

Familias empresarias en la sociedad del cambio



Manuel Bermejo,
autor de **“Familias empresarias
en la sociedad del cambio”**
(LID Editorial) y presidente en
The Family Advisory Board

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. A lo largo de este siglo se han enlazado la crisis financiera originada por las “hipotecas subprime” con la terrible pandemia global de la COVID-19, 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 interrogantes y dinamismo. Las familias empresarias deben gobernar y gestionar 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 mundo en que nos toca hoy hacer la tarea. La principal tarea ante este nuevo entorno debiera pasar por repensar muchos paradig-

mas 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 reto: 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 que atraen talento ajeno al perímetro de las familias, toman posiciones relevantes en asociaciones empresariales...

La “Sociedad del Cambio” también está provocando que cada vez más las familias se vayan haciendo no sólo más grandes, sino que aglutinan a componentes con una hiperdiversidad de cosmovisiones y además se hacen más dispersas. Trabajar la cohesión familiar en estos escenarios se torna crítico y además habrá que utilizar muy diferentes herramientas de las que se 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. 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.

Los negocios hoy, por muy grandes que sean, ya no avanzan por sólo 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 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 al-

gunas problemáticas propias de su singularidad.

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 inclusivo al 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 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.

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 tienen que dibujar la hoja de ruta que habrá que transitar para entregar el legado a la siguiente generación.

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 enormes complejidades e incertidumbres ■