

## GESTIÓN

# Cómo liderar la continuidad de la empresa familiar en 10 claves

**ESTRATEGIA** La cohesión, adaptación y planificación son determinantes para preservar el legado.

Álvaro Pérez-Alberca, Madrid

Basada en la novela homónima de Edna Ferber, el largometraje *Gigante*, dirigido por George Stevens en 1956, explora a lo largo de varias décadas las dificultades a las que se enfrentan los Benedict para preservar el negocio familiar: un majestuoso rancho en Texas. Protagonizada por James Dean, Dennis Hopper, Elizabeth Taylor y Rock Hudson, la trama evidencia cómo las transformaciones económicas, los problemas personales, la aparición de nuevos modelos de negocio o los cambios sociales pueden destruir el legado de varias generaciones al cargo de una compañía.

Hollywood sabe que una empresa familiar es sinónimo de drama. *El Padrino* (1972), *Pozos de ambición* (2007) o la propia *Gigante* son ejemplos de como las riñas internas pueden acabar con el propósito de cualquier organización. Pero, ¿cómo puede un directivo asegurar la continuidad del negocio familiar a lo largo del tiempo? De esta premisa parte *La familia empresaria* (LID Editorial) de Manuel Bermejo, profesor del IE Business School y presidente la firma global The Family Advisory Board. El autor acopia en este título varias claves para garantizar que hijos, nietos y bisnietos quieran seguir los pasos de sus ancestros y así legitimar un negocio centenario. Asimismo, “el libro se centra también en las particularidades de las empresas familiares hispanas y propone una hoja de ruta para afrontar con éxito los retos en base a dicha cultura”, explica Santiago Iñiguez de Onzoño, presidente de IE University, que recomienda su lectura para mejorar el “músculo estratégico” del legado.

**1 Fomentar la cohesión familiar.** Bermejo cree que es esencial mantener la unidad y armonía entre los miembros de la familia propietaria. “La cohesión fortalece las relaciones personales y facilita la toma de decisiones conjuntas, reduciendo el riesgo de conflictos que puedan afectar tanto al negocio como a las relaciones familiares”, señala el experto.

**2 Adaptarse a la digitalización y globalización.** Como sucede en la trama de *Gigante*, los nuevos tiempos y campos de juego pueden hundir los cimientos del negocio familiar. Por ello, en esta tipología de empresa “deben ser conscientes de los cambios rápidos en el entorno empresarial, especialmente debido a la



Dennis Hopper, Elizabeth Taylor y Rock Hudson, en un fotograma de 'Gigante', de George Stevens (1956), película en la que acompañamos a la familia Benedict durante décadas en su intento de preservar un rancho familiar en Texas (EEUU).

digitalización y la globalización. Adaptarse a estas transformaciones es crucial para mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad de la organización”, dice Bermejo.

**3 Establecer una gobernanza efectiva.** Para el autor de *La familia empresaria* implementar estructuras de gobernanza claras, como consejos de familia, protocolos familiares o definir bien los roles, responsabilidades o tomas de decisión, contribuye a una gestión más ordenada y eficiente por parte del líder.

**4 Planificar la sucesión.** Para cualquier organización familiar “es vital diseñar y ejecutar un plan de sucesión que garantice una transición ordenada del liderazgo a la siguiente generación”, comenta Bermejo. De esta forma, los directivos se aseguran que los sucesores estén preparados y alienados con los valores y objetivos de la empresa familiar.

**5 Promover la profesionalización.** No todo lo que funciona está en casa. “Integrar prácticas profesionales en la gestión del negocio, incluyendo la contratación de talento externo cuando sea necesario, contribuye a mejorar la eficiencia operativa y a mantener estándares

**Es vital diseñar y ejecutar un plan de sucesión que garantice una transición ordenada de la directiva**

**Apoyar iniciativas que provienen de dentro de la familia puede suponer nuevas vías de negocio**

elevados de desempeño”, detalla el profesor del IE Business School.

**6 Definir una visión compartida.** “La familia debe ser fiel a su escudo: “Los directivos deben establecer una visión y misión comunes entre los miembros de la familia. Esto proporciona una dirección clara y un propósito compartido, lo que facilita la alineación de esfuerzos y la toma de decisiones estratégicas”, asevera el autor.

**7 Gestionar los conflictos de manera constructiva.** En toda buena familia que se precie hay broncas. Para Bermejo es inevitable que surjan discrepancias en el entorno familiar. Sin embargo, aconseja al líder desarrollar mecanismos para resolver conflictos de manera constructiva para mantener la armonía y evitar

que las disputas perjudiquen el negocio.

**8 Fomentar la innovación.** Los valores lo son todo, son la insignia de cualquier buena familia. Por ello el profesor del IE considera relevante inculcar una cultura de innovación y apoyar las iniciativas emprendedoras dentro de la familia. Algo que, según Bermejo, puede ayudar a la compañía a adaptarse a los cambios de mercado y explorar nuevas oportunidades de crecimiento.

**9 Educar a las nuevas generaciones.** Bermejo también considera que preparar a los miembros más jóvenes de la familia para futuros roles en la empresa mediante programas de formación y desarrollo es crucial para asegurar una sucesión exitosa y la continuidad del legado familiar.

**10 Establecer una comunicación abierta y transparente.** Otra herramienta que de la que el líder se puede valer para garantizar el futuro de la organización familiar es la comunicación clara: “Esto fortalece la confianza tanto con miembros de la propia familia como con los empleados, mejora la colaboración y asegura que todos los integrantes o grupos de interés estén informados y alienados con la misión de la compañía”, concluye el experto.

## PISTAS



## Descubren un retrato oculto de Picasso

Una mujer misteriosa oculta durante más de un siglo bajo *Retrato de Mateu Fernández de Soto*, una de las primeras pinturas del Periodo Azul de Pablo Picasso fechada en 1901. Es el resumen del hallazgo que ayer anunció el Instituto de Arte Courtauld de Londres, que, gracias a los rayos X e infrarrojos, ha detectado en la pintura a una mujer. Ahora la galería londinense hará una investigación y análisis para tratar de revelar su identidad.

## En el Olimpo de los más solicitados

Thermage FLX es la última actualización de esta tecnología, una de las radiofrecuencias más potentes y demandas del mundo y que puede probarse en los centros de The Beauty Concept. Disponible para tratamientos faciales y corporales, esta nueva versión es especialmente efectiva en la zona de las rodillas, una de las mayores deladoras de la edad y más difíciles de tratar. Con Thermage FX llega a la dermis profunda para fabricar nuevo colágeno.

## El exclusivo ‘champagne’ de James Bond

Champagne Bollinger celebra las seis décadas de historia de *Goldfinger*, una de las películas más icónicas de la saga James Bond, con el lanzamiento de una exclusiva edición limitada para coleccionistas. Elaborada con uvas de la cosecha de 2007 y escogidas una a una, la botella se presenta en formato *magnum* junto a un elegante maletín Globe-Trotter. Destaca por su estética *total black* con detalles dorados en honor al legendario espía.