Confianza por diseño

La confianza como base de la familia empresaria, entendida no como sentimiento sino como sistema.

Por Leonardo Correa Rodríguez

La mayoría de las familias empresarias asume que la confianza es lo que más tienen. Es, en realidad, lo que más han confundido. Tienen cariño, tienen historia compartida, tienen apellido común, tienen recuerdos, tienen lealtad. Todo eso es valioso, pero ninguna de esas cosas es, en estricto sentido, confianza. La confianza es algo más prosaico y, por eso, más difícil de construir: es la capacidad razonable de predecir el comportamiento del otro bajo presión. Es lo que permite firmar un acuerdo sin sentir que uno está apostando, decidir sin auditar cada paso, descansar sin imaginar el peor escenario.

En las familias que tienen una empresa en común, la confusión entre cariño y confianza es la fuente silenciosa de la mayoría de los problemas grandes. Familias que se quieren mucho y, sin embargo, descubren que no se sabían unas a otras. Hermanos que se respetan y, sin embargo, no comparten información financiera importante. Padres e hijos que se admiran y, sin embargo, no han logrado ponerse de acuerdo en cómo se decide. La confianza, cuando depende solo del sentimiento, es frágil: mientras la quietud lo permita, se sostiene sola; cuando llega la primera tensión seria, se descubre que estaba sostenida por hábito y no por estructura.

Este artículo argumenta que la confianza, en la familia empresaria, no es un don ni una virtud. Es un sistema. Y como todo sistema, se diseña, se construye, se mantiene y, cuando se rompe, se repara. Pensarla así no la enfría: la salva.

> *“La confianza no es un sentimiento que se tiene. Es una infraestructura que se mantiene. Donde el sentimiento es el primer ladrillo, no el edificio entero.”*

1. Lo que la investigación llama confianza

El modelo más citado de confianza organizacional es el de Roger Mayer, James Davis y David Schoorman, publicado en 1995 en Academy of Management Review bajo el título An Integrative Model of Organizational Trust. Su valor está en que descompone una palabra que el lenguaje cotidiano usa como bloque indivisible. Para Mayer y sus colegas, la confianza descansa sobre tres juicios independientes que el confiante hace sobre el otro: capacidad, benevolencia e integridad. Ninguno reemplaza a otro. Los tres deben estar presentes, en distintas dosis según el rol, para que la confianza sea sólida.

La capacidad es el reconocimiento de que la otra persona sabe hacer lo que el rol exige. La benevolencia es la creencia de que la otra persona quiere mi bien más allá del cálculo egoísta. La integridad es la observación de que sus actos siguen un conjunto de principios reconocibles. Es importante, en una familia empresaria, distinguir estas tres dimensiones, porque casi todos los problemas de confianza vienen de mezclarlas. Un hermano puede ser benevolente pero no capaz para un rol específico. Un primo puede ser muy capaz como operador y poco íntegro en sus relaciones con los proveedores. Un fundador puede tener integridad indudable y no ser benevolente con su sucesor. Cada combinación describe una dinámica distinta y exige una respuesta distinta.

Capacidad	Benevolencia	Integridad
¿Sabe hacerlo?	**¿Quiere mi bien?**	**¿Hace lo que dice?**
¿Tiene las habilidades, el conocimiento y el criterio que el rol exige? La capacidad es específica de un dominio: alguien puede ser muy capaz como operador y poco capaz como inversionista.	¿Su intención hacia mí es buena más allá del cálculo egoísta? La benevolencia es lo que hace que confiemos en alguien aun cuando no tiene incentivos para portarse bien con nosotros.	¿Sus actos siguen unos principios reconocibles, dichos y no dichos? La integridad es la coherencia entre palabra y acto a lo largo del tiempo.

Una segunda distinción, igualmente útil, viene de la literatura de psicología organizacional: confianza afectiva versus confianza cognitiva. La afectiva nace del vínculo y del cariño; es lo que las familias suelen tener desde el nacimiento. La

cognitiva nace de la evidencia: se construye observando, durante años, el comportamiento del otro en distintos escenarios. Las dos son reales, pero responden a lógicas distintas. La afectiva se gasta lentamente y se restaura con facilidad si el vínculo está intacto. La cognitiva se gasta rápido y se restaura solo con conducta sostenida en el tiempo. Las familias empresarias suelen sobrevalorar la primera y descuidar la segunda. Cuando llega un conflicto serio, descubren que la confianza afectiva no decide por sí sola: necesita una contraparte cognitiva que muchas veces no se construyó.

Confianza afectiva	Confianza cognitiva
Basada en el vínculo y el cariño.	Basada en la evidencia y la predictibilidad.
Llega de regalo en la familia: 'es mi hermano, claro que confío en él'.	Se gana decisión por decisión, comportamiento por comportamiento.
Resiste mucho desgaste antes de romperse.	Se recalibra cada vez que llega información nueva.
Confunde 'te quiero' con 'confío en ti como socio'.	Distingue: 'te quiero como hermano y, en este rol, no me da la información que necesito'.
Riesgo: confianza ciega. Familismo amoral. Decisiones por afecto.	Riesgo: hipervigilancia. Auditoría permanente. Convertir la familia en un comité de control.

2. La paradoja de la confianza familiar

La familia empresaria parte, en términos de confianza, en una posición privilegiada. Los miembros se conocen desde antes de saber que iban a ser socios; tienen información sobre los otros que ningún test psicométrico podría capturar; el costo emocional de defraudarse mutuamente es altísimo. Todo eso debería traducirse en una ventaja estructural sobre cualquier otra forma de organización. Y, sin embargo, los datos cuentan otra historia. La encuesta global de empresas familiares de PwC de 2025, realizada con la Kellogg School of Management sobre 1.325 empresas en 62 países, encontró una correlación clara entre el nivel de

confianza reportado por la familia y la tasa de crecimiento de la empresa, pero también encontró que solo el 19% tiene mecanismos formales de resolución de conflictos. Es decir, las familias empresarias saben que la confianza importa, pero pocas la tratan como algo que se administra.

La paradoja se entiende mejor con la distinción de Mayer. La familia parte con benevolencia alta —se quiere—, con integridad razonable —comparte valores básicos por crianza— y con una evaluación de capacidad casi nunca explícita. Lo último es la grieta: en una empresa cualquiera, la capacidad de un colega se evalúa permanentemente; en una familia, evaluar la capacidad del hermano o del primo se siente como traición. Ese silencio sobre la dimensión de capacidad es lo que la literatura llama, sin elegancia pero con precisión, familismo amoral: la sobreextensión de la confianza afectiva a dominios donde no aplica. Una familia que confía ciegamente en sus miembros no es una familia más unida, es una familia que está a una crisis de descubrir que confiaba en lo que no había verificado.

La salida de la paradoja no es desconfiar más. Es construir mecanismos que produzcan información honesta sobre las tres dimensiones, capacidad, benevolencia e integridad, sin que esa producción se viva como agresión. Eso es, en una frase, lo que significa pensar la confianza como sistema.

3. La confianza como sistema: cinco mecanismos estructurales

Si la confianza fuera solo un sentimiento, hablar de mecanismos sería absurdo. Pero la investigación sobre organizaciones muestra que la confianza, observada empíricamente, es el resultado predecible de cinco condiciones estructurales. Donde estas condiciones existen, la confianza se forma sola. Donde no existen, la confianza se erosiona aunque las personas se quieran. Las familias empresarias longevas son, casi sin excepción, las que han instalado deliberadamente estos cinco mecanismos.

Predictibilidad de comportamiento

La confianza es, en su definición más sobria, predicción. Confío en alguien si puedo anticipar cómo va a actuar bajo presión. La predictibilidad no se reclama; se construye con conducta repetida. En la familia empresaria, la predictibilidad se

favorece con reglas explícitas que cada miembro acepta seguir: los tiempos de respuesta, la forma de informar problemas, la manera de manejar diferencias. Donde cada miembro improvisa su propio estilo, la predictibilidad cae y la confianza se desgasta sin que nadie haya hecho nada particularmente malo.

Transparencia de información

Lo que no se dice, se imagina. Lo que se imagina, casi siempre es peor que la realidad. La opacidad informativa entre socios familiares, sobre números del negocio, sobre compensaciones, sobre decisiones tomadas en privado, es una de las causas más comunes de erosión de la confianza, incluso cuando no hay nada malo escondido. La transparencia no es revelación total: es darle a cada miembro la información que su rol exige, en la forma y la frecuencia adecuadas. Un accionista no operativo que se entera de un negocio importante por la prensa pierde confianza, aunque la decisión hubiera sido la correcta.

Documentación como facilitador

Existe en muchas familias empresarias la idea de que escribir las cosas es muestra de desconfianza. Es el contrario. Escribir un acuerdo, un protocolo, una política, sirve para que la confianza no tenga que reconstruirse en cada conversación. Documentar es, paradójicamente, lo que libera a la familia de tener que hablar todo el tiempo de lo que ya está acordado. Las familias que más confían son las que tienen más escrito. La frase está demostrada por la encuesta de PwC: las familias con valores y reglas escritas reportan mayor crecimiento.

Mecanismos de reparación

La confianza se rompe. Es matemáticamente seguro: en cualquier relación de larga duración habrá traiciones pequeñas, malentendidos, decisiones que decepcionan. Lo que distingue a las familias que duran no es la ausencia de fracturas, sino la existencia de mecanismos para reparar. Una familia que no sabe pedir perdón, no sabe perdonar y no tiene espacios formales para procesar agravios, se encuentra acumulando daños sin metabolizarlos. Tarde o temprano, la cuenta llega completa.

Auditoría sin agresión

La capacidad, la primera dimensión del modelo de Mayer, se evalúa o no se evalúa, pero no admite indiferencia eterna. Las familias que sobreviven varias generaciones son las que han aprendido a hacer evaluaciones honestas del desempeño de cada miembro en su rol, sin que la evaluación se viva como ataque personal. La forma de lograrlo es separar el plano: la cena familiar es para el cariño, el consejo directivo es para el desempeño. Cuando los planos se mezclan, la evaluación se siente como traición; cuando se separan, deja de ser amenaza.

4. Cómo se rompe la confianza, y cómo se repara

Las fracturas de confianza en una familia empresaria suelen seguir uno de cuatro patrones, todos predecibles. El primero es el de la información retenida: alguien ocultó algo durante demasiado tiempo, un dato del negocio, un movimiento personal, una conversación con terceros y el resto se enteró por canales secundarios. El segundo es el de la palabra incumplida: alguien prometió algo, un cargo, un dividendo, un cambio y no lo entregó, sin renegociación explícita. El tercero es el de la decisión unilateral en territorio compartido: alguien decidió por sí mismo lo que correspondía decidir entre todos. El cuarto, el más sutil, es el de la inequidad sostenida: un miembro recibe sistemáticamente un trato distinto, en compensación, oportunidades, voz, sin justificación clara.

Cada uno de estos cuatro patrones es reparable, pero requiere una secuencia específica que la mayoría de las familias improvisa mal. La reparación tiene cuatro fases. Primera, reconocimiento explícito del daño por parte de quien lo causó, no minimización, no contextualización, reconocimiento. Segunda, comprensión del impacto desde la perspectiva del afectado, no desde la justificación del causante. Tercera, compromiso concreto y verificable de cambio, no promesa abstracta. Cuarta, tiempo. La confianza cognitiva se restaura por evidencia acumulada, y la evidencia exige semanas o meses. Saltarse cualquiera de las fases acelera la apariencia de reparación y posterga la fractura real.

5. Caja de herramientas: instalar la confianza como sistema

Para hacer visible la confianza

Diagnóstico

- Auditoría anual de confianza, en formato anónimo, donde cada miembro evalúa, en una escala de uno a diez, las tres dimensiones del modelo de Mayer (capacidad, benevolencia, integridad) para cada uno de los demás socios. No para señalar, sino para detectar las grietas que nadie está nombrando.

- Conversación uno a uno semestral entre socios familiares, sin operación, con una sola pregunta: ¿hay algo que necesites que yo entienda para que nuestra relación funcione mejor? Quince minutos bastan.

- Mapa de la confianza como artefacto del consejo de familia: dónde está sólida, dónde está frágil, dónde está rota. Lo que se nombra deja de pesar tanto.

Para construir confianza cognitiva sobre la afectiva

Construcción

- Política de información clara: qué se reporta, a quién, cuándo. Calendario fijo. Lo predecible no necesita pedirse.

- Reuniones de socios con minuta y compromisos con responsable, plazo y entregable. Cumplir lo dicho construye confianza más rápido que cualquier otro mecanismo.

- Acuerdos escritos en lo que importa: política de empleo familiar, política de dividendos, criterios de sucesión. La conversación se hace una vez, queda escrita, y se invoca cuando sea necesaria.

- Evaluación de desempeño anual de los miembros familiares en sus roles, conducida por un tercero, con resultados conocidos por la persona y por el órgano de gobierno relevante. La capacidad, evaluada, deja de ser tabú.

Para reparar la confianza cuando se rompe

Reparación

- Protocolo de reparación de tres pasos: nombrar el daño, escuchar el impacto sin defenderse, comprometer un cambio verificable. Sin las tres fases, la reparación es cosmética.
- Reuniones de aire: una al año, idealmente con facilitador externo, donde se pueden poner sobre la mesa agravios pequeños antes de que se acumulen y exploten.
- Regla del corto plazo: cualquier tensión no resuelta en treinta días se eleva al consejo de familia. Lo que se posterga, no se sana solo.
- Distinción explícita entre perdonar y olvidar: una familia puede perdonar sin olvidar, y debe hacerlo. La confianza se reconstruye con conducta nueva, no con amnesia.

Para no caer en la sobrevigilancia

Equilibrio

- Principio de proporcionalidad: el nivel de control sobre un familiar en un rol debe ser comparable al que se aplicaría a un no familiar en el mismo rol. Ni más laxo —familismo amoral— ni más estricto —desconfianza por compensación—.
- Foros donde la información fluye sola, en lugar de tener que ser pedida. La confianza se erosiona cuando para saber hay que insistir.
- Tiempo protegido sin temas de empresa, semanal o mensual, según el ritmo familiar. La confianza afectiva se mantiene viva en el lugar afectivo; si solo se ve a la familia en la oficina, ese lugar se atrofia.

6. Una nota final

Hay una idea que conviene rescatar al final. Tratar la confianza como sistema no la convierte en algo frío. La convierte, por el contrario, en algo cuidable. El

sentimiento, por sí solo, no se cuida: se siente o no se siente. El sistema, en cambio, se mantiene, se afina, se repara. Las familias empresarias que llegan a la tercera, cuarta o quinta generación no son las que se quisieron más; son las que entendieron que la confianza necesitaba andamiajes para no agotarse, y dedicaron tiempo a construir esos andamiajes antes de necesitarlos.

La paradoja final, que a muchos fundadores les cuesta aceptar, es esta: las familias empresarias más confiadas son las que más cosas tienen escritas, las que más ritualizan sus conversaciones y las que menos dejan al instinto las decisiones grandes. No porque desconfíen del instinto: porque saben que el instinto es buena materia prima y mal sustento. Cuando la confianza tiene infraestructura, los miembros pueden permitirse, paradójicamente, ser más espontáneos en lo cotidiano. Lo previsible da licencia a lo imprevisible.

La frase con la que abrimos sigue siendo el mejor resumen. La confianza no es un sentimiento que se tiene, es una infraestructura que se mantiene. En la familia empresaria, donde el sentimiento llega de regalo y la infraestructura no, ese trabajo de mantenimiento es probablemente la inversión más rentable que la familia puede hacer. No porque la convierta en mejor empresa —que también—, sino porque la convierte en mejor familia, capaz de sostener un proyecto compartido sin perderse a sí misma en el camino.

Fuentes y lecturas recomendadas

- **Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995).** An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20(3), 709-734. Modelo ABI: capacidad, benevolencia e integridad como dimensiones de la confianza.

- **McAllister, D. J. (1995).** Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. Academy of Management Journal. Distinción seminal entre confianza afectiva y cognitiva.

- **Eddleston, K. A. y Kellermanns, F. W. (2007).** Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. Journal of Business Venturing.

- **Steier, L. (2001).** Family firms, plural forms of governance, and the

evolving role of trust. Family Business Review.

- **Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. R. (2012).** Socioemotional Wealth in Family Firms. Family Business Review.
- **PwC Global Family Business Survey 2025** (con Kellogg School of Management; 1.325 empresas en 62 países). Correlación entre confianza, valores escritos, mecanismos formales y crecimiento.
- **Banfield, E. C. (1958).** The Moral Basis of a Backward Society. Origen del concepto de “amoral familism”, citado por la literatura de empresa familiar como advertencia sobre la confianza ciega.

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.