



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

LEGADO

FAMILIA + EMPRESA + COMUNIDAD

AGOSTO 2025

LEGADO LIVE

Cecilia Garza: el deseo de generar
impacto en la sociedad

PÁGINA 28



COLUMNA

Legados de generosidad: activismo
tocando vidas desde el corazón

PÁGINA 24

Legados de generosidad

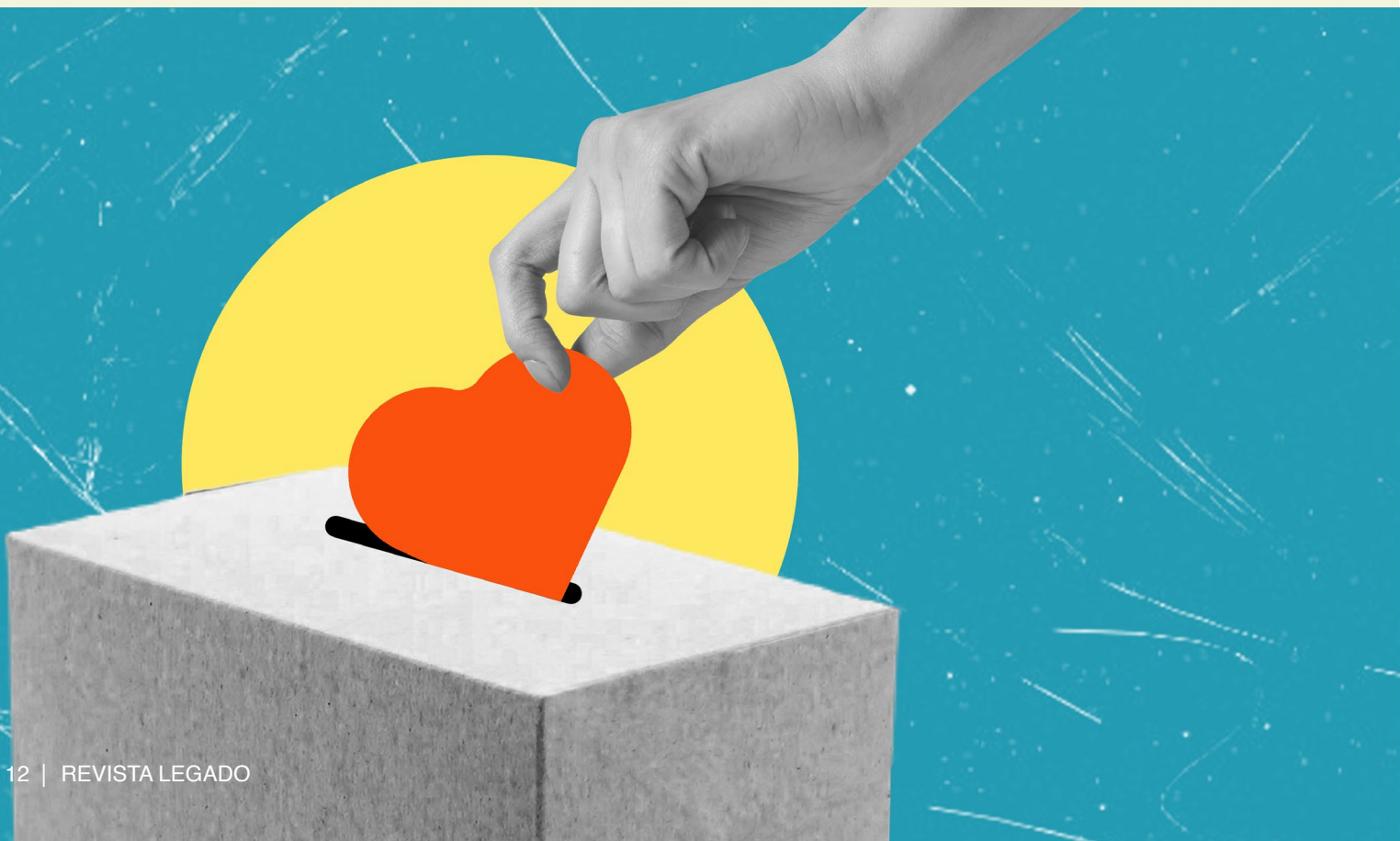
Innovando en filantropía desde
la familia empresaria

PÁGINA 8

POR MICHAEL LAYTON

Confiables o no: confianza, generosidad y el papel de las fundaciones comunitarias en México

En un entorno donde la filantropía enfrenta desconfianza institucional, las familias con recursos buscan formas efectivas y seguras de generar impacto. ¿Cómo canalizar su generosidad para lograr un cambio real y sostenible en sus comunidades? La respuesta no es sencilla.



Las familias que alcanzan el éxito suelen sentir un profundo impulso —e incluso un sentido de responsabilidad— por retribuir. Ya sea mediante la filantropía o la inversión social, se sienten motivadas a contribuir al bienestar de sus comunidades. Pero una vez que ese deseo se arraiga, surge una pregunta difícil: ¿A quién puedo confiar mi generosidad para que se utilice con sabiduría y tenga un impacto real y duradero?

Esta no es una pregunta retórica. En el contexto actual de México, donde la cooperación internacional ha disminuido y el gobierno federal ve con profunda desconfianza a la sociedad civil, es una pregunta práctica y urgente. Los donantes quieren ayudar, pero necesitan claridad, confianza y socios en quienes puedan confiar.

Como planteó una vez Carmen Garza T., expresidenta del Consejo directivo y cofundadora de Fundación COMUNIDAR en Nuevo León, México: “La pregunta es si estas organizaciones de la sociedad civil son confiables o no.” A partir de su experiencia personal ofreció una respuesta: “Por eso COMUNIDAR, como fundación comunitaria en Nuevo León, está aquí para brindar esa confianza, acompañamos a las familias y a las empresas y conocemos muy bien al sector social. Facilitamos las conexiones entre donantes y causas.”

Las fundaciones comunitarias como COMUNIDAR pueden desempeñar precisamente este papel. Son instituciones locales, arraigadas en sus comunidades, con un profundo conocimiento del panorama de la sociedad civil. Transforman la generosidad en inversión social a largo plazo.

La confianza no es solo algo deseable, es la base sobre la que se construye el verdadero cambio. Como observa Agustín Landa: “Otra fortaleza clave de las fundaciones comunitarias reside en su capacidad para cultivar y mantener la confianza en sus comunidades. Su estrecha conexión con el entorno local, su profundo conocimiento de sus desafíos y su familiaridad con su gente les permiten forjar relaciones colaborativas y de confianza”. Esa confianza se convierte en el nexo esencial que conecta a donantes y actores comunitarios; impulsando, no solo proyectos individuales, sino un impacto colectivo a largo plazo.

En los últimos dos años he codirigido un proyecto de investigación sobre cómo las familias con recursos económicos en México se relacionan —o podrían relacionarse más— con organizaciones filantrópicas comunitarias. Entrevistamos a casi 50 donantes familiares, líderes de la sociedad civil y expertos.

Si bien sus perspectivas eran diversas, un tema era claro: las familias están dispuestas a donar, pero dudan en hacerlo sin una guía confiable. Aquí es donde las fundaciones comunitarias pueden desempeñar —y cada vez lo hacen más— un papel vital.

Nuestra investigación identificó cinco oportunidades para profundizar ese papel y fortalecer el vínculo entre las familias generosas y la sociedad civil local:

- 1. Redacte un mensaje convincente sobre qué es la filantropía comunitaria y por qué es importante.** Muchas familias aún desconocen la función de una fundación comunitaria; quienes sí la conocen se sorprenden de la flexibilidad y la estrategia de estas instituciones.
- 2. Identificar y apoyar a embajadores.** Colegas respetados que pueden abrir puertas y extender invitaciones. Escuchamos decir en repetidas ocasiones a donantes “me involucré porque un amigo me invitó”.
- 3. Construir y compartir narrativas de confianza e impacto.** En un contexto nacional donde el escepticismo hacia la sociedad civil es generalizado, las fundaciones comunitarias deben demostrar credibilidad, transparencia y resultados, tanto mediante datos como mediante historias humanas.
- 4. Convocar espacios de aprendizaje donde las familias puedan reflexionar y crecer juntas.** Lo vimos de primera mano en eventos coorganizados con COMUNIDAR, EGADE y el Instituto de Familias Empresarias. Los donantes acudieron con mucha curiosidad, energía y buena voluntad. Querían hablar sobre lo que funciona, lo que no y cómo mejorar.
- 5. Expandir la cultura de la generosidad más allá de las élites tradicionales.** Varias fundaciones han desarrollado programas que involucran a jóvenes, empleados locales y donantes cotidianos. Esto es esencial para construir una cultura filantrópica a largo plazo.

En este momento, cuando la cooperación internacional se está reduciendo y la administración nacional se muestra escéptica respecto a la sociedad civil independiente, la responsabilidad de liderar recae cada vez más en quienes están más cerca de la realidad: familias, líderes comunitarios e instituciones locales de confianza. No basta con esperar que la generosidad encuentre su camino. Debemos construir los puentes que conecten la generosidad con el impacto, y eso comienza con la confianza.

“La confianza no es solo algo deseable, es la base sobre la que se construye el verdadero cambio.”

Este es un llamado a un liderazgo compartido: no a donaciones transaccionales ni a campañas puntuales, sino a compromisos duraderos entre quienes tienen recursos y quienes tienen “raíces” en la comunidad. Y al hacerlo, nos devuelve al significado original de dos palabras vitales:

- **La filantropía:** en su sentido más profundo, es un amor fraternal hacia la humanidad, un sentimiento que inspira solidaridad.
- **La comunidad:** más que una ubicación geográfica, es un compromiso con el lugar que conlleva un profundo sentido de pertenencia.

Cuando las palabras *filantropía* y *comunidad* cobran vida —cuando la generosidad se complementa con la confianza, y las familias deciden liderar interactuando con otros— algo poderoso sucede. Empezamos no solo a dar, sino a construir. Empezamos no solo a preguntarnos si las organizaciones de la sociedad civil son confiables o no, sino a crear las condiciones para que la confianza pueda florecer.

Esa es la labor de la filantropía comunitaria. Y es una labor que las familias generosas de todo México están en una posición única para impulsar, juntas.

*Véase referencias [2. Layton] pág. 50

SOBRE EL AUTOR

Michael Layton es W.K. Kellogg Community Philanthropy Chair, Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy, Grand Valley State University
laytonm@gvsu.edu



Referencias por colaboración

[1. Manfredi]

- Brown, H., & Prince, R. J. (2015). *Introduction: Volunteer Labor—Pasts and Futures of Work, Development, and Citizenship in East Africa*. *African Studies Review*, 58(2), 29-42. <https://doi.org/10.1017/asr.2015.36>
- Crossley, +Emily. (2013). *Volunteer tourism, subjectivity and the psychosocial* [Cardiff University]. <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/61298/1/Final%20PhD%20thesis.pdf>
- Gabriel, M., Lenain, P., Mehrez, M., Reynaud, J., & Soneja, P. (2017). *Doing well by doing good: The role of Mexico's firms in achieving sustainable and inclusive growth* (OECD Economics Department Working Papers No. 1383; OECD Economics Department Working Papers, Vol. 1383). <https://doi.org/10.1787/7dd74eb4-en>
- Louey, W. (2025, January 5). *Good philanthropy is more than just giving money*. The CEO Magazine — Global. <https://digitalmag.theceomagazine.com/good-philanthropy-is-about-more-than-giving-money/>
- Zhao, B. (2022). *Web Scraping*. En L. A. Schintler & C. L. McNeely (Eds.), *Encyclopedia of Big Data* (pp. 951-953). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32010-6_483

[2. Layton]

- Garza T., C. (2024, August 8). Interview with En Común.
- Landa, A. (n.d.). *Radically local: Community foundations as catalysts of systemic change from the territory*. Alliance Magazine. Retrieved from <https://www.alliancemagazine.org/blog/radically-local-community-foundations-as-catalysts-of-systemic-change-from-the-territory/>
- Layton, M., & Moody, M. (2024). *Conectando la filantropía comunitaria y familiar en América Latina: México*. Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy at Grand Valley State University. <https://johnsoncenter.org/resource/conectando-la-filantropia-comunitaria-y-familiar-en-america-latina-mexico>

[3. Kevill & Estrada-Robles]

- Andreoni, J. (1990). *Impure altruism and donations to public goods: A theory of warm-glow giving*. *The Economic Journal*, 100(401), 464-477.
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). *What makes work meaningful — or meaningless*. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 53-61.
- Bailey, C., & Madden, A. (2017). *Time reclaimed: Temporality and*

the experience of meaningful work. *Work, Employment and Society*, 31(1), 3-18.

- Boniwell, I., & Tunariu, A. D. (2019). *Positive psychology: Theory, research and applications* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Campopiano, G., De Massis, A., & Chirico, F. (2014). Firm philanthropy in small- and medium-sized family firms: The effects of family involvement in ownership and management. *Family Business Review*, 27(3), 244-258.
- Carnegie, A. (1889). The gospel of wealth. *North American Review*, 148(391), 653-664
- Frankl, V. E. (1992). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Feliu, N., & Botero, I. C. (2016). *Philanthropy in family enterprises: A review of literature*. *Family Business Review*, 29(1), 121-141
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. *Harvard Business Review*, 80(12), 49-62.
- Ryff, C. D. (2019). *Entrepreneurship and eudaimonic well-being: Five venues for new science*. *Journal of business venturing*, 34(4), 646-663.

[4. Molina]

- Barman, E. (2017). The social bases of philanthropy. *Annual Review of Sociology*, 43(1), 271-290.
- Butcher, J. (Coord.). (2022). *Generosidad en México III, fuentes, cauces y destinos*. México: Porrúa, CIESC y Tecnológico de Monterrey.
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), Alianza de Fundaciones Comunitarias Mexicanas (Comunalia) y Centro Dorothy A. Johnson. (2023). *Siete Tendencias de la Filantropía y de la Sociedad Civil Organizada*. Recuperado de <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2023/03/Siete-Tendencias-Filantropia-Sociedad-Civil-Cemefi-2023.pdf>
- Charities Aid Foundation (CAF). (2024). *World Giving Index 2024* [Índice Global de Generosidad 2024]. Recuperado de https://www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi_2024_report.pdf
- Charities Aid Foundation (CAF). (2023). *World Giving Index 2023* [Índice Global de Generosidad 2023]. Recuperado de https://www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi_2023_report.pdf

www.cafonline.org/docs/default-source/updated-pdfs-for-the-new-website/world-giving-index-2023.pdf

Grupo de Trabajo Interinstitucional del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la Financiación para el Desarrollo. (2024). Financing for Sustainable Development Report 2024, Financing for Development at a Crossroads [Reporte de Financiamiento para el Desarrollo Sostenible 2024, Financiamiento para el Desarrollo en una Encrucijada]. Nueva York: Naciones Unidas. Recuperado de: <https://developmentfinance.un.org/fsdr2024>

National Philanthropic Trust. (s.f.). *Charitable Giving Statistics* [Estadísticas de la Generosidad Caritativa]. Recuperado de <https://www.nptrust.org/philanthropic-resources/charitable-giving-statistics/>

Salamon, L. (1992). America's nonprofit sector, a primer [El Sector Sin Fines de Lucro de América, un Iniciador]. Nueva York: Foundation Center.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Estadísticos Donatarias Autorizadas*. Recuperado de https://www.sat.gob.mx/minisito/DonatariasAutorizadas/documentos/padron_donatarias/estadisticos2025.pdf

Sonen Capital. (s.f.). *Sonen's Impact Investing Spectrum* [El Espectro de la Inversión de Impacto de Sonen]. Recuperado de <https://sonencapital.com/impact/our-approach-to-impact-investing/>

Van Til, J. (1990). *Critical Issues in American Philanthropy: Strengthening Theory and Practice*. San Francisco: Jossey Bass.

[5. Lundberg & Ramírez-Pasillas]

Carrillo de Albornoz, C. (2013). *El nuevo Museo Jumex*. El Cultural, 8 November 2013, <https://www.elcultural.com/revista/artel/El-nuevo-Museo-Jumex/33598>. Retrieved 8 July 2014.

Déniz-Déniz, M. C. & Suárez, M. K. C. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27–41.

Feliu, N. & Botero, I. C. (2016). Philanthropy in family enterprises: A review of literature. *Family Business Review*, 29(1), 121–141.

Jones, F-O (2014). Mexico City scion-cum-LA mega collector Eugenio López Alonso maybe the most important contemporary arts patron in the country. Eli Broad who? Finn-Olaf Jones web page, http://finnolafjones.com/news_story.php?id=0153bb-13190d13c. Retrieved 7 July, 2014.

Smith, W. K., Lewis, M. W. & Tushman, M. L. (2016). Both/and leadership. *Harvard Business Review*, 94 (5), 62-70.

[6. Gil]

Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). *Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture trans-generational entrepreneurship*. *Journal of business venturing*, 30(1), 29-49.

Orozco L. (2024) *Next Generations of Entrepreneurs: between Independent New Ventures and Hierarchical Family Firms*. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/08276331.2024.2389730>

[7. Lumpkin]

Atchley, C. (2023, October 20). *Grupo Bimbo Leads the Way in Sustainable Baking*. *Baking Business*. <https://www.bakingbusiness.com>

Grupo Bimbo. (2024). *Actions that Transform: 2024 Integrated Annual Report*. <https://www.grupobimbo.com>.

Lumpkin, G. T. & Bacq, S. 2019. *Civic wealth creation: A new view of stakeholder engagement and societal impact*. *Academy of Management Perspectives*, 33(4): 383-404.

Lumpkin, G. T., & Bacq, S. 2022. *Family business, community embeddedness, and civic wealth creation*. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100469.

Mexico Business News. (2025, January 31). *Grupo Bimbo Expands Rainwater Harvesting Program in Schools*. *Mexican Business News*. <https://www.mexicobusiness.news>

Pro Mujer. (2025). *Grupo Bimbo and Pro Mujer Transform the Present and Future of 50 Women Entrepreneurs in the Region*. <https://www.promujer.org>.

Sosland, J. (2023, February 16). *Grupo Bimbo Embracing Regenerative Agriculture*. *Food Business News*. <https://www.foodbusinessnews.net>.



Tecnológico
de Monterrey

Instituto de Familias
Empresarias

LEGADO

FAMILIA • EMPRESA • COMUNIDAD

© Revista LEGADO

Instituto de Familias Empresarias para México y LATAM (IFEM)

Las opiniones expresadas en esta obra son de exclusiva responsabilidad del autor y no necesariamente representan la opinión de los editores de la revista LEGADO.

