

# ¿Pueden las familias multigeneracionales no relacionadas pero con fuertes vínculos emocionales impulsar la innovación radical?

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.15020247>

**Francesco Chirico** (Macquarie Business School)

**Duane Ireland** (Mays Business School)

**Daniel Pittino** (Jököping International Business School)

**Valeriano Sanchez-Famoso** (University of the Basque Country)



La innovación radical permite a las empresas crear productos o servicios que redefinen sus mercados. Aunque se asume que las empresas familiares son adversas al riesgo, este estudio revela que pueden ser líderes en innovación, siempre que gestionen eficazmente sus recursos y relaciones familiares. La innovación radical no solo es esencial para competir, sino también para asegurar la continuidad de las empresas familiares a largo plazo.

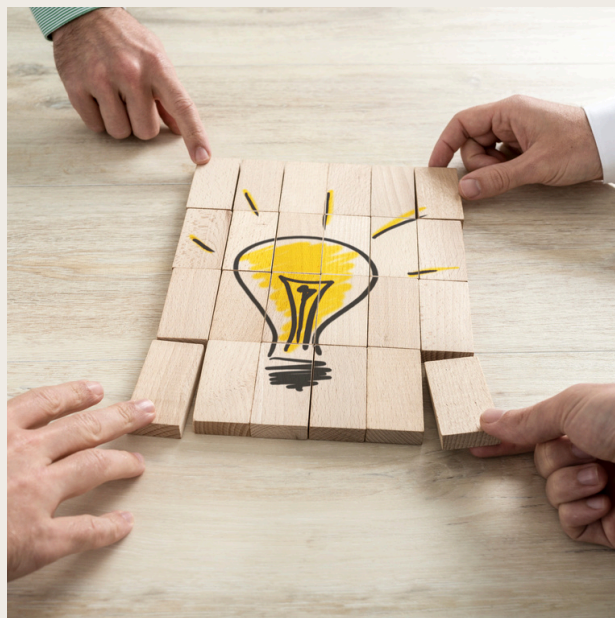


*“Bajo ciertas condiciones, la propiedad multifamiliar puede ser una fortaleza. El desafío radica en encontrar mecanismos de coordinación eficaces que alineen los objetivos familiares hacia una visión común.”*

Las empresas familiares tienen ventajas únicas para innovar, como su enfoque a largo plazo, relaciones sólidas y un compromiso profundo con la reputación de la familia. Sin embargo, estas ventajas pueden verse obstaculizadas por dinámicas internas, tales como conflictos familiares, falta de coordinación y objetivos divergentes, especialmente en empresas con múltiples familias propietarias.

En las empresas familiares controladas por múltiples familias no relacionadas, la toma de decisiones estratégicas se complica. La diversidad de metas entre los propietarios puede generar conflictos, ralentizar decisiones clave y limitar el enfoque en inversiones innovadoras. Esto puede llevar a la adopción de decisiones conservadoras, donde las familias optan por minimizar riesgos en lugar de apostar por innovaciones disruptivas.

Sin embargo, bajo ciertas condiciones, la propiedad multifamiliar puede ser una fortaleza. La diversidad de perspectivas y recursos que aportan varias familias puede fomentar la creatividad y la capacidad de asumir riesgos calculados. El desafío radica en encontrar mecanismos de coordinación eficaces que alineen los objetivos familiares hacia una visión común.



La participación generacional, es decir, el número de generaciones involucradas simultáneamente en la gestión del negocio, influye significativamente en la capacidad de innovar. Aunque contar con múltiples generaciones puede aportar diversidad de experiencias y conocimientos, también aumenta la complejidad y el riesgo de conflictos. Una baja participación generacional en equipos directivos es más efectiva en empresas multifamiliares, ya que reduce los conflictos y facilita la toma de decisiones alineadas con objetivos estratégicos. Por el contrario, en empresas controladas por una sola familia, una alta participación generacional puede ser beneficiosa, ya que fortalece la cohesión familiar y fomenta un compromiso conjunto hacia la innovación.

Tradicionalmente, se ha considerado que la riqueza socioemocional (SEW)

limita la innovación radical, ya que las familias priorizan la conservación de su legado emocional sobre la toma de riesgos.

Sin embargo, la SEW puede ser un recurso estratégico que impulsa la innovación, siempre que esté bien gestionada. Por ejemplo, el apego emocional y los fuertes lazos sociales dentro de la empresa pueden mejorar la colaboración, la transferencia de conocimientos y la capacidad de asumir riesgos.

Además, la SEW no es un recurso homogéneo. Sus distintas dimensiones, como el control familiar, la continuidad generacional y las relaciones sociales, pueden tener diferentes efectos sobre la innovación. Los mejores resultados se logran cuando la SEW se combina con estructuras de propiedad multifamiliar bien coordinadas y hay una baja participación generacional.

Los resultados de este estudio ofrecen estrategias prácticas para aquellas empresas familiares interesadas en fomentar la innovación radical:

*“Una baja participación generacional en equipos directivos es más efectiva en empresas multifamiliares, ya que reduce los conflictos y facilita la toma de decisiones alineadas con objetivos estratégicos.”*

1. Aprovechar la diversidad en empresas multifamiliares: Si bien la propiedad multifamiliar puede complicar la coordinación, también aporta perspectivas diversas y recursos complementarios. Es clave establecer mecanismos claros para alinear objetivos y reducir conflictos.
2. Optimizar la participación generacional: En empresas multifamiliares, limitar la participación de generaciones en los equipos directivos puede facilitar la toma de decisiones y desbloquear el potencial innovador de la SEW.
3. Gestionar la SEW como un recurso estratégico: La SEW no debe verse como una barrera, sino como un activo que puede ser canalizado hacia iniciativas innovadoras. Esto requiere un liderazgo claro y una visión estratégica compartida.
4. Fomentar la visión compartida: Tanto en empresas de una sola familia como en las multifamiliares, es fundamental construir una visión clara que todos los miembros apoyen. Esto facilita la movilización de recursos hacia proyectos innovadores.

Se puede concluir que la innovación radical no es solo una estrategia para competir; es una necesidad para la supervivencia y el crecimiento de las empresas familiares en un entorno empresarial dinámico.

El estudio demuestra que este tipo de empresas, a menudo vistas como adversas al riesgo, tienen un enorme potencial para liderar en innovación, siempre que gestionen adecuadamente su riqueza socioemocional (SEW), su estructura de propiedad y su participación generacional. Además, los empresarios deberían adoptar un enfoque estratégico, interpretando estas dinámicas internas no como barreras, sino como oportunidades para lograr un buen nivel de competitividad e impacto en el mercado. La clave reside en combinar el compromiso emocional con una gestión profesional que permita aprovechar las fortalezas únicas de las empresas familiares.

## Referencia

Chirico, F., Ireland, R. D., Pittino, D., y Sanchez-Famoso, V. (2025). Resource orchestration, socioemotional wealth, and radical innovation in family firms: Do multifamily ownership and generational involvement matter? *Research Policy*, 54(1), 105106.

EDITORIAL SAFER  
CAMPUS ARROSADIA, S/N  
31006 PAMPLONA  
ISSN: 3045-7661



[HTTPS://REVISTAFAMILIAYEMPRESA.COM/](https://revistafamiliayempresa.com/)