

Perdón y proceso de sucesión en la empresa familiar mexicana

Forgiveness and succession process in mexican family business

María Auxiliadora Herrera-Martínez*, Florina Guadalupe Arredondo-Trapero**

Resumen

No es poco común que en toda empresa familiar surjan conflictos por los desacuerdos en la toma de decisiones entre los familiares que colaboran en la empresa. Sin duda alguna los conflictos pueden mermar la calidad de las relaciones humanas en la empresa familiar. De ahí la importancia del perdón, para reducir los conflictos familiares que comprometen la viabilidad de la empresa, al sesgar una toma de decisión racional. El objetivo central de este artículo es analizar, de manera teórica, justamente la función del perdón en la reducción de los conflictos de la familia en la empresa. La metodología a seguir es la hermenéutica crítica, es decir el significado del perdón en la empresa familiar. Su relevancia está en que los conflictos no resueltos pueden comprometer la permanencia de las empresas familiares en México, al no asegurar una adecuada sucesión. Su práctica, desde la perspectiva de la virtud, se presenta como punto necesario para preparar la sucesión empresarial.

Palabras clave: Perdón, empresa familiar, sucesión.

Abstract

It is not uncommon for any family business to arise conflicts due to disagreements in decision-making among the family members who collaborate in the company. Without a doubt, conflicts can reduce the

quality of human relationships in the family business. Hence the importance of forgiveness, to reduce family conflicts that compromise the viability of the company, by biasing a rational decision making. The main objective of this article is to analyze, in a theoretical way, precisely the function of forgiveness in the reduction of family conflicts in the company. The methodology to follow is the critical hermeneutics, that is, the meaning of forgiveness in the family business. Its relevance is that unresolved conflicts can jeopardize the permanence of family businesses in Mexico, by not ensuring adequate succession. His practice, from the perspective of virtue, is presented as a necessary point to prepare the business succession.

Keywords: Forgiveness, family business, succession

Clasificación JEL: M53

Introducción

A manera introductoria, el proceso de perdonar demanda una disposición personal a un cierto modo de ser, tanto para quien perdona como para quien es perdonado. Esta inclinación hace que las personas de la familia empresaria busquen desarrollar las virtudes necesarias para poder perdonar. Así, el acto de perdonar se convierte en una posibilidad ética que responde a una práctica

* Doctora en Estudios Humanísticos, Directora Asociada de Departamento Regional Gestión y Liderazgo del Tecnológico de Monterrey, Línea de Investigación: Humanidades y Empresa, E-mail: auxi@itesm.mx

** Doctora en Economía y Dirección Empresarial, Profesora Investigadora de la Escuela de Humanidades y Educación del Tecnológico de Monterrey, Línea de investigación: Humanidades y Empresa, E-mail: farredon@itesm.mx

Artículo recibido: 15 de diciembre de 2016

Artículo aceptado: 10 de abril de 2017

voluntaria y aspiracional, como lo afirma Ricoeur, filósofo francés, “con y para el otro en instituciones justas” (Ricoeur, 2006, pág. 186). Esta práctica es posible si el afectado asume la posibilidad de perdonar al otro. Por otra parte, al ofensor le es preciso que la persona a quien ha afectado quiera aceptar su solicitud de perdón. Este proceso se vuelve relevante al discutir y buscar tomar acuerdos -sobre cualquier asunto de índole familiar o empresarial- entre personas interesadas en la buena marcha de la sucesión empresarial.

La importancia del perdón en el contexto de la empresa familiar reside en que muy pocas de ellas logran llegar a la segunda o tercera generación, sin la continua división empresarial, las peleas entre hermanos, o incluso las demandas judiciales entre familiares. Así, los efectos de la tensa interacción entre los conflictos humanos de la familia y de la empresa arrojan consecuencias muy perjudiciales a la sucesión generacional.

La esfera de lo interpersonal en esta continua relación humana vuelve el camino de la vida empresarial en algo complejo y espinoso, ya que las emociones personales, al influir en la toma de decisiones estratégicas, pueden distorsionar el rumbo y las metas empresariales.

En este sentido es imprescindible ver en el perdón una posibilidad para sanar conflictos y errores provocados por los miembros de la familia, y así, lograr establecer relaciones interpersonales sanas que permitan lograr acuerdos en el contexto de la empresa familiar y lograr su permanencia.

Abordar este tema es vital, tanto para los fundadores de empresas familiares, como para todo aquél que participe directamente en un proyecto empresarial de esta índole o esté interesado en su estudio y análisis académico.

Algunas de las preguntas de investigación que se plantean en relación con este tema son: ¿Qué es el perdón? ¿Cuál es su función en el establecimiento de las relaciones interpersonales en la empresa familiar? ¿Cómo influye en el proceso de la sucesión empresarial? En la primera parte del artículo se aborda el tema de la empresa

familiar mexicana, en la segunda parte el concepto del perdón y sus implicaciones, y en la tercera parte se vinculan ambos temas: el perdón en la empresa familiar.

La empresa familiar mexicana.

En términos generales la empresa familiar puede entenderse en distintas dimensiones, como un gran emporio empresarial o como la modesta unidad económica de pequeñas o medianas proporciones (Martínez, 1984). De igual modo las hay de primera generación, de segunda o de mayor antigüedad. Las encontramos profesionalizadas o con una administración más familiar y tradicional; con un propietario que lidera el rumbo, o aquéllas que implican en la toma de decisiones, incluso personas fuera del círculo familiar consanguíneo (Amat, 2004).

En efecto, hablar de Empresa Familiar significa contemplar, analizar y comprender una compleja cantidad de variables que se entretajan entre sí y que conforman la propiedad de la empresa o el control accionario; la manera en que se toman las decisiones estratégicas, así como los vínculos familiares, lazos o parentescos, que comúnmente se materializan en el empeño de toda una vida por trabajar unidos (Ortemberg, 2006). Así pues, en este tipo de empresa, se busca perpetuar los sueños familiares y preservar en lo que se ha procurado con el esfuerzo y trabajo personal del fundador o fundadora, para pasarla a los sucesores (Lansberg, 2000).

En la literatura en torno al éxito o fracaso de las empresas familiares, con frecuencia se afirma que “la empresa familiar podría solucionar todos sus problemas, tanto personales como empresariales, si se implementaran prácticas corporativas, con el fin de que tengan una organización y estructura fundamentales para su funcionamiento, desarrollo y crecimiento” (Asesores_LaSalle, 2014). Adicional a los temas humanos, Gallo (2009), asevera que tener clara una visión a corto y largo plazo (centrándose en ámbitos como objetivos financieros, capital, gestión, propiedad, activos, número de empleados o planes de sucesión);

categorías del negocio (pequeña, mediana o grande) y giro de actividad, promoverán fundar empresas longevas y exitosas.

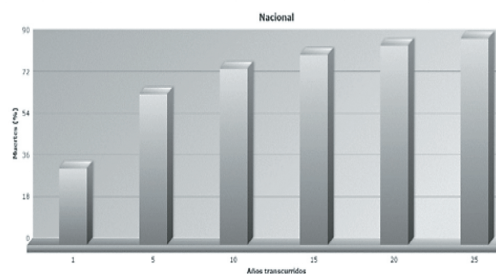
Sin embargo, en este escenario tan particular de las empresas familiares tanto en México como en resto del mundo, son bien conocidos la infinidad de casos en los que, a pesar de las buenas prácticas empresariales, los miembros de una familia llegan a abrir procesos legales en contra de otros integrantes de su propia familia a causa de conflictos e intereses de todo tipo. Desafortunadamente en este sentido, "con mayores o menores grados de dramatismo, son muchos los ejemplos en América Latina de fortunas y/o sucesiones de empresas que no resisten el traspaso generacional, cuando hay más de un heredero" (Bravo, 2015)¹, en los que, en entre otras variables, influyen los conflictos empresariales no resueltos. Ello también es reafirmado en el boletín de KPMG (2013), cuando detecta que un 96% de los empresarios familiares externalizan lo difícil que es lidiar con la familia en las decisiones empresariales.

Al respecto, Álvarez & León (2014) señalan que no hay dificultades predecibles ni patrones únicos de comportamiento en el entramado de las problemáticas familiares y empresariales. Añade que mucho del éxito en su resolución, depende de la claridad que tengan todos los miembros de la familia empresaria, de los compromisos establecidos entre ellos y con la empresa, de su esmerado cumplimiento y del buen manejo de la incertidumbre.

Existen casos documentados de empresas familiares constituidas sobre saludables relaciones, tanto personales como de negocios pero que aun así tienen que lidiar con conflictos inesperados, ante los cuales, cualquier tipo de acuerdos y negociaciones pierden tanto claridad como rumbo o sentido (KPMG, 2013).

Los resultados de algunas investigaciones llevadas a cabo por el INEGI (2017) sobre la esperanza de vida de estos negocios en un país como México², indican su baja permanencia en el mercado, al ingresar formalmente a la actividad económica. Esta situación se ve reflejada en las siguientes cifras sobre la mortalidad acumulada por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica, según años transcurridos desde su ingreso:

| Mortalidad acumulada por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica, según años transcurridos desde su ingreso | |
|---|------------|
| Años transcurridos | Mortalidad |
| 1 | 33 |
| 5 | 65 |
| 10 | 76 |
| 15 | 82 |
| 20 | 86 |
| 25 | 89 |



Fuente: INEGI. Censos Económicos 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014. Nota: Mortalidad es el número de negocios que han muerto durante los años transcurridos desde su ingreso a la actividad económica.

Figura 1. Mortalidad acumulada de Negocios

Analizando estas cifras sobre la rápida mortandad de los negocios en México (figura 1), es preciso preguntarse: ¿Serían los conflictos familiares una de las causas por las que tan vertiginosamente las empresas familiares fracasan? ¿Qué hay detrás de los desacuerdos que se presentan entre los miembros de las empresas

¹ Para ejemplificar lo anterior, revisar casos al respecto en el artículo "Hermanos en conflicto" (fecha de acceso 29/01/ 2017) disponible en <http://www.americaeconomia.com/revista/hermanos-en-conflicto>

² Seguimiento de los fenómenos de supervivencia y mortalidad de los negocios a través de seis censos económicos, de 1989 a 2014, en cada entidad federativa y en cada uno de los 100 principales municipios <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/tabulados.aspx> y <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>

familiares que tienen como punto final de su gestión, demandas, amparos, audiencias y juzgados?

Landes (2006) afirma que en las empresas familiares que se desempeñan favorablemente, las relaciones de consanguinidad se basan en un “sistema de confianza recíproca, deberes, hábitos y afectos, que trasciende las obligaciones legales e incluso personales, más fuerte que el tiempo y ambiente cultural capaz de pasar incluso por encima de las generaciones” (pág. 319). Ahora bien, es importante advertir que, este sistema de confianza recíproca del que habla Landes (2006), no se genera de forma natural o espontánea.

Para contar con escenarios de empresas familiares así, es necesario trabajar arduamente en este objetivo. En una comunidad empresarial se generan relaciones basadas en la jerarquía organizacional. Sin embargo, al toparse con los vínculos familiares previamente establecidos, pueden crear confusiones y conflictos. Si éstos no se atienden, entonces quedan como una especie de backstage o trasfondo que afectan las relaciones empresariales-familiares sanas. Así, la incapacidad de deshacer lo hecho equivocadamente por uno mismo o por los otros en este proceso de interacciones, demanda a todo ser humano hacer uso de su facultad de perdonar (Arendt, 2005).

Como consecuencia de lo anterior, es esencial tomar conciencia que aun en relaciones interpersonales estables y acogedoras, donde descansa una gestión administrativa exitosa y de buenas prácticas, siempre está la posibilidad de que se generen discusiones, agresiones o conflictos que han de llevar implícito un proceso de perdonar y ser perdonado. Tratar de descifrar lo que significa el perdón entre personas que forman parte de las relaciones familiares y laborales, exige orientar la mirada a describir y entender qué es, y qué significa esa facultad humana que posibilita el perdonar a otro.

El perdón.

Aunque han existido diversos estudiosos y académicos que han discutido, desde sus propias y

diversas concepciones, qué es y cómo llevar a cabo un proceso de perdón, todos han coincidido que éste es beneficioso para las personas.

En la dinámica de la empresa familiar se busca equilibrar el trato de los miembros familiares y no familiares en la configuración de las relaciones de trabajo y afecto. Así mismos distribuir la propiedad en base a procesos justos, enfrentar los conflictos familiares de forma positiva, y establecer el correcto control de procesos de gestión y de la sucesión. Con ello se busca mantener la permanencia de la empresa familiar para las futuras generaciones.

Ahora bien, una forma de vida empresarial como la que se describe en el párrafo anterior, se consigue al aprender a trabajar en compañía de la familia.

En el siguiente listado se presentan una serie de recomendaciones para la sana convivencia familiar, que sin duda alguna influirá también en la vida empresarial:

1. Cultivar una determinada manera de vivir y no “cualquier manera” como enfatiza Victoria Camps (2000, pág. 48).
2. Que esa manera de vivir se oriente a trabajar en formar conciencias con una clara dimensión moral capaz de preguntarse por el bien hacer o por el mal hacer.
3. Ocuparse en conseguir tomar acuerdos y respetarlos conscientemente.
4. Trabajar en hacer y mantener promesas.
5. Comprender que la persona que ofende es un todo, no se le puede reducir sólo al acto ofensivo que ha llevado a cabo.
6. Por último, saber cómo perdonar errores y malos entendidos con el fin de crear las condiciones necesarias para superar los problemas del pasado, con la esperanza de alcanzar un mejor futuro que se vea reflejado en el éxito de la sucesión empresarial.

Respecto a los puntos mencionados, cabe señalar que otorgar y pedir perdón en el momento oportuno favorece por una parte el restablecimiento de las tensiones en el ámbito de lo interpersonal entre los miembros de la empresa familiar. Por otra

parte, ayuda a mantener la empresa a través del tiempo.

Por el contrario, el deseo de venganza, la toma de ésta, el odio o el rencor son contrarios al perdón, y “puede decirse que los fenómenos más antiéticos de éste son la voluntad de vengarse o el vengarse mismo. En ambos casos se alberga un profundo rencor contra la otra persona que hace imposible un perdón” (Crespo, 2004, pág. 45).

Ahora bien, siguiendo a Crespo (2004), perdonar no significa dejar de lado o reprimir el mal sufrido, tampoco mostrar indiferencia ante el agresor. En ambos casos el ofendido no se interesa por la intención del otro, es decir, “no hay una toma de postura expresada ante el mal sufrido [...] ante el disvalor moral del acto de infligir un mal objetivo” (pág. 46) y en ello precisamente es en lo que consiste el camino hacia el perdón. Perdonar suele confundirse con condonar, pero esto último implica consentir la ofensa, actitud que es totalmente contraria al hecho de tomar una postura de rechazo ante un disvalor. El perdón no es una prescripción emocional, ni la liberación de una pena o castigo. Esta actitud nunca podrá ser una respuesta al mal objetivo infligido, es decir, no es una respuesta “debida” a ese mal, ya que el perdón “no se funda en el mal infligido, sino más bien en una actitud del sujeto que le hace capaz de superar la respuesta fundada en el agravio y adoptar una toma de postura moralmente noble” (pág. 56).

Por último, menciona Crespo (2004), se precisa que el acto del perdonar no debe ser un juicio, ya que no se trata de constatar un mal objetivo, el perdón es mucho más que eso. La constatación no puede considerarse como un acto de perdón porque si esto fuera así, se llegaría a la conclusión de que el mal infligido tiene un grado de gravedad y faltaría la esencia del perdón. Por una parte, está el reconocimiento del disvalor moral de la acción ofensiva, y por otra, el reconocimiento por parte de la persona agraviada de que se le ha infligido un mal. Sin este reconocimiento por parte de los involucrados, el perdón es imposible. En la empresa familiar, quien agravia debe de reconocer

el mal que ha generado, y quien es agraviado debe percatarse de ello.

¿Qué significa la palabra perdón? Cualquier comportamiento humano toma como referencia uno de los siguientes ámbitos del conocimiento: filosófico, religioso, científico, intuitivo o empírico. Más aún, de acuerdo con Amelia Valcárcel (2010), ante determinados patrones de comportamiento, existe siempre un marco moral valorativo relacionado con la memoria, al cual siempre acude la persona porque algo “nos dice de nosotros y conforma nuestra identidad para actuar”:

“Memoria llamo, y así es propio hacerlo aquí a los recuerdos que tenemos en común. A lo que nos vamos en el caso de recordar porque pertenece a nuestro acervo; porque nos dice de nosotros y conforma nuestra identidad. Abarca lenguaje y técnicas, saberes y normas, artes y ritos. Es la memoria tenida entre y por todos, la memoria común. Esa memoria es enorme” (pág. 12).

Así, el significado y uso de la palabra perdón de vuelve complejo, dada su historia semántica justificada en lugares diversos, tiempos diferentes y acciones concretas.

Ahora bien, en el pensamiento de la filosofía clásica, la palabra perdón carecía de significado por sí misma, más bien perdonar equivalía a preguntarse sobre ¿cómo responder a una falta? Lacoste (2001) señala que, en la concepción platónica expresada en *Timeo*, ninguna persona podría ser concebida como alguien malintencionado voluntariamente, por lo tanto, a nadie se le podría no perdonar, ya que todas las personas son dignas de piedad. Así, el responsable de una falta hecha a otra persona, sería castigado para liberarle de la maldad de su alma, pero siempre digno de piedad. De esta forma, si una persona de la empresa familiar comete una falta contra otra, debería ser tratado con la misma benevolencia, virtud que surge en el hombre bueno.

Por su parte, en el marco de la tradición aristotélica, para resolver esta pregunta se recurre a la virtud como la de la magnanimidad o la

generosidad. Esto significa que, apelando al hombre magnánimo, nadie puede guardar rencor, ya que actuar de esa manera no es posible entre los hombres virtuosos e iguales de las polis griegas (Lacoste, 2001). Así, desde este criterio aristotélico vale la pena examinar y reflexionar si realmente en la familia de la empresa se ven unos a otros en condiciones de igualdad, ya que, desde la filosofía clásica del estagirita, sería imposible no perdonar a los iguales, lo que equivale a evitar el rencor entre los miembros de la familia empresaria. El rencor, que alberga el resentimiento, no es una virtud y por lo tanto, desde esta perspectiva, no es un buen proceder.

Después del pensamiento griego, abordar el tema del perdón en la actualidad, precisa de recurrir a las tradiciones judeocristianas, en donde el tema del perdón es tratado de manera recurrente. La filósofa Hannah Arendt en su libro *La condición Humana* (2005), aborda justamente esta perspectiva del perdón.

Esta autora argumenta, desde una perspectiva religiosa, que “el descubridor del papel del perdón en la esfera de los asuntos humanos fue Jesús de Nazaret” (pág. 258). Ante esta declaración, hay que precisar que antes de Jesús de Nazaret, ya existía la Ley del Talión³ judaica, como un primer intento por instituir una justa proporción entre el daño recibido y el castigo merecido. Se estableció de esta manera, un límite a la posibilidad de venganza. Así pues, en el Antiguo Testamento no sólo encontramos esta ley de justicia retributiva, también se puede ver que el Dios⁴ de Moisés, en el Eclesiástico 28, 2 hace esta advertencia: “Perdona

a tu prójimo el daño que te ha hecho, así cuando tú lo pidas, te serán perdonados tus pecados”.

Ahora bien, no obstante lo descrito anteriormente, se ha de enfatizar que efectivamente, la idea central sobre el perdón se encuentra desarrollada desde una nueva perspectiva en la tradición cristiana, donde las leyes declaradas en el Éxodo⁵, resultan renovadas por Jesús de Nazaret. En Mateo 5, 38-39 se declara “Habéis oído que se dijo: “Ojo por ojo y diente por diente. Pero yo os digo: no resistáis al que es malo; antes bien, a cualquiera que te se abofetee en la mejilla derecha, vuélvele también la otra”. La enseñanza que de aquí se deriva es que Dios no es castigo ni violencia, y no distingue entre personas buenas y malas, sino que, a sus ojos, todos son iguales, todas las personas tienen el mismo valor en sí mismos. Esa es la razón por la que no se permite ningún tipo de violencia, desprecio o rencor para otro ser humano, y donde se sustenta el evitar actuar de forma violenta contra un hermano, un hijo, el padre o la madre dentro del contexto de una empresa familiar. Es posible advertir como en el tema bíblico la idea del perdón pasa ser de una cuestión de reciprocidad para restaurar el daño, a un perdón sin balanza y sin medida.

Por otra parte, autores como González & Manzi (2013) apoyándose en la Psicología Social, analizan las dinámicas psicológicas asociadas a la identidad social, emociones y actitudes de reparación y perdón (pág. 130). Ellos ponen a prueba un modelo mediacional en el contexto de los procesos de reconciliación política en Chile⁶, y en este estudio demuestran que las actitudes de

³ La palabra *talión*, hace referencia a la asignación de una pena idéntica a la ofensa recibida.

⁴ “Yo soy el que soy” (Ex, 3:14)

⁵ Éxodo 21, 23-24 “Pero si hubiera algún otro daño, entonces pondrás como castigo, vida por vida, ojo por ojo, diente por diente, mano por mano, pie por pie...”

⁶ “El estudio conceptualiza y somete a prueba un modelo mediacional que examina el patrón de relaciones que se establece entre identidades sociales (nacional y política) y actitudes de perdón y reparación política, mediado por emociones intergrupales (rabia, empatía, confianza, culpa y vergüenza). El estudio se llevó a cabo implementando un muestreo intencional, 225 alumnos de 6 universidades de Santiago que se identifican con la derecha y 264 con la izquierda participaron voluntariamente en el estudio. El modelo predice que las identidades sociales se asocian a las actitudes de perdón y reparación a través de las emociones ya mencionadas”. (González & Manzi, 2013, pág. 129)

En ese estudio “las iniciativas de reconciliación motivaron una serie de preguntas y desafíos para la sociedad chilena: ¿qué factores contribuyen a promover y/o limitar las actitudes de reparación hacia las víctimas y el perdón hacia quienes perpetraron el daño?, ¿qué rol cumplen las emociones asociadas al conflicto en dichos procesos? El estudio se apoya en la psicología social, y desarrollan un modelo conceptual que analiza las dinámicas psicológicas asociadas a la identidad social, emociones y actitudes de reparación y perdón entre miembros de grupos que han experimentado conflictos severos”. González, Manzi & Noor (2011) en González & Manzi (2013, pág. 130)

perdón (y reparación política) se encuentran mediadas por las siguientes emociones:

1. Rabia
2. Empatía
3. Confianza
4. Culpa
5. Vergüenza

Si bien esta propuesta trata del perdón en la vida pública, también resulta pertinente su vinculación en la vida de la empresa familiar, en donde tales emociones no son ajenas a ella. Estos estudiosos señalan que según Exline, Worthington Jr., Hill y McCullough (2003), el perdón corresponde a la disposición a dispensar al perpetrador de un daño por parte de la persona que estima que ha sufrido una ofensa. Indican que para Enright y Zell (1989) por su parte, el perdón es como una disposición positiva que inhibe la aparición de la rabia y reduce el deseo de tomar represalias. También advierten que siguiendo a Nadler (2002); Swart, Turner, Hewstone y Voci (2011) y Nadler y Saguy (2004), el perdón puede ser estimulado a través del restablecimiento de conexiones con aquellos que causaron el daño, promoviendo procesos emocionales, tales como empatía y confianza y la esperanza de alcanzar un futuro positivo (2013, pág. 130).

Aunque este estudio revela la interacción entre identidades, emociones y actitudes intergrupales en sociedades que han experimentado algún tipo de conflicto como la chilena, es pertinente presentar en este análisis, algunos de los resultados de este estudio que muestran la relación entre el perdón y las emociones de las personas.

Al respecto, el artículo enfatiza que la empatía es el sentimiento que más se relaciona con la posibilidad de perdonar, debido a que “la capacidad para comprender la perspectiva con que la otra parte experimentó el conflicto es importante para aceptar la posibilidad de perdonar” (González & Manzi, 2013, pág. 142). El patrón de los resultados obtenidos acerca del rol de las emociones intergrupales en ese estudio expone que en uno de los grupos de control la empatía medió la relación entre identidad social, perdón y reparación,

mientras que en el otro fueron la empatía y la rabia los factores emocionales que mediaron la relación entre identidad social y perdón. Así pues, en conclusión, estos resultados fundamentan la importancia de la empatía en la reducción de los conflictos intergrupales. De alguna forma, estas propuestas pueden ser llevadas al ámbito de la empresa familiar, trabajar en la empatía puede ser un elemento clave para poder ejercer la posibilidad del perdón.

Este resultado es esperanzador para los fundadores de una empresa familiar, ya que la puesta en práctica de la empatía se puede incentivar en los hijos y demás miembros de la familia empresaria mediante la educación (tal y como se hace con las virtudes). Además, en el entorno de la familia empresaria sería muy útil subrayar que “se puede desarrollar una virtud de acuerdo con dos factores: la intensidad con la que se vive, y la rectitud de los motivos al vivirla” (Isaacs, 2004, pág. 23). Respecto a los motivos, es primordial aclarar que en el entorno familiar (previo al empresarial) “se puede conseguir que las personas desarrollen las virtudes motivadas por el amor, por saber que todo miembro de la familia tiene el deber de ayudar a los demás miembros a mejorar” (Isaacs, 2004, pág. 23).

Por otra parte, el estudio también reveló que la rabia es un sentimiento relacionado con la víctima, y que se potencializa cuando ésta se reencuentra con el recuerdo del daño o de la ofensa recibida. Asimismo, advierte que esto es inevitable y puede debilitar los esfuerzos por suscitar la reconciliación. En este sentido se insiste en la práctica de las virtudes para contrarrestar este sentimiento de rabia.

Así es posible percatarse que el perdón es un concepto con profundas raíces psicológicas como religiosas, y con importantes repercusiones prácticas en las relaciones interpersonales, particularmente en los miembros de una familia empresaria que pretenden continuar trabajando juntos. Si bien perdonar a veces requiere un largo tiempo, esta es una decisión unilateral que no puede ser apresurada (Belausteguigoitia, 2012).

Este autor también señala que la práctica del perdón está relacionada con mejorías en la salud física y emocional de quien perdona. Aclara que “perdonar no significa tolerar la ineficiencia o disminuir el nivel de exigencia [más bien] en el caso de las empresas familiares donde se acumulan las tensiones, su uso ofrece una salida práctica y eficaz a los conflictos” (p. 122). Es por ello, que la práctica del perdón es propuesta en este trabajo como inicio de un proceso de sanación constante entre los miembros de la familia empresaria y, previo al intento de desarrollar un proceso de sucesión.

Por último, teniendo en cuenta que el hombre se comunica en el lenguaje y no mediante el lenguaje⁷, se quiere señalar que existe un enlace entre el significado de la noción que la persona expresa y la de su pensamiento, así como la forma en que hace llegar a su interlocutor lo que quiere transmitir. Por ello, analizar el significado del perdón, implica reconocer que esta noción se ha usado de diversas formas. Una de ellas es la dimensión de un comodín que sirve para expresar lo que una persona quiere de modo cambiante y ambivalente. Otra forma del perdón es el uso de la palabra cotidiana para pedir permiso o para disculparse de modo intelectual, aparente o artificial, hasta encerrar en sí misma un dilema importante en el terreno de la filosofía moral: “si el perdón es merecido, entonces [pareciera que] no hay perdón sino justicia. Y si no es merecido [pareciera que] entonces lo que tenemos es injusticia” (Crespo, 2004, pág. 57, Sádaba, 1955, pág. 16).

En consecuencia, si el perdón se cristaliza en una conducta que apunta a la elección de un cierto modo de ser, es decir, una disposición para actuar de una determinada forma para conseguir el bien, se está en el terreno de la ética, y es desde aquí es que se le puede contemplar como una virtud moral.

El perdón, la virtud de la justicia y la sucesión en empresas familiares mexicanas

Al hablar de sucesión autores como Sharma y Chua (2013) o empresas consultoras como PwCdeMéxico (2014) señalan que la influencia del contexto tanto interno como externo en el que se desarrollan las empresas familiares es muy importante porque influye en gran medida en sus resultados sucesorios.

Ya se ha mencionado el papel que juegan las relaciones interpersonales, desde la virtud de la justicia “entendida como la constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que le corresponde” (Díaz, 2002, p. 6) dentro de la empresa familiar. Así, si las relaciones humanas familiares en una cultura como la mexicana suelen influir fuertemente en las decisiones que se toman en el contexto de la empresa familiar, es importante estar consciente de no comprometer (por ese motivo) la toma de decisiones sucesorias.

Este análisis del perdón es un buen acercamiento a esta problemática del legado familiar, ya que el desarrollo de las empresas familiares del siglo XXI en México, no solo depende de una equilibrada relación entre los insumos y la producción o de una óptima gestión empresarial. La clave del éxito de estas empresas está en lograr trabajar juntos y compartir vivencias, por lo que el establecimiento de relaciones interpersonales sanas en las que cabe la posibilidad de perdonar-, son básicas para permitir una empresa familiar sostenible en el tiempo.

El perdón resulta necesario cuando hay agravio, el agravio se genera en la persona cuando se sabe tratada de manera injusta, de ahí la importancia de recoger la virtud central de la justicia (como solía ser considerada por los griegos) para que desde ella emerja la práctica del perdón.

Lacoste (2001) declara que ser virtuoso implica “reconocer de manera razonada la importancia de un bien que puede ser obtenido o preservado por la acción humana, y atribuir a ese bien, en la economía de nuestros pensamientos,

⁷ El lenguaje es una parte esencial del ser humano por medio del cual expresa su esencia, lo que él es. Por ello no se le puede considerar como un mero instrumento para comunicarse.

sentimientos anhelos, deseos y actividades, el lugar que corresponde precisamente a esa estimación de su importancia, en calidad de bien que debe ser buscado o preservado” (pág. 1664). Por su parte John Rawls (1995) señala que “el sentido más específico que Aristóteles da a la justicia y del cual se derivan las formulaciones más familiares, es el de abstenerse de la pleonexia, esto es, de obtener para uno mismo cierta ventaja apoderándose de lo que pertenece a otro [...] o negándole a una persona lo que le es debido” (pág. 23). Pudiéramos suponer que parte de los agravios que surgen en las empresas familiares, es cuando alguien de la familia quiere apoderarse injustamente de lo que también le pertenece al otro, por ello la importancia de identificar los vicios humanos en la empresa familiar.

De esta manera vemos que la justicia obliga a no hacer a otros lo que no se quiere para así mismo. En este contexto, hay que aclarar que, para los textos clásicos (teológicos o filosóficos) el perdón es visto como el corolario de la justicia, mientras que para teóricos de la justicia como Rawls (1995), el perdón es una tarea supererogatoria. Es decir, no es exigible, pero si es llevado a cabo, implicaría exceder en la virtud de ser justo.

De ahí que, en este artículo se presente el perdón como la corona de la virtud de la justicia. Es muy importante especificar que, desde esta perspectiva, el perdón no pide anular la justicia, sino discernir en torno suyo. Esto significa desentrañar la acción humana e intentar profundizar en los motivos del otro, y al final, decidir qué hacer en cada caso concreto. En efecto, a pesar de que el perdón se coloca en lo más alto de la virtud de la justicia, como su corona, el proceso de perdonar cuestiona la justicia consistentemente. No existen leyes generales, ni modelos absolutos que puedan ayudar a los miembros de la familia empresaria a perdonar a otro de sus miembros que

han cometido faltas, lo que sí se puede decir al respecto es que:

Si el perdón es la parte activísima de la justicia, si sabe incluso crear una situación en la que el perdonado pueda cambiar más tarde, o da una oportunidad cuya materialidad o realización no se mide con la escala habitual, entonces no hay forma de decir una palabra exacta al modo de basta o hasta aquí. Todo queda abierto. Pero si lo dicho es verdad, las razones del perdón son razones morales. De donde se sigue que la moral es, así, el sustento del perdón. Aunque esté en una concepción amplísima y en su facticidad histórica haya bebido de otras fuentes.” (Sádaba, 1955, pág. 75).

En efecto, el perdón avanza más allá del “no hacer mal a nadie” ya que alude a hacer el bien. Pretende ayudar a cualquier persona, aunque no se sea ésta la causante de su desgracia.

Autores como Rodríguez (2009) enfatizan que el buen término del proceso de sucesión en las empresas familiares mexicanas está estrechamente relacionado con el éxito de las experiencias personales que se dan en el entorno familiar. Por esta razón, aunque el perdón también tiene una dimensión política, social y jurídica muy importante⁸, este estudio se concreta en el análisis de su dimensión ética dentro de la dinámica familiar-empresarial.

De ahí que, dentro de ese espacio, el perdón simboliza entonces algo así como la soberanía del yo, esto es “la justicia que mira hacia adelante” (Sádaba, 1955, pág. 81). El perdón es concebido como un acto personal, tan personal que es capaz de ir más allá de la justicia misma; por esto, no se le puede exigir a otros, porque esta petición lesionaría su libertad como seres humanos. Por consiguiente, en la empresa familiar, ninguna persona puede solicitar a un hermano o a un hijo

⁸ Es necesario puntualizar que se debe tomar en cuenta la influencia de las relaciones interpersonales propias de la cultura mexicana que, en su sentido más amplio influyen en las empresas familiares durante el proceso sucesorio, pero ese será objeto de estudio en otro proyecto de investigación.

que perdone un error o un fallo de otro, esto es un acto que se inicia en una posibilidad y hace que cada persona piense y decida si desea ir más allá de los deberes que exige la justicia.

¿De dónde nace el deber de perdonar? ¿Cuándo emerge el perdón como posibilidad humana? Al ser el perdón la capacidad de sobreponerse a sentimientos como la rabia, el resentimiento, o el desprecio que surgen a consecuencia del error humano, en el ámbito de lo interpersonal, se vuelve necesario encontrar prácticas que permitan conservar las relaciones que dan forma a una empresa familiar, una vez que han sido dañadas por una falta que, ocurrida en el pasado, es irreversible.

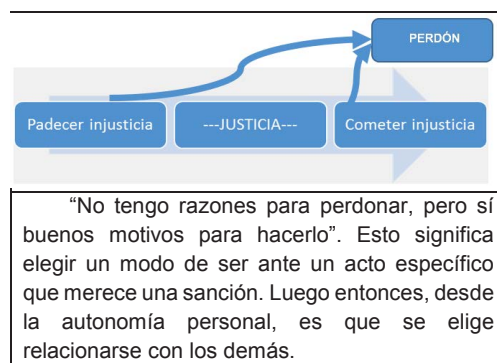
Una de estas posibilidades es el perdón. Este acto voluntario, entendido como una virtud, es decir, como un hábito, hace que una persona proceda como una especie de soberano debidamente capacitado para ejercer su derecho de perdonar cuando se ha afectado a su persona. Visto así, que el perdón es la expresión de la máxima autonomía, es la posibilidad que “señala el momento de mayor autoposesión” (Sádaba, 1955, pág. 75). En la empresa familiar, cuando el integrante de la familia perdona al otro que le ha afectado, el primero muestra su valía humana, es decir es, capaz de situarse por encima del problema generado.

Si se parte del supuesto de que la conducta moral anida en toda vida humana, entonces se puede afirmar que el perdón responde con mayor frecuencia a una serie de motivos personales y no siempre ha de responder a razones de otra índole. El perdón se convierte así en una facultad conveniente, que ofrece cánones morales de referencia ante los hechos. De esta manera, es posible juzgar más allá de la consecuencia del acto (modelo utilitarista, que es el perdón ante las consecuencias negativas o daños – materiales/psicológicos/emocionales- que se han generado a la persona); de una creencia religiosa o cultural (modelo tradicionalista, que es el perdón ante el daño al alma humana) o de un pacto previamente establecido (modelo contractual, que

es el perdón ante el acuerdo que no se ha respetado).

Más allá de los argumentos que aportan estos modelos es necesario buscar argumentos sobre la concepción que se tiene de la propia persona humana, que faciliten la toma de decisiones orientada a restablecer la reconciliación y el perdón.

Independientemente del modelo generado, el perdón tiene que ver con la interioridad del ser humano, es decir, las virtudes. La figura 2 muestra el perdón, concebido como virtud, ante la acción injusta: si ésta se padece (defecto); o si por el contrario, se comete (exceso):



Fuente: Elaboración propia a partir de Sádaba (1955)

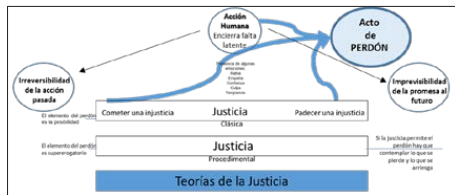
Figura 2. Perdón y Justicia

En cuanto a esta concepción del perdón en torno a la justicia como virtud, se precisa una aclaración. Desde las teorías clásicas, el perdón entre los miembros de la familia empresaria se concebiría como la corona de la justicia tal y como lo hemos mencionado. Pero en otras teorías procedimentales de la justicia, no se aceptaría con tanta apertura esta propuesta. Así, recordemos que, en términos de Rawls (1995), los acuerdos generan unidad entre los miembros de la familia, y el respeto de éstos es la posibilidad de establecer compromisos, así como mantenerlos entre personas que se consideran libres e iguales. Estas personas debieron haber fundamentado su toma de decisiones en una concepción común de la justicia, para lo cual, tuvieron que reunirse, discutir y articular las ideas del bien que se ajustaran a ella.

Por lo tanto, visto de esta forma, el acto del perdón quedaría solo como algo supererogatorio, es decir, “como acciones que son actos de benevolencia y piedad [...] es bueno hacer estas acciones, aunque no sea nuestro deber ni nuestra obligación” (Rawls, 1995, págs. 117-118) .

En consecuencia, se puede concluir que la acción humana encierra siempre en sí misma una falta latente, la posibilidad de un fallo que, comúnmente se va a ver matizado por las emociones. Esta acción se topará necesariamente con dos cuestiones: por un lado, con la irreversibilidad de la acción pasada y simultáneamente con la imprevisibilidad de la acción futura, que se transformará en una promesa, la cual se espera mantener. Entonces, podemos advertir que, en las justicias procedimentales el fundamento del perdón es supererogatorio, mientras que en las justicias clásicas, este elemento es el de la posibilidad.

Veamos esta situación en la figura 3:



Fuente. Elaboración propia a partir de Sádaba (1955) y Canto-Sperber (2001)

Figura 3. Teorías de la Justicia y el Perdón

Así, en el perdón, concebido como conducta moral, se entremezcla la incertidumbre de una serie de ideas antropológicas, normas, sentimientos, motivaciones y justificaciones que exigen una respuesta concreta de cara a un futuro incierto.

Una de las referencias históricas más poderosas que abordan el tema del perdón desde la perspectiva humanista, es la parábola bíblica del hijo pródigo. En ella se refleja el camino en búsqueda de la dignidad perdida, de la humanidad mancillada, de la filiación despreciada y desperdiciada. El hijo pródigo es el hombre de

todos los tiempos que rompe, que se aleja, que falla. Es también el que busca el perdón, porque al fallar, se ha hundido a sí mismo; se ha alejado de su misma dignidad y vilipendiado la herencia auténtica que le correspondía (Nouwen, 1993).

En la empresa familiar, también se reflejan la presencia de los hijos pródigos, éstos no son siempre coinciden con la afiliación de la parábola bíblica. Es decir, los hijos pródigos pueden ser cualquiera de los integrantes que componen la empresa familiar. Es quien desperdicia los recursos de la empresa y de la propiedad, por malas decisiones en su vida, y que afecta no sólo su herencia sino el bien que pertenece a todos.

Este estado de ánimo del hijo pródigo cuando decide volver y pide ser tratado, no ya como hijo sino uno de los jornaleros de su padre, permite conocer con exactitud en qué consiste la compasión. El padre se mantiene fiel a su paternidad, fiel al amor. El padre es consciente de que se ha salvado un bien fundamental: el bien de la humanidad de su hijo. Aunque éste había malgastado el patrimonio, ha quedado a salvo su humanidad. Es más, ésta ha sido, de algún modo, encontrada de nuevo (Nouwen, 1993).

Es justo en este momento de la parábola en donde se expresa la capacidad del perdón y la compasión, también posible en la empresa familiar. Es la importancia de mantenerse fiel al amor que les une, independientemente de las fallas del otro. Mantener la unión de la familia, tiene primacía sobre cualquier cosa, una empresa familiar sigue adelante, aún y con las cicatrices marcadas por los conflictos humanos que se experimentan en ella.

Esta actitud del padre hacia el hijo sólo puede ser entendida correctamente desde <dentro>. Si se hace la lectura desde <fuera>, como le ocurrió al hermano mayor, podemos percibir desigualdad y hasta injusticia. La parábola del hijo pródigo muestra cuán diversa es la realidad. Se funda en la común experiencia de aquel bien que es el hombre, sobre la común experiencia de la dignidad que le es propia (Nouwen, 1993).

Ciertamente, en toda empresa familiar, se necesita tener una base de justicia, procesos, acuerdos, pactos o protocolos que respetar. Esto es evidente en la presencia del hijo mayor de la parábola bíblica. Estas bases son importantes y necesarias, porque ayudan a los miembros de la empresa familiar a percibir la desigualdad y la falla ante las normas que cada situación presenta en la vida empresarial y familiar. Esto sería relacionado con el modelo contractual o modelo consecuencialista/utilitarista ya referido.

Pero aplicar la justicia, también puede situarnos en ver más allá de las fallas a los acuerdos, como lo presenta el modelo contractual. El perdón, nos sitúa en nuestra humanidad, que es capaz de situarnos por encima de tales fallas, para recuperar nuestra dignidad entre unos y otros. Para ello es necesario la virtud, o el carácter que habla de la fuerza interior de la persona para sobrepasar estas situaciones.

La parábola del hijo pródigo expresa de manera sencilla la capacidad humana del perdón. Esta es la expresión más concreta de la obra del amor y de la presencia de la compasión humana. No consiste únicamente en la mirada, aunque ésta sea la más penetrante o compasiva, dirigida al mal moral, físico o material. Se manifiesta en su aspecto verdadero y propio, cuando actúa, promueve y hace resurgir el bien, aún ante la perversión del hombre (Nouwen, 1993).

Un obstáculo importante en la dinámica de la empresa familiar, es una familia en donde hay odios y rencores guardados, ya que esta situación no podrá superar el paso del tiempo. Las emociones y sentimientos humanos se filtran en las decisiones, por mayor racionalidad que se pretenda. Por ello la importancia de experimentar el perdón, pues no sólo se trata de hacer algo bueno por la persona afectada, es también sanar los sentimientos

negativos propios y ajenos, y liberarse de ellos y fortalecer así su virtud.

Conclusiones

A manera de conclusión, cabe mencionar que ubicar el proceso de sucesión de la empresa familiar mexicana en el horizonte de las relaciones interpersonales implica estudiar todos los elementos que lo afectan como la interdependencia, la cohesión, la adaptabilidad en la familia, etc⁹. En ocasiones, el temor de enfrentar una situación de desintegración familiar como resultado de conflictos no perdonados entre los miembros de la familia empresaria, puede aplazar la decisión de la sucesión en las empresas familiares dentro del contexto mexicano, ya que la familia tiene una especial relevancia en este entorno cultural y social de la sociedad mexicana. Por ello es que en este análisis se enfatiza este proceso de perdón como un acto de la voluntad y uno de esos elementos trascendentales para el establecimiento de relaciones humanas que apoyen el proceso sucesorio en las empresas familiares en México.

Se ha señalado que en el entorno de las empresas familiares en México son abundantes los casos en que se han puesto en marcha procesos legales en contra de miembros de la misma familia, viéndose comprometida hasta la integridad de las personas por causa de conflictos emocionales e intereses económicos. Por ello, si otorgar y pedir perdón en el momento oportuno ayuda a restablecer y mejorar las relaciones entre cualquier grupo de individuos, mucha mayor influencia positiva tendrá este proceso de sanación en la familia del fundador, en donde está en juego la perdurabilidad de las empresas familiares.

Las empresas familiares que quieran ser intergeneracionales deberán tener presente la experiencia del perdón. Las buenas prácticas

⁹ Igualmente señala que, en términos organizacionales, tanto el tiempo que tiene la familia de ser propietaria, la forma como ha participado en la dirección de la misma, así como el desarrollo del sucesor y su vinculación con la dinámica empresarial, tienen gran impacto en el desarrollo del proceso de sucesión empresarial. Precisa que la resistencia del fundador a ceder el poder, así como el desinterés de los sucesores en participar en la toma de decisiones estratégicas, afectan, negativamente en este caso, el proceso sucesorio (Soto, 2013, p. 146).

empresariales, aseguradas sobre relaciones humanas sanas y acogedoras, vienen a ser determinantes en el logro de este objetivo. La prioridad es continuar en la jornada que implica pasar la empresa a las nuevas generaciones, aun y

con todas las problemáticas humanas que fueron libradas. Superar estas problemáticas, donde una de las variables clave es el perdón, es justamente una fuente de fortaleza en su propia historia empresarial.

Referencias

- Alvarez, & León, D. (2014). El Protocolo Familiar guía práctica para su elaboración en 7 sesiones. Bloomington (Indiana): Palibrio.
- Amat, J. (2004). La continuidad en la Empresa Familiar. Barcelona: Gestión.
- Arendt, H. (2005). La condición humana. Barcelona: Paidós.
- Asesores LaSalle. (2014). Historia de la Empresa Familiar en Mexico. Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares. Universidad Lasalle. Recuperado de http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf
- Belausteguigoitia. (2012). Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw-Hill, tercera edición.
- Bravo, X. (21 de 10 de 2015). Hermanos en conflicto. América Economía. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/revista/hermanos-en-conflicto>
- Camps, V. (2000). Que hay que enseñar a los hijos. Barcelona: Plaza & Janés.
- Crespo. (2004). El perdón, una investigación filosófica. Madrid: Encuentro.
- Díaz. (2002). La virtud de ser justo. México: Trillas.
- Gallo, M. (2009). La empresa familiar multigeneracional. El papel de la familia propietaria. España: EUNSA.
- Exline, J.J., Worthington Jr., E.L., Hill, P., McCullough, M.E. (2003) Forgiveness and Justice: A Research Agenda for Social and Personality Psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 337-348.
- Enright, R. D., & Zell, R. L. (1989). Problems encountered when we forgive one another. *Journal of Psychology and Christianity*, 8(1), 52-60.
- González & Manzi. (2013). Identidad Social y Emociones Intergrupales: Antecedentes de las Actitudes de Perdón y Reparación Política en Chile. *Scielo*, 129-146_22(2). Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282013000200010
- INEGI. (01 de 01 de 2017). Esperanza de vida de los negocios en México. Obtenido de INEGI Investigación: Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>
- Isaacs. (2004). La educación de las virtudes humanas y su evaluación. México: MiNos.
- KPMG. (2013). Empresas Familiares en México. El desafío de crecer, madurar y permanecer. KPMG en México, 1-36.
- Lacoste, J.-Y. (2001). Perdón. En M. Canto-Sperber, Diccionario de ética y de filosofía moral (págs. 1201-1207). México: FCE.
- Landes, D. (2006). Dinastías. Barcelona: CRÍTICA.
- Lansberg, I. (2000). Los sucesores en la empresa familiar. México: Ediciones Garnica México, S.A. de C.V.
- Martínez, R. (1984). Empresas Familiares: Su significación social y su problemática organizacional. Buenos Aires: MACCHI.
- Nadler, A. (2002). Post resolution processes: Instrumental and socio-emotional routes to reconciliation. En G. Salomon y B. Nevo (Eds), *Peace Education: The Concept, Principles, and Practices Around the World*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.
- Nadler, A., Saguy, T. (2004). Reconciliation between nations: Overcoming emotional deterrents to ending conflicts between groups. En Langholtz, H., Stout, C. E. (Eds.),

- The Psychology of Diplomacy* (pp. 29-46). New York, NY: Praeger
- Nouwen, H. (1993). El regreso del hijo pródigo Reflexiones ante un cuadro de Rembrandt. PPC, Madrid.
- Ortemberg, O. (2006). Mediación en empresas familiares. Barcelona: Gedisa.
- PwCdeMéxico. (01 de 01 de 2014). PwC de México. Obtenido de PwC de México. Recuperado de www.pwc.com/mx/es/servicios-empresas/resultado-encuesta-familiar.jhtml
- Rawls. (1995). Teoría de la Justicia. México: FCE.
- Ricoeur, P. (2006). Sí mismo como otro. México: Siglo XXI editores.
- Rodríguez. (1 de Marzo de 2009). Visión antropológica de la familia empresaria. Córdoba. Obtenido de Helvia. Repositorio Institucional de la Universidad de Córdoba Recuperado de <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/5194>
- Sádaba. (1955). El perdón, la soberanía del yo. España: Paidós.
- Sharma, & Chua. (2013). Asian family enterprises and family business research. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 641-656.
- Soto, A. 2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.
- Swart, H., Turner, R., Hewstone, M., & Voci, A. (2011). Achieving forgiveness and trust in postconflict societies: The importance of selfdisclosure and empathy. En S. Hermann, R. Turner, M. Hewstone, y A. Voci (Eds.), *Moving beyond prejudice reduction: Pathways to positive intergroup relations* (pp. 181–200). Washington, D. C.: American Psychological Association
- Valcárcel, A. (2010). La memoria y el perdón. Barcelona: Herder.