

ESCUELA DE LIDERAZGO · FELIPE BOZZO

# FLY+

Fuerzas Familiares · Lógica Empresarial · Yacimiento Patrimonial

---

*El GPS para navegar la empresa familiar  
con inteligencia, equidad y legado*

Un método de diagnóstico y acción para líderes que quieren resolver el conflicto antes de que se vuelva irreversible, profesionalizar la gobernanza sin sacrificar el vínculo, y construir un legado que la próxima generación elija continuar.

---

**Felipe Bozzo Smith**

MBA · ESIC Business School | PDD · IESE Business School

[www.felipebozzo.cl](http://www.felipebozzo.cl) · [www.flyplus.cl](http://www.flyplus.cl)



## Modelo FLY+

*El GPS para la empresa familiar*

**Título:** Modelo FLY+ — El GPS para la empresa familiar

**Autor:** Felipe Bozzo Smith

**Registro de Propiedad Intelectual:** En trámite

**ISBN:** En trámite

**Primera edición:** 2026, Chile

**Producción editorial:** Autoedición

**Institución:** Escuela de Liderazgo Felipe Bozzo Limitada — Santiago, Chile

**Contacto:** felipe@felipebozzo.cl

---

© Felipe Bozzo Smith, 2026. Todos los derechos reservados.

El modelo FLY+ y su metodología son propiedad intelectual de Felipe Bozzo Smith. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso previo y por escrito del autor. La infracción de estos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual según la legislación vigente.

Las opiniones y experiencias relatadas son personales y basadas en la trayectoria profesional del autor. Los casos históricos mencionados son de dominio público. La identidad de clientes privados ha sido preservada en todo momento.

---

*A Maite Careaga †, cuya luz sigue iluminando el camino de  
quienes elegimos crecer desde adentro.*

*A todas las familias empresarias que tienen el coraje de mirar  
sus sombras sin apartar la mirada.*

---

— F.B.S.

## CONTENIDO

<i>Prólogo — Un libro que nació en el barro</i>	5
<i>Nota del Autor — Cómo sacar el máximo de este libro</i>	8
PARTE I	
<b>El Sistema que Heredamos</b>	
<b>01</b> La historia que nos contamos	10
<b>02</b> La familia empresaria	14
<b>03</b> Los riesgos del amor	17
PARTE II	
<b>La Anatomía del Conflicto</b>	
<b>04</b> Los tres lenguajes	22
<b>05</b> ¿Cómo surge el conflicto?	25
<b>06</b> El quiebre y la potencia del perdón	28
PARTE III	
<b>Navegando con el Modelo FLY+</b>	
<b>07</b> F — Fuerzas Familiares	32
<b>08</b> L — Lógica Empresarial	35
<b>09</b> Y — Yacimiento Patrimonial	37
<b>10</b> El factor Plus +	40
PARTE IV	
<b>De la Medición a la Acción</b>	
<b>11</b> Evaluación y diagnóstico del sistema	43
<b>12</b> Cinco claves para hacerlo bien	47
<i>Epílogo — El legado que construyes</i>	52
<i>Referencias y bibliografía</i>	52
<i>Sobre el autor</i>	53

# Un libro que nació en el barro



*Por qué escribí este libro y para quién*

---

Hay libros que se escriben desde la biblioteca. Nacen de la investigación metódica, de la revisión bibliográfica exhaustiva, del análisis de datos secundarios cuidadosamente compilados. Son libros respetables, necesarios. Este es diferente.

Lo que tienes entre tus manos nació en las reuniones de directorio donde el silencio pesaba más que cualquier argumento financiero. Nació en los pasillos de empresas que crecieron durante décadas y luego se fracturaron en meses, no por culpa del mercado ni de la competencia, sino por algo mucho más íntimo: la incapacidad de sus propietarios para sostener una conversación honesta cuando más se necesitaba.

Nació también en mi propia historia. Porque antes de ser consultor fui hijo de empresario. Y antes de asesorar transiciones sucesorales, viví una desde adentro, con la cicatriz que deja ese tipo de experiencias cuando no hay brújula ni hoja de ruta.

Durante más de veinte años he acompañado a familias empresarias en España, Italia, Alemania, Chile, Colombia y otros países. Según el Family Business Survey de PwC, solo el 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación, y apenas el 12% llegan a la tercera. La evidencia sistemática apunta al mismo factor: no es la estrategia ni el mercado lo que las destruye. Son las conversaciones que nunca se tuvieron. He visto hermanos que construyeron juntos imperios volverse extraños ante el primer testamento. He visto padres que amaron profundamente a sus hijos convertirse, sin quererlo, en el mayor obstáculo para el desarrollo de esos mismos hijos.

Y también he visto lo opuesto: familias que, a pesar de sus crisis —o quizás gracias a ellas—, encontraron en la vulnerabilidad compartida el combustible para un nuevo comienzo. Familias que aprendieron a separar el amor del poder, el afecto de la gestión, el legado de la identidad personal. Esos casos de transformación son los que me inspiran, y son la razón principal por la que decidí sistematizar, por primera vez de forma integral, lo que he aprendido en el campo.

El Modelo FLY+ no pretende ser una fórmula mágica. Los problemas de la empresa familiar pertenecen a esa categoría que los académicos llaman *wicked problems*: desafíos tan profundamente humanos que no se resuelven de una vez y para siempre, sino que se gestionan con inteligencia, constancia y humildad a lo largo del tiempo. Quien te ofrezca una solución definitiva para los conflictos de la empresa familiar probablemente no ha trabajado con suficientes familias reales.

La proposición central de este libro es simple: la empresa familiar no fracasa por falta de capital ni de talento. Fracasa por falta de un lenguaje compartido para diagnosticar sus tensiones estructurales. Lo que ofrece FLY+ es precisamente eso: un *lenguaje común*. Un marco de referencia que permita a los miembros de una familia empresaria —el fundador, los herederos, los cónyuges, los directores independientes— hablar de lo mismo aunque lo perciban de maneras radicalmente distintas.

Cuando una familia tiene ese lenguaje, las conversaciones difíciles dejan de ser ataques personales y se convierten en diagnósticos colectivos. La tensión deja de ser una amenaza y se convierte en información estratégica. Y la información, bien gestionada, es el insumo más valioso para tomar decisiones que protejan tanto el negocio como el vínculo.

---

*"No podemos cambiar lo que no nombramos. Y no podemos nombrar aquello para lo que no tenemos palabras. FLY+ es, ante todo, un vocabulario para el valiente."*

---

Este libro está organizado en cuatro partes. La primera te invita a mirar tu historia —y la de tu familia— con ojos nuevos, sin el filtro que nos protege pero también nos ciega. La segunda ofrece un mapa anatómico del conflicto: de dónde viene, cómo se incuba, cuándo estalla. La tercera es el corazón del modelo: las tres dimensiones de FLY+ y el factor que activa todo el sistema. La cuarta entrega herramientas concretas para medir, diagnosticar y actuar.

A lo largo de estas páginas encontrarás ejercicios. No son opcionales. Son el puente entre la lectura y la transformación. Un libro subrayado pero no practicado es solo un objeto decorativo. Te animo a tener un cuaderno cerca.

Solo te pido una cosa antes de continuar: **honestidad**. Con tus respuestas, con tus recuerdos, con lo que aún no te has atrevido a nombrar. Las empresas familiares no se transforman con estrategias brillantes sobre papel. Se transforman cuando la persona que toma las decisiones tiene el coraje de mirarse sin anestesia. Esa persona puede ser tú.

— Felipe Bozzo Smith

Santiago, 2026

# Cómo usar este libro



Este libro puede leerse de dos maneras. La primera es lineal: de principio a fin, como cualquier ensayo. Esta aproximación es la más recomendable si estás llegando al Modelo FLY+ por primera vez y quieres construir una comprensión sólida de su arquitectura antes de aplicarlo a tu realidad concreta.

La segunda forma es diagnóstica: puedes ir directamente a la Parte III si ya conoces el modelo y necesitas profundizar en una dimensión específica, o a la Parte IV si estás en medio de un proceso de evaluación y necesitas herramientas para comenzar a trabajar esta semana.

Los ejercicios al final de cada capítulo no son opcionales. Están diseñados para detonar conversaciones reales y a menudo pendientes. Decenas de familias los han usado como punto de partida de sus primeras sesiones de consejo de familia. La instrucción es simple: no los leas. Hazlos. Una nota sobre replicabilidad: el modelo FLY+ fue diseñado para ser aplicado por facilitadores externos entrenados, aunque los ejercicios de cada capítulo pueden ser abordados de manera autónoma por la familia. La distinción es importante: el autodiagnóstico es válido como punto de partida; el diagnóstico facilitado produce resultados cualitativamente distintos porque incorpora un observador que puede identificar patrones que el sistema no puede ver desde adentro.

## NOTA SOBRE LA TERMINOLOGÍA

A lo largo del libro me refiero a "**empresa familiar**" en sentido amplio: toda organización donde los vínculos familiares influyen de manera significativa en las decisiones de gobierno, gestión o sucesión. Esto incluye desde el pequeño comercio hasta los grandes grupos empresariales de segunda o tercera generación. El modelo FLY+ es escalable y ha sido aplicado con éxito en ambos extremos del espectro. Su mayor efectividad se produce en organizaciones donde al menos dos miembros de la familia participan simultáneamente en la gestión o la propiedad, y donde existe voluntad real —no solo declarada— de iniciar un proceso de reflexión colectiva.

La escala de evaluación va de **1 a 5** en cada variable: 1 indica una situación crítica que requiere intervención urgente; 5 indica solidez plena. Los promedios por dimensión y el índice global se obtienen de manera aritmética.

Por último, una nota sobre el tono: a lo largo de este libro me dirijo directamente a ti porque creo profundamente que el cambio siempre empieza en una persona. No en el sistema, no en los otros miembros de la familia, no en el mercado. En ti.

Eso no significa que seas el único responsable de lo que sucede en tu empresa familiar. Significa que eres el único sobre quien tienes control real. Y eso, en el fondo, es suficiente para comenzar a mover la aguja.

## PARTE I

# El Sistema que Heredamos

---

Antes de poder transformar la empresa familiar, es necesario comprender el sistema en el que naciste y los patrones invisibles que lo gobiernan. No como víctima ni como heredero pasivo, sino como quien decide asumir conscientemente su propia historia.

Cap. 01 La historia que nos contamos

Cap. 02 La familia empresaria

Cap. 03 Los riesgos del amor

# La Historia que Nos Contamos

# 01

*Cómo la narrativa que heredamos determina las decisiones que tomamos hoy*

*"La vida no es lo que nos sucede, sino cómo elegimos recordarlo. Y lo que elegimos recordar determina, inevitablemente, lo que elegimos hacer."*

— Paráfrasis de Viktor Frankl

Hay algo que he aprendido acompañando familias empresarias durante más de dos décadas: es imposible entender el sistema sin comprender primero la historia que sus miembros se cuentan sobre él. Y esa historia revela, de manera invariable, mucho más sobre el estado real del sistema que cualquier balance financiero.

La historia que nos contamos no siempre se parece a lo que realmente ocurrió. Es una narrativa construida, editada, a veces embellecida o empañada por el dolor, el orgullo o la necesidad de dar coherencia a un pasado que, en muchos casos, fue profundamente contradictorio.

Este matiz es crucial cuando abordamos las dinámicas familiares y empresariales. Cada uno de nosotros teje una narrativa personal que, por lo general, nos favorece: una historia donde somos los protagonistas bienintencionados o las víctimas de circunstancias ajenas. Rara vez aplicamos el mismo rigor al juzgar a los demás. Tendemos a tener dos varas de medir: una generosa para nosotros y otra, muchas veces implacable, para el resto.

## La construcción del relato

El psicólogo Jerome Bruner demostró que los seres humanos no procesamos la realidad como datos objetivos: la procesamos como historias. Nuestro cerebro necesita coherencia narrativa, un argumento reconocible, personajes con roles claros. Y en el ecosistema de la empresa familiar —donde el afecto, el poder y el dinero se entrelazan de manera inextricable—, esa necesidad narrativa alcanza su máxima intensidad.

He estado sentado frente a decenas de familias que me contaban su historia, y una cosa me ha sorprendido siempre sin excepción: dos hermanos que vivieron los mismos hechos, en la misma empresa, bajo el mismo techo, los narran como si hubieran crecido en planetas distintos. Esa divergencia no es deshonestidad. Es la prueba de que cada uno procesó la misma realidad a través de un filtro construido en los primeros años de vida y reforzado por cada experiencia posterior.

---

*"Dos hermanos que vivieron los mismos hechos pueden narrarlos como si hubieran crecido en planetas distintos. Esa divergencia no es deshonestidad. Es humanidad."*

---

## **Mi propia historia: el aprendizaje desde el barro**

Llevo más de veinte años dedicados a la consultoría de estrategia y liderazgo, aunque la verdad es que empecé a correr antes de tiempo, impulsado por una urgencia que entonces no sabía nombrar con claridad. En 2000, tras titularme como ingeniero comercial en Chile con la distinción del mejor examen de grado de mi promoción, me encontré ante una encrucijada que difícilmente podría haber anticipado.

Eran tiempos de sombra. Mi padre acababa de sufrir una estruendosa quiebra y se había marchado al extranjero para intentar reconstruir su vida desde cero. La lógica dictaba que debía empezar a trabajar de inmediato para aportar estabilidad. Con mi título bajo el brazo, no me habrían faltado oportunidades. Sin embargo, había un sueño que se había quedado suspendido en medio del naufragio familiar: estudiar fuera de Chile, hacer un MBA en el extranjero y descubrir qué había más allá del horizonte conocido.

Era joven y sentía que todavía tenía derecho a fallar. Así que, en una apuesta tan arriesgada como necesaria, me lancé a la aventura. Tras unos meses en Cambridge perfeccionando el inglés, aterricé en Valencia con veintitrés años para matricularme en ESIC. Fue una etapa luminosa: todo estaba por descubrir. Aquello fue mucho más que un período académico. Fue mi primer contacto real con la vida fuera de mis fronteras, conviviendo con compañeros de diversas nacionalidades y culturas, aprendiendo que el mundo era infinitamente más complejo y más interesante de lo que imaginaba desde el sur de Chile.

Fue allí donde descubrí una verdad que cambió mi forma de mirar: la empresa podía pensarse, analizarse y entenderse como un complejo sistema vivo. No era solo un conjunto de procesos y balances: era una red de relaciones, incentivos, miedos y ambiciones que se retroalimentaban en ciclos muchas veces invisibles para quienes estaban dentro. La consultoría se reveló ante mí no solo como un oficio, sino como el código para descifrar ese mundo.

Recuerdo con especial gratitud a Tomás Guillén, un profesor emblemático de la Comunidad Valenciana, a quien guardo como uno de mis referentes fundamentales. Al terminar su módulo, me ofreció trabajar con él. Aquella era la puerta de entrada al camino que ya intuía como propio. Pero el destino me puso frente a un nuevo dilema: la vocación empezaba a susurrarme con claridad por un lado, y por el otro aparecía la fuerza gravitacional de mi propia familia, cuya nueva empresa comenzaba a expandirse con fuerza en España.

*"La empresa familiar se construye con amor, pero se destruye por falta de reglas claras."*

— Tomás Guillén

---

A veces las decisiones no emergen de la pura lógica, sino del peso silencioso de las lealtades inconscientes. Movidado por el deseo profundo de apoyar la reconstrucción de mi padre, y seducido por el vértigo del éxito que prometía el negocio de las casas modulares en España durante el boom inmobiliario de principios del milenio, decidí postergar mi sueño de consultor. Me integré de lleno en Casas Ricci, la empresa familiar.

Valencia, a comienzos del milenio, era una ciudad que bullía. Mi padre supo destilar el dolor de su quiebra anterior para convertirlo en el combustible de un nuevo comienzo. Su visión era audaz: industrializar absolutamente la construcción, sacarla del barro y la incertidumbre del terreno para llevarla a la precisión quirúrgica de la fábrica. En pocos años, duplicamos las ventas del líder del sector, abrimos más de diez sucursales entre España y Francia, y logramos hitos que para la época eran verdaderamente notables.

Sin embargo, en paralelo a ese crecimiento externo, empezaba a observar algo que más tarde nutriría toda mi labor como consultor: las dinámicas invisibles. Las críticas que se tornaban personales. Las decisiones que desafiaban cualquier lógica empresarial. Las lealtades que, con frecuencia, terminaban por inmovilizar la gestión en los momentos más críticos. En el punto más alto del éxito, la sombra del conflicto empezó a alargarse, y en 2007 tomé una decisión difícil: salir de la empresa.

Me asaltaba una pregunta que, con el tiempo, comprendí que era mucho más que una duda profesional: era existencial. *¿Estoy aquí por vocación o por una lealtad que me impide ser el protagonista de mi propia historia?*

Esa disonancia fue la que me impulsó a buscar mi propia voz. Tras completar mi PDD en el IESE, fundé LeaderBuilding con un propósito que trascendía lo técnico: quería ayudar a otros líderes a gestionar sus estrategias sin perder el norte personal en el camino. Y al recorrer diferentes industrias y países, fui comprendiendo que mi vivencia en Casas Ricci no era una anomalía: era un capítulo arquetípico de un guion que se repite en miles de familias empresarias alrededor del mundo.

## EJERCICIO DE REFLEXIÓN — CAPÍTULO 01

## Tu guion empresarial

*Las preguntas que siguen no tienen respuestas correctas. Están diseñadas para revelar patrones que quizás conocías de manera intuitiva pero nunca habías articulado con claridad. Te recomiendo escribir tus respuestas antes de continuar.*

1. **La narrativa personal.** Si hoy tuvieras que contar la historia de tu paso por la empresa familiar, ¿qué rol ocupas en tu relato? ¿Eres el salvador, el postergado, el heredero por obligación o el arquitecto de tu propio destino?
2. **El sueño suspendido.** ¿Qué proyecto o aspiración personal has dejado "en suspenso" para atender las necesidades del sistema familiar? ¿Esa decisión fue tomada desde la libertad o desde el miedo al naufragio común?
3. **La fuerza de las lealtades invisibles.** ¿Tu ingreso a la empresa fue una elección profesional genuina o un acto de amor y lealtad hacia tus padres o hermanos? Si la empresa no fuera de tu familia, ¿habrías enviado tu currículum para trabajar allí?
4. **La sombra en el éxito.** En los momentos de mayor crecimiento de tu empresa, ¿qué señales de "fricción" aparecieron en los vínculos familiares? ¿Se están silenciando esos conflictos bajo la alfombra de la rentabilidad?
5. **La pregunta central.** ¿Estás en la empresa por vocación o por una lealtad que te impide ser el protagonista de tu propia historia? Si pudieras elegir hoy, sin culpa y sin consecuencias económicas, ¿te quedarías?
6. **La decisión pendiente.** Define una conversación específica que necesitas tener antes de que termine este mes. Escribe los nombres de quienes deben estar presentes. Pon una fecha.

# La Familia Empresaria

# 02

*Dinámicas de poder, identidad y rol en el ecosistema donde el afecto y el capital conviven sin separación*

*"En la empresa familiar, nunca eres visto a escala real. Eres, ante todo, un símbolo. Y los símbolos cargan un peso que los seres humanos no estaban diseñados para soportar solos."*

— Felipe Bozzo Smith

¿Qué implica nacer en una familia empresaria? Es muy difícil de explicar para quien no lo ha vivido, y absolutamente innecesario de explicar para quien sí es parte de una.

Mi memoria real —esa que posee textura y aroma, no solo imágenes— comienza en Temuco: una ciudad de inviernos interminables, paraguas siempre desplegados y un olor penetrante a leña húmeda que se queda adherido en la ropa durante horas. Allí crecí bajo la sombra de Maderas Doble Z, la empresa de mi padre. Más que una industria, aquello era un ecosistema donde cientos de operarios transformaban el bosque en tablones de madera. Para mí no existía otra realidad posible. Mi padre era, por definición, empresario: nunca lo vi rendir cuentas ante un jefe, nunca lo vi pedir permiso para tomar una decisión que considerara suya.

Doble Z trascendía lo puramente comercial. Funcionaba como un verdadero engranaje social: las ollas comunes organizadas para los trabajadores en tiempos de precariedad, las maratones y asados que reunían a sus familias en torno a la empresa, el apoyo a instituciones locales que buscaba forjar una identidad compartida. Sin elegirlo, crecí con la etiqueta de "el hijo del dueño". A esa edad no comprendía del todo su alcance, pero percibía el trato diferenciado como un sello invisible —indeleble— grabado desde la infancia sobre una frente que todavía no sabía qué hacer con él.

## El sistema de los tres círculos

En 1982, los investigadores Renato Tagiuri y John Davis desarrollaron en la Harvard Business School lo que se conoce como el modelo de los tres círculos para la empresa familiar. Su hallazgo, de apariencia sencilla pero profundamente revelador en sus implicaciones, es que en toda empresa familiar coexisten simultáneamente tres sistemas que se superponen: la *familia*, la *empresa* y la *propiedad*.

Cada miembro del sistema ocupa uno o varios de esos espacios de intersección, y la posición que ocupa determina en gran medida sus lealtades, sus expectativas y sus motivaciones. El hijo que trabaja en la empresa y además es copropietario opera desde tres círculos simultáneamente. El familiar que no trabaja en la empresa pero es accionista opera desde dos. El directivo no familiar que no tiene participación accionaria opera desde uno solo.

El conflicto en la empresa familiar, desde esta perspectiva, no nace de la maldad de ningún actor particular: nace de la confusión de roles que se produce cuando los límites entre los tres sistemas no están claramente definidos. Cuando el padre habla como jefe, el hijo escucha al padre, y viceversa. Cuando el accionista evalúa el rendimiento del gerente, el hermano evalúa al hermano. Esas confusiones de rol, acumuladas durante años, son la materia prima de los conflictos más destructivos que he presenciado.

## **La dinámica del símbolo**

Vivir en una familia empresaria me enseñó algo que no aparece en ningún manual de gestión: esta dinámica multiplica los sentimientos de los demás hacia ti. Si las cosas van bien, el mundo amplifica la admiración y el afecto. Pero si el viento cambia, el fenómeno es el mismo aunque en dirección opuesta: el fracaso atrae miradas inquisidoras y juicios implacables. Tanto en la gloria como en la caída, nunca eres visto a escala real. Eres, ante todo, un símbolo.

Investigadores como John Ward y Craig Aronoff han documentado extensamente que los roles asignados en la infancia dentro del sistema familiar condicionan de manera significativa las dinámicas de poder y los conflictos sucesorales en la adultez. El "sucesor natural", el "hermano rebelde", el "que siempre tuvo talento pero no lo desarrolló": todos estos guiones se activan sin que nadie sea consciente de ello cuando llega la hora de tomar decisiones estratégicas. No es casualidad; es sistema. Y los sistemas, cuando no se examinan, tienden a perpetuarse.

La empresa familiar no es una organización más: es un núcleo que genera un impacto profundo en la vida de múltiples familias, incluida la propia. Por ese poder de transformación —positivo o negativo—, está más expuesta que cualquier empresa tradicional. En este ecosistema serás amado y serás culpado: es la lógica inevitable del modelo.

## **El modelo FLY+ como mapa del sistema**

El Modelo FLY+ nació precisamente de la necesidad de crear un lenguaje que permita mapear este sistema en su totalidad. Sus tres dimensiones —Fuerzas Familiares, Lógica Empresarial y Yacimiento Patrimonial— se construyen sobre la base conceptual de los tres círculos de Tagiuri y Davis, pero con tres diferencias operativas fundamentales: primero, incorporan una escala de evaluación cuantitativa que permite comparar percepciones

entre miembros; segundo, añaden el factor dinámico del evento gatillante ("+") que los modelos estáticos ignoran; y tercero, integran explícitamente la dimensión emocional y vincular como variable de gestión, no como ruido a filtrar.

## F

### FUERZAS FAMILIARES

Las lealtades, conversaciones y vínculos emocionales que sostienen —o minan— el sistema. El corazón relacional de la empresa.

## L

### LÓGICA EMPRESARIAL

La profesionalización, el mérito y la legitimidad de quienes llevan el timón. La columna vertebral operativa.

## Y

### YACIMIENTO PATRIMONIAL

La transparencia y equidad percibida sobre lo construido y su distribución. El espejo donde se proyecta la justicia.

#### EJERCICIO DE REFLEXIÓN — CAPÍTULO 02

### Tu identidad en el sistema

1. **El paisaje de tu memoria.** ¿Cuál es el escenario de tus primeros recuerdos en torno al negocio familiar? ¿A qué huele, qué sonidos hay, qué se veía desde tu altura de niño?
2. **El sello invisible.** ¿Cuál fue la etiqueta —consciente o inconsciente— que te pusieron dentro del sistema familiar? ¿Cómo influye esa etiqueta en las decisiones que tomas hoy?
3. **Los silencios.** ¿Cuáles eran los temas que no se tocaban? ¿Qué historias se encargaron de borrar o qué mitos se repetían como verdades absolutas?
4. **Tu posición en los tres círculos.** ¿Desde cuántos círculos operas tú hoy (familia / empresa / propiedad)? ¿Y los demás miembros clave? ¿Cómo afecta esa posición a las dinámicas de poder?
5. **El peso actual.** Si hoy tuvieras que definir el estado de tu relación con el legado familiar en una sola palabra, ¿cuál sería? (Gratitud, Deuda, Libertad, Carga, Orgullo, otra).

# Los Riesgos del Amor

# 03

*Por qué la confianza sin estructura es el mayor riesgo oculto de la empresa familiar*

*"Pensar que el amor nos exime de diseñar procesos, de definir roles o de establecer un gobierno corporativo es una temeridad. El afecto no puede ser el sustituto de la profesionalidad."*

— Felipe Bozzo Smith

Quizás lo más desconcertante de las crisis de sucesión en la empresa familiar es la incredulidad con la que siempre llegan. Nadie, absolutamente nadie, imagina que el naufragio pueda ocurrir en su propia casa. Existe una suerte de "sesgo de inmunidad" que nos hace creer que nuestra historia compartida funciona como un escudo contra la erosión que el dinero y el poder ejercen sobre cualquier otra organización.

Nos decimos a nosotros mismos: *"Nos criamos juntos, jugamos en el mismo jardín, compartimos el mismo techo durante décadas. ¿Cómo podría el dinero o el poder destruir este vínculo?"* Sin embargo, en esa misma certeza reside el origen de la fragilidad. Lo que nos une —la historia compartida, el afecto, la confianza ganada durante décadas— es también lo que permite que las cosas se hagan sin el rigor que merecen. La confianza, llevada al extremo, se convierte en descuido institucional.

## El sedimento emocional

En el entorno de la familia, solemos perder el filtro que mantenemos con el mundo exterior. Bajo el amparo de la confianza, nos permitimos críticas, juicios y exigencias que jamás aceptaríamos de un tercero, ni nos atreveríamos a proferir ante un socio ajeno a nuestra sangre. Creemos, implícitamente, que el afecto es una licencia para la crudeza.

Esta falta de límites va cultivando, de manera sutil pero constante, una grieta que el éxito suele ocultar. Se va depositando una especie de sedimento emocional: un comentario hiriente en una cena de Navidad, un desplante en una reunión de ventas, una decisión tomada por jerarquía familiar y no por mérito profesional. Son pequeños golpes que no rompen el cristal de inmediato, pero que van creando espacios invisibles de resentimiento. La psicóloga Sue Johnson describe este proceso como "erosión vincular": la pérdida gradual de la seguridad en el vínculo a través de micro-decepciones que nunca se procesan de manera explícita.

## La fragmentación de la comunicación

Cuando ese sedimento se acumula, surge una de las dinámicas más peligrosas: la fragmentación de la comunicación. Al no existir canales profesionales de diálogo, las inquietudes no se exponen de forma grupal y abierta, sino que se filtran a través de conversaciones laterales. Uno habla con otro, y ese otro con el siguiente, tejiendo una compleja tela de araña de lealtades individuales que rara vez se encuentran en un espacio de respeto y transparencia colectiva.

Son los "pactos de pasillo", las quejas en la cocina, las alianzas silenciosas entre hermanos frente a los padres, los mensajes de WhatsApp que preceden a la reunión formal y predeterminan su resultado. Se crea así un sistema de comunicación triangular donde el mensaje original se distorsiona progresivamente y la credibilidad se erosiona, no por falta de cariño, sino por ausencia de claridad estructural.

### EL ERROR MÁS COSTOSO

*"Total, es mi hermano." "Es mi madre, ella siempre me entiende." "¿Para qué protocolos si nos tenemos confianza?"*

Justo ahí, en esa frase aparentemente inofensiva, reside el mayor riesgo estructural. La confianza en la empresa familiar es un activo extraordinario, pero cuando se usa para **sustituir** la gestión, se convierte en veneno lento. Pensar que el amor nos exime de diseñar procesos, definir roles y establecer un gobierno corporativo es una temeridad que cuesta fortunas.

El afecto no puede ser el sustituto de la profesionalidad; al contrario, precisamente porque nos amamos, deberíamos ser los más interesados en proteger el vínculo mediante reglas claras. Amar con inteligencia en una empresa familiar significa poner límites, definir criterios de rendición de cuentas y crear las condiciones para que el afecto pueda sobrevivir al poder.

## El vínculo como resiliencia corporativa

¿Por qué el primogénito carga casi siempre con el peso invisible de una corona que no pidió? ¿Por qué el segundo hijo suele convertir la independencia en un mecanismo de supervivencia? ¿Y por qué, todavía hoy, se relega a una hija brillante por el simple hecho de ser mujer?

Estas preguntas no se responden en los balances financieros. El terreno sobre el que se levanta la empresa familiar está cimentado en lealtades, silencios y vínculos primarios. A lo largo de mi trayectoria, he visto familias superar retos imposibles gracias a una unión inquebrantable, pero también he visto imperios desmoronarse simplemente porque no supieron gestionar su sistema emocional.

La relación familiar es, en última instancia, la red de seguridad ante el error. Es la verdadera resiliencia corporativa. Cuando existen el amor y la confianza —gestionados con la higiene de la transparencia y la equidad—, la empresa no solo resiste las crisis externas, sino que encuentra en la familia a su equipo más leal.

Sin embargo, si ese colchón está roto, la caída es distinta. Cualquier fallo estratégico deja de ser un problema de negocios y se transforma en una herida. El error deja de ser aprendizaje y se convierte en reproche acumulado.

Es en este contexto donde surge una figura que la academia raramente cuantifica pero que la práctica valida sin excepción: el perdón como capital relacional no contabilizado. Puedo afirmar, respaldado por veinte años de práctica directa, que el perdón genuino —no el olvido ni la resignación, sino la decisión consciente de no dejar que el pasado dicte el futuro— es el activo más rentable en una familia empresaria. Sin él, el pasado siempre termina por devorarse al porvenir.

EJERCICIO DE REFLEXIÓN — CAPÍTULO 03

## Radiografía del sistema emocional

1. **El colchón emocional.** Si ocurre un error estratégico grave en la empresa, ¿cómo reacciona tu familia? ¿Es un espacio de contención y aprendizaje colectivo, o el error se transforma de inmediato en reproche personal?
2. **La fragmentación.** ¿Existen en tu sistema conversaciones paralelas que preceden a las decisiones formales? ¿Quién habla con quién antes de que se reúna el directorio, y qué se dice en esos espacios informales?
3. **La transparencia.** ¿Existen reglas claras para la entrada, salida y remuneración de los miembros familiares, o las decisiones se toman basadas en el afecto y la urgencia del momento?
4. **El sedimento.** Identifica un "pequeño golpe" que hayas recibido o dado en el contexto familiar-empresarial y que nunca se procesó de manera explícita. ¿Cómo influye hoy en tus actitudes o decisiones?
5. **El perdón.** ¿Cuál es la primera conversación que deberías tener, y con quién, para empezar a reparar el colchón emocional de tu familia empresaria?

## PARTE II

# La Anatomía del Conflicto

---

El conflicto en la empresa familiar rara vez nace de una decisión financiera equivocada. Nace de algo mucho más profundo: de lenguajes que no se comprenden, de heridas que no se reconocen, de un quiebre que se gestó durante años en silencio hasta que un evento lo liberó todo.

Cap. 04 Los tres lenguajes    Cap. 05 ¿Cómo surge el conflicto?    Cap. 06 El quiebre y el perdón



# Los Tres Lenguajes

# 04

*Los tres idiomas que hablan simultáneamente familia, empresa y propiedad — y por qué nunca se entienden*

*"El verdadero conflicto no nace de la diferencia entre los lenguajes de la familia, la empresa y el patrimonio. Nace de su confusión. De que nadie sabe —ni siquiera reconoce— desde cuál está hablando."*

— Felipe Bozzo Smith

Uno de los errores más comunes —y más costosos— en la empresa familiar es suponer que todos los participantes estamos hablando el mismo idioma. En la práctica, dentro de la misma mesa de reuniones conviven tres lógicas completamente distintas, cada una con sus propios códigos, tiempos y definiciones de éxito. Comprender estas diferencias no es un ejercicio académico: es una herramienta de supervivencia.

He visto reuniones de directorio que comenzaron discutiendo estrategia comercial y terminaron siendo, en el fondo, un ajuste de cuentas emocional entre hermanos por una percepción de favoritismo que databa de la infancia. He visto conversaciones sobre dividendos que en realidad eran preguntas sobre reconocimiento y valía. He visto debates sobre la sucesión que, en su núcleo más profundo, eran conversaciones sobre amor y preferencia parental.

Esa confusión no surge por ignorancia: surge porque los tres lenguajes existen simultáneamente en toda familia empresaria, y nadie le enseña a sus miembros a distinguirlos. Cuando logras identificar desde cuál de ellos estás hablando —y desde cuál está hablando el otro—, la conversación cambia de manera radical.

## EL PRIMER LENGUAJE

### La Lógica de la Familia — El idioma del afecto

Este lenguaje responde a la dimensión emocional. Opera sobre vínculos, lealtades no declaradas y memorias compartidas. En este espacio, el amor no se reparte como un recurso escaso: se multiplica. Lo que importa no es la eficiencia ni el rendimiento trimestral, sino el cuidado, el sentido de pertenencia y la validación del otro.

Virginia Satir, pionera de la terapia familiar sistémica, demostró que los sistemas familiares operan menos por lógica racional que por narrativas emocionales arraigadas. Por ello, muchas decisiones que parecen "prácticas" están guiadas, en realidad, por la historia afectiva del clan. El padre que nombra gerente a su hijo menos

competente no está siendo irracional desde la lógica familiar: está protegiendo a quien percibe como más vulnerable. Desde el lenguaje del afecto, eso es amor. Desde el lenguaje de la empresa, es nepotismo. Ambos tienen razón desde su propia lógica. El problema es que nadie lo dice.

#### EL SEGUNDO LENGUAJE

## La Lógica del Desempeño — El idioma de la empresa

Este lenguaje se rige por la eficiencia, la sostenibilidad y el resultado medible. Su base es el *management* moderno, bajo la premisa que el pensamiento gerencial moderno ha consolidado: la gestión rigurosa exige métricas, objetivos claros y rendición de cuentas medible.

En esta esfera, las decisiones se fundamentan en datos y objetivos estratégicos. Se espera que las funciones estén profesionalizadas y que el mérito prevalezca sobre el apellido. El éxito se mide por rentabilidad y crecimiento, no por armonía familiar. Cuando alguien opera desde esta lógica en una conversación que los demás están teniendo desde el lenguaje del afecto, el resultado suele ser percibido como "frío", "desalmado" o "desleal a la familia". En realidad, simplemente está hablando desde otra frecuencia, y nadie tiene el papel de facilitador que ayude a traducir.

#### EL TERCER LENGUAJE

## La Lógica de la Propiedad — El idioma del patrimonio

Este lenguaje suele permanecer silencioso hasta que se vuelve urgente. Se activa en procesos de sucesión, control accionario, distribución de utilidades o herencia. Es un plano normativo y legal, pero con una carga simbólica inmensa que la lógica jurídica por sí sola no puede contener.

Dennis Jaffe señala que las decisiones patrimoniales no solo distribuyen capital: también reparten reconocimiento. Recibir una acción o una posición de control se interpreta, con frecuencia, como la validación final de una trayectoria o como una confirmación del lugar que uno ocupa en el corazón del fundador. Cuando alguien recibe menos de lo que esperaba en una distribución patrimonial, la herida rara vez es financiera. Es existencial.

## Cuando los lenguajes colisionan

El verdadero conflicto no nace de la diferencia entre estos lenguajes, sino de su *confusión*. Lo que comienza como una conversación sobre estrategia termina en un ajuste de cuentas entre hermanos por un agravio de la infancia. Una reunión de directorio se transforma en una disputa sobre quién fue el hijo más querido. Lo que debería resolverse con criterios jurídicos se contamina con heridas no resueltas que ningún abogado puede sanar.

Para ilustrarlo, considera este diálogo —compuesto a partir de situaciones reales— en la sala de directorio de una empresa familiar de tercera generación. Están presentes el padre fundador (79 años), la hija mayor que dirige operaciones (51 años) y el hijo menor que acaba de regresar de un MBA en el extranjero (36 años). El tema oficial es la apertura de una nueva sucursal:

#### DIÁLOGO EN LA SALA DE DIRECTORIO

**Hijo (lenguaje empresarial):** *"Los números son claros. La nueva sucursal requiere una inversión de 800 millones y el retorno proyectado es de 14% anual. Si no lo hacemos, perdemos la oportunidad de mercado."*

**Hija (lenguaje del afecto):** *"¿Cuándo aprendiste a hablar de papá como si fuera un dato en un Excel? Él lleva cuarenta años construyendo esto sin que nadie le explique la tasa de retorno."*

**Padre (lenguaje patrimonial):** *"Lo que yo quiero es que, cuando me muera, ustedes dos no se peleen por esto. Por eso no quiero arriesgar lo que hemos construido."*

*Silencio. Los tres están hablando de cosas completamente distintas: uno habla de estrategia, la otra de respeto y el padre habla de su propia mortalidad y de lo que quiere que perdure.*

Ninguno de los tres está equivocado. Pero mientras no identifiquen desde qué lenguaje habla cada uno, la reunión no producirá ninguna decisión: producirá heridas.

Intentar aplicar una lógica empresarial a un conflicto emocional no solo es ineficaz, sino que suele agravar el problema. Es como intentar reparar un motor con un manual de psicología. Nombrar el lenguaje correcto no garantiza el acuerdo inmediato, pero elimina las confusiones innecesarias y abre el espacio para la conversación correcta en el momento correcto.

## EJERCICIO DE REFLEXIÓN — CAPÍTULO 04

## Las tres sillas

*Imagina que hoy tienes que tomar una decisión difícil: cambiar a un familiar de puesto, decidir qué hacer con las utilidades, o definir quién asume el liderazgo de la empresa. Responde a cada pregunta desde la perspectiva que se indica.*

- A. Desde la silla del Dueño (Patrimonio):** ¿Qué es lo más rentable para el futuro a largo plazo de mi familia y mis hijos?
- B. Desde la silla del Gerente (Empresa):** Si esta persona no fuera mi pariente, ¿qué decisión tomaría basándome exclusivamente en resultados y competencias?
- C. Desde la silla del Familiar (Afecto):** ¿Cómo afectará esta decisión a la relación con esa persona y con el resto de la familia? ¿Puedo sostenerla emocionalmente?

**El ejercicio:** Si las tres respuestas son distintas, estás en una Zona de Conflicto. Tu trabajo como líder es decidir desde qué "silla" vas a hablar antes de abrir la boca en la reunión, y hacer explícito ese encuadre para los demás participantes.

# ¿Cómo Surge el Conflicto?

# 05

*Por qué las heridas de la infancia determinan las decisiones del directorio*

*"En la empresa familiar confluyen simultáneamente varios de nuestros apegos y traumas más profundos. Por eso el conflicto es, quizás, incluso más frecuente que en cualquier otra organización."*

— Felipe Bozzo Smith

Solemos pensar que los problemas de la empresa familiar nacen en una mala decisión financiera, una estrategia equivocada o un desacuerdo sobre los dividendos. Sin embargo, eso es solo la punta del iceberg visible. Bajo la superficie yace algo mucho más profundo: décadas de patrones relacionales, expectativas silenciosas y emociones que nunca encontraron su cauce adecuado.

Cuando decidimos trabajar en familia, no dejamos atrás los patrones inconscientes que desarrollamos en nuestros primeros años de vida. Esos patrones no se desvanecen al cruzar la puerta de la empresa: se transforman en estilos de gestión, en umbrales de tolerancia a la frustración, en la manera en que respondemos cuando alguien en autoridad nos cuestiona.

## El legado de la teoría del apego

Décadas de investigación en psicología y neurociencia confirman que es imposible separar completamente quiénes somos en casa de quiénes somos en el trabajo. John Bowlby, padre de la Teoría del Apego, demostró que las experiencias tempranas con nuestras figuras de cuidado crean un "modelo operativo interno": un mapa mental que dicta qué esperar de los demás y cómo reaccionar ante situaciones de incertidumbre o amenaza.

En términos prácticos para la empresa familiar: si en tu infancia aprendiste que para recibir aprobación y atención debías ser perfecto, es probable que hoy te cueste delegar y confiar en el trabajo de otros. Si sentiste vacíos emocionales recurrentes en tu infancia, podrías tener una necesidad exacerbada de ser reconocido como líder que puede llevar a decisiones centralistas. Si la figura de autoridad en tu familia fue impredecible o inconsistente, es posible que hoy reacciones con intensidad desproporcionada ante cualquier señal de incertidumbre organizacional.

¿Estamos condenados a repetir estos patrones? No. Al menos no cuando los nombramos, los reconocemos en nuestra conducta y decidimos, con deliberación, gestionarlos de otra manera. La neurociencia contemporánea ha demostrado que la plasticidad cerebral nos permite reescribir estos patrones a través de la experiencia deliberada y la reflexión sostenida. Pero el primer paso, y el más difícil, es reconocerlos.

## El modelo HALT: cuándo el cuerpo desactiva la razón

El acrónimo HALT —originado en el ámbito de la psicología clínica y ampliamente adoptado en dinámicas organizacionales— identifica cuatro estados que elevan la probabilidad de conflicto: *Hungry* (carencia o hambre emocional), *Angry* (enojo), *Lonely* (soledad) y *Tired* (agotamiento). Cuando cualquiera de estos estados se activa en un miembro del sistema, su umbral de tolerancia cae, su capacidad de empatía se reduce y la probabilidad de que un desacuerdo escale se multiplica.

En la empresa familiar, el HALT no es metafórico: es literal y sistémico. Una reunión de directorio convocada en el periodo más tenso del año fiscal, justo antes del almuerzo, tras semanas de sobrecarga operativa y en medio de un proceso sucesoral no resuelto, acumula los cuatro factores simultáneamente. En ese contexto, cualquier pregunta sobre márgenes puede ser leída como un cuestionamiento a la trayectoria del fundador, y cualquier propuesta de cambio puede sentirse como una amenaza a la identidad familiar. El contenido de la conversación importa, pero las condiciones en las que ocurre importan igual o más.

**Aplicación práctica:** *Antes de una conversación difícil en tu empresa familiar, pregunta al sistema: ¿Hay alguien en estado HALT hoy? ¿Hemos elegido un buen momento, o estamos forzando la conversación porque "hay que resolverlo ya"? La urgencia emocional rara vez coincide con el momento óptimo para decidir.*

## Cuando la decisión empresarial se contamina

Tomemos un ejemplo arquetípico. Un fundador nombra gerente general a uno de sus hijos, no por su capacidad demostrada, sino porque lo percibe como el más débil o el más necesitado de protección. El padre actúa desde el afecto, convencido de que realiza un buen acto. Sin embargo, el hermano que se ha preparado profesionalmente durante años recibe el mensaje de una manera completamente distinta: *"Tu esfuerzo no importa."*

En ese instante, la decisión empresarial se contamina de manera irreversible. El hermano preterido sufre una injusticia profesional, como podría ocurrir en cualquier empresa. Pero simultáneamente revive la herida infantil de no ser el preferido, de no ser suficiente. La empresa y la familia se fusionan en una sola herida que opera en ambos planos al mismo tiempo, y que ningún contrato ni ninguna restructuración organizacional va a resolver por sí sola.

*"La decisión empresarial que parece más irracional casi siempre tiene una lógica emocional perfectamente coherente si conoces la historia de quien la tomó."*

---

## **Casos históricos que ilustran el patrón**

Henry Ford, uno de los empresarios más geniales del siglo XX, es también uno de los ejemplos más documentados de disfuncionalidad familiar en el mundo corporativo. Su negativa absoluta a ceder el control y su incapacidad profunda para confiar en su hijo Edsel destruyeron al heredero: Edsel murió prematuramente a los cuarenta y nueve años, tras décadas intentando complacer a un padre que nunca reconoció públicamente sus capacidades ni su gestión. Cuando Henry Ford II tomó el mando en 1945, no heredó una empresa saludable: las estimaciones históricas señalan pérdidas superiores a un millón de dólares diarios durante los últimos años de gestión del fundador. La organización estaba carcomida por el miedo institucional y la ausencia de toda sucesión planificada.

En España, el proceso sucesoral de El Corte Inglés tras el fallecimiento de Isidoro Álvarez en 2014 ilustra la fragilidad que aparece cuando la gobernanza no está institucionalizada: tensiones entre ramas familiares, disputas sobre el control accionario y una reestructuración de la cúpula directiva que se prolongó durante varios años. En Chile, casos como el de los herederos de Hites ilustran cómo el patrimonio puede convertirse en el campo de batalla de los rencores que no se resolvieron mientras el fundador estaba vivo.

El caso de Edoardo Agnelli, hijo de Gianni Agnelli y heredero designado del grupo FIAT, añade una dimensión más oscura al patrón: un joven con formación universitaria sólida y compromiso genuino con el legado familiar, que nunca logró encontrar su lugar en un sistema dominado por la figura omnipresente de su padre. Las crónicas de quienes lo conocieron describen a un hombre inteligente y sensible aplastado por el peso de una identidad que no eligió. Edoardo Agnelli se quitó la vida en el año 2000, a los cuarenta y seis años, sin haber ocupado ningún cargo directivo en el grupo que llevaría su apellido. Su historia no es un caso de conflicto sucesoral en el sentido convencional: es el caso extremo de lo que ocurre cuando un sistema familiar no tiene espacio para que un sucesor diga "yo no soy lo que ustedes proyectan sobre mí". Estos no son casos excepcionales: son la norma documentada cuando un sistema familiar no cuenta con los instrumentos adecuados para gestionar su complejidad emocional inherente.

# El Quiebre y la Potencia del Perdón

*El mecanismo del estallido y el activo más rentable que ningún consultor sabe medir: el perdón*

*"El conflicto es una señal vital del sistema. El desafío no es eliminarlo —lo cual sería negar la naturaleza humana— sino aprender a leerlo a tiempo."*

— Felipe Bozzo Smith

Cuando una familia empresaria colapsa, los observadores externos casi siempre dicen lo mismo: *"Pero si se pelearon por una tontería."* Un comentario en una cena dominical, el uso de un vehículo de la empresa, un desacuerdo sobre un gasto menor. La chispa siempre parece ridícula. Pero la chispa no explica el incendio: lo explica el combustible acumulado durante años que nadie se atrevió a ventilar.

Como sucedió en la Primera Guerra Mundial —donde el asesinato del Archiduque Francisco Fernando en Sarajevo no causó la guerra por sí solo, sino que fue el pretexto que activó décadas de alianzas rígidas, rivalidades nacionales y tensiones acumuladas—, en la familia empresaria el estallido repentino es, en realidad, la erupción de todo lo que nunca se habló. La chispa no importa; importa la cantidad de gas que se había acumulado bajo presión.

## El mecanismo del quiebre

El conflicto real en la empresa familiar funciona como una represa: Primero, durante años, se guardan silencios. Se tragan pequeñas injusticias. Se evitan las conversaciones difíciles bajo la premisa implícita de "llevar la fiesta en paz". Esa carga emocional se vuelve densa, subterránea, invisible para quien la porta pero perceptible para quienes la rodean. Finalmente, un evento menor —la gota que colma el vaso— hace que la represa estalle con una violencia que siempre parece desproporcionada respecto a la causa inmediata.

La presión acumulada se hace visible. Y para cuando intentamos intervenir, a menudo ya es demasiado tarde: el asunto ha pasado a manos de los abogados, que son el último recurso disponible cuando las conversaciones humanas fracasan.

## ¿Es el conflicto evitable?

El amor en la empresa familiar es una fuerza necesaria, pero profundamente insuficiente por sí sola. Cuando un fundador o un líder familiar toma decisiones guiado exclusivamente por el corazón, corre el riesgo de caer en la arbitrariedad. Y la injusticia percibida —real o imaginada— es el corrosivo más potente para la cohesión de cualquier sistema.

Para que el conflicto no devore el legado, es imperativo transitar del amor incondicional (propio de la esfera familiar) a la confianza pactada (propia de la esfera empresarial). Este tránsito exige reglas claras, criterios transparentes y, sobre todo, la valentía de sostener conversaciones difíciles antes de que la presión en la represa sea insostenible.

¿Es el conflicto evitable? No completamente. Los desafíos de la empresa familiar pertenecen a la categoría de los *wicked problems* (Rittel y Webber, 1973): no se resuelven de una vez y para siempre; se gestionan de manera continua. La tensión no es un síntoma de falla: es una señal de que el sistema está vivo y activo. El modelo FLY+ no promete eliminar esa tensión, sino leer su temperatura antes de que el termómetro estalle.

## El perdón como herramienta estratégica

El neurocientífico Fred Luskin, de la Universidad de Stanford, documentó en su investigación sobre el perdón que las personas que perdonan genuinamente experimentan reducciones significativas en los niveles de cortisol, mejoras en la función cardiovascular y —crucialmente para el contexto empresarial— una mayor capacidad de toma de decisiones bajo presión. El rencor, demostró Luskin, ocupa recursos cognitivos que el sistema necesita para operar con eficiencia.

Luskin propone cuatro pasos que pueden adaptarse con precisión al contexto de la empresa familiar. En su método, el proceso comienza por **Honrar** la herida sin magnificarla: reconocer genuinamente lo que ocurrió y el dolor que causó, sin trivializarlo ni convertirlo en el centro de gravedad de toda la relación. El segundo paso es **Elegir** la narrativa del superviviente en lugar de la del eterno agraviado: comprender que el bienestar propio no puede depender de que el otro reconozca lo que hizo o cambie su comportamiento. El tercero es **Actuar** desde el propio proyecto de vida: redirigir la energía invertida en el resentimiento hacia la construcción del futuro. El cuarto es **Ligar** el perdón con un propósito mayor: en el contexto familiar, ese propósito es el legado.

En la empresa familiar, el perdón tiene una dimensión sistémica que va más allá del individuo. Cuando el fundador perdona genuinamente al hijo que cometió un error estratégico, no solo libera al hijo: libera a toda la organización del peso gravitacional de ese episodio. Cuando los hermanos perdonan mutuamente las injusticias reales o percibidas de la infancia, no solo sanan una relación: crean las condiciones necesarias para que la empresa pueda operar con una gobernanza genuinamente meritocrática.

El perdón bien entendido no es olvido. No es negar lo que ocurrió ni minimizar el daño. Es la decisión consciente —y a veces costosa— de que el pasado no va a dictar el futuro. Es elegir que el sistema avance en lugar de quedar atrapado en un bucle de resentimiento que consume energía sin producir ningún resultado positivo.

Si formas parte de una familia empresaria, probablemente sabes exactamente de qué estoy hablando. La pregunta no es si hay algo que perdonar. La pregunta es si estás dispuesto a hacerlo antes de que el costo de no hacerlo supere al costo de hacerlo.

---

*"El perdón es el activo más rentable en una familia empresaria.  
Sin él, el pasado siempre termina por devorarse al futuro que se  
quería construir."*

---

### PARTE III

# Navegando con el Modelo FLY+

---

Las tres dimensiones del modelo FLY+ y el factor que activa todo el sistema. Un instrumento diagnóstico riguroso que transforma la intuición en información estratégica y las conversaciones difíciles en decisiones con legitimidad.

Cap. 07 F — Fuerzas Familiares    Cap. 08 L — Lógica Empresarial

Cap. 09 Y — Yacimiento Patrimonial    Cap. 10 El factor Plus +



# F — Fuerzas Familiares

# 07

*Las tres fuerzas invisibles que determinan si la empresa familiar crece o se fractura*

*"Una familia que no conversa es incapaz de delegar. Y una familia que no delega está condenada al estancamiento. No existe ningún plan estratégico que pueda compensar este déficit."*

— Felipe Bozzo Smith

El eje F constituye el cimiento emocional del modelo FLY+. En él exploramos la dimensión relacional que subyace a toda familia empresaria: ese sustrato invisible donde germinan las lealtades más profundas, los pactos no verbalizados y los mandatos implícitos que se transmiten de generación en generación como si fueran parte del ADN familiar.

En este ecosistema, el conflicto rara vez nace de una discrepancia técnica o financiera. Suele ser el síntoma de afectos que han perdido su cauce, o de silencios acumulados durante años que terminan erosionando la gobernanza desde adentro. Ignorar esta realidad equivale a ignorar el motor más profundo de la organización.

## F1 — PRIMERA DIMENSIÓN

### Calidad de la Conversación

Esta dimensión es el umbral de entrada a una familia empresaria sana. En el modelo FLY+, no evaluamos simplemente la frecuencia con la que sus miembros se comunican, sino la capacidad del sistema para transitar la incomodidad sin fracturarse. Es, en esencia, la medida de su resiliencia relacional.

Nos apoyamos en el marco de las *Conversaciones Cruciales* (Patterson, Grenny, McMillan y Switzler): aquellos momentos decisivos donde convergen tres factores explosivos simultáneamente: se pone mucho en juego, las opiniones difieren radicalmente y las emociones fluyen con intensidad. La gran mayoría de las conversaciones en la empresa familiar son, por definición, cruciales.

El desafío real no radica en la elocuencia de los participantes, sino en su capacidad para construir y proteger un "Fondo de Sentido Compartido": el espacio donde todos contribuyen con su perspectiva real y donde se toman las decisiones con legitimidad colectiva. Cuando este fondo es escaso o está contaminado, el miedo secuestra el diálogo y empuja a sus miembros hacia dos extremos igualmente destructivos: el silencio —callar para evitar dañar el vínculo— y la violencia verbal —imponer argumentos para "ganar" la discusión, olvidando que en una familia, si uno gana y otro pierde, ambos terminan perdiendo.

**Zona verde (F1 alto):** *Los miembros expresan desacuerdos sin que el vínculo se resienta. Se abordan temas incómodos antes de que escalen. Las decisiones difíciles se toman en colectivo, no unilateralmente.*

**Zona roja (F1 bajo):** *Hay temas que no se tocan. Las reuniones son rituales vacíos donde se ratifica lo decidido en los pasillos. Las tensiones se manifiestan a través de terceros o en espacios informales.*

La calidad de la conversación (F1) es, en realidad, la habilidad más exigente de todas: mejorarla detona cambios sistémicos de manera inmediata. A menudo, el bloqueo que parece financiero o legal es, en su raíz, un nudo comunicacional. Si logramos cambiar la forma en que conversamos, cambiaremos inevitablemente el futuro de la empresa.

## F2 — SEGUNDA DIMENSIÓN

### Lealtades Invisibles

Si el organigrama representa la cartografía oficial de la empresa, las lealtades invisibles son las rutas subterráneas por las que transita el poder real. Son los acuerdos tácitos que nadie firmó pero todos cumplen. Las alianzas que nadie declaró pero que condicionan cada decisión relevante.

En la empresa familiar, los acuerdos más determinantes rara vez se sellan en la sala de juntas. Se gestan en la sobremesa, en un comentario de pasillo, en chats privados que preceden a la formalidad. Kolb y Williams definieron este fenómeno como la "Negociación en la Sombra": el conjunto de conversaciones paralelas que realmente determinan las decisiones, aunque jamás aparezcan en el acta del directorio.

Se configuran así las triangulaciones: alianzas tácticas donde dos miembros de la familia se unen para protegerse de un tercero o para blindar ineficiencias mutuas. El freno a la expansión no es la falta de capital ni de mercado: son pactos opacos que no son transparentes para el conjunto del sistema.

Visibilizar estos hilos invisibles no es un acto de traición: es el primer paso para despolitizar el vínculo. El objetivo es permitir que la empresa sea gestionada con criterios de excelencia, mientras la familia recupera su espacio de afecto genuino, libre de deudas cruzadas y facturas pendientes que ya no pertenecen al presente.

## F3 — TERCERA DIMENSIÓN

## Confianza en el Cumplimiento

Esta dimensión mide la certeza predictiva de que lo pactado se traducirá en acciones concretas en la realidad. Siguiendo la lógica de Stephen M. R. Covey en *The Speed of Trust* (2006), la confianza no es un valor blando: es una variable económica con impacto directo en la velocidad de ejecución y el costo de la coordinación organizacional. Sin ella, no hay ejecución posible: nadie se compromete con un plan cuando sospecha que los demás no cumplirán su parte.

Cuando un familiar duda de que lo acordado se sostendrá, activa mecanismos de protección instintivos. En lugar de enfocarse en ejecutar, desvía su energía hacia la vigilancia mutua y la construcción de planes de contingencia personales. Si la confianza en el cumplimiento se quiebra, aparecen las agendas ocultas, la retención de información estratégica y la parálisis por desconfianza. Cada decisión requiere el doble de tiempo y el triple de validación.

Para sanar esta dimensión, FLY+ propone transitar hacia una cultura de cumplimiento: que los acuerdos no se basen solo en la buena voluntad, sino en criterios objetivos con consecuencias claras. Cuando la familia experimenta que "lo que se dice, se hace", la incertidumbre desaparece, la velocidad de ejecución aumenta y la empresa recupera su capacidad de maniobra estratégica.

# L — Lógica Empresarial

# 08

*Sin estructura no hay legado: gobierno corporativo, mérito y autoridad moral*

*"El gobierno corporativo es el escudo que protege a la empresa de los impulsos individuales, garantizando que el rumbo sea institucional y no meramente personal o afectivo."*

— Felipe Bozzo Smith

El eje L constituye el contrapeso necesario a la fuerza emocional del sistema. Si el eje F explora el corazón y los afectos, el eje L evalúa la columna vertebral de la organización: su capacidad para operar bajo principios de eficiencia, gobernanza y profesionalización, independientemente de quién esté de buen humor ese día.

En la empresa familiar, la lógica de la empresa colisiona con frecuencia con la lógica de la familia: mientras esta busca protección y pertenencia, aquella exige resultados y competitividad. Esta tensión no tiene por qué ser destructiva; bien gestionada, es la fuente de uno de los mayores activos del modelo familiar: la combinación única de compromiso emocional profundo con excelencia operativa. El problema surge cuando no existe un marco claro que permita que ambas lógicas coexistan sin que una devore a la otra.

## L1 — PRIMERA DIMENSIÓN

### Gobierno Corporativo

Esta dimensión evalúa si los órganos de gobierno —el directorio, el consejo de familia, el comité de gestión— funcionan como motores genuinos de decisión estratégica o como meros foros de ratificación de lo que ya se decidió en espacios informales. Un gobierno corporativo activo debe poseer autoridad real, legitimidad procedural y diversidad de perspectivas. La teoría del *stewardship* (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997) propone que los directivos familiares tienden a identificarse con la organización y a actuar como custodios del legado —fortaleza que se convierte en vulnerabilidad cuando el custodio confunde lealtad al legado con lealtad a su propia posición de poder.

No basta con la formalidad legal de tener un directorio constituido. Se requiere un espacio donde la visión familiar sea desafiada con criterios de mercado y donde directores externos con experiencia relevante aporten objetividad sin agenda emocional. Las preguntas diagnósticas clave son: ¿Se respetan las decisiones del directorio cuando contradicen el deseo de un miembro influyente de la familia? ¿Existe una clara separación entre la mesa del consejo y la mesa de la cena?

El gobierno corporativo activo es el escudo que protege a la empresa de los impulsos individuales y garantiza que el rumbo sea institucional. Sin él, la empresa está expuesta a decisiones basadas en estados de ánimo, resentimientos o lealtades que nada tienen que ver con la creación de valor.

## L2 — SEGUNDA DIMENSIÓN

### Gestión Basada en Mérito

Esta dimensión mide si los cargos se asignan por competencia técnica demostrada o por proximidad afectiva y herencia biológica. El riesgo de la "sesgo de nepotismo" es uno de los mayores frenos a la innovación y la sostenibilidad en la empresa familiar: cuando el parentesco pesa más que el desempeño, el talento externo se desmotiva irremediablemente y el talento familiar se estanca en una zona de confort que, a largo plazo, resulta letal para la competitividad.

La teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976) predice que cuando propiedad y gestión coinciden, los costos de supervisión se reducen —ventaja estructural de la empresa familiar. Sin embargo, esta ventaja se invierte cuando la identidad del gestor está tan fusionada con la de la empresa que se vuelve incapaz de tomar decisiones en contra de sus propios intereses familiares. Una gestión meritocrática no excluye a la familia: la dignifica. Exige que cada familiar gane su lugar mediante el aporte de valor real al sistema. Cuando los miembros familiares saben que están en sus posiciones por mérito y no por apellido, su confianza en sí mismos es genuina y su autoridad ante el equipo, legítima.

## L3 — TERCERA DIMENSIÓN

### Legitimidad del Liderazgo

El líder legítimo es aquel que se pone al servicio del propósito y del equipo, priorizando el bienestar del sistema por encima del propio. En este modelo no evaluamos solo la jerarquía formal, sino la *autoridad moral*: ¿el líder inspira confianza genuina o genera solo obediencia por miedo o dependencia?

La legitimidad surge cuando el líder demuestra de manera consistente competencia, empatía y compromiso con el legado. Logra que lo sigan no porque "tiene el poder", sino porque "creen en su visión y en su integridad". Sin esta autoridad moral, el liderazgo se vuelve frágil ante cualquier crisis, y el sistema queda especialmente vulnerable ante los procesos de sucesión.

Un heredero que ocupa el puesto por su apellido pero no por su autoridad moral encontrará siempre resistencia —explícita o silenciosa— de quienes lo conocen desde niño y que, con razón o sin ella, cuestionarán cada decisión que tome. Construir legitimidad toma tiempo, pero es el único camino sostenible.

# Y — Yacimiento Patrimonial



*El patrimonio no es solo dinero: es reconocimiento, es justicia y es el espejo donde se mide el amor*

*"Cuando un miembro de la familia mira el patrimonio, no ve solo números. Ve cuánto se le valora, cuánto se le reconoce y qué lugar ocupa en el corazón del fundador."*

— Felipe Bozzo Smith

El Yacimiento Patrimonial es la dimensión más sensible del modelo. La metáfora del yacimiento no es arbitraria: como en la minería, el valor patrimonial existe antes de ser extraído, requiere técnica para aflorarlo sin destruirlo, y puede permanecer oculto durante décadas generando tensión subterránea. Mientras los ejes F y L gestionan el afecto y la operatividad, el eje Y gestiona algo cualitativamente distinto: el legado material y todo el peso simbólico que ese legado arrastra. No es solo un inventario de activos: es el sedimento de décadas de decisiones, renunciaciones personales, promesas hechas y expectativas heredadas que, de no ser bien gestionadas, actúan como energía latente capaz de dinamitar la unidad familiar en el momento más inesperado.

En este eje, la propiedad deja de ser un dato contable para convertirse en un espejo de justicia. He presenciado situaciones donde la discusión sobre la distribución de un porcentaje accionario menor derivó en una crisis familiar de años, no porque el dinero fuera significativo en términos absolutos, sino porque su distribución comunicaba un mensaje sobre quién era más valioso, quién había sacrificado más, quién merecía más reconocimiento. El patrimonio habla. Y a veces lo que dice no coincide con lo que el fundador pretendía decir.

## Y1 — PRIMERA DIMENSIÓN

### Transparencia Patrimonial

La transparencia no consiste simplemente en "mostrar las cuentas", sino en eliminar las asimetrías de información que generan sospecha y fantasías de injusticia. En los sistemas familiares, el secretismo —incluso cuando está motivado por las mejores intenciones— suele ser interpretado como exclusión deliberada. La teoría de la seguridad psicológica confirma que cuando los sucesores no comprenden cómo está distribuido el capital, bajo qué criterios se toman las decisiones de inversión o cuál es el verdadero estado financiero de la empresa, ese vacío informacional se llena inevitablemente con narrativas de agravio.

El objetivo de la transparencia patrimonial es convertir la información en un bien común, para que la confianza no dependa de la fe ciega en el fundador sino de la evidencia compartida. Esto implica que todos los actores relevantes comprendan la estructura de propiedad, los compromisos financieros de la empresa y los criterios que guiarán las decisiones patrimoniales futuras.

## Y2 — SEGUNDA DIMENSIÓN

### Formalidad Jurídica

La formalidad jurídica es el contenedor que protege al sistema de la impulsividad individual y de las ambigüedades que explotan en los momentos más vulnerables: un fallecimiento repentino, un divorcio, una incapacidad sobrevenida. Muchas familias operan durante décadas bajo acuerdos verbales o testamentos obsoletos que no reflejan la realidad actual del negocio ni las circunstancias cambiadas de sus miembros.

No basta con tener un protocolo familiar, un pacto de socios o un reglamento del consejo de familia archivado en algún cajón. Estos tres instrumentos tienen alcances distintos: el protocolo regula las relaciones entre familia y empresa; el pacto de socios define derechos económicos y políticos entre accionistas; el reglamento del consejo establece el funcionamiento del órgano de gobierno. La pregunta diagnóstica es si estos instrumentos son vivos y vinculantes en la práctica: ¿están actualizados a la ley vigente?, ¿se aplican realmente cuando surge una diferencia o son solo "papeles de estantería" que nadie se atreve a invocar? La institucionalización del patrimonio permite separar la identidad personal de la titularidad del activo, creando así una resiliencia estructural que sobrevive a las personas que construyeron el sistema.

## Y3 — TERCERA DIMENSIÓN

### Equidad Percibida

La equidad percibida es la variable más compleja del modelo, porque habita en la intersección entre lo legal y lo emocional, donde ningún asesor jurídico puede operar solo. La equidad percibida no es sinónimo de igualdad aritmética. Dividir el patrimonio "en partes iguales" suele ser la salida más fácil políticamente, pero no siempre la más equitativa en términos de justicia distributiva real.

¿Se reconoce el sacrificio del hijo que trabajó veinte años al lado del fundador frente al que nunca participó? ¿Se valoran las "trayectorias invisibles" de quienes sostuvieron la empresa en momentos críticos sin aparecer en el organigrama? Esta pregunta adquiere especial relevancia cuando la sucesión en la propiedad y la sucesión en la gestión no recaen sobre las mismas personas —situación que, estadísticamente, es la regla, no la excepción. La justicia distributiva en la empresa familiar exige un equilibrio deliberado entre la meritocracia —quien aporta más, recibe más— y el principio de pertenencia —el derecho que existe por el solo hecho de ser familia.

Cuando un miembro siente que su esfuerzo no tiene correlato en el yacimiento patrimonial, se genera una demanda de reconocimiento que se disfraza de conflicto operativo. Sanar el eje Y exige una conversación de valientes, sostenida por un facilitador externo capaz de mantener la incomodidad sin tomar partido. La equidad percibida no se alcanza de una vez: se cultiva con decisiones consistentes y transparentes a lo largo del tiempo.

# El Factor Plus +

# 10

*El detonante que revela si el sistema está preparado o va a explotar*

*"El factor + no genera la crisis. Actúa como un acelerador de partículas: visibiliza las grietas estructurales que ya existían de forma subterránea. El sismo no crea las fallas; las expone."*

— Felipe Bozzo Smith

En todo sistema familiar subyace una tensión latente: un flujo de emociones, lealtades y expectativas que a menudo permanece en equilibrio precario durante años o incluso décadas. Esta tensión puede mantenerse silenciada mientras no hay nada que la perturbe. Sin embargo, la estabilidad del sistema es siempre dinámica, nunca estática: se sostiene por el esfuerzo activo —consciente o inconsciente— de sus miembros por no abrir ciertas puertas.

El factor Plus + es el evento que interrumpe esa homeóstasis y activa el conflicto latente. No genera la crisis por sí solo: actúa como un acelerador que visibiliza las grietas estructurales —lealtades invisibles, desequilibrios patrimoniales, déficit de legitimidad— que ya existían de forma subterránea. Es el equivalente a un sismo: no crea las fallas geológicas, pero su energía las expone con una crudeza que ya no puede ignorarse.

El factor + no es intrínsecamente negativo. Con frecuencia se presenta como una oportunidad de crecimiento que, sin embargo, exige una reconfiguración del mapa relacional, jurídico y patrimonial de la familia. La diferencia entre quienes lo aprovechan y quienes lo padecen no está en el evento en sí, sino en la madurez del sistema para recibirlo. Su aparición interrumpe el orden vigente y obliga a iniciar conversaciones que el sistema ya no puede postergar.

## Tipología de eventos gatillantes

### LAS CUATRO CATEGORÍAS DE EVENTOS GATILLANTES

**Transiciones vitales:** El fallecimiento del fundador o el cónyuge del fundador, una enfermedad grave de un socio clave, el diagnóstico de una condición que limita la capacidad de gestión.

**Movimientos estructurales:** La venta de la compañía o de activos estratégicos, una oferta de compra no solicitada, la entrada de capital externo, un traspaso anticipado del patrimonio.

**Dinámicas de sucesión:** El ingreso de un hijo o un nieto a un cargo directivo, la salida inesperada de un socio familiar, el regreso de un familiar que estuvo alejado del negocio durante años.

**Cambios en el núcleo familiar:** Un divorcio que afecta la estructura accionaria, la llegada de nuevas parejas al ecosistema, el nacimiento de herederos de una generación siguiente, un conflicto judicial entre ramas de la familia.

A veces el detonante es casi imperceptible: un testamento que sale a la luz, un poder legal firmado en silencio, un cambio en la firma autorizada de una cuenta bancaria. La magnitud del evento + no guarda relación directa con la intensidad de la crisis que puede desencadenar: lo que determina la intensidad es la cantidad de tensión acumulada en el sistema previo al evento.

Si el evento se ignora, minimiza o utiliza como arma de poder, la tensión escala hacia una fractura que puede volverse irreversible. Si se aborda con madurez, contención profesional y una interpretación lúcida de lo que realmente está en juego, se convierte en una ventana de transformación para profesionalizar la gestión, legitimar el liderazgo y sanar heridas que el éxito había mantenido adormecidas.

El conflicto es una señal vital del sistema. El desafío no es evitar el "+", sino desarrollar la capacidad de reconocerlo tempranamente y transformarlo en el motor de una nueva etapa de trascendencia familiar.

## PARTE IV

# De la Medición a la Acción

---

El diagnóstico sin acción es solo un ejercicio intelectual. Esta parte entrega las herramientas concretas para evaluar el estado real de tu sistema familiar, interpretar los resultados con precisión y construir una hoja de ruta que sea, al mismo tiempo, ambiciosa y realista.

Cap. 11 Evaluación y diagnóstico del sistema    Cap. 12 Cinco claves para hacerlo bien

# IV

# Evaluación y Diagnóstico del Sistema

*De la percepción a la evidencia: cómo evaluar el estado real de tu sistema familiar en una sesión*

He acompañado procesos donde se habla mucho y se mide poco. Al final, tanto el consultor como la familia quedan atrapados en un mar de percepciones subjetivas donde cada miembro defiende su versión sin ningún dato objetivo que la respalde —y sin posibilidad de avanzar porque no existe un terreno compartido desde el cual comenzar. Sin una métrica compartida, es imposible gestionar la complejidad: siempre habrá alguien que diga "no es tan grave" frente a alguien que diga "llevamos años en crisis".

La tabla de evaluación FLY+ no es un examen con respuestas correctas e incorrectas. Es una radiografía del estado actual del sistema, obtenida simultáneamente desde tres perspectivas distintas. Un sistema en zona verde sostenida presenta indicadores concretos: las reuniones de directorio tienen agendas preparadas y se respetan sus decisiones; los miembros familiares en roles directivos pasaron por procesos de selección equivalentes a los no familiares; la estructura accionaria es conocida por todos los accionistas; y existe al menos un mecanismo formal de resolución de conflictos antes del litigio. Su mayor valor no reside en el puntaje que obtengas, sino en las conversaciones que ese puntaje es capaz de detonar cuando los miembros de la familia lo completan de manera individual y luego comparan sus respuestas.

## Instrucciones para la evaluación

Cada variable se puntúa en una escala de 1 a 5, donde 1 representa una situación crítica que requiere intervención urgente y 5 representa solidez plena. Para obtener resultados significativos, cada miembro relevante del sistema debe completar la evaluación de manera individual, sin consultar con otros, antes de compartir los resultados. La brecha entre las respuestas individuales es en sí misma un indicador valioso. Nota metodológica: dado que la escala es perceptual, las puntuaciones son significativas no en términos absolutos sino en términos relativos entre los evaluadores. Un 4 de un miembro y un 2 de otro en la misma variable revelan una brecha de percepción que requiere exploración antes que resolución.

### Dimensión F — Fuerzas Familiares

#### F1. Calidad de la conversación

*¿Existe seguridad psicológica para disentir y abordar temas incómodos sin fracturar el vínculo?*

\_/5

#### F2. Lealtades invisibles

*¿Existen mandatos, deudas emocionales o alianzas no declaradas que condicionan las decisiones clave?*

\_/5

#### F3. Confianza en el cumplimiento

*¿Se respetan los acuerdos con transparencia y consecuencias claras cuando no se cumplen?*

\_/5

**Promedio F**  $(F1 + F2 + F3) \div 3$

\_/5

### Dimensión L — Lógica Empresarial

#### L1. Gobierno corporativo activo

*¿El directorio es funcional e independiente, y se respetan sus decisiones aunque contradigan al propietario?*

\_/5

#### L2. Gestión basada en mérito

*¿Los cargos directivos se asignan por competencia demostrada o por proximidad afectiva y apellido?*

\_/5

#### L3. Legitimidad del liderazgo

*¿El líder inspira confianza genuina y autoridad moral, o genera solo obediencia por jerarquía o miedo?*

\_/5

**Promedio L**  $(L1 + L2 + L3) \div 3$

\_/5

### Dimensión Y — Yacimiento Patrimonial

#### Y1. Transparencia patrimonial

*¿La estructura de propiedad y la situación financiera son conocidas y comprensibles para todos los accionistas?*

**\_ / 5**

#### Y2. Formalidad jurídica

*¿Existen protocolos, testamentos y pactos de socios vigentes, actualizados y vinculantes en la práctica?*

**\_ / 5**

#### Y3. Equidad percibida

*¿Las decisiones patrimoniales se perciben como justas —no solo igualitarias— por todos los miembros del sistema?*

**\_ / 5**

**Promedio Y**  $(Y1 + Y2 + Y3) \div 3$

**\_ / 5**

### ÍNDICE FLY+ FINAL

[ Promedio F + Promedio L + Promedio Y ]  $\div 3 =$  \_\_\_\_\_

## El semáforo de riesgo

<p><b>ZONA VERDE</b></p> <p><b>4.0 - 5.0</b></p> <p>Alta solidez sistémica. El sistema tiene confianza, estructura y equidad percibida. Momento óptimo para procesos de sucesión, expansión o profesionalización acelerada.</p>	<p><b>ZONA NARANJA</b></p> <p><b>2.5 - 3.9</b></p> <p>Riesgo intermedio. Existen tensiones latentes relevantes. El sistema funciona pero requiere intervención preventiva antes de que las grietas se profundicen.</p>	<p><b>ZONA ROJA</b></p> <p><b>1.0 - 2.4</b></p> <p>Riesgo alto. Conflicto activo o enquistado. Existe una desconexión grave que pone en riesgo simultáneamente el patrimonio y los vínculos. Requiere intervención experta urgente.</p>
---	--	---

## Escenarios y combinaciones diagnósticas

El índice global es orientativo, pero la combinación de puntuaciones entre las tres dimensiones revela el escenario específico y la estrategia de intervención más adecuada:

Combinación	Diagnóstico	Riesgo principal	Acción prioritaria
F Alto L Bajo Y Bajo	Armonía frágil	Caos operativo y patrimonial al no haber reglas	Profesionalizar la gestión y formalizar acuerdos urgentemente
F Bajo L Alto Y Alto	Corporación desalmada	Batalla legal o bloqueo por quiebre relacional	Mediación profesional y mejora de calidad de conversación
F Alto L Alto Y Bajo	Éxito sin blindaje	Percepción creciente de injusticia patrimonial	Planificación patrimonial y formalización jurídica urgente
F Bajo L Bajo Y Alto	Refugio legal	Escalada rápida hacia conflicto judicial	Intervención sistémica integral con facilitador externo
F Bajo L Bajo Y Bajo	Zona Roja total	Destrucción simultánea de valor y vínculos	Intervención experta de alta intensidad y urgencia máxima
F Alto L Alto Y Alto	Zona Verde — Fortaleza	Sin riesgos estructurales significativos	Ejecutar procesos de sucesión, expansión o internacionalización

# Cinco Claves para Hacerlo Bien

*Del diagnóstico a la acción: los principios que separan a las familias que se transforman de las que se estancan*

*"Las crisis no son un muro, sino una bisagra: ese punto de unión que permite que la puerta se abra hacia un nuevo horizonte de posibilidades que antes no podíamos ver."*

— Felipe Bozzo Smith

El diagnóstico no es el destino: es el permiso para actuar. Lo que has leído en estas páginas no tiene valor hasta que lo aplicas en tu primera conversación, en tu próxima reunión de familia, en la decisión que llevas meses postergando. La información que FLY+ pone en tus manos solo tiene valor real si se transforma en acción deliberada, sostenida y colectiva.

Para transitar el camino de la transformación con esperanza y solidez, te comparto cinco principios que, en mi experiencia de más de dos décadas, marcan la diferencia entre las familias que logran reinventarse y las que quedan atrapadas en el ciclo del conflicto.

## CLAVE 1

### La Conversación — Elevar el estándar del diálogo

El corazón de cualquier sistema sano late al ritmo de sus conversaciones. No se trata solo de hablar más, sino de hablar mejor: de elevar el estándar hacia lo que realmente importa y hacia lo que genuinamente se piensa, aunque duela. Cuando nos atrevemos a tener conversaciones reveladoras y honestas, dejamos de ser víctimas de las circunstancias para convertirnos en los arquitectos conscientes de nuestro propio destino colectivo.

El primer paso concreto es crear el espacio adecuado para esa conversación. No en el pasillo, no en la cena de Navidad, no en un chat grupal. En un espacio diseñado específicamente para ese propósito, con reglas de diálogo explícitas, con un facilitador externo si la carga emocional lo requiere, con el tiempo suficiente para que la conversación respire y las posiciones puedan evolucionar.

**Acción concreta:** *Convoca en los próximos 30 días una reunión de "consejo de familia" —distinta del directorio— con una sola pregunta en la agenda: ¿Qué conversación hemos estado evitando y cuál sería el costo de seguir postergándola un año más? La pregunta en sí ya es la conversación.*

## CLAVE 2

## El Orden — La mayor demostración de amor

Como señalaba Tomás Guillén con meridiana precisión, la empresa familiar se construye con amor pero se destruye por falta de reglas claras. Poner orden en el Yacimiento Patrimonial y en la Lógica Empresarial no es un gesto de frialdad ni una señal de desconfianza: es la mayor demostración de generosidad hacia quienes amamos.

Las reglas claras son el abrazo estructural que protege al afecto, permitiendo que la familia descansa en el vínculo sin que las ambigüedades organizacionales lo contaminen permanentemente. Un protocolo familiar bien diseñado y respetado no es un síntoma de desconfianza: es una declaración de amor intergeneracional que dice: *"Les dejamos un sistema que funciona porque los amamos demasiado para dejarles uno que no."*

**Acción concreta:** *Identifica los tres acuerdos verbales más importantes que existen hoy en tu sistema y que no están formalizados. Escríbelos esta semana, compártelos y solicita revisión por un abogado especializado en empresa familiar antes del próximo trimestre.*

## CLAVE 3

## La Equidad — Justicia que va más allá de la aritmética

La armonía duradera en una familia empresaria no nace de una igualdad matemática, sino de la equidad percibida. La búsqueda de esa equidad —imperfecta pero honesta— es el cimiento de la paz a largo plazo. Cuando cada miembro siente que el proceso es justo, transparente y que considera genuinamente sus contribuciones, el sistema respira y puede avanzar.

La equidad requiere conversaciones valientes sobre contribuciones reales, sacrificios invisibles y expectativas no explicitadas. Requiere el coraje de reconocer que no todos han aportado lo mismo, y que esa diferencia merece ser honrada con criterios claros. Una igualdad superficial que a nadie satisface genuinamente suele ser el origen de los resentimientos más profundos y duraderos.

**Acción concreta:** *Crea una "tabla de contribuciones" donde cada miembro familiar relevante anote qué ha aportado al sistema en los últimos cinco años: capital, tiempo, sacrificios, gestión de crisis. Compara los resultados y pregunta: ¿Nuestra distribución actual refleja estas contribuciones?*

## CLAVE 4

## Los Valores — La brújula que orienta cuando el mapa no alcanza

Los valores son la guía de comportamiento de una familia. No son palabras estáticas en un cuadro colgado en la oficina, sino el sentido vivo que les queremos dar a nuestras acciones cotidianas en los momentos de mayor presión. La credibilidad —la autoridad moral de la que hablamos en el capítulo 8— se construye cuando nuestras decisiones son consistentes con esos valores declarados, especialmente cuando hacerlo resulta costoso.

Cuando los valores son la brújula real, generamos un entorno de confianza donde el liderazgo es legítimo y donde cada integrante —familiar o no— sabe que camina sobre suelo firme. La pregunta no es qué valores tiene tu familia, sino si esos valores se expresan de manera consistente y auditable en cada decisión relevante del negocio.

**Acción concreta:** *Toma las últimas tres decisiones difíciles que tomó tu empresa y evalúa: ¿cada una fue coherente con los valores declarados de tu familia? Si hay contradicciones, no son un fracaso moral: son información estratégica. Úsalas para precisar los valores reales, no los aspiracionales.*

## CLAVE 5

## El Propósito — Lo que da sentido a todo lo anterior

Al final del día, la empresa es el vehículo para alcanzar algo mucho más grande que la rentabilidad trimestral. La clave está en empezar desde el interior: conectando con quiénes somos como familia, cuáles son los valores que nos definen y cuál es el propósito más trascendente que queremos que nuestra existencia empresarial contribuya a construir.

He visto familias que, en medio de sus conflictos más profundos, recuperaron la cohesión al preguntarse juntos: *¿Por qué existe esta empresa?* No en términos financieros, sino en términos de impacto y legado. Esa pregunta tiene el poder de reconectar al sistema con algo más grande que los egos individuales y las disputas del presente.

La empresa familiar que tiene claro su propósito trasciende a las generaciones. No porque el negocio sea inmortal —ningún negocio lo es—, sino porque la historia que construye es más grande que cualquier ciclo económico o conflicto sucesoral. Ese propósito convierte el legado en una misión que la siguiente generación quiere continuar, no porque deba, sino porque siente que vale la pena.

**Acción concreta:** *Reúne a la familia y pide que cada miembro escriba —en silencio y en no más de tres oraciones— la respuesta a: Si nuestra empresa desapareciera mañana, ¿qué es lo que el mundo lamentaría perder? Comparte las respuestas en voz alta. La convergencia o divergencia es el diagnóstico más honesto del propósito compartido.*

**Tienes en tus manos, ahora mismo, la posibilidad de ajustar el rumbo. La única pregunta que importa es la más simple y la más difícil de todas: ¿qué harás distinto mañana?**

# El Legado que Construyes

Si has llegado hasta aquí, algo en ti ya se ha movido. Quizás has reconocido patrones que siempre intuiste pero nunca habías podido nombrar con esta claridad. Quizás has recordado conversaciones pendientes, heridas que no cicatrizaron del todo, momentos en los que elegiste el silencio por encima de la verdad porque el precio de la honestidad te pareció demasiado alto. Todo eso es material de trabajo. Y el hecho de que lo reconozcas ya es un acto de coraje.

Y eso es suficiente para empezar.

El Modelo FLY+ no es un protocolo de éxito garantizado. Es un espejo. Lo que ves en él depende de cuánto te atrevas a mirar —y de si estás dispuesto a actuar sobre lo que encuentras. He acompañado a familias que tomaron este diagnóstico y lo archivaron —demasiado incómodo, demasiado real—, y a otras que lo usaron como el punto de quiebre desde el cual todo cambió. La diferencia no estuvo en sus recursos, en su industria ni en la gravedad de sus conflictos. Estuvo en la calidad del valor que pusieron sobre la mesa.

El legado no es lo que dejas cuando te vas. Es lo que construyes mientras estás. Es la cultura de conversación que instalas, las reglas que diseñas con tanta honestidad que pueden sobrevivirte, la equidad que practicas antes de que te la exijan, y el perdón que ofreces antes de que sea demasiado tarde para que importe. Eso es lo que la siguiente generación hereda de verdad: no el edificio, no las acciones, sino la forma en que aprendiste a manejar el poder con humanidad.

Recuerdo a una empresaria en Bogotá que, al terminar nuestro proceso de diagnóstico, me dijo algo que no he olvidado: *"Nunca pensé que una empresa pudiera ser el lugar donde una familia aprende a amarse mejor."* Tenía razón. Ese es el verdadero potencial de la empresa familiar cuando se gestiona con consciencia: no solo crear riqueza, sino crear personas. No solo sostener un negocio, sino sostener un vínculo que vale la pena sostener.

Tienes en tus manos algo que muy poca gente tiene: claridad sobre dónde estás y un mapa sobre hacia dónde quieres ir. No desperdicies esa claridad esperando el momento perfecto. El momento perfecto no existe. Existe solo el momento presente, y la decisión que tomas en él.

*"Una familia empresaria que aprende a gobernar con honestidad no solo protege su patrimonio. Crea el tipo de legado que la siguiente generación decide continuar —no porque deba, sino porque quiere."*

# Bibliografía



- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. Basic Books.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18(1), 1–21.
- Careaga †, M. (2019). *Amplitud: Liderazgo desde el ser*. Ediciones Libertas.
- Collins, J. (2011). *Great by choice*. HarperCollins.
- Cortina, A. (2021). *Ética cosmopolita: La audacia de lo sensato*. Paidós.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Guillén, T. (2002). *La empresa familiar: claves para su éxito y continuidad*. ESIC Editorial.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press.
- Jaffe, D. T. (2010). *Stewardship in your family enterprise: Developing responsible family leadership across generations*. Pioneer Imprints.
- Johnson, S. (2008). *Hold me tight: Seven conversations for a lifetime of love*. Little, Brown and Company.
- Kolb, D. M., & Williams, J. (2000). *The shadow negotiation: How women can master the hidden agendas that determine bargaining success*. Simon & Schuster.
- Luskin, F. (2002). *Forgive for good: A proven prescription for health and happiness*. HarperCollins.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2012). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Satir, V. (1983). *Conjoint family therapy* (3rd ed.). Science and Behavior Books.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- PricewaterhouseCoopers. (2023). *Family Business Survey 2023: The power of family values*. PwC Global.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Working paper, Harvard Business School. (Reimpreso en Family Business Review, 1996, 9(2), 199–208).

# Felipe Bozzo Smith

Consultor · Académico · Conferencista

---

Felipe Bozzo Smith es consultor especializado en estrategia, liderazgo adaptativo y gestión del conflicto en la empresa familiar. Durante más de dos décadas ha acompañado a familias empresarias en Europa y América Latina, con presencia activa en España, Italia, Alemania, Chile y Colombia, entre otros mercados.

Su historia con la empresa familiar no comenzó en una sala de consultoría, sino desde adentro: creció en el sur de Chile, en el entorno de un padre empresario que le enseñó, sin saberlo, que los negocios y los afectos son inseparables. Años más tarde, en Valencia, España, se integró como directivo a Casas Ricci —la empresa que su familia construyó durante el auge inmobiliario de principios del siglo XXI—, viviendo en carne propia las tensiones, lealtades y decisiones difíciles que hoy ayuda a gestionar en otros sistemas familiares.

Esa doble trayectoria —la del académico formado en instituciones de primera línea y la del directivo que vivió el conflicto desde adentro— es el sello distintivo de su metodología. Hoy ejerce su práctica de consultoría desde Europa y América Latina, trabajando con familias que buscan transformar la tensión en estrategia y el legado en un activo vivo.

Es fundador de la Escuela de Liderazgo Felipe Bozzo, creador del Modelo FLY+ y autor de *Aterrizaje de Emergencia* y *La Bisagra de los Tiempos*. Participa como profesor invitado en programas ejecutivos y es conferencista frecuente en foros internacionales de empresa familiar y liderazgo organizacional.

- 
- MBA — ESIC Business & Marketing School, Valencia, España
  - PDD — IESE Business School, Barcelona, España
  - Ingeniero Comercial — Universidad Andrés Bello, Chile (Mejor examen de grado de promoción, 2000)
  - Consultoría activa en Europa y América Latina (España, Italia, Alemania, Chile, Colombia)
  - Profesor invitado en programas ejecutivos en Chile, Colombia y España
  - Autor de *Aterrizaje de Emergencia* y *La Bisagra de los Tiempos*
  - Fundador de la Escuela de Liderazgo Felipe Bozzo (FLY+)

## Contacto y colaboraciones:

Correo: [felipe@felipebozzo.cl](mailto:felipe@felipebozzo.cl) · Web: [www.felipebozzo.cl](http://www.felipebozzo.cl) · Modelo: [www.flyplus.cl](http://www.flyplus.cl)

Escuela de Liderazgo Felipe Bozzo Limitada · Santiago, Chile

**FLY+**

[WWW.FELIPEBOZZO.CL](http://WWW.FELIPEBOZZO.CL) · [WWW.FLYPLUS.CL](http://WWW.FLYPLUS.CL)