



# LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

DICIEMBRE 2021

# 4

*DIMENSIONES*  
de la sucesión

PÁGINA 18



*PLUS*

Reseña del libro:

"Family Business  
Heterogeneity

in Latin America"

PÁGINA 27

# Potenciando talento

El valor de las empresas familiares continúa  
resguardándose en el talento de su gente.



# EQUIPO EDITORIAL

## CONTENIDOS Y EDICIÓN

Francisco Malagón  
Diana Moreno  
María Fonseca  
Fernando Sandoval  
Víctor Ángeles

## COLABORADORES

Guillermo Salazar  
Juan Antonio Monterrosa  
Gonzalo Jiménez  
Isabel Botero  
David Xotlanihua  
Cristina Alvarado  
César Castorena  
Mario González  
Arán García

## CONTRIBUCIONES ESPECIALES

Luis Díaz  
Jaime García  
Alejandro Bazúa

## 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

## ESTUDIO GLOBAL SOBRE PERSPECTIVAS GENERACIONALES

**ESE** **esade** **LANSBERG-GERSICK** **Northwestern Kellogg** **John L. Wood Center** **Tecnológico de Monterrey** **HKUST** **Tsinghua University**

### FAMILY ENTERPRISE GLOBAL SURVEY ON GENERATIONAL PERSPECTIVES:

*Current and next-generation family business owners aren't so different after all*

**Julius Bär**

**CONOCE MÁS**

[ifem.tec.mx/estudio-perspectivas-generacionales](http://ifem.tec.mx/estudio-perspectivas-generacionales)

# ¡ÚNETE A NUESTRA COMUNIDAD DE FAMILIAS EMPRESARIAS!

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

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



Sucesión en la  
empresa familiar:  
*historias de éxito*

Al unirse a nuestra comunidad recibirás en tu correo electrónico el libro digital “**Sucesión en la empresa familiar: historias de éxito**”, una colaboración entre el Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey y Citibanamex.

Si ya eres miembro de la comunidad IFEM solicítalo en [ifem@servicios.itesm.mx](mailto:ifem@servicios.itesm.mx)



EGADE Business School  
Tecnológico de Monterrey

Executive Education

---

PROGRAMA EJECUTIVO:  
**FAMILIAS EMPRESARIAS LÍDERES**

---





Sé parte de un programa que te guiará en cómo lograr la continuidad de tu empresa familiar y la trascendencia por generaciones.

## SOBRE ESTE PROGRAMA

La trascendencia de la **familia empresaria** es un objetivo que enfrenta la transición generacional, los retos actuales y las transformaciones disruptivas.

Para lograrlo son necesarias competencias clave y un **liderazgo transformador** enfocado en la evolución de la organización y la familia.

## A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO

- Dueños y líderes de la empresa familiar en México y Latinoamérica.
- Miembros de la NextGen construyendo una visión compartida.
- Empresas familiares responsables y transformando su entorno.

Bloque I: 28 y 29 abril

Bloque II: 26 y 27 mayo

Modalidad: Presencial

Sede: EGADE Business School, Monterrey

Inversión: \$110,000.00 MXN\*

\* El segundo participante de la familia es elegible a la beca IFEM del 100%

### INFORMES:

Fernando Sandoval

fsandoval@tec.mx

DESCARGA EL FOLLETO





# POTENCIANDO TALENTO

Queridos lectores y lectoras:

Con mucha alegría les entregamos este número cinco de nuestra revista LEGADO. En esta ocasión, la sección especial la hemos dedicado a lo más importante de toda organización, su gente; y el tema es “Potenciando talento”. No podíamos dejar pasar la oportunidad de enriquecer esta edición basados en tres perspectivas fundamentales: el talento en la familia, el talento en las organizaciones y el aprovechamiento de actores externos clave para el desarrollo de la familia empresaria. Se presentan tres aportaciones desde distintos enfoques, pero interesante ver cómo el valor de las organizaciones sigue estando en su gente y lo que como comunidades de aprendizaje son capaces de crear y de transformar.

Luis Díaz Matajira, Profesor Asistente de la Universidad de los Andes de Colombia y amigo ya de muchos años, contribuye con un artículo sobre la relevancia de la transferencia de conocimiento en procesos de sucesión. Nos propone identificar a la familia como una comunidad de aprendizaje virtuoso, aprovechando todo el potencial que representa crecer en un entorno donde se incorporan no solo conocimientos y habilidades sino también valores y creencias que van entretejiendo ciertos paradigmas que construyen una ventaja competitiva que llegado el momento aprovecharán las familias que así lo decidan.

Y para hablar de las tendencias en el mundo empresarial desde una nueva realidad, Jaime García Narro, Decano de Educación Ejecutiva de EGADE Business School, nos invita en su artículo a mirar las posibilidades que ofrece la coexistencia de múltiples generaciones en la empresa familiar. Hoy más que nunca se hace evidente que la tarea del líder de una organización es la de potenciar el desarrollo de las personas en su unicidad, construyendo e impulsando una cultura que favorezca la integración de talentos para un aprendizaje continuo y flexible de cara a los retos actuales.

Continuando con el tercero y último de nuestra sección especial, contamos con la aportación de otro buen amigo y experto en temas de gestión patrimonial, Alejandro Bazúa. La participación comprometida de los colaboradores externos en la empresa familiar hace posible que la construcción de un legado trascienda más allá de la familia que maneja la empresa. Alejandro ofrece algunos consejos desde su experiencia para promover una cultura de colaboración positiva y de cara a la continuidad y trascendencia de un legado.

En definitiva, una sección de profundas reflexiones que les invito a disfrutar y aprovechar para abonar a su proceso singular y único de florecimiento humano.

**Dra. María Fonseca Paredes**

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

# SUMARIO

## POTENCIANDO TALENTO

- 08/ La familia como comunidad de aprendizaje virtuoso
- 12/ Una coexistencia conveniente, las muchas generaciones presentes en la empresa familiar
- 15/ Los colaboradores externos en el contexto de la empresa familiar y su legado



## GOBIERNO Y LIDERAZGO

- 18/ Sucesión: pasiones, tensiones y soluciones
- 21/ Educando para el compromiso generacional
- 24/ El liderazgo orquestador y transformacional en la familia
- 27/ RESEÑA: Libro "Family Business Heterogeneity in Latin America: A Historical Perspective"

## CULTURA INTERGENERACIONAL

- 39/ Sumando talentos, multiplicando resultados
- 43/ La propiedad emocional: el factor clave de la continuidad en la empresa familiar
- 45/ El mentoring dentro de la empresa familiar: relaciones que desarrollan el talento

## EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

- 28/ Talento y emprendimiento en la empresa familiar
- 31/ Emprendiendo en familia: mitos y realidades
- 34/ 8 aprendizajes que nos dejó INC Family Forum
- 37/ COLUMNA DE OPINIÓN: La empresa familiar puede erradicar la Aporofobia



## LEGADO Y PATRIMONIO

- 48/ Negocios de familia: una sola flecha se puede romper fácilmente, pero muchas son indestructibles
- 50/ El propósito superior de la empresa familiar y el involucramiento de sus colaboradores
- 53/ El régimen económico matrimonial de sociedad conyugal y la empresa familiar







# LA FAMILIA COMO COMUNIDAD DE APRENDIZAJE VIRTUOSO

*El aprendizaje en el desarrollo hacia una familia emprendedora, es la identificación y gestión del conocimiento, tanto del conocimiento técnico del negocio, como de las formas de gestionar la empresa y la familia, y del diálogo entre las distintas generaciones.*

Por Luis Díaz

**A**l hablar de sucesión tradicionalmente nos enfocamos en el cambio de liderazgo o de propiedad, pero al considerar la creación de valor, a través de las generaciones y el legado, surge el reto de la sucesión del conocimiento, y es en este punto en el que la influencia de la familia se vuelve fundamental y trasciende las fronteras de la empresa familiar, especialmente al considerar su actividad emprendedora. Dado que los ciclos de vida de la familia y la empresa no necesariamente coinciden, otros resultados asociados con la creación de valor económico, social y empresarial se derivan directamente de la influencia de la familia en sus propios miembros, siendo la familia el espacio natural para el aprendizaje y desarrollo de los talentos de las nuevas generaciones al facilitar la transmisión del conocimiento y de los valores familiares. El estudio de casos de empresas familiares colombianas muestra que las empresas pueden transformarse y hasta cambiar su propiedad, pero la familia persiste en otros emprendimientos. Si bien toda familia tiene responsabilidades económicas, de educación y socialización de sus hijos, y la empresa o empresas constituyen un medio para atenderlas, en las familias estudiadas existe un “aprendizaje” especial.

Ese “aprendizaje” en el desarrollo hacia una familia emprendedora, es la identificación y gestión del conocimiento, tanto del conocimiento técnico del negocio como de las formas de

gestionar la empresa y la familia, y del diálogo entre las distintas generaciones. Más importante aún es el conocimiento tácito que la generación precedente transmite a la siguiente, el saber práctico que no ha sido adquirido mediante la educación formal: las conversaciones en el hogar, las oportunidades de trabajo adolescente en las actividades de la empresa, la solidaridad entre integrantes ante eventos devastadores, como pueden ser la muerte del gestor o la quiebra de algún emprendimiento, algo frecuente entre emprendedores.

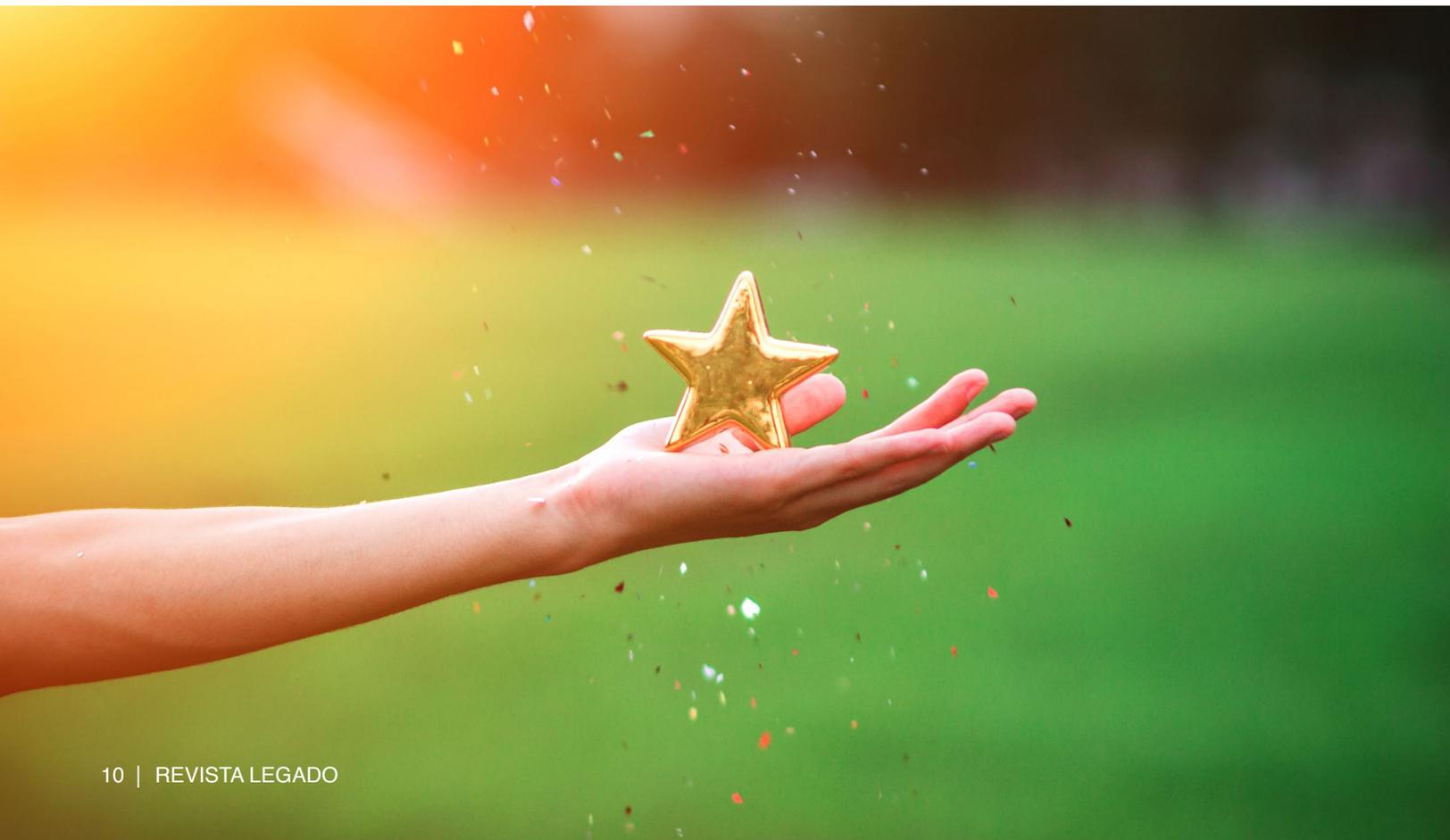
Se trata de un conocimiento permanente entre los integrantes de una familia empresaria, que no se transmite en el sistema formal de educación, y que, por ello, coloca en situación de desventaja al emprendedor neófito que no cuenta con dicho conocimiento ni la experiencia de sus progenitores u otros familiares. Es quizá lo que explica que las familias empresarias a menudo tienen una “manera de hacer las cosas”, como resultado de la participación de los miembros de familia desde jóvenes.

Una experiencia atípica observada en una empresa colombiana liderada por una mujer de la segunda generación, fue haber adquirido su conocimiento sobre empresa en silencio: desde niña acompañaba a su padre

fundador a todas las reuniones, pero ¡no se le permitían observaciones! Otro ejemplo que ilustra la importancia de que los hijos se incorporen a la empresa a temprana edad es el de una empresa avícola. A partir de los 15 años, el sucesor del fundador asumió la responsabilidad de vacunar las gallinas todos los fines de semana.

Ese “aprendizaje” se refiere también a legados o ejemplos de valores vividos (encarnados) de parte de los fundadores o generaciones precedentes (Frémeaux et al, 2021); a virtudes como la laboriosidad, la justicia laboral, la veracidad —contabilidades impecables y cumplimiento de la tributación— la sostenibilidad con miras al empleo de los colaboradores, a la necesaria capitalización de la empresa, a los dividendos de algunos de los miembros de la familia. Los integrantes de una familia que tiene la responsabilidad de una empresa no solo viven los valores en el medio familiar —uno de los ámbitos naturales para la inculcación de valores— sino que también los llevan a su lugar de trabajo; no como formulaciones abstractas, sino en su mismo modo de ser.

Debe distinguirse entre valor y virtud. En el ámbito de la virtud, el valor se vive, se personifica. La virtud es la disposición al buen actuar moral: hábito moral ad-



quirido por el conocimiento de una acción, el discernimiento del rumbo que se ha de seguir y el obrar con determinación ante múltiples circunstancias. El tiempo juega a favor de las familias empresarias, pues las vivencias compartidas reiteran un valor en particular y lo arraigan como un valor vivido. Diferentes generaciones de la familia conducen la empresa con esas virtudes: los progenitores las ejercen, la mayoría de las veces, de manera inconsciente y los hijos las imitan, también sin grandes elaboraciones. Esto vivido día a día va gestando hábitos que son compartidos a lo largo del tiempo. Las tensiones y los conflictos son terreno propicio para ejercitar virtudes; aunque el diálogo colaborativo es un importante elemento en la formación de puntos de vista compartidos en la familia (Sorenson, Goodpaster, Hedberg, & Yu, 2009), el aprendizaje ocurre sobre todo por medio de las vivencias compartidas.

Finalmente, el “aprendizaje” a partir del conocimiento y las virtudes se concreta en cuatro elementos que han sido fundamentales en el desarrollo de nuevas oportunidades en el interior de las familias em-

prendedoras: 1) la autonomía, 2) el apoyo familiar, 3) la innovación y 4) la mentoría y apoyo externos.

La autonomía provee a los emprendedores familiares de libertad para actuar, para asumir riesgos de forma individual o grupal, de acuerdo con los propios intereses y expectativas.

El apoyo familiar se refiere a la motivación, al apoyo emocional, e incluso económico, a los emprendimientos de los miembros familiares, entendiendo que estos conlleven un riesgo de fracaso en el cual el sustento de la familia se vuelve fundamental. La innovación deriva del conocimiento del negocio, el cual se robustece en la relación de largo plazo entre la familia y la empresa. En la mayoría de los casos, la empresa familiar se convierte en una fuente de oportunidades de innovación. La mentoría y apoyo externos se fundamentan en la apertura de las empresas familiares a la guía por parte de externos a la familia o a su inclusión como parte de la empresa familiar, que en algunos casos han resultado de vital importancia en los emprendimientos familiares.

### ► Sobre el autor

**Luis Díaz** es Profesor Asistente, Universidad de los Andes, Colombia.

### ► Referencias

- Frémeaux, S., Radu-Lefebvre, M., & Díaz-Matajira, L. (2021). Meaningful Work and Moral Exemplarity: The Perspective of Family Business Leaders. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1c-XXIXc.
- González, A., González, G., & Díaz, L. 2010. The role of tacit knowledge in the identification of entrepreneurial opportunities: a qualitative analysis in the context of family businesses. Unpublished chapter in book, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Sorenson, R. L., K. E. Goodpaster, P. R. Hedberg y A. Yu (2009): «The family point of view, family social capital, and firm performance: an exploratory test». *Family Business Review*. Vol. 22. No. 3.

El “aprendizaje” a partir del conocimiento y las virtudes se concreta en cuatro elementos que han sido fundamentales en el desarrollo de nuevas oportunidades en el interior de las familias emprendedoras:



**AUTONOMÍA**



**APOYO FAMILIAR**



**INNOVACIÓN**



**MENTORÍA Y APOYO EXTERNO**

# UNA COEXISTENCIA CONVENIENTE

## LAS MUCHAS GENERACIONES PRESENTES EN LA EMPRESA FAMILIAR

*Detengamos la tendencia natural a cosificar con etiquetas los rasgos de las generaciones, que lejos de ayudar a su comprensión, reduce y limita las posibilidades que las generaciones ofrecen, tanto las nuevas como las no tan nuevas.*

Por Jaime García

**E**n la década actual podemos observar cómo varias generaciones coinciden en el mundo empresarial, situación que seguramente se hará más patente en medida que las generaciones maduras retrasan cada vez más su retiro laboral y miembros de las nuevas generaciones se integran al mundo empresarial. La empresa familiar no escapa de este acomodo generacional, pero no solo en la conformación de la planta de colaboradores, sino también en la coexistencia simultánea de varias generaciones de miembros de la familia empresaria. Esta circunstancia arroja retos y posibilidades al liderazgo de la familia empresaria.

Antes de explorar las distinciones entre las generaciones que coexisten en la familia empresaria y en la empresa familiar, es crítico declarar una advertencia. Si bien es posible identificar cada generación con rasgos comunes que las definen, también es cierto que estos

rasgos son solo una mirada parcial de lo que constituye una generación, una mirada incompleta, y también es una mirada que ineludiblemente sobregeneraliza los rasgos que se les imputan. Existen muchas condiciones contextuales que mitigan y modifican los rasgos de una persona o una generación. A partir de esta limitada forma de ver, seamos cautos en no llevar más allá de una reflexión exploratoria el siguiente contraste. De igual forma, detengamos la tendencia natural a cosificar con etiquetas los rasgos de las generaciones, que lejos de ayudar a su comprensión, reduce y limita las posibilidades que las generaciones ofrecen, tanto las nuevas como las no tan nuevas.

Contrastemos la generación de mediados del siglo pasado (las que identificaremos como 50s) con la generación de finales del siglo anterior y principios del actual (las que identificaremos como 90s).



Los 50s suelen tener una vocación por el trabajo que los lleva a permanecer en la oficina (en sentido amplio) por largas horas, muchas veces extendiendo los horarios comunes de trabajo. Ellos se identifican y comprometen ampliamente con su posición en la organización. Por su parte, los 90s no se observan tan comprometidos con su trabajo y suelen recortar las horas de trabajo formal o manejarse como talento siempre activo, considerándose capaces de trabajar en distintas tareas simultáneamente, sin horarios rígidos.

Los 50s suelen favorecer y hasta requerir del trabajo en equipo, en contraste los 90s son menos interesados en labores colectivas y suelen preferir manejarse en forma independiente.

Con respecto al cambio y la tecnología, los 50s batallan con la innovación y el cambio, son comúnmente menos dotados a la hora de utilizar la tecnología para la solución de tareas y procesos; los 90s son una generación sobradamente hábil y rápidos con la tecnología y más fácilmente adoptan el cambio.

Los 50s prefieren organizaciones donde impere las estructuras claras y una disciplina bien establecida; por su parte los 90s buscan la independencia y la libertad para decidir cómo trabajar.

Un sello característico de los 50s es su capacidad para acompañar y desarrollar a generaciones más jóvenes; al mismo tiempo valoran mucho el reconocimiento de sus logros y méritos. Los 90s son típicamente muy competitivos y ambiciosos, cortos de paciencia, con aspiraciones al emprendimiento o a destacar en su profesión o negocio; muestran una sensibilidad que oscila entre la muy sensible y la realista hacia la responsabilidad social de las empresas.

En esta breve exploración de las generaciones es posible identificar rasgos deseables en cada una de las generaciones contrastadas. Sin embargo, el reto no está en seleccionar lo mejor de cada generación, cada generación llega con la carga completa, de lo que identifica-

mos como deseable como lo no deseable. Además, recordemos que lo que hoy nos parece deseable, mañana puede ser indeseable o viceversa.

Ante esta circunstancia la tarea del líder es la de co-crear con cada generación presente en la familia empresaria y en la empresa familiar, una cultura que favorezca la integración del talento, donde se respete el pasado y se aprecie el presente, de apertura y mutuo aprendizaje, alejándose de etiquetas reduccionistas, donde cada generación pueda aportar lo mejor de sus capacidades al crecimiento del patrimonio y del legado familiar, y por qué no, a la evolución de la empresa familiar a derroteros nunca imaginados.

*“ Varias generaciones coinciden en el mundo empresarial, situación que seguramente se hará más patente en medida que las generaciones maduras retrasan cada vez más su retiro laboral y miembros de las nuevas generaciones se integren al mundo empresarial.”*

► **Sobre el autor**

**Jaime García** es Decano Asociado de Educación Ejecutiva en EGADE Business School.

# LOS COLABORADORES EXTERNOS EN EL CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SU LEGADO

*En el seno de la familia se generan hábitos y costumbres que en el ambiente laboral se denomina cultura organizacional; dicha cultura se nutre de los comportamientos que se van creando dentro de la organización.*

Por Alejandro Bazúa





**E**l legado usualmente se define como “la transmisión de un conjunto de bienes materiales o patrimonio que aportan a las generaciones actuales y futuras”. Te pregunto lo siguiente, querido lector, que te encuentras en la posición de transmitir o recibir un legado: ¿qué harías para extenderlo y transmitirlo a la siguiente generación?, ¿cómo lo harías?, ¿en qué te basarías?, ¿a quién recurrirías?, ¿dónde están las instrucciones? Éstas son algunas preguntas que al momento de tener dicha responsabilidad familiar salen a la luz.

Desafiando la primera definición, me aventuro a pensar que el legado no es solo la transmisión de bienes materiales o patrimonio, sino la incorporación de principios fundamentales, creencias, experiencias de vida, e incluso, la reputación misma. Esto nos lleva a una dimensión distinta, para hablar de preservación y no solo de la transmisión de un legado. Por lo tanto, preservar y transferir un legado va más allá del círculo familiar para impactar al siguiente círculo de confianza, que son los colaboradores no familiares.

Frecuentemente, los colaboradores no familiares en las empresas familiares, tienen un vínculo implícito como “parte de la familia”, con una enorme responsabilidad de representar al individuo, así como a la empresa. Este colaborador abandera la imagen de la empresa, sus principios, sus sueños, su fundación; son una pieza fundamental en la comunicación generacional de la familia empresaria.

En el seno de la familia se generan hábitos y costumbres que en el ambiente laboral se denomina cultura organizacional; dicha cultura se nutre de los comportamientos que se van creando dentro de la organización, sean estos formales o informales, entre más formales y conscientes sean los comportamientos mayores serán las posibilidades de documentarlos y replicarlos en el tiempo.

La participación de los colaboradores externos convierte este desafío en la oportunidad de perpetuar, de la manera más virtuosa posible, los principios que funda-

ron la empresa operativa. Es de alta relevancia atraer, desarrollar y retener el talento dentro de la organización, ya que ellos serán los portadores del ADN y lo irán transmitiendo a través del tiempo.

La responsabilidad de preservar y transferir un legado es multifactorial y es recomendable considerar los siguientes elementos:

- **Involucrar** a la siguiente generación, entre más temprano mejor. Dirigir las conversaciones, no a elegir un sucesor, sino a comprender la historia de la familia y la empresa.
- **Documentar** las experiencias y aprendizajes adquiridos para dejar una trazabilidad en la organización: narrar la historia que hizo posible estar en el presente.
- **Habilitar y empoderar** a todos los colaboradores (familiares y no familiares) como portavoces de su legado: prepararlos, confiar en ellos, promover su crecimiento.
- **Pensar** más allá de los beneficios económicos, elaborando una constitución familiar y empresarial.
- **Establecer** los mecanismos de gobernanza tanto familiar como corporativa, que permita mitigar las fricciones que pudieran aparecer en el futuro imprevisible.
- **Comunicación, comunicación y comunicación.**

Hay una frase que se repite en el tiempo: “las empresas familiares que trascienden no nacen, se hacen”; y en su éxito generalmente encuentras una gobernanza adecuada y una buena comunicación.

Para ir más allá de los alcances naturales de una familia empresaria, los colaboradores externos expanden las fronteras cuando de legado se trata. Te invito a analizar si acaso cuentas con alguien en tu equipo que comparta tu visión de largo plazo y reflexiona sobre su rol y compromiso para preservar y transferir un legado.

Cito esta frase que circula bien el camino del legado: “Los líderes exitosos miran más allá de su propio campo para descubrir nuevos enfoques, aprender las mejores prácticas y ampliar los márgenes. Luego transmiten lo que han aprendido “ , James Kerr, Legacy.

#### ► Sobre el autor

**Alejandro Bazúa**, es CEO de KOVAL Capital & Services. Pionero en la creación y gestión de *Family Offices* en México.

“ El legado no es solo la transmisión de bienes materiales o patrimonio, sino la incorporación de principios fundamentales, creencias, experiencias de vida, e incluso, la reputación misma.”

# SUCESIÓN: PASIONES, TENSIONES Y SOLUCIONES

*Nuestro acercamiento a estos desafíos antropológicos intemporales se juega en tres dimensiones: la anatomía, la fisiología y la psicología, y a menudo requiere extenderse a la sociología.*

Por Gonzalo Jiménez





● **C**ómo superar los celos, envidias y desconfianzas en contextos de sucesión? Me preguntan frecuentemente. Así, me hacen hurgar en mi memoria experiencias y reflexiones compartidas con mi equipo de brillantes colegas, con los que conformamos un *think + do tank*, de aprendizaje continuo, auto desafío y crecimiento profesional y emocional.

Efectivamente, partir por reconocer y no negar las pasiones y tensiones, es un primer paso para construir soluciones. A menudo hay rivalidad entre hermanos; distancia entre padres e hijos y prejuicios respecto a competencias; voluntades y disposiciones a tomar el testimonio; diferencias insalvables entre primos; historias del pasado que nos penan y cuentas pendientes por cerrar; casi todas heridas por sanar.

Nuestro acercamiento a dichos desafíos antropológicos intemporales se juega en tres dimensiones: la anatomía, la fisiología y la psicología, y a menudo requiere extenderse a la sociología.

La **anatomía** se basa en crear los espacios, instituciones y reglas de interacción y participación y, sobre todo, decisión al interior de los mismos. ¿En qué consiste esto? En establecer una institucionalidad conocida, respetada y valorada en que los distintos miembros de la

familia tienen la oportunidad de incorporarse, informarse, contribuir y opinar, incluso criticar, fortaleciendo así una legitimidad superior a las voluntades y deseos personales. Estos ámbitos son habitualmente un directorio profesional combinando familiares y externos independientes, jugados y comprometidos; y un consejo familiar que acoja los elementos relacionales, emocionales y contenga tantas pasiones y canalice las inexorables tensiones.

compromisos de largo plazo. Para esto, los mejores instrumentos son contar con un protocolo familiar y perfilar clara y profesionalmente las exigencias, desafíos y requisitos que representa el asumir un liderazgo, así como los pasos previstos para el desarrollo del mismo, con la debida flexibilidad e idoneidad que exigen las turbulencias actuales.

La **psicología** es el aspecto más sensible y que hará que “ça passe ou ça casse”, como dicen en Francia, que

**“ Estas tres dimensiones, con su consiguiente agregado social, se articulan, conjugan y sinergizan para hacernos cargo de nuestra antropología aún tan cercana a lo tribal, como familias empresarias, creadoras de valor transgeneracional.”**

La **fisiología** se refiere a la forma de integrarse a dichos espacios, sus condiciones de debate, funcionamiento y procesos de toma de decisiones, incluyendo los mecanismos y métodos de selección de los nuevos líderes; de experimentación de los jóvenes exploradores de eventuales oportunidades; y de participación, información y decisión responsable y respetuosa de aquellos cuyas vocaciones están lejos del negocio, pero que no pueden ni quieren estar lejos de su familia, ni separados artificialmente de su patrimonio, legado y

la sucesión funcione o se quiebre. Esta implica largos y sostenidos procesos de ganar apego —propiedad emocional— por el negocio, orgullo por el esfuerzo de los que nos precedieron y el sentido de compromiso con ese legado, que no es solo material, sino también intelectual y reputacional, y normalmente se construye durante toda una vida, partiendo desde la infancia, idealmente, con asambleas familiares, visitas, prácticas y mucha dedicación paterna y materna. Esta también puede implicar intervenciones terapéuticas, como nos toca hacer

con nuestras colegas psicólogas y coaches, para sanar heridas; superar suspicacias y asumir que el respeto, cuidado, empatía y confianza se van construyendo — en gerundio— y que a veces basta con refundarnos como una “familia suficientemente buena”, lejos de la perfección, la intolerancia y la falta de aceptación de nosotros mismos, al intentar emular a familias de libro, que solo existen en el pensamiento platónico y no en la realidad aristotélica de nuestra prosaica naturaleza humana. Dentro de este proceso, lo más clave es dilucidar si seremos “*family first or business first*”. La primera opción es la matriz del nepotismo, la envidia y el demérito y la muerte anunciada de la empresa familiar, y la expresó con cruda franqueza Louis XV al decir: “*après moi, le déluge*”, después de mi ya nada importará. La segunda del profesionalismo, el afán de superación y la proyección como institución familiar-empresarial sustentable.

La **sociología** apunta a nuestra forma de proyectarnos y relacionarnos con la organización, la comunidad y el entorno social, incluyendo otras familias empresarias, y ahí es donde lealtad, reserva, aprender y enseñarnos unos a otros cobra tanto valor, y justifica el valioso rol que juegan institutos, asociaciones y redes de empresas familiares nacionales, regionales e internacionales.

Es así como estas tres dimensiones, con su consiguiente agregado social, se articulan, conjugan y sinergizan para hacernos cargo de nuestra antropología aún tan cercana a lo tribal, como familias empresarias, creadoras de valor transgeneracional.

#### ► Sobre el autor

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

## DIMENSIONES QUE SE JUEGAN EN LA SUCESIÓN

### 01

La anatomía se basa en crear los espacios, instituciones y reglas de interacción y participación y, sobre todo, decisión al interior de los mismos.



### 02

La fisiología se refiere a la forma de integrarse a dichos espacios, sus condiciones de debate, funcionamiento y procesos de toma de decisiones.



### 03

La psicología es el aspecto más sensible y que hará que la sucesión funcione o se quiebre.



### 04

La sociología apunta a nuestra forma de proyectarnos y relacionarnos con la organización, la comunidad y el entorno social.





# EDUCANDO PARA EL COMPROMISO GENERACIONAL

*El liderazgo en la familia implica un proceso a través del cual se aprende a motivar a los miembros de la familia para actuar de manera coordinada y alcanzar metas compartidas.*

Por Isabel Botero

**A** medida que las familias crecen se vuelve más difícil tener un grupo familiar que esté unido, alineado y comprometido con el legado familiar. El crecimiento de la familia trae consigo intereses más diversos, variedad de propósitos y la posibilidad de distanciamiento que hacen que los miembros de la familia empresaria estén menos conectados, unidos y comprometidos. Por este motivo es importante invertir en la capacitación de los miembros familiares. Esta capacitación crea espacios para la conexión de la familia que pueden ayudar a entender y promover el legado familiar a través de las generaciones.

Una de las áreas de capacitación que es importante para las familias empresarias es el liderazgo. Para mí el liderazgo en la familia implica un proceso a través del cual se aprende a motivar a los miembros de la familia para actuar de manera coordinada y alcanzar metas compartidas. La capacitación de líderes en las familias empresarias es diferente a otros contextos, porque implica que las personas entiendan la generación presente y la generación futura en el contexto de la familia y de la empresa.

**En este sentido, hay cuatro áreas generales de capacitación para los miembros de la familia:**

**1. Generación presente – empresa.** La capacitación en esta área incluye la educación necesaria para trabajar como presidente o como CEO en la empresa. Los líderes empresarios deben tener conocimiento sobre el manejo de la empresa, sobre el gobierno corporativo, y sobre las habilidades individuales para ejecutar estas posiciones dentro de la empresa.

**2. Generación presente – familia.** La capacitación en esta área está basada en el conocimiento de la familia y en el desarrollo de capacidades que ayudan a la persona a comunicarse con los miembros de la familia y a fomentar la comunicación entre las diferentes ramas de la familia

**3. Generación futura – familia.** Para generar compromiso en la siguiente generación, también es importante

capacitar a los líderes para entender las necesidades de las futuras generaciones en la familia y cómo conectar con las generaciones futuras de la familia. En esta área de capacitación también es importante aprender a crear espacios para que los miembros de la siguiente generación puedan conectarse los unos con los otros. Aquí es donde nacen las oportunidades para enseñar sobre el legado y la historia de la familia.

**4. Generación futura – empresa.** La capacitación en este último cuadrante está dirigida a enseñarles a las futuras generaciones sobre la empresa y las habilidades que se necesitan para participar como empleado en la empresa. En esta área se discute el legado de la familia en la empresa.

#### **¿Qué hace la educación en el liderazgo para ayudar al compromiso generacional?**

El compromiso de la familia refleja el sentimiento de conexión que sienten los miembros con la familia y con la empresa, el nivel de aceptación de los valores y objetivos conjuntos, la voluntad para esforzarse en nombre de la familia y el deseo de continuar la membresía en la familia a través de las generaciones. Cuando los miembros de la familia están comprometidos el uno con el otro, hay más deseo de trabajar juntos y de construir un futuro conjunto. Es por esto que para obtener continuidad en la empresa familiar es importante tener el compromiso generacional de los diferentes miembros de la familia.

Alrededor del mundo las familias empresarias exitosas invierten constantemente en el desarrollo

**“ Los líderes que son exitosos en las familias empresarias conectan a la familia y la empresa, miran hacia el futuro y son intencionales en la preparación de la familia.”**



del compromiso generacional. En vez de esperar resultados accidentales, son intencionales en la preparación de su familia para que los integrantes aprendan a trabajar en conjunto, para crear espacios que les ayuden a conocerse, entender qué es lo que tienen en común entre todos y para aprender a trabajar juntos. Muchas de estas acciones y oportunidades son creadas por los líderes de la familia, por este motivo es importante que todas las familias empresarias los capaciten.

Los líderes que son exitosos en las familias empresarias conectan a la familia y la empresa, miran hacia el futuro y son intencionales en la preparación de la familia. Ellos o ellas ayudan a los miembros de la familia a entender qué es lo que los conecta el uno al otro y cómo pueden participar de manera activa en la construcción de un legado conjunto. Al crear estas oportunidades siembran las semillas del compromiso familiar a través de las generaciones.

### El primer paso

¿Cómo se empieza este proceso de educación? Las reuniones familiares pueden ser el primer paso para educar a los líderes familiares del futuro. Estos espacios informales ayudan a que las familias cuenten historias y compartan los recuerdos del pasado. Estas historias dan las primeras indicaciones de cómo ha compartido la familia y lo que han construido juntos hasta ahora. Por eso, en estos tiempos de Navidad, aproveche para empezar a compartir sus historias con la familia y a recolectarlas para las generaciones del futuro. Así se empieza el compromiso generacional.

#### ► Sobre la autora

**Isabel Botero** es experta en procesos de Comunicación Estratégica.



# EL LIDERAZGO ORQUESTADOR Y TRANSFORMACIONAL EN LA FAMILIA

*Un líder orquestador transformacional plantea con claridad las líneas de acción necesarias para alcanzar ciertos objetivos e identifica de manera precisa con quién de las personas de su influencia, puede ejecutarlas para asegurar su cumplimiento.*

Por Víctor Ángeles

Resulta interesante ver cómo es que el interés por el tema de liderazgo aumenta, sobre todo cuando en el mundo nos enfrentamos con situaciones complejas en donde el actuar de los líderes siempre es cuestionado. No cabe duda que seguimos con la expectativa de contar cada vez con mejores y más eficaces líderes, tanto en ámbitos de negocios, políticos y, claro, familiares.

Si bien se sabe que existen múltiples estilos de liderazgo, este artículo se enfocará en el liderazgo orquestador y transformacional; un liderazgo que, además de “guiar el camino”, es capaz de organizar, ensamblar y coordinar una red de actores (familiares y no familiares) entre las dinámicas familia-empresa, creando valor económico y social a partir de esta sinergia generada e impulsando a todos en el entorno, a ser mejores día tras día.

Para ejemplificar lo anterior, tomemos la analogía de un director de orquesta, pues está frente a una orquesta, como lo está un líder frente a su empresa y familia.

El líder debe tener las habilidades para comprender a la perfección a sus “músicos” y la “partitura” que interpretarán, y realizar las adecuaciones y anotaciones necesarias, para que cada “músico” y “grupos de músicos” puedan dar lo mejor de sí, conociendo y ocupando el rol de su instrumento, para que la pieza musical se escuche en armonía.

Claro que el reto está en desarrollar dichas habilidades y capacidades; podemos decir que un buen líder orquestador es aquel que:

- Tiene la capacidad de movilizar y de no entorpecer a los demás actores del sistema familia-empresa.
- Tiene la capacidad de ensamblar redes de actores interconectados para crear sinergia y con ello generar capital económico y social.
- Tiene la capacidad de moverse del egocentrismo (control centralizado) hacia el alocentrismo (control distribuido).
- Tiene habilidades conversacionales y menos autoritarias, pasando del “yo” al “nosotros”.



Y si a la parte orquestadora le sumamos lo transformacional, un buen líder orquestador y transformacional buscará que sus “músicos” puedan dar lo mejor de ellos, potenciándolos, inspirándolos y motivándolos a nivel individual. También buscará que sean liderados con visión firme, lejos del autointerés y anteponiendo las metas y los objetivos grupales a los de sí mismo. Con lo anterior, se logra despertar y transmitir en toda su “orquesta” una influencia idealizada, una inspiración de la visión, una estimulación intelectual y una sensación de atención individualizada.

La influencia idealizada es la capacidad de generar confianza, credibilidad y lograr que otros individuos se sientan identificados con ello; y se dará cuando los miembros de la generación que lidera la familia empresaria generen admiración, respeto y confianza. Un claro ejemplo de esto es cuando los fundadores han logrado con éxito mantener y hacer crecer la empresa, pero que además han tenido un proceso de transición sabio, brindando espacio y guía a las siguientes generaciones.

La inspiración de la visión se centra en el porqué, para después pasar al cómo conseguirlo, sucederá cuando los líderes familiares promuevan en las siguientes generaciones el interés y la curiosidad para participar de manera entusiasta en las dinámicas familia-empresa. Un ejemplo de esto es un líder que logra inspirar a los miembros familiares de la siguiente genera-

ción con historias y anécdotas que reflejan el espíritu y visión de la familia empresaria.

La estimulación intelectual se refiere al proceso dinámico de aprendizaje que se logra cuando un líder permite que las siguientes generaciones innoven, sean creativas y críticas al resolver por ellos mismos retos dentro de las dinámicas familia-empresa. Por ejemplo, cuando a un miembro de la siguiente generación, se le permite proponer una solución de empaque para un nuevo producto, y es respaldado por la experiencia del líder.

Finalmente, la atención personalizada se percibirá cuando los líderes pongan especial atención a las necesidades y velen por el crecimiento y desarrollo de cada miembro perteneciente a la siguiente generación. Por ejemplo, la tendencia de actuar como un “coach o mentor” ligado al “parenting”, en donde se busca el proceso de crecimiento de los hijos, pero en este caso en el ámbito de las dinámicas familia-empresa.

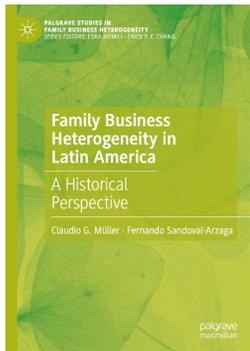
Como conclusión, podemos decir que el rol de un líder orquestador se basa en conocer a profundidad a sus “músicos” y asignarles a estos “su lugar” funcional dentro de las dinámicas familia-empresa con la finalidad de asegurar el cumplimiento de sus objetivos, y que al incluir la parte transformacional, que permite el desarrollo de las competencias de los miembros de la siguiente generación, permitirá llevar a la “orquesta” a una sucesión exitosa y adecuada.

#### ► Sobre el autor

**Víctor Ángeles** es Gerente de Operaciones en el Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey.

**“La influencia idealizada es la capacidad de generar confianza, credibilidad y lograr que otros individuos se sientan identificados con ello.”**

# RESEÑA DE LIBRO



## “FAMILY BUSINESS HETEROGENEITY IN LATIN AMERICA: A HISTORICAL PERSPECTIVE”

CLAUDIO G. MÜLLER & FERNANDO SANDOVAL

Por María Fonseca

**E**stoy feliz y muy orgullosa de la obra que en esta ocasión les quiero recomendar. Se trata del libro más reciente sobre una perspectiva histórica de las empresas familiares en América Latina, escrito por Claudio G. Müller y Fernando Sandoval Arzaga. Un libro que ofrece conceptos fundamentales para entender el mosaico cultural, social, político y económico que hoy representan las empresas familiares en esta región del planeta; incluyendo ocho casos fascinantes que permiten al lector disfrutar de un recorrido histórico con características particulares de cada época.

Estas épocas son presentadas en el libro en cuatro olas (*waves*), que cobran relevancia desde la forma de organizarse, los valores de la época y el propio contexto. Cómo se creó la primera empresa familiar en la región, qué estructuras fueron incorporándose para un mayor desarrollo, qué rol jugaron las fuerzas políticas y del orden para identificar nuevas formas de hacer negocios, la globalización que ha exigido mayor competitividad y relevancia en los mercados, hasta los nuevos emprendimientos y movimientos disruptivos que cuestionan el *statu quo* de lo que por décadas había funcionado.

Los temas de liderazgo, valores y oportunidades, dinámicas intergeneracionales, y las distintas perspectivas generacionales emergen a lo largo de los siete capítulos de un libro lleno de magia y sabiduría, con una narrativa que construye el entendimiento de nuestra historia de cara a los retos actuales.

**Hacia el final del libro, sus autores nos regalan algunos aprendizajes que bien vale la pena resaltar:**

- a) Entre nuestras empresas familiares latinoamericanas existe un alto grado de heterogeneidad;
- b) En lo general son más jóvenes que en otras regiones del mundo, predominando aquellas en segunda y tercera generación;
- c) Existe un concepto de familia extendida que agrega complejidad a su entendimiento pero que al mismo tiempo amplía sus posibilidades de continuidad;
- d) Contamos con tradiciones culturales de gran valor y arraigo. Además, los diversos entornos de turbulencia política y social han nutrido a nuestras sociedades con resiliencia y capacidad de transformarse;
- e) El capital social y otros recursos clave de las familias, han permitido construir importantes grupos económicos que concentran las mayores riquezas;
- f) El surgimiento y desarrollo de emprendedores globales en nuestra región latinoamericana ofrece grandes esperanzas para contribuir con determinación al logro de los objetivos de desarrollo sostenible al 2030.

Los invito a tener en sus manos [este libro](#) para seguir descubriendo y admirando la historia de nuestras empresas familiares latinoamericanas.

### ► Sobre la autora

**María Fonseca** es Directora del Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey.

# TALENTO Y EMPENDIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

*Emprender exige dos elementos fundamentales: una generación dispuesta a acompañar, confiar y orientar a quienes asumen el nuevo reto, y otra generación motivada comprometida y decidida a participar en la continuidad de la empresa.*

Por Guillermo Salazar

La capacidad de reinención y adaptación que permite a la empresa familiar superar obstáculos, e incluso grandes periodos de crisis, se debe en gran medida a esa particularidad del emprendedor que entiende que el error es parte del camino hacia el éxito, y que incorporar el aprendizaje debe hacerse en el menor tiempo posible para continuar construyendo el camino con el que se ha comprometido.

El emprendimiento en la empresa familiar forma parte de su génesis, es un componente de su historia, inmerso en las anécdotas de cómo sus fundadores —con dedicación, trabajo y sacrificio— lograron construir un patrimo-

nio que 20 años más tarde se convierte en una organización más compleja y sofisticada de lo que ellos soñaron en sus inicios.

Emprendimiento, compromiso, error, invención, son parte de la construcción del proyecto empresarial y de su continuidad, si las generaciones de los fundadores deciden formar parte activa de esta historia, donde no solo estarán aumentando el patrimonio, sino también formando vínculos más estrechos y complejos con su familia. Por esa razón es importante tener presentes los siguientes cuatro aspectos si estás pensando emprender en tu empresa familiar o en invitar a la si-



guiente generación a emprender en el negocio que fundaste o fundaron tus padres o abuelos.

### **Darle continuidad al legado**

Formar parte de una familia emprendedora tiene ciertas connotaciones, y la primera de ellas es que creces rodeado de un ambiente donde la disciplina y el trabajo constante no son ajenos a las dinámicas familiares. Esa condición va tejiendo una base de valores, que como eje de la cultura familiar fortalece las cualidades de los individuos para desarrollar en un futuro las habilidades que necesitan para darle continuidad al legado familiar.

Si has estado en contacto con el tejido emprendedor de tu familia a

través de anécdotas, conversaciones, visitas a las empresas familiares, o si tus padres muestran una actitud positiva hacia el proyecto familiar, tu sentido de pertenencia va creciendo y en el futuro será motivo de orgullo. La continuidad de la empresa familiar será posible en las manos de una generación integrada con sus valores familiares, donde el emprendimiento forme parte de su motivación.

### **Esfuerzo entre generaciones**

Cuando las generaciones se unen pueden crear en grande, pero también hacer más compleja su relación. Es por ello por lo que la generosidad y apertura de los fundadores, junto con la disposición de ser guiados de parte de las generaciones que se incorporan

al negocio, forman un engranaje para dar fluidez a las nuevas propuestas.

Además de recursos financieros, el emprendimiento necesita alimentarse de ideas innovadoras, o de mejoras a lo que ya existe, y tiene todo el potencial para optimizar los resultados, espacio para el intercambio de opiniones, respeto a las divergencias de criterios, planificación y orientación a resultados.

Emprender en la empresa familiar exige dos elementos fundamentales: una generación dispuesta a acompañar, confiar y orientar a quienes asumen el nuevo reto, y otra generación motivada, que propone nuevas vías, comprometida y decidida a participar en la continuidad de la empresa familiar.

## El talento como clave del crecimiento

En los elementos anteriores hemos apuntado que la generación que se integra a la empresa familiar debe aportar nuevas propuestas orientadas a promover el crecimiento, conservar el espíritu emprendedor, compromiso y disposición a recibir apoyo de quienes ocupan las posiciones de poder por su experiencia y alto valor. Sin embargo, todas estas aspiraciones pueden verse amenazadas si quienes se unen a la empresa familiar no consiguen un espacio donde sus talentos puedan desarrollarse.

Si las próximas generaciones consiguen el lugar para entregar sus talentos, donde aporten valor y se identifiquen con el proyecto familiar, además de emprender, podrán contribuir con la conservación del legado, comprometiéndose y encontrando la forma de encajar las piezas entre sus motivaciones personales y los objetivos del negocio familiar.

## Organización y profesionalización

La energía emprendedora en la empresa familiar también requiere de planificación y gestión, de manera que las iniciativas se encuentren alineadas a los objetivos del negocio y por ende a los del grupo familiar, contribuyendo

al fortalecimiento del patrimonio evitando fugas en los esfuerzos e inversiones.

Por ello es necesario considerar que la empresa familiar cuente con órganos de gobierno a través de los cuales se les pueda brindar el apoyo correcto, además de generar seguimiento a los nuevos proyectos para lograr los resultados que se esperan. Dotar de organización al proceso de gestión de nuevos proyectos facilita la integración de los diferentes puntos de vista de quienes participan en el proceso de toma de decisiones, favorece la comunicación efectiva entre los miembros de las generaciones y brinda transparencia y responsabilidad a quienes lideran la iniciativa emprendedora.

### ► Sobre el autor

**Guillermo Salazar** es Socio director de Exaudi Family Business Consulting.





# EMPRENDIENDO EN FAMILIA: MITOS Y REALIDADES

*Se ha identificado que las intenciones de iniciar un emprendimiento es alta, por lo cual cada vez más empresas familiares han resuelto apoyar a sus integrantes de familia, como una estrategia para fomentar y desarrollar esas capacidades emprendedoras inherentes en las generaciones menores.*

**Por David Xotlanihua**

**D**urante muchos años, la transmisión de conocimientos de negocios a las generaciones nacientes en las empresas familiares ha sido vista como una tradición en los grupos empresariales. Se ha documentado ampliamente el tema no solo en nuestro país, sino a nivel mundial, por lo que queda muy claro que muchos grupos familiares han prosperado al paso de las generaciones, como ya se ha comentado en estos espacios. Sin embargo, con la llegada de los nuevos tiempos y los cambios en el entorno, las familias han sido afectadas en las aspiraciones y deseos de sus generaciones sucesoras.

Tal es el caso de las situaciones que se han documentado en la última década por investigadores de la empresa familiar en todo el mundo, entre las cuales se afirma que al paso del tiempo hay menos interés en sumarse a la empresa familiar por parte de los potenciales sucesores de la familia.

A pesar de ello, también se ha identificado que el espíritu emprendedor y las intenciones de iniciar un emprendimiento en dichos sucesores es alta, por lo cual cada vez más empresas familiares han resuelto apoyar a sus integrantes de familia, como una estrategia para fomentar y desarrollar esas capacidades emprendedoras inherentes en las generaciones menores, incrementando así las posibilidades de crecer y diversificar su portafolio de negocios en el mediano o largo plazo.

Este tipo de prácticas se han formalizado en aquellos grupos empresariales familiares exitosos, a través de programas establecidos en el desarrollo de la trayectoria profesional de sus integrantes más jóvenes. En ellas, se adoptan las buenas prácticas del emprendimiento corporativo que destina diversos tipos de recursos y aprovechan tanto la experiencia y conocimientos de los mayores, así como sus redes de relaciones y equipo de mentores de la organización misma para la generación de negocios nuevos. De igual manera se aprovecha el hecho que cada vez más las generaciones jóvenes de-

sean volverse emprendedores, producto de las dinámicas cambiantes de las familias que conducen a conductas más individualistas, tal como lo refieren los estudios de la Encuesta de Global sobre el Espíritu Emprendedor en Estudiantes Universitarios (GUESSS, por sus siglas en inglés), donde los estudiantes manifiestan un incremento en su intención de volverse emprendedores a los cinco años de graduados, lo cual contrasta con el bajo porcentaje de esa misma intención al recién graduarse.

En ese mismo estudio, se observa que los estudiantes con antecedentes familiares tienen un bajo porcentaje en las intenciones de incorporarse a la empresa familiar, tanto al recién graduarse y cinco años después, donde hay un pequeño incremento de esa intención como sucesor.

Ante tales situaciones, se han identificado las prácticas exitosas de las familias empresarias que trascienden a las generaciones. De inicio, se debe reconocer que las familias emprendedoras nutren el espíritu emprendedor de cada generación a través de un enfoque personal de sus integrantes, preparando un plan de desarrollo de habilidades y liderazgo emprendedor para cada quien. No necesariamente se trata de proteger el negocio creado por la generación fundadora, sino mantener ese espíritu emprendedor en los fundadores y preservarlo en la empresa para las siguientes generaciones.

También es muy recomendable llevar a cabo algunas prácticas (Cohen & Sharma, 2016), como una acción imprescindible para desarrollar el liderazgo emprendedor en las siguientes generaciones:

**Aclarar los valores de la familia.** Conocer cuáles son los intereses y deseos de los miembros de la familia.

**Construir la marca de la familia.** Identificar los impactos significativos en la comunidad y en la economía, los cuales siendo positivos permiten celebrar los vínculos familiares, sobre todo cuando la marca de la empresa no está asociada con el nombre de la familia.

**Construir las competencias de la siguiente generación.** Consiste en orientarlos, identificar las habilidades



que deben tener, así como desarrollar nuevas habilidades requeridas; crear un plan de carrera desde pequeños con el fin de desarrollar habilidades, experiencia y pensamientos independientes (en organizaciones externas) para desarrollar la autoconfianza y el control futuro de situaciones al unirse a la empresa familiar.

**Crear estructuras y procesos.** Es necesario desarrollar la capacitación de la siguiente generación, a través de la educación y la experiencia de trabajo. Reconocer que dentro de la empresa familiar se tienen diferentes puestos, de manera que algunos miembros serán dueños mayoritarios, otros serán dueños pasivos o líderes del negocio o directores o asesores; pero todos ellos serán piezas clave en el negocio.

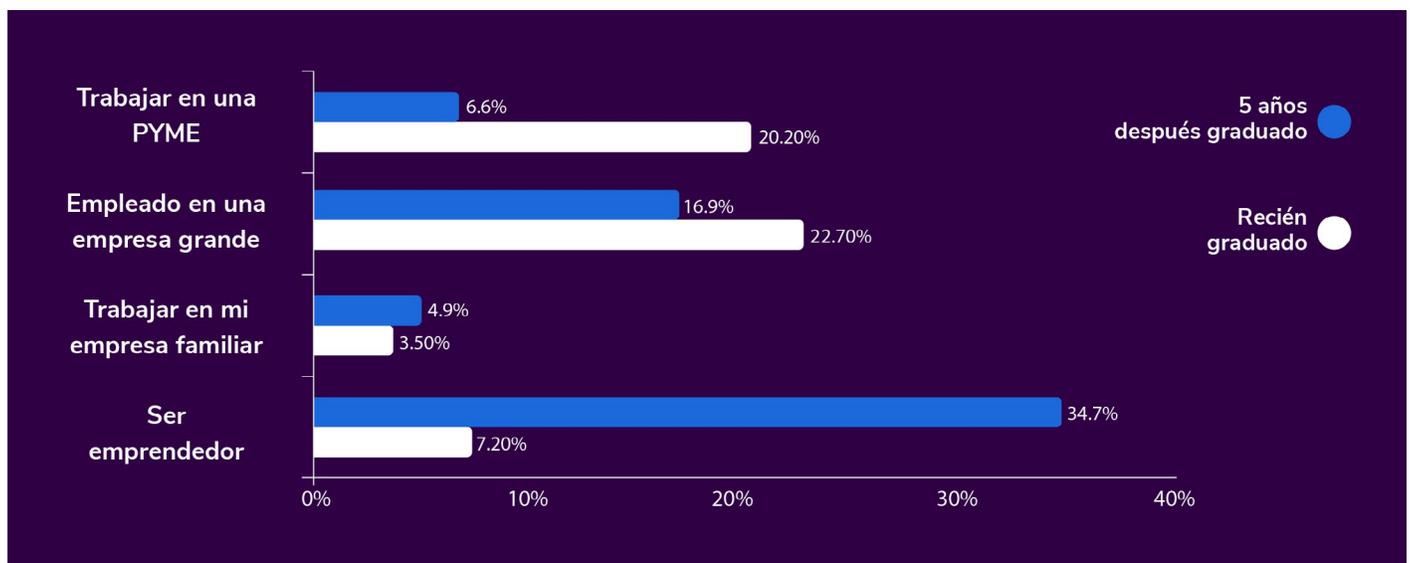
El gran capital con que cuentan las familias emprendedoras es justamente sus miembros integrantes. Ellas pueden seleccionar una gran cantidad de posibilidades para que cada uno de sus miembros se preparen y desarrollen una carrera productiva y satisfactoria. Es muy recomendable para estas familias que asistan a conferencias y programas formativos, que lean artículos y revistas enfocados en los negocios familiares, para asegurar este camino. Es un hecho que las familias que aprenden juntas, crecen juntas.

#### ► Sobre el autor

**David Xotlanihua** es Profesor, Asesor y Consultor en Empresa Familiar del Tecnológico de Monterrey

#### ► Referencias

- Cohen, A. R., & Sharma, P. (2016). *Entrepreneurs in every generation: how successful family businesses develop their next leaders* (Vol. First Edit). BK/Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2014). Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities. St. Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at. *Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship*, 63.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Englisch, P. (2015). Coming home or breaking free? A closer look at the succession intentions of next-generation family business members. *University of St. Gallen*, 1, 1–33.



# 8 APRENDIZAJES QUE NOS DEJÓ INC FAMILY FORUM

Por Diana Moreno

*Desde el 2016 el Tecnológico de Monterrey celebra cada año el INC Family Forum, un espacio especializado para reunir a las familias de México y Latinoamérica, en el marco de las actividades del festival de emprendimiento INCmty. Este año la propuesta del foro fue “Familias reimaginando el futuro”, con la intención de impulsar a las familias a continuar con el desarrollo de su legado, aprovechando las oportunidades que el futuro promete.*



Quiero compartirte algunos de los aprendizajes más resaltables que nos dejó esta edición del INC Family Forum, retomando las reflexiones de dos gurús en el tema de la empresa familiar: Rania Labaki, Directora del EDHEC Family Business Research Centre en Francia y Asesora de empresas familiares en Lansberg Gersick & Associates, y Rob Nason, Profesor asociado de Estrategia y Organización y William Dawson Scholar en la Facultad de Administración Desautels en McGill University.

**Rania Labaki: Cómo se manifiestan las emociones en los arquetipos de las empresas familiares y qué pueden hacer las familias para tomar una buena decisión respecto a la continuidad de la empresa.**

- **El sistema familiar está muy relacionado con las emociones.** Estas se traducen en resultados que pueden ser conductas y acciones que impactan directamente en la familia y empresa, este impacto puede ser positivo o negativo. Además, las emociones son contagiosas y se pueden extender a otros miembros de la familia e influir en el comportamiento, incluso pueden tener consecuencias en la continuidad de la misma.
- **Las empresas familiares son heterogéneas.** Algunas mantienen un balance entre lo racional y lo emocional y otras se inclinan más hacia alguno de los extremos, por lo que es ideal para las familias que puedan encontrar el equilibrio. La parte racional de la familia busca generar riqueza financiera y preservarla por generaciones, pero también buscan generar riqueza socioemocional, y esto se nota cuando la familia se preocupa por su reputación en la comunidad, la armonía familiar y el orgullo que tienen sus miembros de pertenecer a la sucesión generacional.
- **La familia y la empresa están interconectadas.** Las emociones impactan en la empresa y la empresa impacta en la familia, por lo tanto todas las decisiones impulsadas por las emociones están interconectadas. Es importante la parte racional, pero también las emociones son necesarias en la toma de decisiones; cuando existe una falla emocional las personas tienen una mayor dificultad para tomar las mejores decisiones.
- **Las empresas familiares son como icebergs, solo podemos ver la punta.** Los problemas emocionales están escondidos por debajo de la superficie, por lo que es importante asegurarse que ninguna decisión vaya a chocar con ese *iceberg*, y antes de enfrentar tiempos de crisis la familia debe encontrar el balance correcto, identificar las diferentes expectativas y alinear a los miembros hacia una misma dirección, de acuerdo con los objetivos que la familia está buscando, como por ejemplo la continuidad.



Rania Labaki, EDHEC Family Business Research Center



Rob Nason, McGill University

### **Rob Nason: Cómo pueden las familias empresarias aprovechar su capacidad idiosincrática para tener un impacto social.**

- **Las compañías tienen cada vez más presente en “su radar” el impacto social que pueden generar.** Esto quiere decir que la conversación sobre el rol que tienen las empresas en la sociedad está cambiando. La máxima prioridad de las empresas ya no debe ser solo la de generar riqueza para sus accionistas; resulta igualmente importante el garantizar tener un impacto positivo en todos los *stakeholders*, o grupos sobre los que la empresa influye, incluyendo sus colaboradores y clientes, con los que ahora deberán tener discursos congruentes y alineados con la responsabilidad ética y moral.
- **Cuando la empresa tiene una visión a corto plazo puede tener un impacto social negativo.** Esto sucede cuando la empresa enfoca gran parte de sus esfuerzos en entregar resultados a sus accionistas, provocando una urgencia por generar ganancias y tomar “vías rápidas” que en muchas ocasiones ponen en riesgo la sustentabilidad social. Sin embargo, el enfoque social suele estar

más pronunciado en las empresas familiares, debido a su orientación a una visión a largo plazo, lo que desencadena efectos positivos a su alrededor, como su importante contribución al PIB, la generación de empleo y, en muchas ocasiones, contar con un rol de conexión cercana con la comunidad en la que están establecidos.

- **Reconocer que aunque las empresas familiares traen consigo más aspectos positivos en comparación con las empresas no familiares, pueden traer aspectos negativos.** Por ejemplo, en la búsqueda del incremento de riqueza económica, muchas empresas (familiares y no familiares) están poniendo en práctica actividades que dañan al medio ambiente, y no siempre lo compensan para renovar el recurso que se toma de la Tierra. Irónicamente, aunque las empresas implementen iniciativas para el bien de su comunidad local, actividades de baja ética para evadir impuestos, incentivan los crecientes niveles de desigualdad económica al contribuir en la disminución de oportunidades para otros en la estructura social.
- **Cuando la capacidad idiosincrática de una familia funciona para el bien, funciona de maravilla.** Por lo contrario, cuando su capacidad es negativa se genera un ambiente retador para la familia y en consecuencia desencadena un impacto en sus actividades económicas, y por supuesto, en las actividades de impacto social. Las familias deben encontrar la manera de canalizar su capacidad idiosincrática, para ser siempre una fuerza para el bien.

#### **► Sobre la autora**

**Diana Moreno** es Gerente de Marca en el Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey.

## COLUMNA DE OPINIÓN

# LA EMPRESA FAMILIAR PUEDE ERRADICAR LA APOROFOBIA



Por Fernando Sandoval

Vivimos inmersos en un montón de fobias: a las alturas, a las arañas, a volar; pero hay una que nos lastima socialmente y no nos deja avanzar: la aporofobia, que significa el miedo a las personas pobres.

“Aporofobia”, fue declarada como la palabra del año 2017 por la fundación Fundéu BBVA del español urgente; fue inventada por la excepcional filósofa Adela Cortina y si nos hacemos consciente de ella, es probable que podamos transformar la realidad social. ¿Cuántas veces no hemos sentido rechazo por la persona que nos pide dinero en una esquina o damos la vuelta cuando nos topamos con un vagabundo, o hacemos menos a los desvalidos que hacen los trabajos de la parte inferior en el organigrama de las empresas?

Este rechazo a los pobres, incluso a los de nuestra propia familia, es algo que no sabíamos identificar porque no tenía un nombre, pero ahora lo importante es preguntarnos qué queremos hacer con ella, si queremos fomentar este rechazo a los pobres o si queremos acabar con ella. Y aunque el rechazo a los demás, a “los diferentes” y a los sin recursos, se dice que es parte del “gen egoísta”, también los seres humanos

somos capaces de cuidar y cooperar y tener el “gen altruista”. Al final vivimos en una sociedad contractual en la que estamos dispuestos a dar y recibir, a cooperar. Estamos dispuestos a trabajar si las empresas nos brindan un sueldo; las empresas están dispuestas a darnos un sueldo si tenemos algo que aportar.

Pero el problema reside en aquellos que creemos no tienen nada que dar a cambio, esos son los pobres y por ello los excluimos de la sociedad. Excluimos no solo a los que no tienen recursos económicos sino también aquellos que son relegados en la vida social, como el niño que es acosado porque es vulnerable y no puede defenderse. Lastimamos entonces la dignidad de las personas excluidas por un lado y por el otro a la democracia cuya base es la igualdad y en una sociedad con una gran cantidad de pobres (áporos) y una enorme desigualdad que nos lacera, se hace imposible construir una sociedad justa.

Por todo ello la aporofobia es inadmisibles y hay que erradicarla. Y es justo aquí donde las empresas familiares pueden jugar un papel determinante. Primero porque como sabemos son las empresas familiares la mayoría de las empresas en el mundo y tienen la capacidad de configurar sujetos y contextos para bien.



### Aquí lo que podrían hacer:

1. Educar a sus directivos y colaboradores, formal e informalmente, no solamente en temas propios de la administración sino también en temas de la convivencia inclusiva, digna y justa. Esto resulta en beneficios que generan una cultura sólida y aumenta el compromiso de los colaboradores.
2. Constituir la empresa familiar como una estructura más simétrica e igualitaria. A través de disminuir la brecha salarial entre el ejecutivo que más gana y el que menos gana, y entre hombres y mujeres, ofreciendo además oportunidades de desarrollo transparentes y claras, reinvertiendo mejor las ganancias. Esto disminuirá la desigualdad.
3. Establecer un código de ética basado en la dignidad de las personas que no discrimine y respete la diversidad y los derechos humanos.
4. Ser verdaderamente responsable de sus acciones para todos los grupos de interés, haciendo suyo el propósito de la empresa como un ente social que no

piensa solo en el negocio para hacer negocio, sino decididamente atraer un objetivo de desarrollo sostenible (como erradicar la pobreza, atacar el cambio climático, etcétera) incorporando la economía circular o la economía “donut”.

Pero todo lo anterior, solamente puede lograrse si los líderes de las empresas familiares son propietarios responsables, es decir, conscientes y por lo tanto capaces incluso de cambiar el giro de la empresa, sus estructuras y formas de trabajo mirando el beneficio de la sociedad y no solamente mirando su propio beneficio. Como dice Adela Cortina, “hay que tener la mirada lúcida, porque no hay ningún ser humano que no tenga nada que ofrecer”.

### ► Sobre el autor

**Fernando Sandoval** es Director Asociado del Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey.



# SUMANDO TALENTOS, MULTIPLICANDO RESULTADOS

*Debe permanecer dentro de los intereses de la empresa el conseguir, cultivar y retener a estos talentos que dejarán huella en nuestras organizaciones y que, sin duda, todas las inversiones que se puedan hacer en ellos reeditarán en beneficios tangibles o intangibles.*

Por Francisco Malagón



**L**a historia de muchas organizaciones está definida, en gran parte, por el esfuerzo y dedicación del talento involucrado. Incluso, la memoria organizacional muchas veces se remonta a personajes que innovaron constantemente, que hicieron sacrificios por la empresa, que entendieron a sus públicos o colaboradores o que al final, abrieron un panorama nuevo en el desarrollo de la empresa de la que formaron parte.

Debe permanecer dentro de los intereses de la empresa el conseguir, cultivar y retener a estos talentos que dejarán huella en nuestras organizaciones y que, sin duda, todas las inversiones que se puedan hacer en ellos reeditarán en beneficios tangibles o intangibles; sobre todo, si hablamos de empresas familiares donde los talentos generan un doble o hasta un triple impacto. En la empresa familiar tenemos la oportunidad de identificar dichos talentos desde temprana edad y encaminar su posible impacto en cualquiera de los tres ámbitos (empresa, familia, propiedad). De esta manera, poco a poco, las distintas generaciones van sumando experiencias nuevas, tendencias, perspectivas y frescura al constante movimiento del sistema empresa-familia.

La convivencia entre los talentos de las diferentes generaciones representa un beneficio para la em-

presa familiar. En otros momentos hemos platicado sobre la excelente conjunción de la madurez y experiencia otorgada por las generaciones *senior* y la energía, motivación y la búsqueda de nuevos desafíos de las generaciones *junior*; también teniendo claro que los valores arraigados a cada generación no son estáticos y que su mezcla e incorporación podrían representar un enriquecimiento contundente en la empresa familiar.

Esta conjunción o integración debe propiciarse de manera deliberada. No sucede de manera natural, a pesar de estar seguros de contar con una excelente cohesión familiar. A lo largo del tiempo y conforme incrementa la complejidad del sistema familiar, el reto de la convivencia de los diferentes talentos se debe replantear y actualizar. En este sentido, un ingrediente esencial en esta integración es aceptar que el respeto a la diversidad en la familia será el punto de partida.

Si bien para sumar los beneficios del talento multigeneracional suena práctico describir a las generaciones involucradas en el proceso, identificar las preconcepciones que las caracterizan podría abonar a la toma de decisiones; para lograr una integración de talento que genere buenos resultados, es importante tomar en consideración los siguientes puntos:

### **El liderazgo como un contexto**

Con la intención de procurar todos los talentos que se gestan a lo largo de las generaciones, el liderazgo debe convertirse en un habilitador contextual que llene de herramientas a todas las personalidades presentes. Se debe tomar en cuenta que el liderazgo no es una persona o una actitud individual, si no que puede ser un esfuerzo colectivo que orille a los integrantes de los equipos a consolidar sus roles, tomar la iniciativa, provocar conversaciones profundas, tomar decisiones o formar sus propios criterios en un ambiente que valore los talentos y no a las funciones, así como también que valore la experiencia, capacidad y ganas de aprender y no la edad. Al recordar que tratamos con personas y no con títulos, seremos capaces de propiciar un ambiente de liderazgo compartido y capaz de fomentar el desarrollo de todos los posibles talentos, que sumen al común denominador del talento organizacional.

### **Comprender la cultura del error**

El desarrollar talentos conlleva estar seguros de comprender y aplicar la cultura del error a lo largo de las generaciones. Estar conscientes de que los errores son inversiones necesarias para la consolidación de un talento conjunto nos sensibiliza ante los escenarios que cualquier generación podría presentarnos. Los

errores nos ayudan a crecer, pero pocas organizaciones están dispuestas a entender que dichos errores son tanto inevitables, como necesarios. Podría parecer obvio que es más eficiente incorporar premeditadamente los costos -desde económicos hasta emocionales- de los errores organizacionales, que sorprendernos con una falsa incredulidad. Es recomendable administrar dichos errores y tener políticas claras sobre sus implicaciones, consecuencias y aprovechamiento; tanto de quien los comete, como de quien los documenta y capitaliza.

### Políticas de atracción y retención del talento

Es necesario diseñar y ejecutar planes de atracción y retención de talento, basados en las propias necesidades de la organización. El tamaño, antigüedad, complejidad o giro podrían ayudar a identificar un traje a la medida que sea fácilmente gestionable. Si bien es cierto que no todos los integrantes de la familia o equipo de trabajo son altos potenciales, la identificación de planes de acción podría solventar problemas de atracción y retención de talento. De esta manera podemos establecer objetivos, proyectar carreras profesionales y personales y tener claridad en las evaluaciones del desempeño y del mérito.

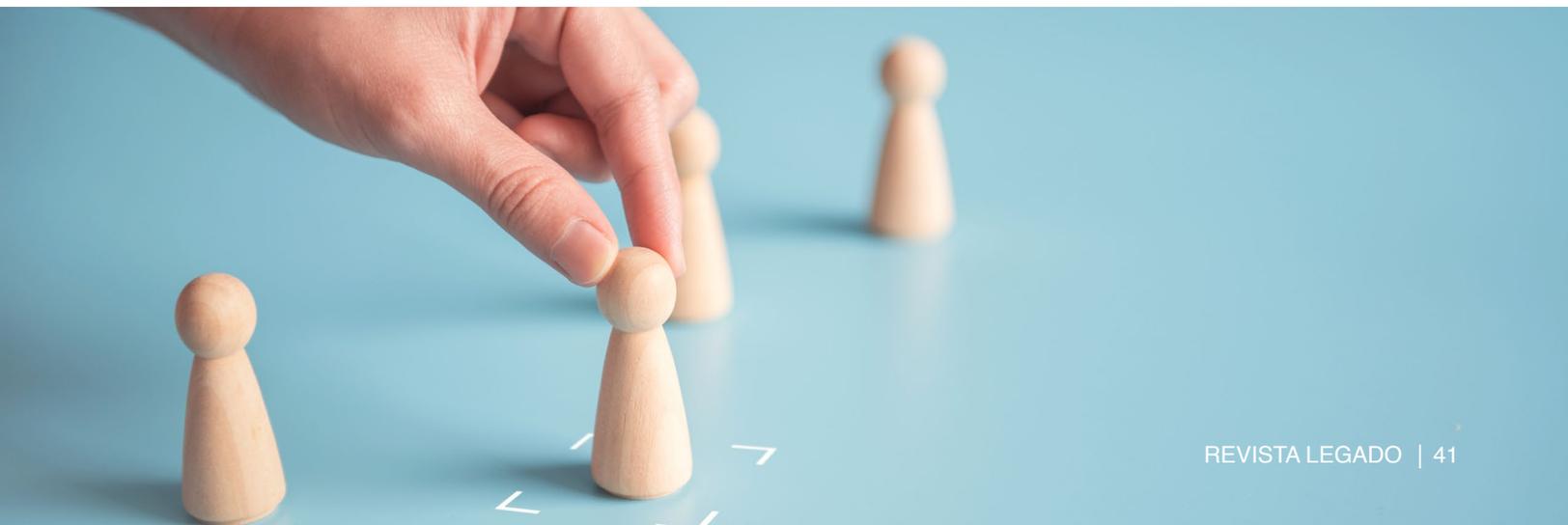
### Sumando talentos y aprendizaje 1 + 1 = 3

El aprendizaje generado a partir de la conjunción de talentos no solo contribuye a la inclusión de las diferentes generaciones, si no que es la principal materia prima

para mantener un capital intelectual valioso y trascendente. Las organizaciones deben continuar su desarrollo desde una visión sistémica y comprendiendo que el talento colectivo va mucho más allá de la simple suma de los talentos de los equipos de trabajo. Teniendo políticas claras y un contexto apropiado de liderazgo, será más fácil guiar a los talentos a lo largo de su historia de desarrollo, sumando sus experiencias y errores; y otorgando así una visión enriquecida y valiosa para el legado familiar o empresarial. Hablemos más de una multiplicación de talento y experiencias, que de una suma de aptitudes y rasgos. Hablemos sobre el impacto inmensurable que nuestro talento familiar y empresarial podría generar a través del tiempo y a lo largo de nuestras generaciones.

### ► Sobre el autor

**Francisco Malagón** es Líder de Iniciativas Estratégicas del Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey.





# LA PROPIEDAD EMOCIONAL:

## EL FACTOR CLAVE DE LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

*La propiedad emocional resulta muy beneficiosa para las nuevas generaciones y se traduce en actitudes como un alto compromiso con la empresa y la intención de participar activamente en el proyecto familiar a largo plazo.*

**Por Juan Antonio Monterrosa**

Cuando hablamos de la continuidad de la empresa familiar, nos referimos a uno de los más grandes anhelos de los fundadores para preservar su legado, promover un compromiso firme de su descendencia con la empresa y lograr una trascendencia después de su partida.

El cumplir estos anhelos no es tarea fácil, especialmente porque toca las fibras más sensibles de los miembros de la familia. Dentro de estas fibras se encuentran sus valores fundamentales, como pueden ser la historia familiar, anécdotas que perduran en la imaginación de la descendencia y son transmitidas de generación en generación, entre otros vínculos emocionales que

cada integrante puede percibir de diferente manera.

Todas estas historias se convierten en una filosofía familiar que nutre a la empresa con una visión compartida y que motiva a la continuidad generacional. A esto le llamamos propiedad emocional.

En las empresas familiares, uno de los procesos que más impacto tiene es la continuidad intergeneracional. Esto se debe a los cambios que van sucediendo en el tiempo y la intensidad de las emociones que los rodean. Algunos ejemplos son los conflictos entre hermanos, primos, el fallecimiento de los padres, el nacimiento de los hijos, nietos, la sucesión y los cambios de liderazgo empresarial que suelen suceder de

forma desorganizada. Sin embargo, la mayoría de las empresas familiares —a pesar de sufrir estas crisis— siguen consolidando su legado muchas veces por instinto familiar, otras por el amor a la familia, la historia, los valores fundacionales, etcétera. Lo cual deriva un esfuerzo de las generaciones —tanto la que está al mando como la entrante— para sostener su riqueza emocional.

En el camino a la continuidad, las empresas familiares han considerado como factor importante el de la propiedad, que frecuentemente se considera como el patrimonio físico con el que cuenta una familia empresaria y que le da vida a la empresa y a la familia en su estructura patrimonial (composición accionaria,

tenencia de terrenos, edificios y oficinas, casas de campo para la familia, inversiones en otras empresas, etcétera). El sistema de la propiedad, concebido como la propiedad patrimonial, no es el único componente que existe en la visión sistémica de la empresa familiar, hay otros elementos que influyen en la continuidad de la empresa familiar, como el antes mencionado, la propiedad emocional. Esta última actúa como un pegamento que motiva a las familias empresarias a trascender de generación en generación.

Uno de los principales factores de la propiedad emocional, es que resulta muy beneficioso para las nuevas generaciones y puede traducirse en actitudes como un alto compromiso con la empresa y la intención de participar activamente en el proyecto familiar a largo plazo. Por estas razones, resulta útil conocer las estrategias clave que permiten desarrollar un vínculo fuerte y positivo con el proyecto de familia.

Una de las experiencias más sólidas en el desarrollo de la propiedad emocional, la encontramos en el caso de una familia empresaria que, por el trabajo de los padres y estar focalizados en el crecimiento de la propiedad patrimonial, no prestaban atención a las claves lograr la continuidad de la familia, lo que generó conflictos entre los hermanos y ocasionó la ruptura de los sucesores, la cual se logró detener debido a la sensibilización de los factores que presento a continuación:



***Uno de los más grandes  
anhelos de los fundadores para  
preservar su legado es promover  
un compromiso firme de su  
descendencia con la empresa y  
lograr una trascendencia después  
de su partida.”***

- **Conocimiento profundo de la historia familiar.** Las anécdotas familiares contadas desde la imaginación de los padres, abuelos, vivencia de ritos ancestrales que se repiten de generación en generación, símbolos familiares y el apego a las tradiciones familiares (recetas de cocina, días de unión familiar, el manejo de códigos propios de cada familia, viajes en conjunto, etcétera).
- **Un propósito familiar vivido desde los valores fundacionales.** Amor al apellido, laboriosidad, honradez, respeto a las tradiciones; una misión clara hacia los objetivos de la familia-empresa y el respeto a los cambios generacionales.
- **Inversión** de tiempo, energía, ilusión, sueños, proyectos en conjunto en la familia y la empresa.
- **Comportamiento** empresarial de acuerdo a los valores fundacionales.

Así que ya lo sabes, la propiedad emocional es sin duda un pilar sumamente importante para la continuidad de tu empresa.

#### ► Sobre el autor

**Juan Antonio Monterrosa** es consultor internacional de empresas y conglomerados familiares y Director General del Instituto de la Empresa Familiar Latinoamericana en Chile.

# EL MENTORING DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR: RELACIONES QUE DESARROLLAN EL TALENTO

*El mentoring es la relación significativa entre dos personas que tienen el rol de “acompañar” y “ser acompañado” en el desarrollo de la carrera profesional dentro de una organización.*

**Por Cristina Alvarado**

**L**as empresas familiares, al igual que las demás organizaciones, están sostenidas por las relaciones interpersonales que se establecen entre sus integrantes. Estas relaciones vertebran el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la transmisión de conocimientos, entre otros procesos clave. En este último, las relaciones de *mentoring* ocupan un lugar fundamental para poder potenciarlo y contribuir al desarrollo del talento de los miembros de la familia. Así lo confirma el hecho de que en muchas de las historias que narran líderes exitosos, el *mentoring* ha sido una cuestión crítica en el avance de sus carreras.

Las empresas familiares destacan por su transmisión de valores a las siguientes generaciones a

través de la interacción familiar. Si además de estos espacios de interacción se llevan a cabo procesos de *mentoring*, la transmisión de conocimiento y el desarrollo de talento se verán reforzados, generando mayores niveles de satisfacción y de compromiso dentro de sus integrantes. Asimismo, involucrar a profesionales y directivos no familiares dentro de este proceso potencian aún más estos efectos positivos.

Cuando las empresas familiares ponen en marcha este tipo de procesos están apostando por mayores niveles de compromiso en las nuevas generaciones, transmiten un mensaje muy claro sobre su inversión en el desarrollo del talento y construyen puentes con los más jóvenes porque se sienten apoyados y acompañados en su desarrollo.



### Qué es el *mentoring*

Relación significativa entre dos personas que tienen el rol de “acompañar” y “ser acompañado” en el desarrollo de la carrera profesional dentro de una organización.

### Funciones clave del *mentoring*

- Transmisión de conocimientos sobre la carrera profesional tanto por lo que se refiere a competencias y habilidades específicas del puesto de trabajo como por lo que supone seguir un plan de carrera dentro de la organización.
- Modelaje del rol profesional a través de la observación del desempeño de su mentor o mentora.
- Apoyo psicosocial para que desarrollen una mayor confianza en sí mismos, construyan relaciones positivas dentro de la organización y afronten mejor la incertidumbre.

### Beneficios del *mentoring*

- Facilita la transmisión de valores, ética y cultura familiar empresarial.
- Promueve mayores niveles de compromiso en las siguientes generaciones.
- Facilita el proceso de sucesión.
- Mayor cohesión dentro de los equipos integrados por familiares y no familiares.

### Algunas recomendaciones para potenciar el *mentoring* dentro de su empresa familiar

- Comience por definir un plan de desarrollo del talento de las nuevas generaciones. Dicho plan de desarrollo no excluye a los colaboradores no familiares, al contrario, es muy positivo que los más jóvenes, sean o no de la familia, puedan verse implicados en dicho plan.

- Alinee a los objetivos del plan de desarrollo las distintas iniciativas de *mentoring* destinadas a los más jóvenes dentro de la empresa familiar.
- Lleve a cabo una cuidadosa selección de las personas que ejercerán este rol de *mentoring* porque deben ser especialmente hábiles en crear y sostener una relación significativa con sus “mentorizados” o “mentorizadas”.
- Combine el *mentoring* facilitado por parte de los familiares seniors y los profesionales y directivos no familiares para potenciar sus efectos positivos en términos de la transmisión de los valores familiares y el desarrollo de la carrera profesional.

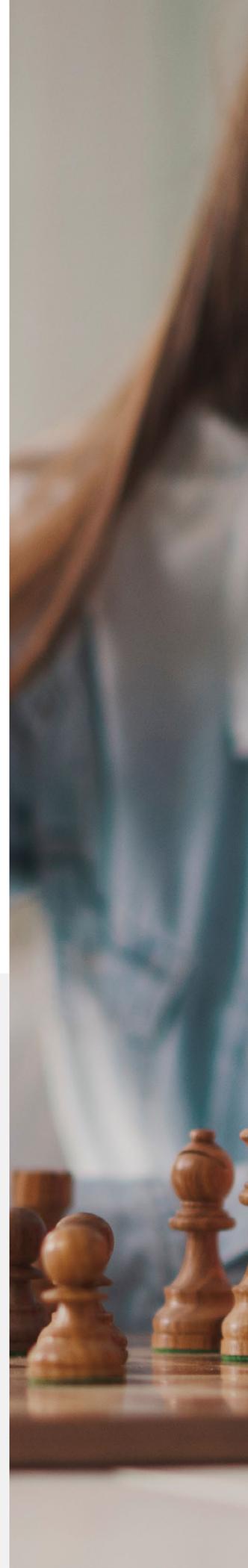
#### ► Sobre la autora

**Cristina Alvarado** es Investigadora de la Universidad Autónoma de Barcelona y de la Universidad Católica de Lovaina.

#### ► Bibliografía recomendada

Dhaenens, A. J., Marler, L.E., Vardaman, J.M., Chrisman, J.J. (2018). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*, 28 (1), 46-55. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.005>.

Tjan, A. (February, 2017). What the Best Mentors Do. *Harvard Business Review*.





# NEGOCIOS DE FAMILIA: UNA SOLA FLECHA SE PUEDE ROMPER FÁCILMENTE, PERO MUCHAS SON INDESTRUCTIBLES

*Sin comunicación no hay confianza, y nunca es demasiado tarde para construirla; los líderes de la familia deben procurar la constante comunicación.*

**Por César Castorena**

A principios del siglo XIII, Gengis Kan reunió a sus descendientes, tomó una flecha y la rompió, posteriormente tomó un fardo de diez e intentó destruirlas sin éxito. Así demostró a sus hijos, que mientras ellos estuvieran unidos, serían indestructibles.

Dicha unión reinó por dos generaciones de manera exitosa, en menos de un siglo, el imperio mongol se extendió hasta alcanzar más de 23 millones de kilómetros cuadrados: desde el mar del Japón hasta Europa Central; desde el Ártico hasta el subcontinente indio y el sudeste asiático.

No obstante, la tercera generación, los nietos del primer Kan, lucharon entre sí en un conflicto sucesorio, que a

la postre, terminó dividiendo el imperio mongol. Para fortuna de sus subyugados, nunca volvió a tener el esplendor que gozó a finales del siglo XIII.

La historia de fracasos en temas sucesorios ha sido un tema recurrente tanto en imperios como en empresas. Ejemplos sobran de fortunas quebrantadas en un par de generaciones, el caso de los Vanderbilts, los Hartfords, los Pulitzers, la familia Matarazzo en Brasil o los Gargollo en México.

Pero no hay que ir a las grandes fortunas del siglo XIX, probablemente todos conocemos la historia de una familia exitosa, cuya empresa se perdió y, si bien los descendientes no terminaron en la calle, son solamente una sobra de lo

que pudieron ser. Cabe preguntarse: ¿qué fue?, ¿cuál es la fórmula para mantener las empresas, las fortunas y los imperios?

## Confianza y comunicación

Con base en una revisión de datos y encuestas realizadas a 3,250 familias de alto patrimonio, Roy Williams y Vic Pressier, analizaron por qué solamente una tercera parte de las familias conservan exitosamente su patrimonio en la siguiente generación.

La primera causa (60%) es por falta de confianza y problemas de comunicación; la segunda (25%) es falta de preparación de los herederos; la tercera (10%) falta de una misión familiar y la última (5%) por otras causas.



Sin comunicación no hay confianza, y nunca es demasiado tarde para construirla. Esto es independiente de la familia y, es cierto, no será lo mismo hacerlo entre hermanos que con primos o primos segundos. Los líderes de la familia deben procurar la constante comunicación. Por ejemplo, si hay un negocio familiar en primera generación, será a través de una junta regular sin grandes formalidades; si se trata una familia extensa, en su cuarta generación, será quizás a través de una asamblea familiar planeada y ejecutada conforme a lineamientos preestablecidos.

### Crear una ruta

Sin una ruta definida es fácil perder el rumbo, de aquí la importancia de lineamientos que guíen a los miembros familiares. Estos lineamientos (quizás a través de un protocolo familiar) ayudarán a establecer la misión y visión familiar y principalmente darán transparencia y claridad a los miembros familiares en su actuar. Ayudarán a cultivar la comunicación y confianza, y cohesionarán a los miembros familiares encausándolos a un objetivo común.

La consistencia es uno de los valores que más corre-

lación tienen al éxito. Hay que ser flexibles y adaptarse a las cambiantes necesidades familiares; no obstante, mantenernos en la ruta trazada será lo que logre el éxito intergeneracional del negocio familiar.

### La aljaba – mantener las flechas junta

La mayoría de las familias no logran que su negocio y patrimonio sobreviva el paso generacional. Entre más miembros y mayor grado de parentesco, aumentará su complejidad. En ocasiones, será necesario de terceros especializados, para lograr el éxito. La comunicación, la construcción de confianza y la planeación de una ruta, serán la aljaba que mantenga los miembros de la familia y logre que la empresa familiar imprima con éxito su huella en las décadas venideras.

### ► Sobre el autor

**César Castorena** es responsable de planificación patrimonial y Asesoría en filantropía para México y Latinoamérica en Bank Julius Baer & Co. Ltd.



# EL PROPÓSITO SUPERIOR DE LA EMPRESA FAMILIAR Y EL INVOLUCRAMIENTO DE SUS COLABORADORES

*Si existe una claridad en relación con el propósito que busca lograr la empresa y ésta muestra la diferencia que busca aportar para el mundo, todos los grupos de interés relacionados con ella se unirán buscando aportar su grano de arena.*

**Por Mario Alain González**



**B**ob Chapman, CEO del grupo de empresas manufactureras Barry-Wehmiller y creador de la idea de “liderazgo verdaderamente humano”, describe en su libro “Todo el mundo es importante” una epifanía que vivió en una boda a la que fue invitado: mientras observaba a la novia caminando hacia el altar del brazo de su padre, al escucharlo decir las palabras tradicionales de la ocasión “su madre y yo entregamos a nuestra hija para que se case con este joven” se dio cuenta de que lo que realmente pensaba el padre en ese momento era parecido a esto: “mire, jovencito, mi esposa y yo trajimos al mundo a esta preciosa mujer y le hemos dado todo el amor y apoyo que hemos podido; más le vale que usted le continúe permitiendo realizarse plenamente”. Justo ahí cayó en cuenta que los más de siete mil colaboradores de sus empresas son el hijo precioso de alguien y que sus padres desean su plenitud. A partir de ese momento Bob Chapman asumió una responsabilidad diferente respecto al papel que sus colaboradores juegan en sus empresas entendiendo el espacio que ellas pueden representar en su felicidad.

Como regla general, el empresario familiar no tiene que pasar por una situación parecida a la que vivió Chapman para darse cuenta de su responsabilidad respecto a sus colaboradores. Particularmente en las

etapas tempranas del desarrollo de su empresa, tiene una gran cercanía con todas las áreas de su empresa y en muchas ocasiones también con la comunidad que la alberga, por ello no tiene que imaginarse a cada colaborador como el “hijo precioso de una familia”; más bien conoce a la familia de donde proviene.

**“ Al centrar esta atención en los familiares, se deja de lado la preocupación sobre el desarrollo de los colaboradores que no son parte de la familia.”**

Sin embargo, a medida que la empresa y la familia van creciendo, su preocupación se enfoca en establecer las reglas para que los miembros de la familia se integren a ella y desarrollen su talento para que exista armonía en la familia y buscando, que cuando llegue el momento, dentro de la familia existan varios candidatos en el proceso de su sucesión. En muchas ocasiones, al centrar esta atención en los familiares, se deja de lado la preocupación sobre el desarrollo de los colaboradores que no son parte de la familia y su empresa puede ver limitado su potencial y desperdiciar oportunidades importantes de crecimiento.

Sin embargo, si existe una claridad en relación con el propósito que busca lograr la empresa y ésta muestra la diferencia que busca aportar para el mundo, todos los grupos de interés relacionados con ella se unirán buscando aportar su grano de arena y los colaboradores. Sean o no de la familia, tendrán un sentido profundo de contribución y de orgullo al formar parte de un propósito mayor. Seguramente todos ellos verán a la empresa como el espacio donde podrán desarrollar sus potencialidades y eventualmente lograr la felicidad, puesto que su pasión como individuos se relaciona directamente con el trabajo que hacen en la empresa.

Con esta idea en mente, la empresa familiar debe tomar con suma seriedad la identificación y articulación de este propósito superior que quiere servir. No debe ser una tarea difícil, puesto que es bien sabido que la empresa familiar, debido a sus características, busca una permanencia en el largo plazo donde el legado de la familia perdure y se propague. El ejemplo de una empresa que refleja su conciencia respecto al cambio que busca para el mundo, a través de la declaración de su propósito superior, es el supermercado de productos saludables Whole Foods Market. Ellos buscan “nutrir a las personas y al planeta” y todas las decisiones que toman giran

alrededor de esta intención. Así, en sus tiendas, sus colaboradores ofrecen talleres sobre alimentación sana, la empresa trabaja con sus proveedores para que desarrollen prácticas agrícolas y ganaderas eficientes y sostenibles, ha desarrollado un sistema de microcréditos para apoyar proyectos productivos en países de renta baja, y reconoce y promueve a sus colaboradores por el cuidado personal que tienen de su salud.

Para llegar a articular en una frase el propósito superior de una organización se sugiere utilizar un concepto japonés llamado “Ikigai”, que se puede traducir como “el propósito de la vida”. Aplicado al ámbito empresarial, si analizamos cuáles son las fortalezas de la organización (aquello en lo que tiene el potencial de ser el mejor del mundo), qué es lo que apasiona a la empresa, qué es lo que el mundo necesita de la organización (y está dispuesto a pagar por ello), dónde puede lograr un impacto significativo (qué problemas o necesidades reales puede resolver), y nos enfocamos en la intersección de estos elementos, llegaríamos a definir esta idea.

Regresando al concepto de liderazgo verdaderamente humano, la idea central de la propuesta de Bob Chapman es concebir a la empresa como un lugar donde se puede lograr la felicidad. Si la empresa familiar tiene clara la contribución que busca para el mundo, y sus

decisiones estratégicas son consistentes con ella, sus colaboradores podrán florecer y contribuirán poniendo todo su talento al servicio de una idea más grande que ellos mismos o que la empresa: un propósito superior.

#### ► **Sobre el autor**

**Mario Alain González** es Profesor del Departamento de Gestión y Liderazgo de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

#### ► **Lecturas recomendadas:**

Bob Chapman & Raj Sisodia (2020). *Todo el mundo es importante*. Ediciones Obelisco.

Nikos Mourkogiannis (2006). *Purpose: The Starting Point of Great Companies*. St. Martin's Publishing Group.

Raj Sisodia, et. al. (2020). *Capitalismo consciente - Guía práctica: Cómo alinear el propósito de una organización*. Ediciones Urano



# EL RÉGIMEN ECONÓMICO MATRIMONIAL DE SOCIEDAD CONYUGAL Y LA EMPRESA FAMILIAR

Por Arán García Sánchez

*¿Cómo será regulada la empresa familiar en el supuesto en que los cónyuges decidieron fundar una empresa sin optar por constituir alguna sociedad civil o mercantil o un protocolo familiar?*

**E**l matrimonio es una de las fuentes constitutivas de la familia y regulada por el Derecho de las familias (Baqueiro y Buenrostro, 2019). En el año 2019 se celebraron más de 500 mil matrimonios, pero en el año 2020 hubo una disminución de los mismos, derivado de la pandemia, celebrándose poco más de trescientos mil matrimonios según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021). A partir de lo anterior valdría la pena preguntarnos ¿qué relación tiene el matrimonio y el Derecho de las familias con la empresa familiar?

El punto coyuntural lo encontramos a partir del concepto de empresa familiar, que debe considerar los siguientes elementos: es una organización de carácter económico, cuyo objeto es la producción o comercialización de bienes o la prestación de servicios y que el grupo de personas que la conforman deben estar unidas por un vínculo jurídico familiar (Delgado, 2013). Dicho vínculo es el parentesco que es considerado un vínculo jurídico entre personas dentro de la familia. La

naturaleza varía según sea parentesco por consanguinidad, por afinidad o el civil” (Chávez, 2003).

Por lo tanto, podemos deducir que la empresa familiar derivada del matrimonio, puede ser constituida por uno o ambos cónyuges y a partir de la procreación de sus descendientes tenemos a los posibles sucesores de la empresa. Dicha empresa es regulada considerando los siguientes supuestos: los cónyuges decidieron fundar una empresa familiar constituyendo alguna sociedad civil o mercantil, un protocolo familiar o por el contrario optaron por no hacerlo. En este sentido nos vamos a enfocar en el último supuesto.

Aquí valdría la pena preguntarnos ¿cómo será regulada la empresa familiar? La respuesta sería con base en los regímenes económicos matrimoniales, los cuales son definidos como “el sistema de normas jurídicas a través del cual se regula la relación económica y/o de administración y propiedad de los bienes adquiridos durante el matrimonio, ya sea entre los cónyuges o de éstos frente a terceros” (Pérez, 2010).



En México los regímenes económicos matrimoniales son regulados por las codificaciones civiles o familiares locales atendiendo el caso específico de cada una de las 32 entidades federativas, además del Código Civil Federal. Los regímenes contemplados por las legislaciones en comento son: “sociedad conyugal” o “comunidad de bienes”, en caso del estado de Quintana Roo; el otro régimen es el de “separación bienes” y un tercero implícito denominado “mixto” que consiste en una separación de bienes parcial.

Después de definir y mencionar los regímenes económicos matrimoniales en México, nos vamos a enfocar en el régimen económico de “separación de bienes” y su incidencia en la empresa familiar. Para ello lo primero es definirlo: “es el que reconoce a cada cónyuge la propiedad de los bienes que tuviese antes y durante el matrimonio, así como el disfrute, administración y disposición, por sí, de los mismos; por lo que serán responsables personales y exclusivos de las obligaciones contraídas por cada uno de ellos. Representa la independencia económica de los cónyuges, regulada jurídicamente, durante el matrimonio” (Pérez, 2010). Lo anterior nos permite enfatizar en la responsabilidad individual de cada uno de los cónyuges respecto de su haber patrimonial durante la vigencia del matrimonio y de la empresa familiar. Su constitución es a través de capitulaciones, convenio donde se establecen cláusulas que permiten la modificación o la sustitución de un régimen económico matrimonial en específico.

Ahora, nos podemos cuestionar respecto a la eficacia del régimen de separación de bienes, sin capitulaciones y sin protocolo familiar, en cuanto bienes propios de los cónyuges y su incidencia en la empresa familiar, para ellos nos remitimos al Código Civil Federal.

El artículo 212 menciona que en dicho régimen los cónyuges conservarán la propiedad que respectivamente les pertenece, los frutos y accesiones no serán comunes, es decir, exclusivos de cada uno y ¿qué sucedería en el caso de que los bienes de la empresa familiar estén a nombre de uno solo de los cónyuges? La

respuesta la encontramos en el artículo 213 que señala: también serán propios de los consortes las ganancias que obtuvieren derivados del comercio o industria. Otra situación que podemos plantear es que un cónyuge sea dueño de la empresa y el otro administre, en ese sentido la referida codificación es su artículo 218, reconoce una obligación de diligencia y en caso contrario el cónyuge administrador tendrá que reparar los daños y perjuicios.

A manera de recomendación sería importante que los cónyuges que se encuentran en el supuesto antes planteado, mínimamente deben celebrar capitulaciones, con la intención de regular la parte económica de su matrimonio y en consecuencia la de su empresa familiar.

#### ► Sobre el autor

**Arán García** es Profesor Investigador en la Escuela de Ciencias Sociales y Gobierno, Tecnológico de Monterrey.

#### ► Referencias

- Baqueiro, E. y Buenrostro, R. (2019). *Derecho de familia*. Ciudad de México: Oxford.
- Chávez, M. (2003). *La familia en el Derecho*. Ciudad de México: Porrúa.
- Delgado, F. A. (2013). *Modelo para la inscripción pública del Protocolo Familiar para el Estado de Chihuahua*. Recuperado de <http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wp-content/uploads/2013/11/NEG42.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2021). *Nupcialidad*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/nupcialidad/>
- Pérez, M. M. (2010). *Derecho de familia y sucesiones*. Ciudad de México: Nostra Ediciones, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Sánchez, R. (2010). *De los contratos civiles*. Ciudad de México: Porrúa.

“

***Los cónyuges que se encuentran en el supuesto antes planteado, mínimamente deben celebrar capitulaciones, con la intención de regular la parte económica de su matrimonio y en consecuencia la de su empresa familiar.”***





# 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.



Tecnológico  
de Monterrey

Instituto de Familias  
Empresarias