

Tendencias: Familia Empresaria y Propiedad Responsable

María José Parada, Directora Andbank-Chair in Family-Owned Enterprises (CFOE), ESADE.

Introducción

“Quiero que mis hijos sean propietarios responsables”. Es una frase que se escucha con frecuencia en los procesos de transición generacional en familias empresarias. Esta frase expresa una aspiración aparentemente simple, pero profundamente compleja: asegurar la sostenibilidad y trascendencia del negocio familiar. A medida que las familias crecen y las generaciones se suceden, el foco tiende a desplazarse de la gestión a la propiedad, porque la empresa va creciendo y la familia también, incrementando el número de propietarios que no necesariamente se encargan de/ están vinculados con la gestión. Dejar la gestión significa conocer menos el negocio familiar, tener menos contacto con el mismo, menos cercanía y eventualmente menos lazos emocionales. La pérdida de esa conexión suele llevar a la familia a cambiar la mirada de un enfoque de proyecto vital, de creación de valor y de desarrollo de la empresa a un enfoque financiero donde la empresa puede pasar a ser solo un activo financiero. Un enfoque puramente financiero puede llevar a desvirtuar el valor que la empresa familiar ofrece a la familia y a la sociedad. Y el ser propietario conlleva derechos, pero, sobre todo, conlleva responsabilidades. En este sentido, cuando cambiamos el foco de gestión a propiedad, las preguntas que debemos hacernos son: qué significa ser dueño, cómo ejercer esa propiedad y, sobre todo, por qué continuar siendo propietario.

En este contexto, hablar de “propiedad responsable” ya no es una opción, sino una necesidad estratégica para la sostenibilidad de la empresa familiar. **“La gestión se puede delegar, pero la propiedad no se puede delegar, y el compromiso se tiene que cultivar.”**



Ser un propietario responsable... Implica un compromiso activo con su propósito, una comprensión profunda de su funcionamiento y una participación informada en su gobernanza.”

¿Qué es la propiedad responsable?

Ser un propietario responsable va mucho más allá de tener acciones en una empresa. *Implica un compromiso activo con su propósito, una comprensión profunda de su funcionamiento y una participación informada en su gobernanza.* Como bien señala Foss y otros (2021), ser propietario responsable exige tres competencias fundamentales:

- **Qué se posee:** Comprender los activos, su valor y cómo generan impacto hoy y en el futuro.
- **Cómo se posee:** Diseñar estructuras de gobierno que alineen intereses y faciliten decisiones eficaces.
- **Por qué se posee:** Tener claro el propósito familiar detrás del negocio y actuar en coherencia con él.

Este enfoque menciona tres dimensiones clave de la competencia de propiedad:

- **Competencia de emparejamiento (matching competence):** saber qué poseer.
- **Competencia de gobernanza (governance competence):** saber cómo poseer.
- **Competencia de temporización (timing competence):** saber cuándo poseer y cuándo soltar.

¿Por qué es importante desarrollar competencias para una propiedad responsable?

A diferencia de otro tipo de empresas, la empresa familiar no puede externalizar la propiedad. Puede profesionalizar su gestión, delegar funciones operativas, incluso vender unidades de negocio, pero el rol de propietario es *intransferible*. Cuando este rol se ejerce sin consciencia o preparación, el riesgo de pérdida de valor —económico y emocional— se incrementa, con todo lo que ello conlleva. Como advierten Pieper y Astrachan (2020), cuando los propietarios se centran más en sus derechos que en sus responsabilidades, la empresa familiar entra en terreno peligroso que puede desencadenar en el debilitamiento de la ventaja competitiva de la empresa familiar, o incluso en la pérdida total de la empresa y/o los activos.



El objetivo no es que todos los miembros se conviertan en gestores, sino que comprendan el negocio, su rol y el impacto que pueden tener, directa o indirectamente.”

¿Cómo se forma un propietario responsable?

Formar a un propietario responsable es un proceso que abarca diferentes ámbitos y que, en cierto sentido, empieza en la infancia y se va desarrollando a medida que se va madurando. No hay una escuela oficial, pero sí un camino posible. Así pues, desarrollar propietarios responsables implica trabajar en varias dimensiones, desde la infancia hasta la adultez.

En un artículo publicado en 2020, Pieper y Astrachan mencionan que existen distintos momentos clave para formar esta mentalidad. Cuando los niños son pequeños (entre 3 y 5 años de edad) es importante enseñarles la relación entre acción y consecuencia. A medida que crecen (entre 6 y 10 años) introducir conceptos básicos de lo que es el dinero y el comercio justo les ayuda a entender mejor lo que es una empresa, y cómo se mueve la economía. Entre los 8 y 12 años es importante introducir conceptos de inversión y gratificación diferida. Por ejemplo, enseñar a un niño de 12 años a esperar para gastar su mesada puede ser el primer paso para desarrollar una mentalidad de inversión. Entre los 10 y los 15 años, se puede trabajar la diferenciación entre propiedad y gestión, y hasta los 30 años que entiendan de estados financieros, análisis de inversiones, y comprendan el impacto de las decisiones estratégicas.

Este enfoque progresivo no solo educa, sino que fortalece la autoestima y el sentido de responsabilidad. El objetivo no es que todos los miembros se conviertan en gestores, sino que comprendan el negocio, su rol y el impacto que pueden tener, directa o indirectamente.

El rol de los valores y la cultura familiar en la formación de propietarios responsables

Un aspecto frecuentemente subestimado, pero absolutamente esencial en la formación de propietarios responsables es el papel que juegan la cultura familiar y los valores compartidos. Los valores son el pilar fundamental que sostiene a la familia y que son transmitidos a la forma de hacer las cosas, ya sea gestionar un negocio o poseer activos financieros (generalmente de forma conjunta). Según Pieper y Astrachan (2020), el desarrollo de competencias técnicas en temas financieros o de gobierno no es suficiente si no está anclado en una base sólida de valores que actúen como guía en la toma de decisiones.

Las empresas familiares sostenibles se apoyan no solo en buenos balances, sino en principios claros que trascienden a las personas. *Cuando una familia define colectivamente lo que considera innegociable —por ejemplo, integridad, compromiso con la comunidad, trabajo bien hecho—, crea un marco de referencia que permite tomar decisiones coherentes incluso en tiempos de incertidumbre.*

“Una cultura familiar fuerte y coherente funciona como ‘sistema inmunológico’ para la empresa.”

“Los valores compartidos actúan como una brújula moral.”

Los valores compartidos actúan como una brújula moral, orientando a los propietarios incluso cuando no están involucrados en el día a día de la empresa. Además, permiten establecer límites claros sobre lo que es aceptable y lo que no, reduciendo el riesgo de conflictos y malentendidos, especialmente cuando el grupo de propietarios crece o se vuelve más diverso. Asimismo, las familias empresarias que cultivan estos valores y virtudes suelen mantener proyectos conjuntos a lo largo del tiempo, como sugiere el trabajo de Parada, Samara Dawson & Bonet (2017).

Estos valores no pueden ser impuestos: deben ser vividos, transmitidos y reforzados con coherencia desde edades tempranas. Asimismo, los valores deben ser redefinidos y acordados de forma conjunta a medida que cambian las generaciones y los valores de la familia, cambian, así como los de la sociedad. Una cultura familiar fuerte y coherente funciona como “sistema inmunológico” para la empresa: la protege de decisiones impulsivas, disputas destructivas o desviaciones del propósito original.

Autoestima y sentido de pertenencia: pilares del compromiso

Otro concepto clave que destacan Pieper y Astrachan (2020) es el desarrollo de la autoestima como un factor determinante en la construcción de propietarios comprometidos. La autoestima no es solo una cuestión psicológica individual, sino un activo estratégico cuando se trata del futuro de una empresa familiar.

Un propietario con una autoestima sólida:

- Confía en su criterio.
- Está dispuesto a asumir responsabilidades.
- Puede tomar decisiones difíciles sin evadir el conflicto.
- No necesita competir destructivamente con otros miembros de la familia para validarse.

La autoestima, además, facilita una comunicación más efectiva y madura dentro de la familia. Las personas con buena autoestima pueden recibir críticas sin derrumbarse, expresar sus opiniones sin miedo y buscar ayuda cuando la necesitan, sin sentirse menos valiosas por ello.

Según los autores, la autoestima se construye a lo largo del tiempo a través de experiencias concretas que deben ser facilitadas desde la infancia: establecer límites claros, fomentar la autonomía, permitir cometer errores y aprender de ellos y, sobre todo, dar retroalimentación honesta y específica.

Una práctica simple pero poderosa es escuchar con atención. Cuando los hijos o jóvenes propietarios sienten que su voz es valorada desarrollan un sentido profundo de pertenencia y compromiso. Esta es la base emocional de la propiedad responsable: sentirse parte de algo mayor que uno mismo.

Conclusión: heredar no es suficiente, hay que pertenecer

Cuando una familia logra alinear estos tres elementos —cultura compartida, autoestima saludable y propósito claro— se genera un entorno que no solo retiene a las nuevas generaciones, sino que las motiva a innovar, contribuir y cuidar lo que han recibido.

Este tipo de entorno también permite abordar con mayor madurez los inevitables desafíos: diferencias de opinión, necesidad de profesionalización, cambios estratégicos, o incluso la decisión de vender o transformar el negocio familiar. Las decisiones difíciles, tomadas desde un lugar de autoestima y propósito, tienen más probabilidad de ser sostenibles y respetadas.

Formar propietarios responsables no es solo una cuestión técnica o legal. La propiedad responsable no comienza con un reparto de acciones, sino mucho antes — con una forma de criar. Como señalan autores como John Davis, las familias empresarias tienen la oportunidad (y el desafío) de formar no solo buenos hijos, sino futuros propietarios responsables. Esto implica enseñar valores, fomentar la autoestima, dar espacio para que participen y se equivoquen, y ayudarlos a encontrar un propósito más allá de lo material. Al mismo tiempo, la literatura habla de *stewardship* como una actitud de cuidado y visión de largo plazo, y de la propiedad psicológica como ese vínculo emocional que los miembros más jóvenes pueden desarrollar mucho antes de heredar acciones. Sentirse escuchado, tener voz en ciertas decisiones o participar en actividades del negocio — todo eso alimenta el sentido de pertenencia y el compromiso a largo plazo.” Es, en el fondo, una manera de vivir y de entender la propiedad como una misión y no solo un derecho. Sentirse parte de algo más grande que uno mismo es la base emocional de la propiedad responsable.

Las familias que logran cultivar esta visión, que invierten tiempo en conversaciones profundas, que se permiten cometer errores y aprender juntos, tienen más posibilidades de dejar no solo una empresa rentable, sino un legado con sentido.

La gestión se puede delegar, pero la propiedad no se puede delegar, y el compromiso se tiene que cultivar. Ser propietario es un privilegio que conlleva una alta responsabilidad. Las familias empresarias que logran trascender generaciones no son las que reparten acciones como premios, sino las que cultivan el sentido de la propiedad como una vocación.

Invitación a participar en una encuesta sobre propiedad responsable:

Por la importancia de este tema, desde nuestro equipo hemos lanzado una **encuesta sobre propiedad responsable y competencias** que nos permita conocer cómo viven este proceso otras familias, qué prácticas están funcionando y qué desafíos enfrentan. Los datos recogidos nos permitirán conocer mejor las necesidades de las familias empresarias en España y en otros países en relación a la propiedad responsable, la formación y el desarrollo de las competencias necesarias.

Tu participación nos ayudará a construir un conocimiento colectivo que sirva de base e inspirar a muchas más. Nos encantaría conocer tu experiencia. Lo que tú y tu familia están viviendo puede inspirar y ayudar a muchas otras. Porque el futuro de la empresa familiar no depende solo de buenos gestores, sino —y cada vez más— de propietarios verdaderamente responsables.

Referencias Académicas:

- Foss, N. J., Klein, P. G., Lien, L. B., Zellweger, T., & Zenger, T. (2021). Ownership competence. *Strategic Management Journal*, 42(2), 302-328.
- Parada, M. J., Samara, G., Dawson, A., & Bonet, E. (2020). Prosperity over time and across generations: the role of values and virtues in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 639-654.
- Pieper, T., & Astrachan, J. (2020). Developing responsible owners in family business. *Money*, 6(10).
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- The Family Business Consulting Group. (2014). La responsabilidad en la empresa familiar: Crear una cultura para el éxito. Disponible en: <https://www.thefbcg.com/es/resource/accountability-in-the-family-business-creating-a-culture-for-success/>
- IADEF. (2019). Empresa familiar: ¿Eres un propietario responsable? Disponible en: <https://www.iadef.org/empresa-familiar-eres-un-propietario-responsable/>