



Familias empresarias: Una visión para los consejeros

“En esta sociedad del cambio, los consejeros de empresas familiares harán bien en retar a la propiedad para asegurar la necesaria competitividad y eficiencia”.

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 adyacentes de diferente índole. Desde el punto de vista de la gobernanza esto ha supuesto una llamada de atención para profundizar y sofisticar la gestión de riesgos, una de las funciones esenciales en los consejos de administración de hoy. Hemos podido observar el tremendo impacto que han producido en el tejido empresarial situaciones que todos podemos recordar. A lo largo de este siglo se han enlazado la crisis financiera originada por las “hipotecas subprime” con la terrible pandemia global de la Covid19, los efectos de la invasión rusa de Ucrania (hiperinflación, dificultad de acceso a materias primas, ruptura de la cadena de suministros...) y más recientemente, la agitación e incertidumbre que está provocando el segundo período del presidente Trump en Estado Unidos. Por eso podemos establecer que estamos ante una verdadera “Sociedad del Cambio”, plena de incertidumbre y dinamismo. Esta influencia afecta al conjunto de las sociedades mercantiles, pero también a las de capital familiar en su doble dimensión: corporativa y familiar. Es por esto que apelo con frecuencia a que las familias empresarias deben gobernar bajo los parámetros de la madurez y la responsabilidad para hacer frente a los ingentes desafíos, tanto en el ámbito corporativo como en la dimensión familiar, que trae consigo este renovado entorno en que nos toca hoy hacer la tarea.

Siempre he aconsejado que el primer cambio debe ser el cambio de mentalidad. En esa línea de pensamiento recomiendo que el primer esfuerzo ante este nuevo entorno debiera pasar por repensar muchos paradigmas clásicos como detallaremos en las siguientes líneas. En primer lugar, muchas familias empresarias están evolucionando hacia modelos de cultura abierta para dar

respuesta a tanto nuevo desafío. Por ejemplo, crean nuevos negocios, venden otros, salen a cotizar, abordan alianzas estratégicas, desarrollan family offices para implementar procesos de diversificación, impulsan fundaciones desde las que dar un sentido más estratégico a su acción filantrópica, 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... Los consejeros de empresas familiares harán bien en retar a la propiedad en este sentido para asegurar la necesaria competitividad y eficiencia que demandan los tiempos de hoy.

La “Sociedad del Cambio” también está provocando que cada vez más las familias se vayan haciendo no solo más grandes, sino que aglutinen a componentes con una hiperdiversidad de cosmovisiones y además se hagan más dispersas. 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

“Mal gestionado, el conflicto entre familiares es el mayor peligro. Las familias deben encontrar su propósito compartido y esto se facilita cuando las familias constituyen foros formales”

compartido, su sueño compartido, sus valores compartidos. Desde ahí es más fácil que cada cual encuentre el espacio que le motive para aportar valor en la consecución de estos altos objetivos. Esto se facilita cuando las familias constituyen foros formales que institucionalizan conversaciones de calidad que permitan alcanzar los necesarios consensos. Es muy importante que los consejeros de familias empresarias impulsen estos debates y pongan encima de la mesa preguntas que pueden ser incómodas pero que deben abordarse para asegurar el necesario alineamiento de la familia.

Los negocios hoy, por muy grandes que sean, ya no avanzan por solo 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 la tasa de crecimiento familiar como medida sensata para mantener determinados estándares vitales y para abordar con más recursos algunas problemáticas propias de su singularidad. El crecimiento ordenado, sostenible, sano debería tener su protagonismo en los debates de los órganos de gobierno de las empresas familiares y las familias empresarias. Las familias empresarias son un actor de referencia en la sociedad habida cuenta su enorme contribución en términos de generación de progreso y deben involucrarse para contribuir al anhelado desarrollo sostenible e incluso que todos anhelamos. 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

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 para salir de la tuerca y el tornillo 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”. También los consejeros de familias empresarias deben influir en este sentido.

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

“Ejercer la labor de consejero independiente en toda su dimensión es una extraordinaria aportación de valor para las familias empresarias. Supone una dificultad mayúscula que debe abordar, desde el respeto, un estilo de desafío constructivo. Las familias deben escuchar cosas que no quisieran oír”

generar valor para todos los grupos de interés incluyendo, por supuesto, a la propiedad, pero con modelos que sean compatibles con el beneficio para el conjunto de la sociedad. A los consejeros creo les compete ayudar a las familias a transitar este camino, de manera genuina, entendiendo que el impacto debe formar parte de la cultura de la empresa, debe ser transversal e integrado en las estrategias de negocios y de familia.

Todas estas cuestiones obligan a consolidar un modelo de gobierno holístico que aporte valor a las familias empresarias. La evidencia empírica y la experiencia práctica me permiten afirmar que demasiadas veces en las familias empresarias cuesta salir de los problemas de la tuerca y el tornillo. 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 familias empresarias sobra tacticismo y falta músculo estratégico. La gobernanza debe partir del ámbito familiar pues son los accionistas responsables quienes

decididamente por abordar las profundas transformaciones que el gobierno y la gestión de la familia y de la empresa demandan en estos tiempos de enormes complejidades e incertidumbres. Los consejeros expertos en el territorio, no siempre fácil de las familias empresarias, deben poner encima de la mesa de los debates de los órganos de gobierno todos estos desafíos que deben afrontarse con rigor y determinación en aras de dar respuesta a las realidades empresariales y corporativas que tenemos que afrontar en este convulso siglo XXI. Ejercer la labor de consejero independiente en toda su dimensión es una extraordinaria aportación de valor para las familias empresarias. Sé, por mi larga experiencia, que esto supone una dificultad mayúscula, que desde el respeto se debe abordar un estilo de desafío constructivo, que las familias deben escuchar cosas que no quisieran oír, pero los principios por los que se deben regir los consejeros independientes de familias empresarias son irrenunciables. ■

(*) Autor de *Familias empresarias en la sociedad del cambio* (LID Editorial) y presidente en The Family Advisory Board.