



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



## **CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN**

CUADERNO NÚMERO 44

# **LAS ESTRUCTURAS FAMILIARES HÍBRIDAS Y LAS EMPRESAS FAMILIARES**

*SER JUSTO, NO EQUITATIVO*

**Salo Grabinsky**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

México

Marzo de 2022



## DIRECTORIO

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers  
**Rector**

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas  
**Secretario General**

Dr. Luis Agustín Álvarez Icaza Longoria  
**Secretario Administrativo**

Lic. Raúl Arsenio Aguilar Tamayo  
**Secretario de Prevención, Atención  
y Seguridad Universitaria**

Mtro. Néstor Martínez Cristo  
**Director General  
de Comunicación Social**

---

**Seminario Universitario  
de Gobernabilidad y Fiscalización**

Dr. Alfredo Adam Adam  
**Coordinador**

Mtra. Aurea del Carmen Navarrete  
Arjona  
**Secretaria Técnica**

**Comité Ejecutivo**  
Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez  
**Director de la Facultad  
de Contaduría y Administración**

Dr. Alfredo Sánchez Castañeda  
**Abogado General de la UNAM**

Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda  
**Secretaria de Desarrollo Institucional**

Lic. Enrique Azuara Olascoaga  
**Contralor**

---

**Comité Consultivo**  
Dr. Juan Alberto Adam Siade  
Dr. Rolando Cordera Campos  
C.P. y Econ. José Ernesto Costemalle Botello  
Mtro. Roberto Figueroa Martínez  
Dr. Sergio García Ramírez  
Lic. Jesús Hernández Torres  
Dra. Arcelia Quintana Adriano  
Mtro. Roberto Salcedo Aquino  
Mtra. Norma Samaniego Breach  
Dra. Nadima Simón Domínguez  
C. P. Héctor Vargas Icasa  
Lic. María Elena Vázquez Nava  
Dr. David Vega Vera



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



## **CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN**

CUADERNO NÚMERO 44

# **LAS ESTRUCTURAS FAMILIARES HÍBRIDAS Y LAS EMPRESAS FAMILIARES**

***SER JUSTO, NO EQUITATIVO***

**SALO GRABINSKY**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

México

2022

Primera edición, 2022

D.R. © 2022 Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Ciudad Universitaria  
([www.fca.unam.mx](http://www.fca.unam.mx))

Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización  
<http://sug.unam.mx>

ISBN en trámite

Impreso y hecho en México

# Contenido

Presentación	7
<i>Dr. Alfredo Adam Adam</i>	
Antecedentes	11
Capítulo I	
Definiciones	15
Capítulo II	
Tipología de familias híbridas	27
Capítulo III	
Las empresas familiares y su evolución	44
Capítulo IV	
El Sistema Familia-Empresa-Patrimonio	55

Capítulo V	
Familias híbridas y el patrimonio familiar	61
Capítulo VI	
Conflictos en la propiedad, operación y sucesión de las empresas familiares	68
Capítulo VII	
Proyecto integral para familias híbridas, sus empresas y el patrimonio	87
Conclusiones y consejos	125
Referencias	129
Semblanza del autor	131

## Presentación

El ingeniero Salo Grabinsky nuevamente distingue al Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización y nos comparte interesantes reflexiones sobre las previsiones, decisiones y condiciones que debe adoptar una empresa familiar, en esta oportunidad en el contexto de una familia que el ingeniero ha denominado como “híbrida”, es decir aquella que se aleja de la formada tradicionalmente por padre, madre, hijos y parientes consanguíneos o por afinidad.

Hemos visto que el funcionamiento de una empresa es complicado y se puede afirmar que más aún lo es de una empresa familiar, ya que en esta

existen lazos y vínculos que recorren de manera transversal a sus integrantes y que definitivamente inciden de forma directa en la conducción del negocio, su estabilidad y su permanencia. Esta situación se multiplica cuando la familia incluye otras figuras, como hijos de un nuevo matrimonio o fuera del reconocido legalmente, ahijados, compadres, parejas adicionales del fundador o fundadora, por citar algunos ejemplos, es decir, cuando en ella participan integrantes de una familia híbrida.

Como es del conocimiento de todos, las empresas familiares son parte fundamental para el funcionamiento de una economía y por ende para el éxito de un gobierno; generan empleos, pagan impuestos y promueven el desarrollo de sus comunidades, entre otros importantes beneficios. De ahí la relevancia del presente texto, que trata sobre la forma en la que aquellas que están constituidas por familias híbridas puedan operar con óptimos resultados y además trascender en el tiempo por varias

generaciones, con las mejores condiciones posibles. Resultan entonces muy importantes las sugerencias que nos brinda en esta entrega Salo Grabinsky, reconocido especialista y consultor en el tema de empresas familiares desde hace muchos años.

Dr. Alfredo Adam Adam  
Coordinador del Seminario Universitario  
de Gobernabilidad y Fiscalización



## Antecedentes

En el pueblo de Kutno, en Polonia, casi terminada la I Guerra Mundial, la familia formada por Bezalel (Carlos) Grabinski y Balbina Asz, su esposa, junto con sus dos hijos, los pequeños Isaac y Nathán, sufrían las privaciones y pobreza de esa época, pero eran una típica familia nuclear. Era el verano de 1918 cuando una crisis sanitaria global, ocasionada por la mal llamada “Influenza Española”, estaba diezmando a poblaciones indefensas y no había cura posible para combatirla. Balbina enfermó y desgraciadamente falleció, dejando huérfanos a los niños. Un par de años después y siguiendo la tradición

judía, tal vez generalizada en esa era, Bezalel se casó nuevamente con Eduwiges Asz, hermana menor de Balbina. Esta familia se acogió al decreto del gobierno mexicano en 1924 y emigró al distante y exótico país para echar raíces. La familia creció, los esposos tuvieron dos hijos más, Balbina (en recuerdo a la fallecida primera esposa y tía) y Manuel, el cual murió en un trágico accidente en la vecindad donde vivían en el centro de la ciudad de México.

¿Por qué viene a cuento esta historia?

La estructura tradicional de una familia nuclear –padre, madre e hijos biológicos– se transformó por las consecuencias de una pandemia y posterior al nuevo matrimonio con nuevos descendientes pasó a formar una **“estructura familiar híbrida”** con inmensas repercusiones a las que no voy a aludir en particular, pero que cambiaron radicalmente la dinámica familiar de los Grabinski Asz por décadas, hasta el fallecimiento de todos los miembros iniciales.

También tengo una razón personal para escribir en esta oportunidad. Mi padre era Nathán Grabinsky Asz, admirable personaje, genio matemático y persona muy reservada en las emociones sobre su niñez y juventud, lo cual ahora me hubiera encantado escuchar, porque estoy seguro que no fue una vida fácil para nadie de esa familia.

Si a esa historia le agregamos que desde 1986 me he enfocado profesionalmente a conocer el fascinante mundo de las empresas o grupos de negocios familiares y a tratar de apoyarlos de diversas formas, el recuerdo de mi familia híbrida y sus vicisitudes se vuelve algo más profundo y personal. Mi abuelo paterno fue un pequeño comerciante y no tuvo ningún plan de sucesión, sino más bien su objetivo fue el de educar, sacar adelante a sus hijos y darles una forma de vida mejor, lo cual, junto con muchos emigrantes llegados a este bendito país, logró.

Actualmente, con la pandemia del COVID-19 aún vigente, leí una noticia sobre el regreso a clases de los estudiantes de una manera “híbrida” –presencial y por Internet a distancia– y se me ocurrió empezar un estudio más profundo sobre estructuras familiares con esta característica, híbridas, que son cada vez más vigentes, y a partir de ello identificar su interacción con el delicado Sistema Familia-Empresa-Patrimonio que es mi campo de trabajo. Estoy apasionado sobre este tema. He conocido cientos de familias híbridas emprendedoras y su complejidad; sin embargo, sus características y funcionamiento constituyen una rama de estudio casi inexplorada; espero con este trabajo comenzar a abrir la brecha hacia estudios más profundos sobre el particular. Voy a enfocar este libro en mi experiencia y en el deseo de apoyarlos. ¡Deséenme suerte!

Salo Grabinsky

# Capítulo I

## Definiciones

### **Breve historia de la familia**

No pretendo ser un experto en los estudios sobre las familias. Lo que sí puedo asegurar es que, en las últimas décadas y los acontecimientos de los siglos XIX y XX, que incluyeron la revolución francesa, el descubrimiento del vapor y la creación de la era industrial moderna, las migraciones masivas a territorios no explorados como los Estados Unidos, recién independizado y en expansión, así como a Argentina y Brasil en América del Sur o al inmenso continente Australiano dieron un paso gigantesco

hacia la desintegración del modelo rural, casi tribal, de las familias extendidas de tres generaciones, de muchos siglos, hacia las familias de dos generaciones, urbanas y geográficamente distantes.

La familia sigue siendo la base de una sociedad. Los lazos de sangre, afectivos y el crecimiento de los cónyuges como base y la de sus hijos(as) y otros descendientes perduran hasta la fecha. La búsqueda de la unión, la convivencia constante y la armonía es, posiblemente, uno de los conceptos más preciados para un sano desarrollo de los miembros de la familia, lo que impacta en la comunidad, región o país donde vivan.

No exagero al declarar que la estructura tradicional de la familia nuclear (padre y madre e hijos biológicos) está teniendo cambios profundos y que, en el siglo XXI, estamos ante un panorama más complejo que nunca que con toda seguridad seguirá cambiando con las nuevas generaciones hacia las familias híbridas. Los espectaculares adelantos tecnológicos y de

comunicación han provocado un desequilibrio en las relaciones familiares que pocos podemos entender a cabalidad... y el futuro es cada vez más impredecible y no proporciona precedentes para muchas decisiones tanto familiares como públicas.

La pandemia del COVID-19 ha desestabilizado a muchas familias y cuando amaine, si es que esto sucede pronto, la nueva *ANORMALIDAD* va a influir mucho en la dinámica familiar y en la formación de otras nuevas estructuras híbridas. No pretendo ser fatalista, ni mucho menos, ya que los seres humanos nos hemos adaptado a casi todo lo que nos sucede, pero tratar de vivir, estar unidos y prosperar va a ser cada vez más difícil. Veamos este magno proceso global para entenderlo y actuar.

### **La posguerra (de 1945 a fines de siglo XX)**

Entre los acontecimientos más traumáticos del siglo pasado podemos considerar las dos guerras

mundiales con su cauda de atrocidades y la creación de nuevos países al arbitrio de las potencias colonizadoras, la guerra fría entre dos sistemas opuestos buscando la hegemonía global sin llegar a un conflicto con armas atómicas, las crisis económicas en diversas partes del mundo y su efecto de profundos cambios de la población y del sistema tradicional.

En el caso de México, tras una cruenta revolución y la paz posterior empezó un fenómeno sin antecedentes de movimientos humanos del área rural a las ciudades o a Estados Unidos, quienes huían de la pobreza extrema; la creación de planes de educación y alfabetización masivos, incluyendo la apertura de universidades y tecnológicos en todo el país, tanto públicos como privados; y el impacto del “milagro mexicano” de la posguerra con el acceso de millones de familias a una clase media creciente y deseosa de obtener mejores niveles de vida que sus padres.

Por otro lado, las familias del campo, con numerosos hijos, que eran necesarios como mano de obra para cultivar y ayudar en la cría de ganado y tenían una alta mortalidad infantil, se fueron transformando. Al llegar a las ciudades se volvieron familias más compactas con un máximo de dos o tres hijos, que habitaban casas o departamentos cada vez más pequeños y de mayor valor; estas comenzaron a tener una lejanía forzosa de sus seres queridos, como los abuelos y otros parientes. También, se fue creando la necesidad imperiosa de que dos o más ingresos familiares participaran para cubrir el presupuesto doméstico. Así se formaron las megalópolis actuales y las decenas de ciudades medias donde habitan la mayoría de los mexicanos, lo que desafortunadamente también aumentó los hacinamientos y la delincuencia.

Por el otro lado, la posguerra y la paz hicieron florecer el espíritu emprendedor de cientos de miles de mexicanos, varones principalmente, que con el apoyo en casa de sus esposas u otras mujeres crearon

pequeños negocios familiares, cuyo número fue creciendo hasta llegar a varios millones de estos en la actualidad. Una característica básica es que estas empresas, de cualquier giro, localización y tamaño son la base de nuestra economía, crean la mayoría de los empleos sostenibles y generan el patrimonio necesario para mejorar el nivel de vida global (aunque todos sabemos que hay tremendos contrastes todavía).

Los gobiernos, empresas públicas y grupos de inversionistas extranjeros son los elementos críticos para fomentar el crecimiento y desarrollo del país, pero están poniendo en peligro a las empresas familiares, lo que se está agravando por el entorno del país y otros elementos que las golpean (delincuencia, corrupción y competencia ilegal e informal) y, en algunos casos, por una desafortunada dinámica familiar que genera conflictos entre ramas y, como veremos en este libro, origina un efecto directo en las estructuras familiares híbridas, lo que hace fallar el sistema de relojería de la empresa familiar.

## La complejidad actual

Al escribir estas líneas, a finales del segundo año de la pandemia del COVID-19 (2021), podemos afirmar que el mundo está en crisis y, definitivamente, falta liderazgo para su manejo por parte de sus gobernantes. Ello, me parece, porque la clase política no estaba preparada para asumir el control y dictar políticas adecuadas para aminorar la tragedia originada por la pandemia y, también, porque se ha generado una polarización extrema en un contexto en que habitantes y autoridades deberíamos formar un frente común para salir del atolladero, cuyo final no se prevé a corto plazo. Es una etapa muy compleja y sus efectos humanos, sociales, económicos y políticos son inciertos y agotadores.

Este panorama tiene un enorme efecto en las estructuras familiares, tanto las tradicionales de milenios atrás, como con las nuevas formas de construir un lazo afectivo entre seres humanos.

En una serie de artículos hablé del efecto de la pandemia en el Sistema Familia-Empresa-Patrimonio, que opera en un contexto de millones de víctimas fallecidas, pugnas por la vacunación y nocivos efectos en la salud de las personas por las diferentes variantes más serias. Para algunas familias la crisis sanitaria provocó:

- a) Un confinamiento total al principio y un posterior relajamiento artificial que, desgraciadamente está provocando una segunda, tercera y cuarta (actual) ola de contagios y víctimas.
  
- b) Una disminución radical de ingresos, de empleos no esenciales y por ende una serie de conflictos y endeudamientos que no paran de crecer. También, es preciso decirlo, subieron nuestros gastos por el confinamiento y, en algunos casos graves, la atención médica para enfermos de otros males no ligados al COVID. Por lo tanto, la salud en general se complicó.

- c) Un efecto muy importante es la necesidad de estar permanentemente en un ambiente cerrado, lo que causa rencillas y angustias, aunque también ha servido para afianzar lazos de cariño y unidad. Los efectos en la salud mental y física de este período han aumentado y lo demuestran el crecimiento para los que lo pueden solventar, de las terapias y uso de fármacos para la depresión y otros efectos psicológicos. En otros, desgraciadamente, esto se ve reflejado con el aumento de la violencia intrafamiliar, las separaciones conyugales y, cuando ya fue posible, los divorcios.
- d) Para aquellas familias cuya situación económica se deterioró aún más con la pandemia, la necesidad de un ingreso mínimo los ha forzado a salir a buscar trabajo, con un aumento sustancial de la economía informal, de la pobreza extrema y de la delincuencia, organizada o no y, por consecuencia, el aumento de contagios por las aglomeraciones y el no usar mascarillas, limpieza y distancia adecuada entre personas.

- e) Uno de los pocos beneficios de esta época es, para una parte de la población, el reencuentro con nuestras raíces, el contacto aunque sea a distancia con nuestras amistades de décadas, familiares lejanos, compañeros de escuela y de trabajos anteriores con los que actualmente mantenemos contacto. Nuestra comunicación a través de redes sociales ha aumentado sustancialmente y es un gran gusto escuchar a personas queridas a quienes no veíamos y retornar a los amigos, aunque sea, por ahora, a la distancia. También hay tristeza por recordar juntos a los que se han ido.
- f) Como sucede cada vez más en tiempos complejos, la sociedad cercana se solidariza con diversas causas y se ayuda a través de las comunidades, ya que los gobiernos de todo tipo, aunque hacen ciertos esfuerzos, son incapaces de lograr mejorar la situación y, en muchos casos, la vuelven más difícil con políticas mal planeadas o contrarias y peor ejecutadas, debido a una falta de visión

y un aferramiento al “hueso” y futuros puestos que nublan su mente. Muy triste ahora que necesitamos una guía más sensible, preparada y que dé resultados tangibles, no demagogia.

Sí, este panorama nos afecta todos, aunque de manera diferente. Los enfermos y fallecidos son de todas las clases sociales, credos y nacionalidades, aunque los efectos en los más pobres se multiplican ante la falta de medicamentos, hospitales y apoyos familiares.

En un ambiente de pandemia, la pequeña familia moderna urbana ha necesitado de solidaridad interna, pero no tiene los apoyos del pasado, porque no puede pedir auxilio a sus padres, abuelos u otros familiares. Los niños están encerrados y adquieren ciertos trastornos ya que no pueden hacer ejercicio, jugar con sus amigos e ir a la escuela por miedo a los contagios. Las personas mayores están más aisladas y tienen necesidades que no se pueden cumplir cabalmente. Aunque es alarmante este escenario he

observado que la naturaleza humana es muy creativa y muchas de las familias han buscado la forma de apoyarse mutuamente, ya sea cuidando a la distancia a sus seres queridos, mandando medicinas y comida y, sobre todo, haciéndoles sentir cariño; los niños se han ingeniado a buscar entretenimiento y apoyar a sus padres; la tecnología que es un buen instrumento si se maneja cuidadosamente y no se admiten excesos nos ha permitido participar en diversos eventos culturales, educativos y de entretenimiento. Hay que estar conscientes que esta situación no va a cambiar, sino que incluso se va a acelerar en este siglo.

Vamos a entrar al terreno de las **estructuras familiares híbridas**, no solo por la situación crítica en el mundo sino por sus antecedentes en las últimas décadas, su crecimiento acelerado y por los nuevos dilemas que se manejan en su relación interna, con su entorno y, en este caso con el Sistema Familia-Empresa-Patrimonio. Es un tema apasionante y creo, novel.

## Capítulo II

### Tipología de familias híbridas

#### **La familia nuclear tradicional**

Para verlo en forma sencilla, superficial si así lo deciden ustedes, durante los siglos XIX hasta fines del siglo pasado, en el llamado mundo occidental (Europa, América y Oceanía) se desarrollaron sociedades modernas y la base de estas comunidades se conformó con familias nucleares, extendidas. El prototipo fue el de la pareja heterosexual, hombre y mujer que al legalizar su relación ante la Iglesia u otras instituciones religiosas occidentales empezaron a tener familia, procreando hijos e hijas que a su vez formaban lazos

similares y de esta forma se fueron expandiendo. Se integraron familias de tres generaciones ya que sus miembros convivían en una misma casa o en una ubicación cercana con sus progenitores, abuelos y nietos y con otros núcleos similares. La convivencia era necesaria y en la mayoría de los casos bienvenida, por el apoyo mutuo y la serie de actividades conjuntas que desarrollaban. Como había pocas ciudades grandes en esas épocas, estos grupos eran mayoritarios en el área rural o en pequeños pueblos. Se suponía que todos(as) debían santificar su unión para ser aceptados por sus comunidades y que sus descendientes pudieran vivir y casarse con los de otras familias. Definitivamente la unión heterosexual con hijos legalizados ante las autoridades eclesiásticas y civiles fue la regla, hasta hace unas décadas.

Detrás de esa estructura nuclear monógama, existían variantes toleradas o simplemente justificadas, que rodeaban a las familias base y extendidas. En nuestro mundo occidental, al principio del siglo XIX,

la formación en Estados Unidos de la Iglesia mormona, permitió la poligamia hasta que fue declarada ilegal y gestó algunas sectas aisladas. No pienso entrar en otras regiones donde imperan estructuras poligámicas tribales como en los países árabes y otros estados musulmanes o en otras formaciones espirituales, ya que trascienden nuestra cultura.

En el contexto de la religión católica, mayormente extendida en México, se formó un subgrupo tolerado, pero de diferente nivel social y económico, proveniente de los mal llamados vástagos ilegítimos o hijos naturales, ya que si una pareja tiene relaciones extramatrimoniales y la mujer se embaraza es natural que dé a luz un bebé, ¿o no? Yo los denominaré hijos(as) agregados. Y, con motivo de la colonización y del infamante fenómeno de la esclavitud proveniente de África, se fue generando una gran cantidad de individuos mestizos, mulatos y de otras denominaciones.

En resumen, la familia nuclear tradicional, reconocida en la sociedad en esos siglos, era un poco la fachada de un intrincado sistema de relaciones con diversos grados de aceptación, según la cultura y preceptos de las familias y de la sociedad donde los individuos vivían. Digamos que dichos familiares consanguíneos agregados tenían su lugar en la sociedad moderna y aunque había (y sigue existiendo) un rígido patrón en cuanto a las relaciones de noviazgo y unión entre muchas familias tradicionales (en función de sus orígenes, legitimidad y clase social), el mundo en esos siglos vivía en una coexistencia más o menos civilizada y aceptada. Un poco de análisis por parte de sociólogos o antropólogos nos darían muchas luces, pero para los fines de este libro, ahí la dejo. Creo que la familia nuclear, padre, madre e hijos biológicos fue preponderante y sigue siendo mayoritaria en todo el mundo occidental, hasta nuestros días, pero llegaron fuertes cambios en las últimas décadas del siglo XX y este nuevo milenio.

## **Divorcios, viudez, segundos o múltiples uniones heterosexuales... y su crecimiento.**

En el desarrollo de la humanidad ha habido múltiples catástrofes. Las constantes guerras y revoluciones, las epidemias y la absoluta falta de sanidad crearon un mundo cuya mortandad era terrible. No se preveía que los humanos llegaran a la madurez, no existían las vacunas o antibióticos, la gente se casaba muy joven y duraban poco los matrimonios. Así la sociedad se adaptaba a su entorno y al enviudar, en caso de haber formalizado una relación, se buscaba formar otro vínculo y seguir procreando. Generalmente eran los varones los que buscaban esposas, ya que muchas mujeres viudas regresaban a la casa paterna junto con sus hijos o entraban a órdenes religiosas, ya que no podían mantenerse por sí mismas por los patrones de conducta impuestos en esa época. Esto implicaba la formación de estructuras familiares híbridas.

En el siglo XX la sociedad urbana, más moderna y con mejores condiciones de sanidad, logró parcialmente que se disminuyera la mortandad, lo que aseguraba que las parejas podrían permanecer unidas por mucho tiempo más. Sin embargo, con los códigos civiles creados por diferentes gobiernos se generó un nuevo esquema: la separación legal de un matrimonio por medio del divorcio entre las partes. Desafortunadamente, en muchos países industrializados o en desarrollo también se acrecentó el que ciertos cónyuges, varones y proveedores en su mayoría, desertaran del seno familiar y dejaran abandonadas a sus esposas e hijos, amén del efecto psicológico; la falta de la red de bienestar de una familia numerosa, tradicional por diversas razones, amplificó este problema social.

Los seres humanos en su inmensa mayoría quieren formar un lazo de cariño y unión, además de poder satisfacer su instinto para crecer y tener vástagos. Los casos de viudez y/o separación legal crean

nuevas estructuras que cumplen con las normas de la comunidad, lo que conlleva a la aparición de uniones híbridas, cuyo funcionamiento trae consecuencias no previstas, como lo veremos más adelante.

### **Los míos, los tuyos... y los nuestros**

Esta forma híbrida de familia es cada día más común. Dos personas heterosexuales, hombre y mujer, con hijos de anteriores matrimonios, deciden unir sus vidas y a sus hijos en una convivencia un tanto forzada (¡No tienen dónde dejar a sus vástagos menores!) y el resultado se vuelve aún más complejo cuando llegan seres derivados de esa nueva unión. Todos hemos visto esos casos y los consideramos normales, pero hay cierta complejidad intrínseca en su funcionamiento, sobre todo en las relaciones con otros parientes de cada lado de los cónyuges; analizaremos la relación que esta situación tiene en la empresa familiar de cualquiera de los cónyuges y la situación patrimonial y hereditaria que ello genera.

Y solo por echarle un poco más de picante a esta sopa familiar, voy a introducir otros ingredientes.

**Hijos adoptivos, entenados, agregados y otros miembros de la familia extendida moderna (ahijados, arrimados, nanas y otros parientes)**

No puedo más que estar fascinado ante la inmensa gama de combinaciones que los humanos tenemos para formar lazos perdurables de cariño y mantenerlos por generaciones tanto en el mundo occidental, judeocristiano como en otras culturas. Para ejemplificar, les hablaré de una pareja nipona sin hijos que vivía en la Ciudad de México la cual tenía un pequeño negocio de alimentos; ellos viajaron a su pueblo en Japón y “adoptaron” legalmente a un joven para que, como hijo y heredero, regresara con ellos a nuestro país con el fin de que, eventualmente, se hiciera cargo del negocio y de sus padres y a la postre fuera el heredero del patrimonio. Así fue y el muchacho, amigo mío, cumplió con su cometido,

cuidó a sus padres hasta su fallecimiento e hizo crecer sustancialmente el patrimonio familiar. Eso sí, los padres biológicos de ese muchacho estuvieron de acuerdo y aceptaron dejar de ser legalmente responsables de él (y viceversa). Muy peculiar este caso, pero funcionó.

Volviendo a nuestro tema, por diversas razones una pareja decide buscar a un niño(a) huérfano, abandonado o a quien los padres (o madre soltera) no pueden criar; lo adoptan y legalmente le dan su apellido y los derechos inherentes. Incluso se dan casos que a la llegada de ese nuevo miembro de la familia, la pareja logra concebir a hijos biológicos, y con esto se agranda la parentela.

En el caso de que las nuevas parejas traigan hijos procreados en relaciones anteriores, a estos se les conoce como “entendados” que según el *Diccionario de la Real Academia Española* es el “hijastro”, es decir el hijo(a) anterior de alguno de los cónyuges, el

cual no tiene derechos legales dentro de la nueva familia, a menos que el o la cónyuge que no los procreó lo instituya ante las autoridades.

Durante mi carrera profesional también he conocido familias híbridas donde existen jóvenes que fueron acogidos por la familia nuclear a vivir dentro de su seno, aunque no tengan lazos consanguíneos. Esto se da, por ejemplo, cuando familias humildes piden a otras en mejores condiciones que se hagan cargo completamente de la manutención y educación de sus hijos y los protejan, aunque esto no esté legitimado. Existen otros casos, con los hijos concebidos mientras los padres estaban solteros (llamados naturales) o familias que incorporan por un tiempo o de manera permanente a niños de las sirvientas que por supuesto conviven con los hijos biológicos. Para complicar más este tema, qué les parece agregar en la familia híbrida a compadres o ahijados, arrimados y otros parientes lejanos que conforman la sociedad mexicana y de otros países de América, principalmente.

Es tan variado este fenómeno que espero les sirva esto como aperitivo, amigos lectores. Ustedes seguramente conocen varias familias híbridas o son parte de una estructura similar y saben de qué estoy hablando. Mi interés radica en el entorno de la empresa familiar donde están operando dichas familias.

### **Otras estructuras de la época contemporánea (siglo XXI)**

#### **Uniones civiles de un mismo sexo**

Un fenómeno milenario que ha influido en la civilización humana y que ha sido, y todavía es, discriminado en varias sociedades –dizque modernas, pero que en realidad están atrasadas– y que es incluso penado en los códigos legales, en algunos casos con la pena de muerte, es el de la homosexualidad, la cual se reconoce desde épocas anteriores como las de la Grecia antigua y otros pueblos, y de la que se hace referencia en varias religiones, como lo podemos

constatar en la Biblia y las “abominaciones”. En la actualidad se empieza a aceptar la libertad de preferencias sexuales de las personas, aunque en diversos grados, con ello se empieza a reconocer que tienen los mismos derechos y son personas que desempeñan un papel igual de importante que cualquiera dentro de la sociedad y en el seno familiar.

Sea como sea, siendo mi manera de pensar la de un profundo respeto mutuo y el no juzgar a nadie, puedo asegurarles que en la era que estamos viviendo hay un importante sector de personas con diversidad sexual que han creado grupos de apoyo, buscando cambiar legislaciones antiguas, cláusulas discriminatorias y leyes de convivencia personal para que sean reconocidos sus derechos. En nuestro país el resultado es que una mayoría de Estados han aceptado en sus Congresos la legalidad de las uniones de parejas de un mismo sexo, quienes siempre debieron tener derechos iguales a los de una pareja heterosexual, como por ejemplo estar afiliados al Seguro Social,

tener la posibilidad de heredar y adquirir todo tipo de responsabilidades. Este nuevo tipo de apertura ha creado estructuras híbridas que tienden a abrir un panorama más amplio en las empresas propiedad de familias, en el patrimonio y en la sucesión hereditaria.

Actualmente se están dando fenómenos de adopción aceptada (o no rechazada legalmente) de hijos(as) de estas parejas, la fertilización artificial, o abrogada (vientres externos) y otras formas de reproducción planeada con el objetivo de que esas parejas tengan vástagos.

Lo más importante es el hecho que estas uniones ya existen y van en aumento en muchas regiones y no viene al caso en este libro el adquirir actitudes moralistas o de convicción religiosa. Mejor es el aceptar la realidad y adaptar ésta al Sistema Familia-Empresa-Patrimonio.

## **Madres solteras por convicción**

El rol de la mujer por milenios fue el de servir al hombre que la protegía, procrear a sus hijos y, además, fungir como un elemento secundario en la familia tribal y patriarcal, aunque hay numerosos ejemplos de mujeres poderosas que a través de sus parejas o hijos eran las que dictaban leyes o eran las líderes en la comunidad.

También durante milenios las mujeres fueron las principales víctimas de las guerras que generalmente iniciaban los varones, que muchas veces eran derrotados y ocasionaban para ellas nefastas consecuencias como saqueo, violaciones y, en consecuencia, hijos producto de estos agravios. De ninguna manera se ha resuelto esta situación deplorable, ya que seguimos siendo testigos de actos repugnantes de violación, acoso sexual y feminicidios que no han sido reducidos.

Afortunadamente, también está surgiendo un prototipo de mujer moderna, profesional e incluso con capacidad y estudios superiores que, debido entre otras causas a la sociedad moderna, está cada vez más activa en trabajos de mayor responsabilidad, mejor compensación y, para mi gran gusto, emprendiendo negocios propios, ya sea solas o con el apoyo familiar.

Un fenómeno creciente es que hay mujeres profesionistas, ejecutivas, académicas o dueñas de negocios propios o en sociedad, que no tienen interés en formar una familia nuclear, que quieren vivir en forma independiente y autosuficiente económica y socialmente y que, también, deciden tener y criar a un ser como madres solteras por convicción. El estigma de siglos de que las mujeres solo podían depender económicamente de un hombre y procrear con este un descendiente se está eliminando, ya que su esfuerzo y dedicación al trabajo y a sus hijos, conforme a sus deseos está cambiando a la sociedad. En esta

estructura familiar híbrida es un hecho que el movimiento feminista y la complejidad del mundo moderno ha influido poderosamente. También hay casos crecientes de seres de ambos sexos que NO quieren tener dependientes y prefieren vivir solos y el efecto que esto tiene en las empresas familiares donde son socios o dueños también es importante, sobre todo en el proceso de sucesión.

### **Otras formas de la sociedad (tribus, comunidades) un esbozo**

Finalmente voy a esbozar algunas estructuras híbridas, aunque estoy seguro de que los antropólogos y otros científicos sociales podrán darnos mucha mayor claridad en este asunto.

Las tribus en la antigüedad y en algunas zonas del continente americano (como parte del mundo occidental) siguen manejando a las familias como un conjunto homogéneo en el que los hijos pertenecen

a las costumbres y designios de los líderes. Puede haber uniones libres o por dictado de los ancianos y sus reglas, o como en el principio del Estado de Israel la creación de granjas agrícolas de un socialismo idealizado donde los niños(as) vivían y eran educados en forma separada de sus padres, experimento que se siguió por varias décadas.

Las comunidades cerradas tuvieron un auge en los años sesenta, con los hippies en Estados Unidos y Europa, donde las reglas eran de una total liberación de “dogmas sociales y religiosos” con formas de convivencia y trabajo. No abordaré este laberinto de diversidades, pero si las analizamos con relación del tema básico que es el Sistema de Empresa-Familia-Patrimonio, podemos concluir que hay pocos casos relevantes en nuestra sociedad, a no ser que se trate de cooperativas muy peculiares que no pienso tratar.

## Capítulo III

### Las empresas familiares y su evolución

El mundo actual está viviendo el revolucionario desarrollo de millones de negocios en una infinidad de áreas, tanto tradicionales como nuevas, que utilizan instrumentos de alta tecnología y nuevas formas de gestión. La inmensa mayoría de estas empresas fueron creadas por personas emprendedoras, dispuestas a utilizar su creatividad, conocimientos y un carácter decidido y tenaz para tomar riesgos calculados y fundar y hacer crecer un proyecto lucrativo. Generalmente, buscan el apoyo de su familia o lo hacen juntamente con otros miembros de esta y fue así que se gestó el crecimiento sustancial de las empresas

familiares. En México, existen varios millones de estos negocios registrados, comúnmente muy pequeños, y pueden incluirse aquí un volumen similar de empresas de la economía informal que operan debajo del radar fiscal y regulatorio. Su importancia radica en la creación de empleos, estabilidad dentro de las comunidades donde operan y, finalmente, generación de riqueza y crecimiento económico. Estos organismos son, por otro lado, sistemas muy frágiles y su operación y continuidad requiere de plantearse reglas, estructuras, códigos de conducta y constante profesionalización.

Desde hace varias décadas me he dedicado apasionadamente al estudio de las empresas familiares en varios países y podría definir subjetivamente la evolución que he constatado a través de asesorías, seminarios y otras consultas. Grosso modo voy a enumerar los ciclos de esta evolución en las últimas décadas. Claro que existen excepciones y casos únicos, pero esta sería mi visión:

## **Empresas patriarcales (o matriarcales)**

Después de la Segunda Guerra Mundial, el mundo Occidental y varios países asiáticos experimentaron un crecimiento extraordinario. Por otro lado, los miembros del bloque comunista siguieron el modelo estatista y los nuevos países independientes hicieron, con muchos descabros, su proyecto de quitarse la influencia colonial. En este contexto empezaron a formarse empresas fundadas por un emprendedor, o por socios familiares, pero la cabeza y autoridad máxima recaía en el patriarca-fundador (generalmente un varón). Este líder autocrático y dictatorial era el que decidía todo lo relacionado con la empresa, considerándola emocionalmente como un hijo más de la familia. Sus órdenes eran obedecidas sin chistar y como era obsesivo, tenaz y sabía tomar decisiones de todo tipo y aceptar los riesgos inherentes, el proyecto progresaba, aunque muchas veces también se iba a la ruina y... si lo movían a empezar de nuevo. En mi experiencia profesional, el trato con el patriarca

era muy claro y directo. Se le planteaba la idea de organizar a su familia y a su negocio, capacitarlo a él y a su personal y hacer el esfuerzo para diseñar estructuras de dirección y control y paulatinamente, reducir su poder, con su consentimiento. Finalmente, se buscaba influir en su planeación patrimonial y testamentaria para generar un proceso de sucesión justo y adecuado a esa familia.

Lo importante radicaba en un acuerdo: si el patriarca aceptaba y promovía lo sugerido por sus asesores, el camino se hacía más sencillo. Simplemente él instruía a su gente y familiares para que tomaran las medidas aprobadas para adecuar el sistema a un futuro más profesional y tenían que obedecerle sin discusión y con ello se generaba el convencimiento de todas las partes.

Si había un rechazo ante las nuevas ideas que proponía en asesorías, por arrogancia, falta de interés u otros factores, entonces ya no había nada que

hacer y nos evitábamos problemas y obstrucción. No perdía el tiempo, ni ellos su dinero. Esa forma tan directa nos sirvió, durante varios años, en empresas de primera generación con las que teníamos el trato directamente con el “dueño de las canicas”, buscando generar su interés y apoyo. Si no se aceptaba el concepto simplemente se acababa la relación profesional de manera amigable.

Sin embargo, durante la crisis económica generada en México a mediados de los años noventa del siglo XX, empezamos a notar un cambio radical en los nuevos asesorados.

### **Empresas entre hermanos, primos y de varias ramas y generaciones**

No fue un evento fortuito, sino más bien una evolución bastante lógica. Los emprendedores patriarcales de la posguerra del siglo XX hicieron crecer cientos de miles de negocios, generaron empleos para sus seres

queridos y en sus comunidades, pero también se unieron y fundaron familias, generalmente tradicionales con hijos(as) biológicos. Su ciclo de vida normal los llevó a madurar y envejecer, al mismo tiempo que sus vástagos se formaban y algunos de ellos se interesaban (o eran forzados) en participar en el negocio familiar. Empezaron a destacar empresas de segunda o más generaciones, además de que en vez de ser una sola familia dueña, ya había varias ramas diferentes y este fenómeno normal, comenzó a generar complicaciones y la necesidad imperiosa de manejar el Sistema Familia-Empresa-Patrimonio mediante un proyecto integral que tomara en cuenta y armonizara las diversas opiniones, circunstancias e intereses de los involucrados.

Puedo asegurarles que las empresas entre hermanos, primos, tíos y de varias generaciones son un reto mayúsculo para los que nos dedicamos a asesorar estos mecanismos vivos y de relojería. Desde los años noventa hasta el presente mis asesorías son, en su mayoría, a empresas heredadas por familiares, ya

que el patriarca se retiró de la operación o realizó la sucesión patrimonial.

Sin duda estos negocios están en peligro, tanto por el entorno del país (y del mundo en general) como en su interior, ante las tensiones generadas por las dinámicas familiares, los avances en la profesionalización y las estrategias en la administración y en la generación y preservación de un patrimonio cada vez mayor. Algo por resolver siempre es cómo poder repartir el patrimonio de manera justa entre los diferentes miembros de las familias dueñas u otras áreas como la filantropía, religiosas y comunitarias. Debe existir un balance extremadamente complejo y delicado.

Con este tipo vigente de empresas familiares hay una cosa muy clara: se requieren reglas, estructuras y una profesionalización integral del sistema y de sus elementos para sobrevivir. Quedarse sin actuar decisivamente ante esta situación es simplemente suicida.

## **Profesionalización, grupos empresariales y gobierno corporativo**

Muchos negocios de estructura familiar crecieron, se formaron grupos de varias empresas y de diversas ramas de la(s) familia(s) fundadora(s) o de otros socios. Se expandieron en diferentes giros y localidades, amén de la consolidación de un importante patrimonio diversificado. Con todo este proceso se volvió más difícil y peligroso dirigir al grupo en forma patriarcal, unipersonal o sin sistemas de información adecuados. La competencia también creció y con la globalización penetró a un mercado otrora protegido y el peligro se volvió aún más latente. Había que actuar en forma decisiva y permanente ya que con los años, los ciclos de vida de los dueños y sus descendientes, nuevas formas de gestión y tecnologías cada vez más avanzadas, el no ponerse al día e incluso innovar era simplemente impensable.

Así lo vieron algunos líderes empresariales y han logrado estructurar sus empresas y bienes de tal manera que se preparan para el futuro, de manera flexible pero constante. Por desgracia, a pesar de las claras señales, a la mayoría de las empresas familiares aún no les ha caído el veinte del peligro en que se encuentran y me temo que el huracán que las afectará está ya entrando a las costas de sus empresas. Para ejemplo, el que estamos viviendo en estas fechas con una pandemia feroz que ha causado enormes descalabros y pérdidas humanas.

¿Qué están haciendo las empresas y grupos modernos?

Siguiendo con la evolución planteada, algunas empresas formaron estructuras directivas más profesionales, incorporando consejeros y asesores especializados para tomar mejores decisiones; otras diseñaron nuevas formas accionarias legales, como la fundación de compañías controladoras o holdings, más flexibles en su clausulado (tipo SAPI, S.A.,

entre otras), todo bajo un estricto código de conducta y con reglas muy claras aprobadas por medio de un protocolo firmado y aceptado por todos. Se empieza a elaborar un proyecto patrimonial justo, que proteja a los familiares más vulnerables, pero también a la propiedad accionaria, así como un plan testamentario que recoja todo lo anterior. La idea es mantener la armonía familiar a través del tiempo y las nuevas generaciones, asegurar la continuidad de la empresa familiar y preservar y distribuir de manera ordenada y justa el patrimonio.

Otro tema de importancia es el recurrir a especialistas contables, fiscales y de otras profesiones afines en la puesta en marcha de un gobierno corporativo ágil, enfocado a cuidar a la empresa, instaurar controles y auditar a las diferentes áreas, con vistas a evitar problemas y planear estratégicamente el camino a seguir. Este tipo de proceso es, por fuerza, un tanto complejo, incluso burocrático pero indispensable para crecer sanamente. Los dueños pueden

sentir que se les va el poder de tomar decisiones sin que nadie se les oponga y perder un control de décadas, pero, si son sabios y visionarios, aceptarán que requieren cada vez más el apoyo de un gobierno corporativo que los ayude a su operación y sobre todo a aplicar las políticas directivas y organizacionales de su grupo y de su legado. Hay grupos profesionales que se encargan de este proceso, pero incluso pequeñas y medianas empresas pueden recurrir a un buen contador y fiscalista para que instaure los controles internos y auditorías adecuadas.

En otro capítulo me referiré a las cada vez más populares “Family Offices” encargadas de la buena administración del patrimonio, la tesorería y las inversiones de los socios y demás miembros de las familias del grupo empresarial.

## Capítulo IV

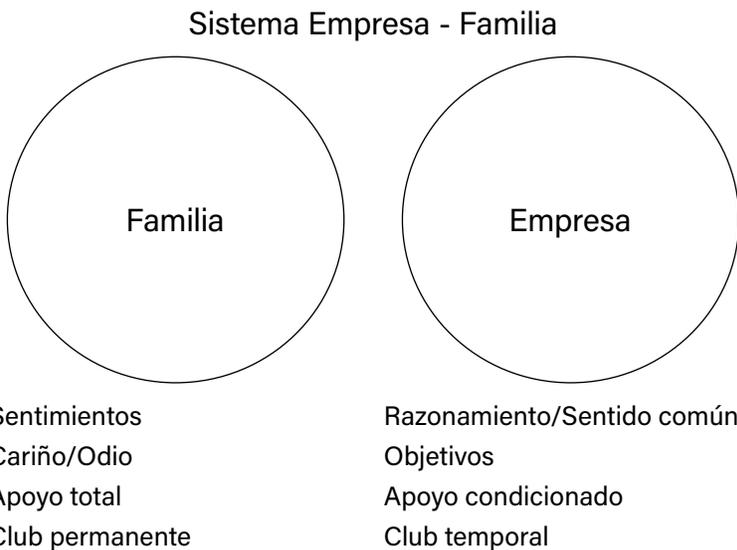
### El Sistema Familia-Empresa-Patrimonio

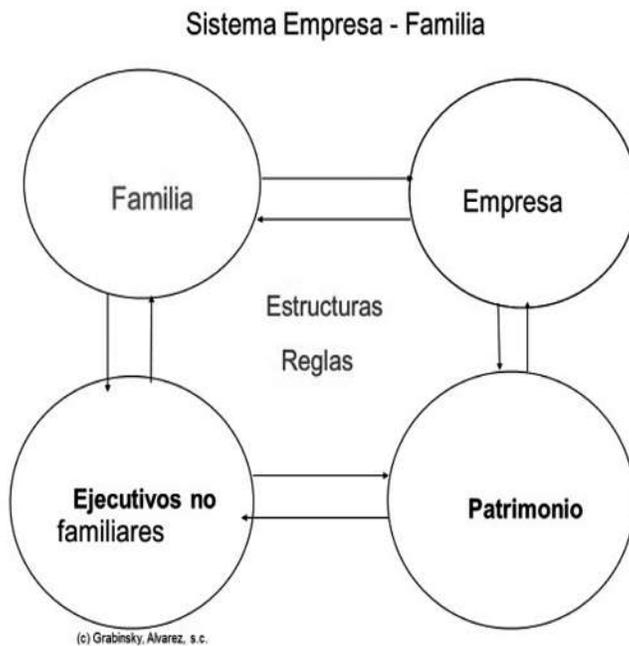
Al empezar a entender de manera integral los negocios de estructura familiar, me sirvió mucho la estructura mental proveniente de mis estudios de Ingeniería Química (y posteriormente las maestrías en Ingeniería Industrial y Administración de Empresas). En esta carrera te enseñan a definir procesos aislados y combinarlos con reacciones fisicoquímicas para la elaboración de productos de todo tipo. Se llaman operaciones unitarias, pero lo importante es que forman parte de un sistema, como lo es el sistema solar que sigue reglas gravitacionales en sus componentes (soles, planetas y sus satélites) mediante

órbitas individuales, separadas pero coordinadas entre sí.

Así aprendí que una empresa familiar es un sistema muy complejo que funciona mediante la actividad y funciones de cada uno de los subsistemas que lo componen.

**Tabla I. Sistema Familia-Empresa-Patrimonio**





Las imágenes anteriores ilustran la dinámica permanente entre los miembros de una familia dueña, con sus intereses, tradiciones y costumbres y su interacción con las operaciones de una empresa lucrativa, cuyos objetivos básicos son la supervivencia, el crecimiento controlado y la obtención de rentabilidad a través del tiempo. Otros elementos clave lo forman los ejecutivos y empleados que dependen de la empresa para su compensación y avance profesional, además de su estabilidad económica. Finalmente está el patrimonio, tanto el que representa el valor presente del negocio como otros bienes y activos de la familia y que debe ser manejado muy cuidadosamente para que no se pierda.

Los subsistemas interaccionan permanentemente y en ciertas ocasiones se traslapan y crean situaciones de tensión interna que pueden derivar en conflictos; los que no se resuelven de manera correcta dejan huellas y heridas que pueden acabar con la unidad

familiar, el desarrollo de la empresa y con el patrimonio forjado a través de las generaciones. Todos pierden.

Este esbozo sencillo del Sistema Familia-Empresa-Patrimonio es en realidad un campo infinito de posibilidades de conflictos y debe ser manejado de manera integral, previniendo situaciones futuras y dictando reglas familiares, códigos de conducta aceptados y respetados por todos, así como estructuras dinámicas y flexibles para dirigir a la empresa, cuidar el proceso de crecimiento y sucesión mediante órganos de dirección y un plan permanente de cuidado del patrimonio familiar y su transmisión. Un esquema parecido a los mecanismos de relojería para que siempre estén funcionando sin errores ni desviaciones y al ocurrir cualquier percance se pueda corregir a tiempo.

Ahora, si nos enfocamos a la serie de estructuras familiares híbridas que hemos analizado previamente en forma muy somera y la relacionamos con

el Sistema de Empresa Familiar encontramos que se abren una serie de incógnitas y situaciones potencialmente peligrosas que deben ser vistas y resueltas (o en ciertos casos evaluada su peligrosidad, ante el entorno) para tomar medidas preventivas, sobre todo, y esperar que en su caso los problemas puedan corregirse para estabilizar el sistema.

## Capítulo V

### Familias híbridas y el patrimonio familiar

Hasta ahora, he planteado algunos de los numerosos ejemplos de estructuras híbridas de familias en la actualidad y mi convicción personal de que en un poco tiempo esta tipología remplazará en forma mayoritaria a la familia nuclear heterosexual, con hijos biológicos de una pareja que hasta hace muy poco era la que conocíamos. Es obvio que la estructura de familia tradicional seguirá existiendo en las regiones influidas por los valores y conceptos de las religiones occidentales, pero nos debemos ir acostumbrando a tener relaciones humanas con todo tipo de formaciones, las cuales debemos ver con respeto mutuo y

tolerancia. Es indispensable tener una comunicación abierta con aquellos miembros de nuestra propia familia, con los amigos cercanos, compañeros de escuela y de trabajo que se aparten del estereotipo imperante hasta ahora. No hay vuelta atrás y es mejor para la sociedad ser inclusiva y plural, sin perder valores y conductas.

Las familias híbridas son en muchos aspectos, las que van a ser beneficiarias, herederos(as) y continuarán las enseñanzas, tradiciones y labor comunitaria de sus padres y otros miembros de la empresa. Para eso es importante llegar a acuerdos previos en cuanto al patrimonio logrado, su preservación y distribución hacia aquellos a los que los fundadores y sus cónyuges deseen.

Y en este caso, salen a relucir diversos factores que, si no se platican previamente y se incorporan a un Plan Patrimonial Integral, incluidos los testamentos, herencias y legados van a ser causas de

rupturas, injusticias y conflictos que echarán a pique la armonía lograda con esfuerzo, además de la pérdida de una parte importante del patrimonio vía peleas legales o incluso violencia.

En otro apartado hablaré sobre el efecto de la propiedad accionaria y la sucesión de un negocio familiar cuando se mezcla con las características particulares de una familia híbrida, pero puedo afirmar que si en una familia tradicional con padre madre e hijos puede haber problemas en cuanto a la sucesión generacional, en el caso de sistemas híbridos y sus múltiples situaciones, el asunto es mucho más delicado y complejo.

Veamos algunos dilemas que se presentan en los dueños del patrimonio respecto de las decisiones que debe tomar respecto de los miembros de su familia:

- a) ¿Debo ser equitativo y parejo en vida, con los miembros de mi familia nuclear en cuanto al apoyo y gastos inherentes a su mantenimiento?
  
- b) ¿Tengo familiares “agregados” nacidos fuera del matrimonio civil? ¿En ese caso, cómo deberé tratarlos en cuanto a mi patrimonio? ¿Qué deberá suceder con los progenitores de estas personas con los que tuve una relación sentimental?
  
- c) ¿Cuál es el rol de otros miembros no “legitimados ante las instancias legales”, pero con los que tengo una relación afectiva y/o incluso han convivido en mi casa durante décadas?
  
- d) ¿Mis hijos(as) adoptados ante la ley son tratados de manera justa o no en mi entorno empresarial?
  
- e) Ante la tradicional familia extendida mexicana donde incluimos a múltiples personas y las protegemos parcial o totalmente, ¿cuál debe ser mi

actitud? (Algunos ejemplos entre muchos otros: ahijados, compadres, nanas, madrinas, hijos de éstas, entenados, hijastros, y un largo etcétera)

- f) Cuando hay familias de padres divorciados o en concubinatos, pero no consanguíneos, ¿cuál debe ser mi actitud en cuanto a protegerlos a todos y establecer los criterios para la disposición de mi patrimonio?
  
- g) Aunque la sangre llama, existen frecuentemente sentimientos especiales hacia algunas personas externas a la familia nuclear que quiero admitir a la hora de apoyarlas económicamente, ¿esto es correcto o no? ¿Hay formas alternas de hacerlo?
  
- h) Al haber una separación o divorcio con un arreglo legal, ¿tengo más obligaciones económicas con mi expareja en el futuro?

- i) ¿Cómo me aseguro que mis familiares (tanto tradicionales como de uniones híbridas) continúen con la labor comunitaria o filantrópica que he realizado, además de indicarlo en mi testamento? ¿Lo mantendrán en el futuro?

A estos y otros dilemas referentes al patrimonio personal, debemos adicionar de forma separada la parte accionaria correspondiente al negocio familiar, ya que este factor debe analizarse cuidadosamente por los efectos que tiene en cuanto a la continuidad y buena relación que debe prevalecer dentro del negocio y su futuro.

Como ven, amigos lectores, los seres humanos estamos sujetos a un sinnúmero de situaciones afectivas, a cambios de estatus, circunstancias reproductivas y un constante movimiento y les anuncio que estos cambios discontinuos, sin precedente, van a continuar e incluso a crecer, así que o los analizamos de manera realista y racional o vamos a enfrentar graves tensiones.

Para la toma de las decisiones, respecto de los puntos listados anteriormente, recomiendo lo siguiente:

- QUE SEAN JUSTAS
- QUE VAYAN DE ACUERDO CON SUS VALORES Y CONDUCTAS PERSONALES, PERO CONCIERTA FLEXIBILIDAD Y TOLERANCIA.
- QUE PERDUREN Y LOGREN PREVENIR CONFLICTOS POSTERIORES, EN LO POSIBLE.

No es un camino fácil y siempre habrá situaciones más complejas, pero ejerzan su buen juicio y apóyense en personas imparciales, capaces y de absoluta confianza para hacerlo.

## Capítulo VI

### Conflictos en la propiedad, operación y sucesión de las empresas familiares

Versa un dicho popular “La gente se pelea por COSAS, no por casas”. En muchas familias hay dife-  
rendos por bienes que representan nimiedades, pero  
que tienen un inmenso valor emocional. Imagi-  
nemos qué puede suceder con el patrimonio de la  
empresa familiar si los problemas relacionados con  
la posesión de los bienes familiares típicos (casas,  
joyas, inversiones, arte u otros bienes, que yo llamo  
“activos muertos” cuyo valor depende de las leyes  
del mercado en la región y no puede ser manipu-  
lado o controlado arbitrariamente son frecuentes y  
existen añejas disputas sobre quién debe recibir tal o

cual objeto, lo que puede escalarse a familias enteras por décadas.

En el caso de los negocios de estructura familiar la situación es más compleja, porque en ese sistema se conjuntan sentimientos con razonamientos y sentido común, aspectos de pertenencia de las diferentes generaciones y claro está, la creación de un patrimonio creciente y suficiente para cumplir los deseos y necesidades de diversas ramas del grupo. La empresa es un organismo dinámico, vivo y en constante movimiento y, su operación, dirección y políticas deben estar coordinadas por los propietarios, ejecutivos y en general por todo el personal.

Si la familia nuclear al formarse y crecer con varias ramas, en las siguientes generaciones se vuelve un conjunto de expectativas encontradas, deseos internos que se pueden contraponer con los demás y otros factores previsibles, en el caso de que se inserte una estructura híbrida familiar, diferente a las otras

ramas, el proceso de adaptabilidad entre familias de diversa formación puede ser muy arduo. En la empresa o grupo empresarial se vuelve un asunto potencialmente crítico.

Voy a tratar de definir algunos factores clave dentro de la empresa familiar y sus efectos ante una o varias familias híbridas:

a) PROPIEDAD Y POSICIÓN ACCIONARIA. - Si le preguntan a la inmensa mayoría de emprendedores y/o accionistas acerca del destino de su posición accionaria, ya sea en vida o en su legado, la respuesta natural será: “Los beneficiarios serán mis hijos(as) descendientes directos, con una provisión o acciones a mi cónyuge”. En ciertos casos incluye a otros parientes (hermanos, primos, etc.) y raramente a otras personas indirectamente relacionadas. Este hecho va, a mi parecer, a cambiar radicalmente en un futuro cercano, lo que estoy seguro tendrá consecuencias y algunas

turbulencias que hay que prever estableciendo los criterios indispensables para tomar medidas justas, realistas y que perduren.

- b) PROCESO DE SUCESIÓN DE LA OPERACIÓN. - En el manejo de un negocio que tiene reglas y estructuras adecuadas y un gobierno corporativo eficaz, la capacidad y liderazgo de los sucesores potenciales debe ser aprobada por todos: accionistas, ejecutivos y el personal a su cargo; hay que tener cuidado que en la toma de estas decisiones no haya por parte de otros familiares actos de crítica infundada y maliciosa e incluso de sabotaje, por razones exógenas a los intereses de la familia en general y del negocio. Un miembro de una familia híbrida puede sufrir esos ataques y debe haber un plan para protegerlo(a), ya que si esa persona ha sido evaluada y aprobada por sus características por el Consejo y asesores, es un elemento valioso y productivo que debe impulsarse. En estos casos hay que extremar el cuidado

para que no se convierta en un conflicto irresoluble. He vivido como asesor varios casos y no son deseables para el sistema ni correctos, porque enturbian el ambiente.

- c) CAPACITACIÓN, CONVIVENCIA Y CARIÑO. - En muchos casos algunos miembros de las familias híbridas son discriminados o vistos de forma distinta. Este fenómeno, además de ser nocivo e injusto es muy peligroso si, como suele suceder, los dueños de la empresa deciden legar o vender sus acciones a esos integrantes de la familia, quienes tarde o temprano van a coexistir en el negocio de manera forzada. Una sugerencia genérica para evitar incomodidades en la relación familia-negocio, es que sin hacer juicios de valor demasiado estrictos, se vea la forma de convivir entre familias y sobre todo entre descendientes. Usen el sentido común y busquen la armonía ahora, para no tener conflictos posteriores

dentro y fuera de la empresa; están en el mismo barco y hay que seguir navegando.

En resumen, me parece que en el presente y sobre todo en el futuro de nuestras familias, los negocios propios y el patrimonio van a experimentar cambios excepcionales, para bien o para mal y, nuestra obligación es buscar adaptarnos y diseñar reglas y estructuras flexibles para estar preparados. Lo más seguro es que estos cambios serán más frecuentes y debemos estar listos para enfrentarlos positivamente.

### **Algunos ejemplos de conflictos emocionales, patrimoniales y hereditarios**

Para enfocarnos, un poco, en los efectos que pueden llegar a emanar de la conformación de estructuras familiares híbridas, les quiero plantear una MUESTRA arbitraria y mínima de algunas experiencias que he vivido de situaciones que se presentan en las familias híbridas, tanto con amistades y parientes, como con

asesorados. Los casos son totalmente confidenciales, por lo que he cambiado varias circunstancias menores y no he anotado nombres, para poder exponerlas a ustedes. El objetivo es que vean las repercusiones indeseables que diferentes situaciones pueden tener en los lazos familiares que, por el contrario, deberían estar llenos de amor y armonía. Aclaro que algunos de estos ejemplos no refieren casos vinculados al Sistema Empresa-Patrimonio-Familia, pero bien podrían haber generado sus consecuencias en este.

Ejemplo 1. Juan era hijo de la cocinera en una casa de clase media alta; la familia que contrató a su madre lo integró a sus propios hijos, por lo que Juan pasó una infancia feliz, jugando, comiendo y viajando en las vacaciones con todos sus compañeros de la casa. Se sentía protegido y tratado igual que los demás. Estaba muy contento.

Así creció hasta llegar a la juventud y, entonces, las circunstancias cambiaron radicalmente. Sus

amigos, hijos de la familia de esa casa, salieron al extranjero a estudiar en universidades privadas, a otros les apoyaron con coches y suficiente dinero para estar en el círculo social al que querían pertenecer. Por supuesto Juan siguió recibiendo apoyos, pero en otra media; lo ayudaron a entrar a una universidad pública, usaba el transporte de la ciudad y le dieron un pequeño monto de recursos para sus gastos, pero a pesar de ello, lo que fue un hecho es que de repente se “cayó su mundo ideal”.

Años después, mientras los hijos de la familia que lo apoyó descollaban profesionalmente y obtenían buenos ingresos en sus actividades, viviendo holgadamente en ciudades del extranjero, Juan consiguió un puesto modesto en el gobierno y continuó viviendo en la casa, junto con su madre. El desencanto de la realidad de su vida fue tanto que se derrumbó psicológicamente, por lo que tomó varias terapias, pero no logró salir de su depresión. Falleció joven en circunstancias no plenamente aclaradas.

Ejemplo 2. Una pareja de recién casados, de origen étnico europeo, tenía problemas para concebir hijos. Después de visitar varios médicos y de optar por nuevas técnicas de reproducción que fracasaron, tomaron la decisión de adoptar a una niña. El proceso concluyó con la llegada de una preciosa bebita que los hizo inmensamente felices, pero como sucede frecuentemente, después de una adopción llegaron dos hijos biológicos. La niña adoptada era muy linda, pero era notorio que no pertenecía genética ni racialmente a sus padres. En un principio no hubo mayor problema, los hijos biológicos la veían como su hermana y no les importaba.

Al entrar los niños a una escuela privada, los amiguitos empezaron a burlarse de ellos con una crueldad infantil extrema y menospreciaban e incluso insultaban a la hija mayor, que era la adoptada. Las autoridades escolares ayudaron a reducir este problema, pero a nivel social hubo gente ignorante y mala que no aceptó a la niña en sus hogares y ella creció

viviendo estos hechos. La casa familiar fue una fuente de seguridad, apoyo y cariño para todos. La madre falleció muy joven y la hija adoptiva tomó su lugar en la casa, con excelentes resultados. En los años posteriores, todos estudiaron en universidades, trabajaron y formaron sus propios hogares, que espero sean felices. Parece que no hubo secuelas de esta actitud xenófoba y racista, pero la unión familiar y el carácter de la hija adoptiva fueron básicos para salir adelante.

Ejemplo 3. Un señor de origen humilde, pero muy trabajador, logró junto con su esposa y sus tres hijos crear un grupo muy exitoso de negocios y formar un importante patrimonio, tanto de su empresa como fuera de ella.

Con el éxito obtenido, nuestro amigo empezó a tener una conducta desgraciadamente común en nuestras sociedades latinoamericanas; tenía varias amantes y procreó hijos(as) a quienes trató, sin éxito, de agregar a su familia nuclear. Llegó un momento en que la esposa

y cofundadora de la empresa familiar no toleró más esa situación y se separó de él; ella consiguió un divorcio razonablemente justo, pero ahí no paró la cosa y la estructura familiar híbrida siguió creciendo.

Una mañana recibí una llamada telefónica de mi amigo con la siguiente sugerencia: “Oye Salo, he estado pensando en mi futuro y como tú sabes soy muy inquieto y tengo varias señoras e hijos a los que mantengo, pero están aislados unos de los otros, incluso de mis hijos legales. Quiero que me ayudes a preparar un convivio familiar donde todos se conozcan, se hagan amigos y se quieran para que juntos sigan haciendo crecer mis negocios y a todos les toque parte de mi herencia”.

Excuso decirles que se me pusieron los pelos de punta; sugerí a mi amigo tener una reunión para evaluar su propuesta y llegar a una decisión adecuada, sostenible y justa. Me pasé en retiro varios días con él y le hice ver que su ideal era una utopía, además

de que actuaría de manera injusta con respecto a sus primeros hijos y su exesposa, que fueron los que lo apoyaron al principio de las operaciones de su negocio y lo seguían apoyando ahora consolidando su gran crecimiento y riqueza. Al mismo tiempo reconocimos que las señoras, y sobre todo su otra descendencia, merecían ser apoyados en forma particular y separada para que pudieran progresar cada uno en su camino. Logré convencerlo en crear fondos patrimoniales separados, aunque hasta la fecha se dan de vez en cuando los conflictos por la personalidad del patriarca y los enredos en los que se mete.

Ejemplo 4. Un señor emigró muy joven y sin dinero de un país europeo a América Latina, inicialmente se fue a vivir a una población indígena aislada en la que puso una pequeña tienda. Ahí pasó varios años y con los recursos que generó, decidió mudarse a la capital del país y establecerse. Fue extremadamente exitoso; fundó empresas de varios giros y buscó una pareja entre las damas de la sociedad, con la que se casó

y tuvieron varios hijos. Años después, en una mañana tocaron a la puerta de la casa familiar y al abrir la señora se encontró a una mujer indígena con un niño. No tuvo tiempo la señora de preguntar, cuando la mujer le dijo en su escaso español lo siguiente: “Este es tu hijo, ahí te lo dejo” y se fue para no volver jamás a verlos.

Al hablar con su esposo él reconoció que pudo haber tenido relaciones con las mujeres de ese pueblo indígena y aceptó que el niño fuera su hijo. Cuando esto sucedió no existía todavía la prueba genética del ADN. La familia aceptó al niño, quien fue adoptado legalmente y llegó a vivir con sus hermanos en la casa paterna. Unos años después el emigrante contrajo una enfermedad incurable y falleció y en su testamento dejó una provisión igual a cada uno de sus hijos, incluido el hijo agregado habiendo designado a su esposa como albacea de la herencia.

No obstante, lo anterior, el niño creció con un gran resentimiento, tal vez resultado de su infancia,

y además presentó problemas mentales. Los últimos años han sido terribles para esa familia, ya que han recibido múltiples demandas de este hombre, tanto legales como penales y, a pesar de los buenos oficios que mediadores y personas imparciales han tratado de realizar para conciliar la situación, la familia está dividida y el patrimonio muy disminuido. El que gane este pleito se llevará las cenizas de lo construido por el patriarca y los únicos beneficiados serán los abogados. Muy triste este caso.

Ejemplo 5. Un sobrino de un empresario exitoso llegó a vivir mientras cursaba sus estudios en la casa de una familia y tenía ambiciones de poner su propia empresa al terminar su carrera. El tío se encariñó con él y lo impulsó, pagándole sus estudios. Los primos vieron esto con recelo, ya que ellos eran unos “juniors” sin mayor interés que el pasarla bien y gastar mucho.

Al iniciar sus actividades, ya recibido, el tío le pidió a su sobrino que entrara a aprender al negocio familiar, en calidad de empleado y él acepto haciéndole saber que sería algo temporal porque quería ser independiente. Pasaron varios años y el muchacho avanzó hasta ser el subdirector general de la empresa, por lo que el tío le propuso ser su sucesor en el negocio. Además, le obsequió un porcentaje minoritario de las acciones, ya que la mayoría la tenía heredada a sus hijos en su testamento. El tío falleció y los primos, sin deseos de trabajar en ninguna parte, fueron uno por uno ofreciéndole al primo-entendido venderle su posición accionaria y este la compró a precios bajos pero justos, que fueron aceptados. Obtuvo así la mayoría accionaria del negocio e invitó a un hermano profesionalista a que comprara acciones y lo apoyara en la compañía. Finalmente hizo un arreglo especial con su tía para protegerla en su viudez con un monto importante proveniente de la empresa. Sus primos se desentendieron de proveer a su madre por lo que les resultó muy conveniente el arreglo.

Pasaron varios años, la empresa creció hasta llegar a ser un emporio a nivel nacional, pero los primos, ya sin el capital proveniente de la venta de su posición accionaria, le exigieron al ahora accionista mayoritario que les regresara sus acciones y sus rendimientos y el pleito se agudizó. La familia se dividió y tras problemas de crisis a nivel nacional y tras enfrentar enormes gastos legales, la empresa fue decayendo y finalmente cerró. Esa familia híbrida no pudo ser salvada y el proyecto del tío fundador y su esposa se perdieron.

Es imposible señalar todos los escenarios que pueden presentarse en los casos de familias híbridas, por ser muy numerosos, pero quiero para concluir este apartado con los siguientes, que deben tenerse en cuenta para poder anticipar problemas que afecten a la familia y su patrimonio:

- a) Los hijos de la segunda esposa del dueño de una empresa familiar quieren participar en el negocio y exigen un trato igualitario respecto de los

primeros descendientes del empresario. La madre de los hijos de la nueva relación presiona al patriarca para que dicho trato efectivamente sea “equitativo” y este cede; con ello se desatan conflictos entre accionistas, miembros que trabajan en la empresa y herederos(as), quienes reclaman sus dividendos. Los conflictos se agudizan al fallecer el fundador de la empresa, quien formalizó un testamento mal planeado y ello generó más pleitos.

- b) Hay casos en los que todo el mundo participa en el negocio, incluidos ahijados, compadres, hijos agregados y, para complicarlo más el dueño y otros familiares incorporan a sus amantes en la nómina como “aviadores”. Esto por supuesto no es deseable y puede generar graves inconvenientes para una empresa familiar.
- c) En un caso real *sui generis*, un señor muy inteligente pero de un nivel educativo muy bajo, fundó un negocio y lo expandió con varias sucursales.

Para asegurarse de que no le hicieran fraudes, en las sucursales puso como encargadas a sus diversas parejas (sus “señoras”) y fue incorporando a los hijos mutuos de estas últimas para que las apoyaran, creando un sistema que funcionaba bastante bien en sus operaciones diarias. Lo que fue insólito es que todas las señoras se conocían entre sí y la esposa legal y sus hijos administraban la oficina central y daban las órdenes a las sucursales. No hubo problemas con este arreglo; sin embargo, el dueño se endeudó más de la cuenta y quebró al grupo. A la postre, a partir del grupo original se creó una nueva compañía, en la que ya no participó el dueño original ni las familias “agregadas”, pero sí la primera esposa e hijos, por tener ellos la capacidad de echarla a andar y mantenerla en operación.

- d) Hay otros casos en los que injustificadamente se dan condiciones desiguales de trato a otros parientes o personas no miembros consanguíneos de la

familia que participan en el negocio, lo que crea diferentes rangos y clases en la empresa y complica las relaciones entre sus integrantes.

Puedo seguir con otros ejemplos, pero creo que con estos es suficiente. Lo terrible es el caos, la discriminación e injusticias que pueden llegar a causar, siendo que existe la posibilidad de reducir sus efectos nocivos, con iniciativas flexibles, más humanas y prácticas, para que se pueda continuar con el objetivo de armonía, preservación del patrimonio personal y tener reglas claras para su distribución adecuada. En el caso de la empresa, ver que existan reglas lógicas y que no se ponga en peligro su crecimiento y la sucesión por este tipo de situaciones.

## Capítulo VII

### Proyecto integral para familias híbridas, sus empresas y el patrimonio

Como lo habrán notado, fundar una familia y hacer que se desarrolle con lazos de amor, cuidado mutuo y sana convivencia entre sus miembros es un proceso muy valioso que trasciende a través de las diferentes generaciones, gracias a una serie de valores y conductas que los unen y llenan de orgullo y pertenencia.

Por otro lado, el espíritu emprendedor de los(as) fundadores de una empresa familiar y su tesón, además de una visión clara y esfuerzo, permite que se cree una empresa exitosa, que sea fuente de riqueza para sus dueños y que proporcione un empleo digno

para sus empleados. Esto requiere de mucha planeación, efectiva ejecución y una infraestructura de información, control y toma de decisiones muy dinámica y en constante evolución.

El resultado de un negocio sano es su habilidad para crecer y generar utilidades que bien manejadas sirven para reincorporarlas a la operación con fines de consolidación y crecimiento del negocio; para que puedan ser repartidas a dueño y herederos y que a manera de ingresos les permitan ir formando un patrimonio personal y tener un mejor nivel de vida; que beneficien a los trabajadores y demás involucrados con el negocio; y que además pueda ser un medio que se dirija a obras de apoyo a la comunidad.

Los tres factores arriba citados, Familia-Empresas-Patrimonio deben ser los pilares de un sistema de relojería que cuente con reglas claras y aceptadas por los directamente involucrados, de estructuras de dirección y control y de un proyecto patrimonial que

asegure su permanencia. Si a este proyecto le aunamos códigos de ética, valores familiares y de conducta llegamos a un elemento orgánico en constante movimiento, pero bien administrado. Veamos los elementos que ayudan al sistema, previniendo en lo posible algunos actos disruptivos.

### **Reglas, estructuras, convenios**

Desde tiempos inmemoriales el ser humano tuvo que obedecer reglas, ya sea dictadas por el jefe de la tribu, por los sacerdotes o guías de las diferentes religiones o incluso por miembros del seno familiar. Algunas reglas o mandamientos se preservaron y siguen siendo vigentes en la actualidad y han ayudado a la estabilidad de una sociedad, aunque con algunas excepciones (guerras, dictaduras, abusos, etcétera).

Las familias de cualquier tipo se rigen por reglas y tradiciones provenientes de padres y abuelos, además de que sirven para una mejor convivencia y

armonía e incluso se utilizan para dirimir conflictos en forma interna y evitar escándalos.

Si en una familia nuclear tradicional existen lineamientos escritos o comunicados oralmente a través de las generaciones, en numerosos casos se rompen estas indicaciones por parte de algún individuo y ello es causa de conflictos y división familiar. ¿Pueden ustedes imaginarse el efecto de la ausencia o desobediencia de estas normas en las estructuras familiares híbridas? Les aseguro que estos fenómenos de omisión o rebelión exponencian los problemas. A continuación, mencionaré algunas situaciones que deben tenerse presentes al momento de definir las reglas de funcionamiento de la familia híbrida:

- a) ¿Los distintos miembros de una familia híbrida tienen los mismos beneficios y cuidados, incluidos los de educación de calidad y salud?

- b) ¿Los hijos agregados o adoptados tienen derechos similares a aquellos que están legalmente registrados o reconocidos ante la ley? ¿Hay muestras de discriminación o favoritismo hacia algunos de ellos?
- c) ¿La conducta de los miembros dentro del seno de una familia híbrida mantienen una conducta que propicia la convivencia, comunicación y acuerdos o es causa de situaciones de tensión o conflictos perdurables?
- d) ¿Hay aceptación o tolerancia hacia los miembros de una familia híbrida por parte de otros parientes cercanos? ¿Se incorpora a estas personas en reuniones familiares y, en general, son admitidos como familia?
- e) Una estructura familiar híbrida es, casi por definición y comportamiento, un organismo diferente al que forman lo que conocemos como familias

tradicionales, tanto en su manejo interno, posición ideológica y tal vez religiosa. El efecto de esa diversidad causa tensiones, pero puede ser aceptado por el círculo íntimo del grupo familiar extendido y por el entorno si se toman las medidas necesarias.

- f) En el caso de la empresa familiar, los efectos de las reglas que se instituyan y acepten se van a transformar en políticas y lineamientos que se aplicarán en el manejo y disposición del patrimonio personal en los testamentos y en otros asuntos relacionados.

Como ven, el tema es muy variado, lleno de interpretaciones y, desgraciadamente, puede ser sujeto a malentendidos, ambigüedades e injusticias.

En conclusión, las familias híbridas requieren reglas muy claras, previo estudio de la dinámica familiar y de la solidez de este organismo y de los entes que las rodean. Como asesor sugiero que haya

lo siguiente con fines de que todo funcione de la mejor forma posible:

**ANÁLISIS Y PREVENCIÓN.** Un grupo multidisciplinario debe estudiar este tipo de familia, evaluar su dinámica interna y con sus otros parientes, incluida su participación directa en la sociedad, lo cual es altamente conveniente. Del resultado de este análisis deberá haber una serie de sugerencias hacia el establecimiento de reglas particulares en cada caso específico ya que la problemática presente y futura puede ser muy distinta. Es amplio el panorama, pero derivado de esta evaluación preliminar se pueden definir reglas tales como:

- a) Entrada de miembros específicos al negocio familiar, con provisiones (apoyo monetario, o en otros proyectos, fondos) a aquellos miembros que pudieran ser discriminados o no aceptados por los familiares dentro del negocio.

- b) La misma situación debe presentarse para resolver temas vinculados a la posición accionaria de ciertos miembros de la empresa familiar, en contraposición con otros, los criterios para que voten dentro de la asamblea de accionistas, entre otros aspectos, para evitar conflictos potenciales.
  
- c) También es necesario definir la posición ante el apoyo patrimonial en vida a ciertos miembros de la familia híbrida.

El aspecto emocional que impera frecuentemente ante la decisión de constituir una nueva forma de relación familiar, puede nublar a las personas y conducir las a asumir actitudes y acciones potencialmente nocivas. Hay personas inocentes que reciben los efectos de malos arreglos y la falta de planes preventivos.

Mi recomendación en esos casos es meditar los efectos que puede generar tal acción y tomar medidas a tiempo. Cada familia es diferente, por ejemplo, se

me ocurre el diálogo entre dos personas divorciadas, con hijos cada una, que prevén la conveniencia de vivir todos bajo el mismo techo; los acuerdos de relación deben establecerse en forma flexible y congruente en los esquemas de educación, buscando siempre atender las necesidades de todos los miembros de la nueva familia y cuidar que se mantenga siempre un ambiente de armonía, disciplina y ejemplo de los esposos de manera homogénea.

Si se analizan con calma, y con el apoyo de profesionales de diversas ramas, las causas de los efectos presentes y futuros que se presentan en la relación de una familia híbrida pueden reducirse, aunque es posible que no se eliminen en su totalidad tensiones y conflictos. Para lograr mejores resultados se requiere de un proceso que tenga una constante comunicación, paciencia y un grado de empatía entre los miembros de esa familia, cuyos sentimientos deben conocerse y ajustarse al gran proyecto de unidad familiar deseado.

Ya previstos y aceptados algunos factores de peligro en cuanto a la nueva familia, que como he reiterado es diferente a la considerada tradicional, y la forma de solucionarlos, entran a relucir los otros elementos del Sistema Familia-Empresa-Patrimonio, como es la propiedad y participación en la operación del negocio de una de las partes o de todos los participantes si ese es el caso, formalizando claramente acuerdos sobre la relación que los miembros tendrán ahora y en un futuro con la empresa. Algo similar y bastante complejo es que queden claros los criterios para la disposición del patrimonio de los poseedores de este, a fin de no crear falsas expectativas y desunión.

No puedo asegurarles que el prevenir posibles problemas los exima de llegar a tenerlos, pero con la mente abierta y ciertas medidas de sentido común, el camino será menos riesgoso.

## **Consejos de familia y de administración**

Evaluemos la utilidad de ciertas estructuras de dirección tanto en el aspecto familiar como en el de la empresa. Una familia nuclear en crecimiento, que integra nuevos miembros en diversas generaciones requiere de un foro para convivir, conocerse y planear conjuntamente actividades comunitarias y espirituales, imagínense lo provechoso que sería el poder reunir el talento de los diversos elementos de una estructura híbrida para los mismos fines, siempre y cuando esto se haga con cautela y voluntariamente.

**Consejo de Familia híbrida.** Si partimos del hecho de que es complicado juntar a personas con diferentes antecedentes, conductas, tradiciones o con una diversidad real, en el caso de una reunión o tomar acuerdos en un Consejo hay que ejercer mucho tacto e irse pausadamente antes de implementarlos.

Es importante la comunicación entre los participantes dentro de una familia híbrida y con su entorno, pero no debe forzarse. Existen celos iniciales, traumas no resueltos e influencias de otros parientes y amigos. Hay una curiosidad normal y prejuicios no resueltos y pueden dar al traste con una convivencia basada en la armonía y la buena fe de los participantes. He tenido casos donde es inviable o contraproducente el formar un Consejo de Familia, cuando hay actitudes negativas o incluso agresivas y crueles.

Lo cierto es que de forma bien sustentada y previniendo los problemas potenciales que se pueden dar, un Consejo de Familia bien establecido es un foro muy atractivo para convivir, buscar intereses comunes y actividades que los unan. Otro punto es que aunque haya cierta problemática de adaptabilidad, en caso de conflictos o controversias internas, el Consejo es el mecanismo más adecuado para resolverlas en privado. Es indispensable tratar en un

inicio de hacer la lucha para juntar a los distintos miembros de la familia híbrida y hacer paso a paso la prueba de si va a ser constructivo el ejercicio. Una persona líder que se gane el aprecio y la confianza mayoritaria es muy importante.

Por otro lado, si la dinámica intrafamiliar y la actitud o los antecedentes de ciertos miembros no lo permiten, es mejor cancelar la celebración de dicho Consejo y buscar otros caminos razonables de comunicación. “A fuerza ni los zapatos entran” dice el refrán. Se quiere lograr cierta integración de la familia híbrida, reducir tensiones y fomentar la armonía o, por lo menos, la coexistencia pacífica. No es fácil lograrlo, pero vale la pena tratar de hacerlo. Cuando lo requieran busquen asesoría de todo tipo.

**Consejo de Administración.** Otra estructura muy útil que sirve para que la empresa vaya profesionalizando sus actividades, cree políticas para las diferentes áreas y proyecte el futuro del negocio, lleve

controles y sistemas de información, es el Consejo de Administración. Su éxito depende de la actitud de los dueños y ejecutivos clave para asistir a las juntas programadas, obedecer las instrucciones emanadas y en general tomarlas en serio.

El primer paso hacia la continuidad y sano crecimiento de un negocio familiar es la sabiduría y sentido común de los fundadores para tener un órgano de dirección que los apoye y los ayude a realizar los análisis y deliberaciones que sean necesarios para reducir la subjetividad de sus decisiones y posibles errores. Por supuesto, el que un órgano de este tipo funcione requiere de una buena dosis de modestia y el deseo de dejar claras las aspiraciones y pasos a seguir por parte de los miembros de la familia empresaria.

Si un negocio de este tipo está conformado por consejeros miembros de la familia dueña y asesores y, además, cuenta con información adecuada, va a tener en el Consejo de Administración un valioso instrumento.

Es vital que, en el caso de que en el negocio estén integradas varias ramas familiares distintas y con la posible integración de miembros de familias híbridas, el proceso de selección de consejeros y el sistema de votación requiere que se estudie en detalle para evitar que haya conflictos de intereses entre estos y se escalen las diferencias.

Los dueños deben decidir que, el Consejo que formen, sea de personas preparadas, con experiencia real y miembros de las familias que tengan objetivos comunes. Es obvio que van a haber opiniones distintas que, bien llevadas, enriquecerán las reuniones y harán más efectivo al Consejo. Pero, asuntos emocionales derivados de la conformación de las diferentes familias, tanto tradicionales como híbridas, pueden sabotear los trabajos y paralizar al Consejo.

Un asesor debe evaluar integralmente a cada participante para prevenir situaciones internas que pongan en peligro a este órgano de dirección. El tamaño

de la junta, la frecuencia y sistematización de sus reuniones, la formalización de sus acuerdos en actas firmadas, el seguimiento de las políticas y presupuestos y, en general, el monitoreo de la marcha de la empresa y el cambio de su rumbo, si es necesario, no pueden ser afectadas por problemas intrafamiliares. La empresa familiar es un sistema muy delicado que debe ser dinámico, separando las diferentes áreas, pero asegurando la coordinación entre todas. Las familias híbridas van a participar en el proceso si así lo señalan los dueños, pero tienen que adaptarse y seguir el objetivo común del negocio.

### **Protocolos familiares, convenios entre socios**

Desde tiempos inmemoriales, la sociedad ha buscado la forma de tener una convivencia pacífica, con regulaciones que protejan a sus integrantes de abusos y que sirvan para que esas comunidades se desarrollen y vivan mejor. Las reglas emitidas, ya sean mandamientos, leyes o constituciones, deben

ser obedecidas de manera disciplinada y prever castigos en caso de que sean infringidas, esto ha sido la base de nuestro progreso, y aunque no han estado exentas de etapas difíciles, guerras y otros fenómenos, han demostrado su efectividad.

Las familias en general deben buscar la forma de ponerse de acuerdo sobre temas internos de relaciones entre sus miembros y, fijar cláusulas definidas y aceptadas por la mayoría, que rijan la coexistencia entre ellos y sean la pauta para las nuevas generaciones y el entorno.

Un protocolo familiar es el documento más adecuado para lograr un entendimiento entre todos y para evitar dudas o malentendidos con respecto a la dinámica familiar, su relación con las empresas que son propiedad de la familia –sea tradicional o híbrida– y el manejo y preservación del patrimonio, así como su posterior distribución. Sobre todo, en este período convulso de la pandemia, polarización

de la población y crisis económica es indispensable aclarar dudas y fijar políticas en varios asuntos clave.

El Protocolo familiar es un acuerdo que fija límites y atribuciones, crea estructuras dentro del sistema de la familia, empresa y patrimonio y regula la entrada o salida de familiares, el manejo accionario del negocio y da mayor claridad a los participantes. Su elaboración es un proceso intenso durante el cual se aclaran dudas y se busca el consenso de los familiares. Incluye temas como qué hacer para evitar o prevenir conflictos de interés y mecanismos para resolver internamente los problemas. Durante su elaboración, me gusta proponer que incluya un código de valores y conducta y, cómo se atenderán, en su caso, asuntos de filantropía, reglas para convocar y realizar reuniones familiares y en general los aspectos indispensables para la sana participación de los familiares dentro del grupo.

Si este Protocolo es indispensable en las empresas familiares donde trabajan miembros de varias generaciones de una misma estirpe que se ocupan de diversos asuntos, es todavía mayor su importancia cuando participa un grupo heterogéneo de familias tradicionales e híbridas y donde hay que prevenir que se complique el proceso del manejo del negocio, por lo que hay que adaptar su clausulado a la complejidad y acuerdo del total de los interesados. NO SE PUEDE DEJAR AL AZAR LA ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO, ya que el presente y futuro de la empresa se puede salir de control y acabar con este delicado sistema de relojería.

Un caso básico sobre el que hay que poner atención, entre varios, es el relacionado con los criterios para la entrada al trabajo de miembros no consanguíneos de una familia híbrida, ya que es un asunto que puede causar el recelo o rechazo por parte de otras ramas o integrantes de la familia originaria, con los consecuentes problemas que ello acarrearía.

Los procedimientos a seguir en estos casos deben aclararse por escrito y firmarse. En el mismo caso se encuentra la definición de lo aplicable en cuanto a la posición accionaria, por lo que se debe dejar claro el manejo patrimonial de los familiares. Para ello es conveniente la presencia de un facilitador que modere y conduzca la preparación de este instrumento evitando roces innecesarios.

El Protocolo familiar puede ser ratificado, e incluidas ciertas cláusulas en las escrituras u otros documentos legales, ante notario o corredor público, pero básicamente es un documento moral que asegura la convivencia y reglas conjuntas de la(s) familias dueñas, sean estas tradicionales o sobre todo híbridas, previniendo algunos problemas.

### **Políticas y controles de la operación de la empresa**

Las organizaciones de todo tipo requieren un manejo razonado por parte de sus dirigentes y eso se obtiene

fijando políticas aceptables y controles que aseguren que lo proyectado esté dentro de los límites aprobados por el Consejo de Administración, los accionistas y los ejecutivos. Es simplemente operar profesionalmente un negocio. Lo importante en nuestro caso de la mezcla de familias de todo tipo es fijar ciertas políticas especiales y así prevenir o corregir las distorsiones o malentendidos que seguramente se van a presentar.

Entre otras cosas, hay que prevenir mediante una política específica la entrada de familiares de todo tipo al trabajo y, evitar que haya discriminación y/o favoritismo a ciertos miembros. Lo mismo con la política de sueldos y compensaciones, la cual debe estar diseñada acorde con los puestos y su descripción en la tabla de organización.

Otro control básico es el que todos sean evaluados y que ello se haga de manera profesional, independiente e imparcial para ir progresando y

promoviendo a los más aptos y de mayor potencial y que esto no se dé por sus antecedentes familiares. La empresa requiere de profesionalización y gobierno corporativo para sobrevivir en esta época.

En otro aspecto, se puede pensar en aumentar el número de negocios y oportunidades a los ejecutivos y familiares para que se desarrollen ampliamente. Las familias crecen en forma exponencial con nuevos miembros y últimamente las híbridas presentan una variedad de personas y antecedentes que se deben manejar con mucho tacto dentro de la empresa para que no surjan controversias.

Mientras más crece un negocio mayores controles financieros, operacionales y de todo tipo deben estar activos, ya que los dueños o ejecutivos tienen menos posibilidades de tomar decisiones riesgosas. Un Consejo de Administración efectivo da pie a políticas consensuadas y fija los controles y límites adecuados para las diversas circunstancias de la empresa

y el entorno. Es recomendable que se sigan estas instrucciones y se vayan adaptando a las nuevas circunstancias. La complejidad de las familias mixtas, tradicionales e híbridas en el contexto de una empresa de este tipo refuerza esta necesidad.

### **Family Offices y la profesionalización del patrimonio familiar**

Otro aspecto vital dentro del Sistema Familia-Empresa-Patrimonio es el manejo y la preservación de los beneficios que genera el negocio y otras fuentes como los legados, herencias e inversiones de todo tipo. Ha habido múltiples casos en que el emprendedor(a) fundador dedica todo su esfuerzo en desarrollar un negocio y hacerlo importante, pero se olvida del carácter lucrativo que toda empresa debe tener, por lo que descuida a sus familiares, su forma de vida y otro tipo de inversiones. Desgraciadamente las empresas tienen la mala costumbre de entrar en crisis recurrentes e incluso quebrar y el dueño(a) se encuentra

muy vulnerable y desprotegido financieramente ante esta circunstancia.

Por eso, el manejo patrimonial dentro de una familia empresaria es un pilar básico del sistema, ya que sirve de planeación y protección ante la vejez, las crisis políticas y económicas o la ocurrencia de acontecimientos inesperados como violencia, pandemias y fenómenos naturales. Es básico tener un colchón de seguridad para contingencias.

Al existir familias híbridas, el manejo patrimonial se vuelve más delicado. Preguntas como: ¿Cómo trato en vida o por herencia a familiares que no registré legalmente o agregados? ¿La posible posición accionaria de estas personas dentro de la empresa no afectará a otras ramas familiares más tradicionales? ¿Cómo prevengo injusticias o separaciones por diferentes conceptos subjetivos o morales de mis herederos y trato humanamente de ser justo de acuerdo con mis principios y patrimonio?

La creciente sofisticación de los instrumentos para administrar los patrimonios en familias de alto nivel ha hecho necesaria la necesidad de formar “oficinas familiares” dedicadas a controlar los bienes e inversiones de la familia, crear fondos y fideicomisos para proteger a varios miembros y tener planes de inversión y rendimientos adecuados a los montos patrimoniales, incluida la tesorería de las empresas para mejorar la liquidez y utilidades financieras. Aunque siguen siendo utilizadas por familias de altos recursos, este criterio se ha ido generalizando entre grupos medianos e incluso hay *family offices* múltiples que dan servicio a varias agrupaciones en forma separada, lo que implica menor costo.

Se puede afirmar que con el nuevo panorama de estructuras familiares mixtas, tradicionales e híbridas que estamos tratando, el manejo patrimonial, hereditario e incluso filantrópico y de fondos comunes se vuelve una necesidad y cada vez hay más opciones para cuidar y proteger la riqueza. No es

correcto descuidar este concepto por las múltiples repercusiones que generará, por la posible desunión familiar y presencia de conflictos que muchas veces pueden ser prevenidos. El apoyo de profesionales en inversiones, en el ámbito legal y asesoría familiar darán seguramente un panorama más claro y soluciones más adecuadas. No se deben dejar este tipo de temas sin resolver.

En muchas empresas que asesoro es frecuente que, además de tener un Protocolo Familiar aceptado por la mayoría, una Junta Ordinaria del Consejo de Administración para fijar políticas, presupuestos y estrategias para el negocio, existan mecanismos para que también y en forma separada se pueda realizar una reunión privada y confidencial para revisar el estado del patrimonio personal global, las inversiones, el riesgo de la empresa ante el entorno turbulento internacional, para definir los actos ejecutivos que se deben ordenar para preservar el patrimonio. Como parte de los asuntos a tratar en esta reunión

programada, debe hacerse un análisis de la rentabilidad de los diversos bienes e inversiones, en cuanto a retornos anuales, localización geográfica y/o física de los activos, su situación fiscal y en el caso de bienes inmuebles productivos analizar su estado en cuanto a rentas, liquidez del grupo y acciones a seguir (vender, comprar nuevos bienes, reinvertir, etc.). Lo importante es dar formalidad en cuanto al actuar de la empresa respecto del patrimonio personal como un proyecto separado, pero básico.

### **Los inconformes y el manejo de conflictos**

Un asunto clave del tema de las estructuras familiares nuevas o híbridas es que, al irse incrementando su número y las diversas formas que adoptan en las comunidades, es natural que surjan en contrapartida reacciones iguales que derivan de aspectos como la tolerancia y adaptabilidad del grupo familiar a esta nueva figura de familia, o del rechazo y descomposición interna o del entorno de la empresa o conjunto

de negocios y patrimonios directamente involucrados. Desgraciadamente, las recientes crisis económicas, cambios en la conducción política de varios países, el populismo y sobre todo la pandemia y sus consecuencias, han acelerado las turbulencias y los conflictos. Este fenómeno global no va a amainar en el corto o mediano plazos, así que lo analizaremos con ciertas premisas y sugerencias.

### **Premisas básicas**

- a) Cuando a un sistema tan delicado como es el de Familia-Empresa-Patrimonio, se suman otros participantes como los ejecutivos y empleados no pertenecientes al núcleo familiar, es normal que puedan ocasionarse desequilibrios.
- b) Este fenómeno puede presentarse de manera paulatina, por grados y durante un período razonablemente largo, dando posibilidades a todos a aceptar la situación y tal vez adaptarse (o

someterse), debido a una decisión autoritaria o a un problema del ciclo de vida de la familia.

- c) No se debe confiar en que el cambio o adaptación de la empresa es mínimo o no dar el valor adecuado a sus consecuencias, ni tampoco manejarlo como algo catastrófico. Usar el sentido común y una reflexión en calma permitirá tomar acciones adecuadas a este aspecto.
  
- d) Conforme crecen las familias y los negocios propiedad de estas, va a haber más complejidad en el sistema. Voltear al pasado nostálgico donde todo era más fácil no es una solución adecuada, aunque los valores familiares y códigos de conducta sirven para poner las bases para actuar y definir ciertos límites.
  
- e) Ante el inminente cambio que tenemos en la actualidad y que se va a acelerar en los próximos años, nuestra actitud debe ser, con ciertos límites

razonables, de comunicación abierta, apertura y tolerancia para enfrentar los embates de nuevas realidades y, sobre todo, buscar soluciones justas y aceptables para la mayoría del entorno.

- f) Finalmente si ustedes creen, amigos lectores, que estos cambios van a ser pasajeros y que regresaremos a un pasado de tradiciones y costumbres fuertemente arraigadas y rígidas, les advierto que el panorama ya es muy distinto: más información y redes de apoyo, nuevas generaciones con diversas actitudes y, sobre todo, un mundo en constante revolución son las constantes en las que debe subsistir la empresa. Por lo tanto el paralizarse y rechazar esta realidad es poco prudente y muy peligroso para la familia, su unidad y el sistema en general. Hay muchos factores en juego.

## **Asuntos irreconciliables o un “mal arreglo, en vez de un buen pleito”**

Ante el panorama actual, que no tiene precedente en la historia de la humanidad y que promete ser aún más revolucionario y lleno de nuevos escenarios, hay que adoptar una actitud y estrategia más adaptables y flexibles para reaccionar satisfactoriamente. “Calma y nos amanecemos”, es un buen refrán para aquellos que van a estar expuestos a muchos cambios y que por impulsividad o emociones de todo tipo están en riesgo de complicar aún más los problemas habituales. Entonces, aunque sea difícil ser racional y usar el sentido común, el emprendedor debe tratar de seguir las sugerencias que relaciono a continuación, que por supuesto no excluyen las que deriven de su experiencia:

1. Evaluar y conocer a fondo el problema que se presente. No haga conclusiones prematuras respecto de las situaciones que se le presenten.

Trate de hacerse de todos los antecedentes del caso y obtenga la información completa de los involucrados en el asunto. Seguramente usted tendrá desde el principio su propio punto de vista basado en su carácter, valores y tradiciones culturales, espirituales y de otro tipo, pero le recomiendo que se las guarde y de manera racional entienda el asunto en cuestión antes de tomar una decisión.

2. Evite el dar opiniones prematuras y dé un tiempo razonable ante cualquier situación que se presente en el negocio, que requiera de una decisión.
3. Si se puede, busque y evalúe varias alternativas que en mayor o menor grado pudieran reducir o eliminar el problema.
4. Una vez hecho lo anterior, asesórese con gente profesional o guías imparciales de opinión y plantee ante ellos las alternativas que pensó;

posteriormente adicione a su criterio aquellas que estos expertos pudieran ofrecer. Vea su viabilidad y los efectos que tendrá cada decisión para su instrumentación en el negocio.

5. En el caso de problemas o situaciones ante las familias híbridas, trate de visualizar los efectos o consecuencias, tanto positivas como negativas, que su decisión tendrá a mediano y largo plazos, considerando la dinámica del grupo en la operación y dirección del negocio(s).
6. Desgraciadamente existen asuntos críticos que no pueden resolverse y frecuentemente se van dejando hasta que estallan. Sepa identificarlos, definirlos y actuar correcta y justamente.

### **Asuntos críticos**

Mi profesión de asesor de empresas familiares ha sido altamente gratificante, y me ha dado la

posibilidad de integrar un cúmulo de experiencias invaluable, que trato de enriquecer de manera continua tanto con mi práctica como tomando cursos especializados. Reconozco que he tenido errores y frustraciones cuando en ocasiones no puedo apoyar a mis amigos asesorados, pero afortunadamente he tenido la posibilidad de sumar cientos de experiencias buenas y, algunos fracasos.

De estos últimos aprendí varias cosas:

- a) No todo en la vida es solucionable. Hay asuntos como las enfermedades terminales, la muerte inesperada y los pleitos de décadas, que terminan en demandas penales y violencia, ya que las partes en lucha han decidido emocionalmente (e irracionalmente tal vez) no ceder y seguir peleando hasta el final. Los que ganan esos pleitos son los abogados; los demás se quedan con las cenizas y un estigma familiar permanente.

De mis experiencias fallidas aprendí que hay que saber decir NO a un asunto que se polarizó y, lo que es peor, en el que intervinieron terceras personas. “Si entra un abogado litigante, sale Salo Grabinsky y su gente” ha sido mi política de décadas.

- b) Si la dinámica familiar, las creencias y dogmas de siglos o los prejuicios son muy rígidos y no existe el deseo genuino de resolver civilizadamente un asunto que envuelve a un miembro o más de una familia híbrida con sus familiares cercanos, entonces hay que cerrar la puerta a más discusiones, pleitos y pérdida de tiempo y recursos.
- c) En estos casos, el asesor o mediador imparcial debe, con mucho tacto, ofrecer soluciones parciales y ayudar a terminar la discusión totalmente.

Algunas ideas para evitar la presencia de conflictos pueden consistir en:

- Separar físicamente las partes en pugna.
- Dividir el negocio o realizar la compraventa accionaria o separar a ciertos socios que pudiesen ser problemáticos en el futuro.
- Crear fondos monetarios o nuevas empresas para que manejen los miembros que no forman parte de la familia original que se hizo cargo del negocio y tratar de evitar la competencia y conflicto de intereses.
- Promover el desarrollo de los hijos(as) agregados mediante becas, educación y un nivel de vida digno, ya que ellos(as) no son culpables de los problemas que se den en el negocio familiar y, merecen el respeto y el apoyo de sus padres. Eso aplica a las parejas, madres o padres de esa persona.
- Manejar testamentos y legados de forma tal que sean bien planeados, JUSTOS y tomen en cuenta

la continuidad de la empresa familiar original, que deberá quedar en manos de sus herederos o legatarios más adecuados, evitando en lo posible mezclar familiares no compatibles. Sigo pensando en el lema atribuido a Emiliano Zapata y transformado por mí: “la empresa es de quien la trabaja”.

- Crear un patrimonio creciente aislado al del negocio es una solución generalmente efectiva para mantener un nivel de vida digno de los dueños, crear los fondos para proveer a otras personas cercanas a él y tener los elementos para distribuir los beneficios a otros participantes de la familia tradicional o híbrida que el emprendedor(a) desee apoyar. Si toda la riqueza del dueño está dentro de la empresa el asunto patrimonial se vuelve muy complejo y termina en división entre los herederos y en juicios testamentarios.

En resumen, hay que entender el panorama actual, en el que existen una serie de nuevas formas de unión entre personas, con ciertas reglas en distintos países y que han generado diversas opciones inexistentes en el pasado reciente (o discretamente ocultadas por muchas familias para evitar el chismorreo de la comunidad y la pérdida de prestigio de esa persona o familia ante los demás). No es nuevo lo que sucede actualmente, sino es mucho más abierto en la sociedad en la mayoría de los países occidentales y está siendo relativamente aceptado o tolerado. El mundo sigue su marcha. Nos esperan muchos acontecimientos radicales más en el futuro, se los aseguro.

## Conclusiones y consejos

Terminamos este ensayo con varias incógnitas sobre cuál será el futuro de nuestra sociedad, cómo influirá la hiperinformación proveniente de las poderosas redes sociales, de qué manera tendrán que adaptarse nuestros valores y los conceptos que creíamos inamovibles acerca de nuestras familias actuales y futuras, qué se requerirá para el desarrollo sano de las empresas que poseemos y de qué forma se podrá apoyar la seguridad y crecimiento del patrimonio familiar y su distribución.

Tenemos que ser flexibles respecto de todas las decisiones que tomemos del negocio familiar, no ser impulsivos y poco razonables, y ver siempre los efectos que estas pudieran generar no solo actualmente sino en el largo plazo.

Debemos ser congruentes con nuestros principios y fijar un límite a la aceptación de peticiones o reclamos (incluso exigencias y chantajes morales) en nuestra empresa y cuidar de no excederlo. Recuerden que de la aceptación o rechazo dependerá si ustedes se sienten molestos o culpables por largo tiempo y también puede generarse un enfriamiento o deterioro de sus relaciones cercanas y otros factores.

Mantengan un canal permanente de comunicación, afecto y apoyo con todos los miembros de sus familias sin importar su composición, exigiendo el respeto mutuo y la tolerancia.

Sean previsores y apliquen el sentido común y el razonamiento en la operación y dirección de su empresa fijando políticas claras, controles y evitando injusticias y favoritismo por razones ajenas a la operación.

Sepan acrecentar su patrimonio personal mediante programas de ahorro e inversión, así como políticas de dividendos y compensación de parte de su empresa, que aseguren su salud, la continuidad del negocio y que a su vez sirvan para procurar la protección personal durante su vida.

Finalmente, sepan clasificar su patrimonio de diversas formas y tengan un plan para distribuirlo de acuerdo con las circunstancias y sus deseos; preparen un testamento claro que no cause mayores problemas entre sus herederos o en la planeación de su empresa.

Las anteriores recomendaciones son útiles para ayudar a la operación y continuidad de las empresas que hemos denominado en este ensayo como tradicionales, y especialmente en las híbridas; las estructuras de estas últimas son un fenómeno que ha existido a través de los siglos, pero que han adquirido relevancia durante las últimas décadas por la revolución informática, los cambios de la sociedad y multitud de factores que nos rodean. Es imposible regresar a un pasado idealizado, por lo que es importante adaptarse, ser consciente y decidir de acuerdo con su deseo de armonía y unión con sus seres queridos y con los límites que presenten sus valores y principios básicos.

## Referencias

- Coria, C. (1989). *El dinero y la pareja*. Grupo Editor Latinoamericano.
- Grabinsky, S. (1988). *El emprendedor, creador y promotor de empresas*, UNAM.
- Grabinsky, S. (1990). *La empresa familiar*. Del Verbo Emprender.
- Grabinsky, S. (1991). *Ideas para pequeñas empresas... y sus dueños*. Del Verbo Emprender.
- Grabinsky, S. (1999). *Las reglas del juego en las empresas familiares*, Del Verbo Emprender.
- Grabinsky, S. (2002). *Mujeres, empresas y familias* (coautor). Del Verbo Emprender.

- Grabinsky, S. (2006). *Handbook of Family Business and Family Business Consultation*, Florence W. Kaslow, Editor, (essay on ) pp. 223-236, International Business Press.
- Grabinsky, S. (2010). *De la empresa familiar a familias de empresarios*. Del Verbo Emprender.
- Grabinsky, S. (2011). XXV Aniversario Del Verbo Emprender.
- Grabinsky, S. (2016). XXX Aniversario Las empresas familiares Modernas.FCA – UNAM.
- Grabinsky, S. (2018). *Las empresas familiares en épocas críticas*. UNAM.
- Handy, C. (1990). *The age of Unreason*, Harvard Business School Press.
- Jaffee, D. T. (1990). *Working with the ones you love*. Cornari Press.

## Semblanza del autor

SALO GRABINSKY STEIDER. Nació en la Ciudad de México; obtuvo su título de ingeniero químico en la Universidad Nacional Autónoma de México. Ha sido catedrático en la Facultad de Contaduría de la UNAM. Ofrece conferencias, seminarios y diplomados en múltiples empresas organismos y universidades del país, Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y Asia.

Desde 1986 colabora como editorialista del periódico *Excelsior* en su columna “Del Verbo Empezar”, la cual se publica simultáneamente en

un importante número de periódicos y revistas nacionales y latinoamericanas. Es autor de veintidós libros sobre diversos temas, en particular los de su especialidad, incluyendo tres novelas, y algunos de ellos han visto la luz en varias ediciones en prestigiosos sellos editoriales de Estados Unidos.

En 1989, fundó su propia editorial bajo la denominación Del Verbo Emprender. En 1992, recibió el Premio a la Mejor Ponencia en el Congreso Mundial de Emprendedores en Singapur, así como el Premio al Periodismo de la Asociación Peruano-Mexicana de Empresas de Investigación (APEIM). También ha sido galardonado con la certificación y diploma de “Fellow” (miembro distinguido) por el Family Firm Institute de Londres, Inglaterra, siendo el primer latinoamericano en obtenerlo. El mismo Instituto, en un capítulo de Chicago, III, le otorgó el Premio Internacional de Empresas Familiares en 2005.

En 2002, diseñó el programa masivo para pequeñas empresas llamando “¿Qué hago con mi empresa familiar?” en coordinación con NAFIN (México). Desde hace años se dedica a promover a los emprendedores y a la empresa familiar.

¿Cómo han ido cambiando las familias con el paso del tiempo?  
¿Cuáles son las formas que puede adoptar una familia híbrida? ¿El  
esquema familiar híbrido está aumentando su presencia en México?  
En caso de que exista una empresa familiar en la que participe una  
familia híbrida, ¿qué previsiones deben tomarse para hacer más  
plausible el éxito del negocio? Estas y otras muchas preguntas son  
tratadas en esta publicación de la Serie de Cuadernos de Goberna-  
bilidad y Fiscalización, con base en la vasta experiencia que Salo  
Grabinsky ha adquirido en sus años de consultor y asesor.

Dr. Alfredo Adam Adam  
Coordinador del Seminario Universitario  
de Gobernabilidad y Fiscalización



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

<http://sug.unam.mx/>