



NO.02

REVISTA FAMILIA & EMPRESA

2025

LOS RETOS DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS EN LA SOCIEDAD DEL CAMBIO: REPENSANDO PARADIGMAS

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17241193>

Manuel Bermejo – Presidente en The Family Advisory Board



Las familias empresarias viven tiempos nuevos que demandan una profunda revisión de paradigmas. La llegada del siglo XXI aceleró la confluencia de tres detonadores de la disrupción: la revolución tecnológica (ahora con enorme impacto de la inteligencia artificial y la robotización), la globalización y factores externos de diferente índole. Desde el punto de vista de la gobernanza de los ecosistemas de familias empresarias, esto ha supuesto una llamada de atención para profundizar y sofisticar la gestión de riesgos.



“Podemos establecer que estamos ante una verdadera «sociedad del cambio», plena de incertidumbre y dinamismo. Esta influencia afecta a los negocios de capital familiar en su doble dimensión: corporativa y familiar”.

ISSN: 3045-7661

Muchas familias empresarias están evolucionando hacia modelos de cultura abierta para dar respuesta a los nuevos desafíos. Crean nuevos negocios, venden otros, salen a cotizar, abordan alianzas estratégicas, ceden parte del capital de algunos de sus negocios a socios financieros o industriales, desarrollan family offices, impulsan fundaciones, cuentan con consejeros independientes para sus órganos de gobierno, por supuesto atraen talento ajeno al perímetro de las familias, toman posiciones relevantes en asociaciones empresariales. Se desarrolla así un entramado de relaciones en las que la comunicación cobra especial relevancia para alcanzar consensos.

Las familias se van haciendo no solo más grandes, sino que aglutinan componentes con una hiperdiversidad de cosmovisiones y además se hacen más dispersas en cuanto al lugar donde viven. Trabajar la cohesión familiar en estos escenarios se torna crítico y habrá que utilizar muy diferentes herramientas de las que funcionaron muy bien en el pasado, donde se convivía bajo el mismo techo.

El conflicto entre familiares mal gestionado es el mayor peligro que compromete la continuidad de las familias empresarias. Por eso es fundamental dedicar tiempo y recursos de calidad al cuidado de la dimensión familiar.



Las familias deben encontrar su propósito compartido, su sueño compartido, sus valores compartidos, la conexión emocional. Esto se facilita cuando las familias constituyen foros formales que institucionalizan conversaciones de calidad, aunque sean incómodas, que permitan alinear e ilusionar a sus miembros.

Los negocios hoy, por muy grandes que sean, ya no avanzan solo por inercias. En escenarios ultracompetidos y ultradinámicos, hace falta liderazgo y cultura emprendedora, más allá de la generación fundadora, para asegurar un crecimiento sostenible y rentable. El crecimiento sano facilita la longevidad de las empresas, su rentabilidad y también la posibilidad de crear empleos de más calidad. Además, las familias empresarias deben tomar conciencia de que la tasa de crecimiento empresarial debiera superar a la de crecimiento

familiar como medida sensata para mantener determinados estándares vitales y para abordar con más recursos algunas problemáticas propias de su singularidad. Se precisan familias genempendedoras.

Las familias empresarias son un actor de referencia en la sociedad, habida cuenta de su enorme contribución en términos de generación de progreso, y deben involucrarse para contribuir al anhelado desarrollo sostenible e incluso al que todos aspiramos. Hemos evolucionado de la «economía de los shareholders», cuyo objetivo era maximizar la rentabilidad a corto plazo del accionista, a la «economía de los stakeholders», cuyo foco pasa por generar valor para todos los grupos de interés, incluyendo, por supuesto, la propiedad, pero con modelos que sean compatibles con el beneficio para el conjunto de la sociedad.

Todas estas cuestiones obligan a consolidar un modelo de gobierno holístico que aporte valor. La evidencia empírica y la experiencia práctica me permiten afirmar que demasiadas veces, en las familias empresarias, cuesta salir de los problemas operativos. Crear espacios de reflexión para marcar el rumbo, para gestionar los riesgos, para atender la agenda estratégica de negocio y familia es hoy una demanda imprescindible.

Muchas veces, en las empresas familiares sobra tacticismo y falta músculo estratégico. La gobernanza debe partir del ámbito familiar, pues son los accionistas responsables quienes tienen que dibujar la hoja de ruta que habrá que transitar para entregar el legado a la siguiente generación. A los consejeros les corresponde la tarea de insistir en la necesidad de abordar el trabajo de la agenda estratégica de familia y de negocio, por más que la presión del día a día sea inmensa. Reservar tiempo de calidad aportará muchos beneficios en aras de la cohesión familiar y el crecimiento empresarial y patrimonial.

Para que todo este proceso transformador fluya es necesario también evolucionar los modelos de liderazgo en las familias empresarias. Hoy día se demandan líderes que deben recoger lo mejor del ayer y del mañana. Se precisa una combinación de liderazgo participativo, transformador, público y con propósito. En definitiva, un nuevo perfil de líder muy necesario para hacer realidad el anhelo de continuidad de las compañías de control familiar en estos poliédricos y cambiantes escenarios de la «sociedad del cambio».

En definitiva, creo que las empresas familiares deben abrazar el concepto de «empresa familiar 4.0». Se trata de ir más allá de paradigmas clásicos como la profesionalización o la protocolización para apostar decididamente por abordar las profundas transformaciones que el

gobierno y la gestión de la familia y de la empresa demandan en estos tiempos de enorme dinamismo.

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

