuchar. Según Terry Clark-Jones, Educador Senior de la Extensión de la Universidad Estatal de Michigan (MSU), una de las formas clave para reducir los conflictos familiares y mejorar la comunicación familiar es pulir las habilidades para escuchar. Cuando se

escucha activa y conscientemente a los miembros de la familia, estos se sienten alentados a hablar sobre lo que es importante para ellos. Por lo tanto, adquirir y pulir esta habilidad no es una opción, sino una necesidad de las familias empresarias.

A continuación se enlistan algunas estrategias que pueden ayudar a que los miembros de la familia mejoren sus habilidades de escucha:

**1. Elegir un espacio adecuado para conversar:** Es importante definir un

lugar o entorno que sea seguro y se encuentre alejado de distracciones (ruido ambiental, dispositivos móviles, otras personas).

**2. Ser atento:** Escuchar atentamente involucra el uso de otros sentidos, por ejemplo, observar cómo se desenvuelve el miembro de la familia y tratar de identificar sus emociones. Se puede enfocar la atención al tono de voz que utiliza y a las palabras que están conformando su mensaje.

**3. Mantener la mente abierta y ser respetuoso:** Puede que no se esté de acuerdo con lo que el otro miembro está expresando. Estar dispuestos a escuchar realmente lo que cree la otra persona, comunica que hay respeto.

**4. Manejar momentos emocionales:** Es importante mantener la calma y ser objetivos mientras se maneja una amplia gama de emociones. Esto suma a la generación de confianza y ayuda a lograr una mejor comprensión.

**5. No idear lo que se dirá después:** Cuando la mente se empieza a enfocar en la manera en que se responderá, en lugar de poner atención a lo que está diciendo el miembro de la familia, representa una señal de que la escucha activa no está funcionando.

**6. Usar lenguaje corporal positivo:** Asentir con la cabeza, inclinarse hacia adelante, establecer contacto visual fuerte, utilizar pequeñas frases como “ya veo”, “sí” o “entiendo”, son detalles que demuestran que se está escuchando efectivamente.

**7. Pedir aclaraciones:** En dado caso que no se esté entendiendo el mensaje, es fundamental pedir que se aclare.

Se pueden utilizar frases como: “¿puedes decirme más al respecto?”, “no entendí lo que acabas de decir”, “¿podrías ayudarme a entender explicando eso más en detalle?”, o “necesito un poco más de información”.

**8. Recapitular y hacer preguntas de afirmación:** Una vez que la persona haya terminado de hablar o haga una pausa, se sugiere repetir lo que dijo en forma de pregunta para aclarar su mensaje. Se pueden utilizar frases como: “entonces entiendo que”, “parece que” o “presiento que...”. Es importante que estas frases denoten el rol protagonista del “yo” en lugar de “tú”. Si comienzan con “tú”, se genera un efecto de acusar a la otra persona, por lo tanto esta se puede situar en un modo de defensa. Mientras que usar el “yo” mantiene el rol protagonista de escuchar activamente y se enfoca en los comportamientos y sentimientos propios.

**9. No asumir que la conversación terminó:** Es importante continuar escuchando al otro miembro incluso cuando se piense que la conversación ha concluido, lo más adecuado es estar atento al momento en que la otra persona haya llegado a un punto de parada natural. Escuchar activamente es una habilidad que requiere práctica. Si bien estas estrategias pueden aportar a la mejora en la comunicación, es importante que cada miembro de la familia esté dispuesto a poner en práctica la escucha activa, a ser paciente y dedicado para fortalecerse en dicho aspecto.

Escuchar a los miembros de la familia empresaria permite reducir conflictos y malos entendidos, al mismo tiempo que se trabaja en asegurar una comunicación efectiva y fortalecer las relaciones. Lo que sin lugar a dudas contribuye al mantenimiento del patrimonio familiar.

## Referencias ▶▶▶

Herrit, D. & Medici, D. (2014). Communication is key to sustaining family wealth. Family Business Magazine.

<https://www.familybusinessmagazine.com/communication-key-sustaining-family-wealth>

Clark, T. (2016). The power of listening: It does your family good. MSU Extension. Michigan State University. [https://www.canr.msu.edu/news/the\\_power\\_of\\_listening\\_it\\_does\\_your\\_family\\_good](https://www.canr.msu.edu/news/the_power_of_listening_it_does_your_family_good)

# LA MEDIACIÓN, PALANCA EN LOS PLANES DE CONTINUIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES

Por **María Luisa Sanz Sánchez**

**F**amilias en todo el mundo construyen negocios en los que gran parte de sus miembros trabajan porque es algo que se les ha enseñado durante décadas. En algunos casos, apenas son conscientes de que además de construir un negocio, son empresas familiares. Cuando la familia toma la decisión de que el legado de la empresa siga en manos de la familia, entonces trazarán su plan de continuidad consensuado, pasando así a ser familia empresaria.

Para que el plan de continuidad culmine sin fisuras es necesario dejar bien resueltos algunos aspectos desde su inicio, tales como la alineación de las voluntades del fundador con las del resto de los miembros familiares así como las relaciones entre sus miembros. En mi opinión, habitualmente son fuentes de conflicto por la percepción entre sus miembros de intereses divergentes o que sus aspiraciones y necesidades no pueden ser alcanzadas de forma simultánea.

## **Alinear voluntades**

En una primera etapa es primordial que los familiares entiendan la importancia de alinear las voluntades del fundador o fundadores, con las del resto de los miembros de la familia que deseen continuar con el proyecto empresarial. Se debe identificar una ilusión de continuidad por parte de la familia, pues como citaba Jonh L. Ward en su obra “50 lecciones para perpetuar la empresa familiar”: “¿qué sentido tiene un negocio de familia si no es para que lo continúe la siguiente generación?”.

Habitualmente, el fundador se erige como pilar y eje

central del ejercicio administrativo, constituyendo la imagen corporativa hacia el exterior; se convierte en el centro de la dinámica organizacional, normalmente con una visión conservadora y posicionada. Esta visión choca en ocasiones con las iniciativas y propuestas de otros miembros de la familia que observan conveniente iniciar cambios de paradigmas en el negocio familiar.

Frente a una voluntad de innovación, nos encontramos con una respuesta del fundador como esta: “Si este negocio ha funcionado bien durante todos estos años, ¿por qué tenemos que cambiar?”. Algo que ocurre cuando al fundador teme perder su obra, su estatus de liderazgo, o simplemente impotencia a la hora de pasar el testigo. Esta reacción provoca que el resto de miembros familiares perciban falta de reconocimiento y ralentización del negocio, produciéndose sentimientos de rivalidad y tensiones familiares.

Para conseguir la alineación de voluntades, hay que integrar, además de los valores esenciales de la familia, necesidades e intereses de todas las partes. Ello requiere que comprendan el qué, el por qué y el para qué son necesarios acometer cambios en la gestión del negocio.

Debemos recordar que en la familia es donde mejor se aprenden comportamientos y valores como la comunicación, la actitud para llegar a consenso, la equidad, el saber perdonar, o ir más allá de los propios intereses. También, dicha filosofía de familia ha de contemplar que sus miembros puedan compartir intereses ajenos o diferentes respecto a los de la empresa.



*Es primordial que los familiares  
entiendan la importancia de  
alinear las voluntades del  
fundador con las del resto de  
los miembros de la familia  
que deseen continuar con el  
proyecto empresarial.*

# COLUMNA DE OPINIÓN

## ÉTICA EMPRESARIAL: UN DETONADOR DEL LEGADO POR GENERACIONES

Por Fernando Sandoval



**L**a ética empresarial es un saber práctico. Aunque parezca raro, es algo muy útil que nos da luz y nos guía en la oscuridad. La ética empresarial funciona para las cosas importantes en la vida. Si usted es un empresario familiar seguro que se ha preguntado: ¿cómo me gustaría trascender?, ¿cómo quisiera ser recordado?, ¿qué beneficio quiero dejarle a mi familia, a la sociedad y al mundo?

Si usted responde estas preguntas encontrará su legado; y la ética empresarial nos ayudará a responderlas, porque la ética es esa amiga que nos ayuda a pensar, a reflexionar y a actuar.

### Primera reflexión ética: Lo importante es el fin último.

El fin último de una empresa no es ganar dinero (ese es un resultado), el fin es satisfacer una necesidad de la sociedad. Si usted confunde el resultado con el fin último no encontrará su legado. Pongamos que su empresa familiar está en el sector salud, probablemente su fin último sea curar personas, pero si usted cree que es ganar

dinero, entonces hará lo que sea por obtenerlo, incluso si eso implica no curar personas. Está prostituyendo su fin último. Vale la pena que junto a su familia reflexione sobre el fin último, el propósito de ser una familia empresaria. Una empresaria familiar decía: “El dinero no te define”.

### Segunda reflexión ética: La mayor felicidad para el mayor número.

Si usted privilegia que una minoría siempre tenga el mayor bienestar (felicidad), tampoco encontrará su legado. Como líder de una empresa familiar debe calcular las consecuencias de sus decisiones para todos los grupos afectados (*stakeholders*), algo que en ética empresarial se llama “Responsabilidad social empresarial”. Supongamos que su empresa familiar está en el giro de la minería, y está decidiendo la mejor forma de explotar y extraer el mineral. Para decidir debería considerar las consecuencias positivas y negativas que generará su decisión para todos los afectados: la comunidad, el medio ambiente, los trabajadores, los proveedores, los clientes y los accionistas, entre otros.

Si el impacto de las consecuencias negativas excede a las positivas, entonces no debería tomar esa forma de extracción y debería buscar otra que genere mayor bienestar para todos. Sería importante que como familia empresaria reflexionaran sobre el impacto positivo o negativo que generan sus decisiones para todos los *stakeholders*. Un empresario familiar me decía: “No hay mayor orgullo que haber hecho las cosas correctas y dejar huella en la sociedad”.

**Tercera reflexión ética: El ser humano no tiene precio, sino dignidad.** Si usted no respeta a los demás y hace lo justo, no encontrará su legado. Hacer lo justo significa respetar los derechos humanos universales. Y son universales porque aplican a todas las personas por el simple hecho de ser humano, por eso los derechos humanos no se pactan, se reconocen. Hay derechos humanos de libertad (civiles y políticos), de igualdad (materiales y de oportunidades) y de solidaridad (paz y medio ambiente). Violar cualquier derecho es lastimar la dignidad de las personas y por lo tanto de uno mismo. Supongamos que usted es un empresario familiar en el giro de la agricultura. Una importante empresa le ofrece comprarle toda su producción, lo que generará una importante derrama en toda la comunidad. Al investigar a su futuro cliente se da cuenta que esa empresa ha estado financiando a grupos pederastas amparados en cursos de autoayuda y superación personal para la clase alta. No debería aceptar el contrato, a pesar del beneficio, ya que su futuro cliente está lastimando la dignidad de las personas. Debo perseguir mi propósito y dar el mayor bienestar al mayor número, siempre y cuando no viole ningún derecho humano. Sería imperante que como familia empresaria definieran los principios rectores por los cuales actúan a la luz de los derechos humanos universales. Un empresario familiar me decía: “Lo único que legamos a las siguientes generaciones es el prestigio y la reputación que hemos construido”.

Hay que agradecer a los filósofos Aristóteles, John Stuart Mill y Kant por ayudarnos a pensar y hacer estas reflexiones éticas. Si las sigue detonará un legado por generaciones.

## **REFLEXIONES DE ÉTICA:**

- 1. Lo importante es el fin último.*
- 2. La mayor felicidad para el mayor número.*
- 3. El ser humano no tiene precio, sino dignidad.*





# LEGADO SIN LÍMITES

Por Francisco Malagón

**H**emos ya definido con anterioridad a la familia empresaria desde diferentes perspectivas. La hemos percibido como una organización, como el establecimiento de estructuras y acuerdos, también como la preservación de la historia y los valores de una familia trasladados al sector empresarial; pero en esta ocasión me gustaría que nos concentráramos en la familia empresaria como una actitud, un estilo de vida, un mantra que sostenga de manera positiva la construcción de nuestras familias y de nuestras empresas.

La familia empresaria naturalmente requiere de estructuras y espacios tangibles y medibles que conformen solidez a los proyectos que se desarrollen de manera intergeneracional en los distintos grupos familiares, pero de igual forma necesita de un espíritu que mantenga vivo el legado familiar. Este espíritu es la esencia de nuestra huella en el mundo, se convierte en el estandarte familiar que nos ayuda a llevar la frente en alto y nos genera un estilo de vida colmado de emprendimiento, liderazgo, valores

y una consciencia humana capaz de transformar nuestro contexto social.

Utilicemos a la empresa familiar como el pretexto perfecto para practicar la “actitud familia empresaria”, y demos prioridad a la generación de valor compartido. Desarrollemos esta actitud enfocada en la distribución justa de la riqueza y construyendo un nombre para nuestra familia basado en la responsabilidad y un propósito de moldear realidades.

“*Nuestro legado termina cuando lo decidimos, o cuando nuestra falta de perseverancia lo decide por nosotros.*”

Con la actitud “familia empresaria”, trascender a través del sector empresarial va más allá de simplemente incrementar el patrimonio. Pensemos en legar una forma de vida, un sueño que inspire a las siguientes generaciones a brillar con luz propia, pero empoderados por el legado familiar.

Cada capítulo de la historia familiar estará interpretado por la gene-

ración que lo escriba, pero trabajemos en tener la seguridad de que, independientemente de la realidad social que se presente a futuro, nuestros descendientes contagiarán al mundo empresarial de una actitud de lucha constante, de una actitud que recompense el esfuerzo y la dedicación. Una actitud que haga sentir a todos los colaboradores como parte de la familia y que asuma la responsabilidad de buscar siempre un beneficio social basado en la innovación, la generación de nuevas oportunidades y de actuar siempre con compromiso.

Nuestro legado termina cuando nosotros lo decidimos, o cuando nuestra falta de perseverancia lo decide por nosotros. Este debe ser inconmensurable, y su riqueza hará que el apellido de nuestra familia sea por siempre sinónimo de fuerza, confianza, amor, tenacidad, responsabilidad o cualquier otro valor que hoy luchamos por sembrar y cultivar. Recordemos siempre que la “actitud familia empresaria” puede llevarnos muy lejos, a lo largo y ancho de nuestra existencia.



# LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR: LLEGANDO A UN BUEN PUERTO CON ELLA AL TIMÓN

Por Andrea Orozco

Aunque pareciera que el mundo ha evolucionado y se ha vuelto más incluyente respecto a la eliminación de brechas y estereotipos negativos hacia las mujeres, es necesario conocer que aún no se logra del todo.

Según datos de Deloitte, en México solo el 6% de las mujeres participa en el Consejo de administración de las empresas. Esta cifra es una alerta sobre la cantidad de talento que no se está aprovechando, ya que incrementar la diversidad no solo es lo correcto para la cultura organizacional, sino que también con-

duce a mejores resultados comerciales.

Uno de los factores que más impiden esta evolución de eliminar del talento el género, es la cultura. El primer paso es “cambiar el chip” de los colaboradores y de la cultura de la empresa, ya que al propiciar un entorno favorable para impulsar el crecimiento profesional de las mujeres con alto potencial, puede contribuir de manera significativa en la empresa familiar. Por otro lado, es necesario también “cambiar el chip” de las mujeres que tienen su propia familia, ya que generalmente el estar en un puesto directivo es asociado con sacrificar a la

familia, sin embargo esto no es del todo cierto, ya que las condiciones del puesto también deben adaptarse al estilo de vida y responsabilidades que se le atribuyen a la mujer, que no siempre corresponden a las que se le atribuyen al hombre en el núcleo familiar.

El estilo de vida y las condiciones sociales han provocado que las mujeres desarrollen ciertas características que las hacen diferentes del resto. La mujer puede aportar una visión muy complementaria en la toma de decisiones; por otro lado, los niveles más altos de empatía y la facilidad de crear conexiones durante el trabajo con grupos de interés, ayuda significativamente a mantener y crear relaciones laborales más rápido y más duraderas. Dichas características también contri-

buyen a tener la sensibilidad en temas de ambiente y sustentabilidad, lo que genera una nueva perspectiva y detección de asuntos que probablemente no se había dado anteriormente.

Estos cuatro beneficios se pueden extender hasta ser una empresa más competitiva y con un diferenciador único: el personal que la compone. El mercado está compuesto por una diversidad enorme, lo que demanda que los órganos de decisión también lo sean. Los consejos de administración se deben regir con base en perfiles y aptitudes, no en tradiciones, de esta manera se ponen sobre la mesa las capacidades y habilidades de los colaboradores, propiciando naturalmente una mayor participación femenina.

## ALGUNOS DE LOS BENEFICIOS QUE SE PUEDEN OBTENER DE DICHA INCLUSIÓN SON LOS SIGUIENTES:



**Obtención de mayor valor en la toma de decisiones**, esto se debe a que el Consejo de administración se hará multifuncional y multiperfil, ya que será integrado por hombres y mujeres con opiniones, experiencias y conocimientos diversos.



**Creación de un panorama de información y situacional enriquecido**, lo que permitirá a la empresa familiar tener una guía más asertiva a la hora de tomar decisiones.



**Empatía y sensibilidad en temas que afectan la organización**, pero no se les había dado la atención necesaria, logrando mejorar partes que podrían estar afectando a la organización.



**Reconocimiento de nuevas áreas de oportunidad**, este es un resultado directo de contar con diferentes personalidades ya que permite tener una visión más amplia de la situación en la que se encuentra la empresa.



*El 20% de las empresas con mejores resultados financieros tienen una proporción mayoritaria de mujeres en puestos de liderazgo, pero aún quedan rezagos en material laboral.*

#### Referencias ▶▶▶

Aguiñaga, D. (2020, 13 marzo). Mujeres en las empresas. Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/importancia-mujeres-en-las-empresas.html>

Aguiñaga, D. (2019, 8 marzo). Los consejos de administración necesitan más mujeres. Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/consejos-de-administracion-con-mujeres.html>

Aguiñaga, D. (2018, 17 mayo). Cuotas de género. Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/incluir-mujeres-en-consejos.html>

Coat, B. (2015, 6 marzo). Wearables en tu empresa: más allá de la moda • Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/wearables-en-tu-empresa-mas-alla-de-la-moda/>

# FE = EMPRESA FAMILIAR

Por Luz Leyda Vega

**E**l contexto social y el económico son dos ámbitos prioritarios en todos los países. La familia (F), como institución, es el núcleo que constituye a la sociedad. La empresa (E) es la médula de una economía sana y balanceada donde el sector privado tiene una justa representación. Por lo tanto, para que una sociedad sea saludable, necesitamos familias fuertes y saludables. Para que una economía crezca y se desarrolle necesitamos empresas fuertes ancladas en un ambiente que a su vez fomente su nacimiento y sano crecimiento.

## Familia

La Declaración Universal de los Derechos Humanos adoptada y proclamada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (1948) en su Artículo 16 reconoce a la familia como “el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”. De acuerdo con los sociólogos Gelles y Levine (2000), la familia es un agente socializador. Es en la familia donde aprendemos a ser humanos, donde nos enseñan a amar y a respetar. Así que no debemos permitir que el siglo XXI nos deshumanice con robots, con el distanciamiento social provocado por una pandemia global. Por lo tanto, hoy más que nunca resulta necesario que las familias tengan la capacidad de enseñar a sus miembros el arte y ciencia del amor y el respeto a sí mismos y a los demás. Esta es la esencia de una familia sana.

## Empresa

Las empresas, por su parte, son fuertes cuando son capaces de controlar su ambiente interno con eficiencia y eficacia. Cuando lo que hacen se diferencia lo

suficiente como para mantenerse en el mercado aún en medio de las fluctuaciones económicas. Cuando son lo suficientemente flexibles como para adaptarse en medio de una crisis y continuar produciendo o brindando un servicio de valor reconocido o diversificado.

“*Cuando una familia sana y con fe se une para establecer una organización bien cimentada... puede traducirse en una empresa familiar sostenible a través del tiempo.*”

Las empresas son fuertes cuando su permanencia en el mercado no depende de un incentivo gubernamental, sino de sus propias fortalezas que internamente han ido construyendo. Esto no exime de su responsabilidad al gobierno, el cual tiene el deber de promover un ambiente que fomente el desarrollo económico, el nacimiento y la permanencia de empresas que agregan valor al bienestar de la sociedad.

## Empresas familiares

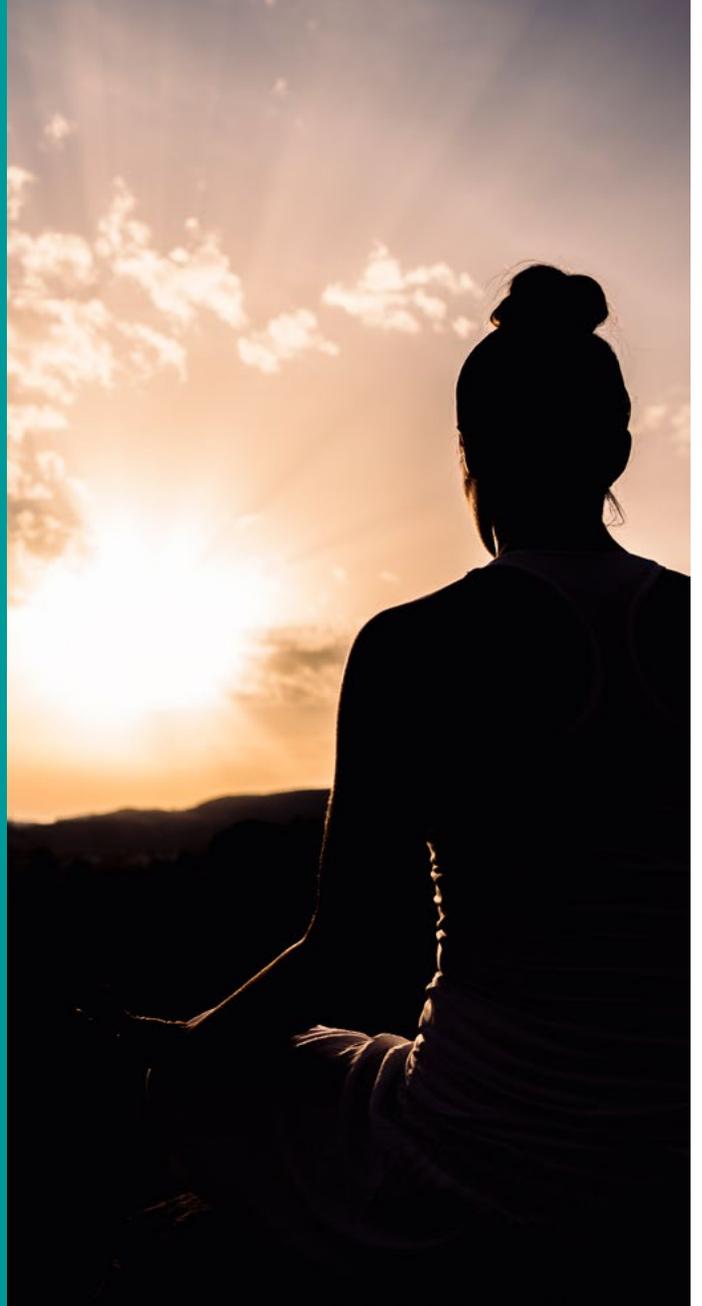
Las empresas familiares (EF) se crean, entre otras cosas porque la familia fundadora tiene amor y fe en sus miembros y en su país, aquel en donde nace la empresa (Vega, 2015). Es esta tal vez una explicación más filosófica sobre el origen de una empresa familiar, sin embargo, no entra en contradicción con lo que investigadores tales como Neubaum y Jaskiewicz (2018), Miller y Le Breton-Miller (2006) han destacado en sus estudios sobre *stewardship* hacia la empresa familiar y el apego emocional hacia ella (Björnberg y Nicholson, 2012).

En tiempos de incertidumbre como los que vivimos desde que se inició la pandemia generada por el COVID-19, hemos tomado decisiones sin tener información científica ni empírica de sus consecuencias. Es ahí donde tenemos que hablar de “FE”. La fe, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2021) es el conjunto de creencias de una religión, de alguien, de un grupo o de una multitud de personas. “La fe es la certeza de lo que se espera, la convicción de lo que no se ve” (Hebreos 11, 1-2).

Practicantes de las distintas religiones alrededor del mundo, creen en lo trascendental debido a que han recibido la enseñanza de tradiciones, creencias y valores que se mueven frecuentemente por la fe. Los países latinoamericanos y caribeños son en un 92% cristianos (Johnson & Zurlo, 2021), y destaca en su cultura la importancia que otorgan las familias a la educación en la fe y lo que hacen para transferirla a las generaciones más jóvenes, esperando así que con ello resulten ser más resilientes.

Sin duda, también los empresarios en este tiempo de incertidumbre han tenido que tomar decisiones por fe. De acuerdo con Drakopoulou-Dodd y Dyck (2015), se infiere que las empresas familiares con enfoque universal han podido ejercitar más su fe en tiempos de crisis. Ellos definen como “empresa familiar universal” a aquella que busca el bienestar no solo para los miembros de la familia nuclear y extendida, sino para todos los miembros de la organización, aunque no sean parte de la familia propietaria.

En los tiempos actuales, los empresarios que han conseguido permanecer vigentes en sus respectivos mercados, cooperando con su entorno y aportando beneficios a sus comunidades a pesar de las adversidades y con riesgos en aumento por la incertidumbre que aún prevalece, son dignos de admiración y respeto. ¿Podría usted reflexionar con su equipo familiar y empresarial?, ¿cómo nos hemos comportado en nuestra empresa familiar en tiempos de crisis?, ¿cómo hemos ejercitado la “FE” en nuestra “EF” durante la pandemia?



Cuando una familia sana y con fe se une para establecer una organización bien cuidada y cimentada desde el inicio, y de la mano del emprendimiento familiar, puede traducirse en una empresa familiar sostenible a través del tiempo; una nueva institución donde cohabitan los miembros de una familia, que se aman y se respetan, con la infraestructura y los sistemas de una empresa. Son estas organizaciones empresariales las que sobreviven en tiempos de tempestad e incertidumbre, sirviendo a su comunidad como lo están haciendo tantas empresas familiares en Latinoamérica y el Caribe. La fórmula para construir una empresa familiar saludable y sostenible es fomentar familias sanas y establecer empresas fuertes que soporten las tempestades locales y globales: FE = EF.



## Referencias ►►►

- Biblia de Jerusalén Latinoamericana. (2001). Libro de los Hebreos, capítulo 11, versículos 1-2. Bilbao, España: Editorial Desclée De Brouwer, S.A.
- Björnberg, Å, Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25 (4), 374–390.
- Drakopoulou-Dodd, S., Dyck, B. (2015). Agency, stewardship, and the universal-family firm: A qualitative historical analysis. *Family Business Review*, 28 (4), 312–331.
- Johnson, T. M.; Zurlo, G. A., eds. (2021). *World Christian Database*. Center for the Study of Global Christianity. Leiden, Boston: Brill, 2021.
- Organización de las Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Resolución 217 A (III).
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19, 73-87.
- Neubaum, D.O., Jaskiewicz, P. (2018). Agents, stewards, and capabilities: A review. *Family Business Review*, 31 (2), 227–228.
- Real Academia Española. (2021) Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/fe#HhQFq5H>.
- Vega-Rosado, L.L. (2015). *Las empresas familiares en Puerto Rico: retos, prácticas exitosas y recomendaciones*. Lajas, Puerto Rico: Three A Press.



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias

# LEGADO

FAMILIA • EMPRESA • COMUNIDAD



Usted es libre de compartir, copiar y redistribuir este material en cualquier medio o formato, adaptar, remezclar, transformar y crear a partir del material sin cargo o cobro alguno de los autores, coautores o representantes de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional.

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.