



Lecciones de la empresa familiar para mejorar la sostenibilidad

Se suele atribuir a las empresas familiares una ventaja natural en materia de ESG. Los datos cuentan otra historia y ofrecen lecciones para cualquier organización, sea o no familiar.



1 de septiembre de 2026

Artículo de **Suzanne Hogseth**

Las empresas familiares mueven una parte sustancial de la economía mundial y generan millones de empleos. En general, cuentan con un control mayoritario de la familia y al menos uno de sus miembros participa en el liderazgo o los órganos de gobierno. A ello se suman

horizontes temporales más largos –suelen medir el éxito en décadas o incluso generaciones– y un marcado énfasis en la riqueza socioemocional, es decir, activos no financieros como el estatus, la identidad, la reputación y el legado familiar. Su interés por proteger este “capital emocional” puede llevarlas a preservar el empleo durante las crisis y a mantener las operaciones en su país de origen pese a que existan alternativas más económicas en el extranjero.

La pregunta es: ¿se traducen estos compromisos sociales en un mejor desempeño en los factores ambiental, social y de gobierno corporativo (ESG)? Aunque el sentido común apuntaría a que sí, la investigación revela una realidad más compleja. Este artículo expone qué pueden aprender las empresas familiares –y las organizaciones en general– sobre el desempeño ESG, la gestión responsable y el liderazgo.

¿Tienen ventaja en sostenibilidad las empresas familiares?

En [la conferencia del IESE y el ECGI sobre el propósito, rendimiento económico e impacto social de las empresas familiares](#), celebrada en marzo de 2026 en el campus de Madrid, la profesora de NYU Stern [Belén Villalonga](#) presentó el estudio que realizó junto con Peter Tufano (Harvard Business School) y Boya Wang (Universidad de Cambridge). En él, [los tres autores examinan el desempeño ESG](#) de 3.083 cotizadas de 62 países y 30 sectores durante un período de 18 años (2002-2019). Analizan, en concreto, las estructuras de propiedad: desde empresas familiares hasta compañías con un accionariado formado por particulares, entidades públicas, colectivos de empleados, directivos o inversores institucionales.

Al contrario de lo que cabría esperar, las cotizadas con presencia familiar entre sus principales accionistas obtienen peores resultados en los indicadores ESG –tanto en conjunto como en cada una de sus tres dimensiones por separado– que las empresas con otras estructuras de propiedad.

En [otra investigación](#), Jessenia Dávila (Universidad Pontificia Comillas) y los profesores del IESE [Marta Elvira](#), [Igor Kadach](#) y [Gaizka Ormazabal](#) comprobaron que las empresas familiares también son menos proclives a vincular la retribución del CEO a criterios ESG. Los autores analizaron 3.587 cotizadas (incluidas 1.084 empresas familiares) entre 2012 y 2020 para evaluar cómo influían las estructuras de propiedad y de gobierno en la adopción de incentivos ligados a criterios ESG. Lo más llamativo fue que las métricas sociales de las empresas familiares resultaron incluso más bajas que las ambientales, lo que, de nuevo, contradice la percepción generalizada.

Con todo, ambos estudios revelan matices importantes. En el de Villalonga, las empresas familiares con propietarios activos –miembros de la familia en altos cargos directivos en lugar

de meros accionistas pasivos- y cuyo CEO es el fundador o un descendiente registran unos resultados ESG notablemente positivos. Cuando estos dos elementos confluyen, las cotizadas familiares superan con creces a todos los demás modelos de propiedad en rendimiento ESG. Una posible explicación radica en que esta combinación agiliza la toma de decisiones, refuerza la gestión responsable y aporta una mayor coherencia entre los valores de los propietarios y la estrategia corporativa.

En el estudio del IESE, la probabilidad de que [la retribución incorporara criterios ESG aumentaba](#) con una mayor proporción de consejeros independientes y con la dualidad CEO-presidencia (cuando el CEO ejerce también como presidente del consejo). Los CEO pertenecientes a la familia también eran más proclives a recibir una retribución vinculada a criterios ESG, posiblemente debido a su mayor interés en preservar la riqueza socioemocional.

Estos resultados presentan dos limitaciones. Primera: los investigadores dependen de la información pública de las cotizadas, lo que dificulta conocer el comportamiento de las empresas familiares no cotizadas en su conjunto. Segunda: como Villalonga señaló en la conferencia, la baja clasificación de las empresas familiares en los indicadores ESG podría deberse a que son menos dadas a divulgar esa información, no necesariamente a que su impacto social o ambiental sea realmente menor. En términos más generales, defendió la necesidad de mirar más allá de la empresa en sí para comprender el impacto de estas organizaciones, ya que muchas familias crean valor social y ambiental a través de fundaciones, *family offices* y otros vehículos de inversión.

Cuatro palancas para crear valor con los grupos de interés

De ambos estudios se desprenden cuatro palancas para mejorar el desempeño ESG y crear un mayor valor para todos los grupos de interés, independientemente de la estructura de propiedad de la empresa.

1. Procura que la propiedad y la dirección estén alineadas

Una lección clave es el papel de los propietarios y de su plena sintonía con la dirección. Los resultados en sostenibilidad ambiental tienden a ser más robustos cuando los grandes accionistas y altos directivos comparten la misma visión y están alineados con respecto a su implementación.

Este hallazgo destaca especialmente en las empresas familiares, donde los cambios en las estructuras de liderazgo, los modelos de gobierno y las dinámicas internas pueden determinar la eficacia con la que se ejecutan las prioridades estratégicas.

“La perspectiva a largo plazo, la mentalidad de gestión responsable y el deseo de proteger la riqueza socioemocional se suelen citar como características definitorias de las empresas familiares, pero cada organización es única, tan singular como lo son la familia fundadora y su modelo de propiedad”, señala el profesor del IESE [Álvaro San Martín](#), titular de la [Cátedra de Empresa Familiar](#). “Las que permanecen en manos de las familias afrontan retos muy diferentes de las cotizadas o las participadas por inversores externos”, añade.

Esto podría explicar la preferencia de estas organizaciones por un CEO de la familia, más acusada en las generaciones posteriores. Posiblemente piensen que, al mantener a familiares al mando, están mejor equipadas para preservar sus valores fundacionales y su cultura de gestión responsable tras la retirada del fundador.

2. Evalúa tu desempeño en sostenibilidad

Los recientes cambios regulatorios, sociales y ambientales han empujado a muchas empresas a mirar más allá de la maximización del beneficio y la rentabilidad del accionista, en busca de una economía más sostenible y [regenerativa](#). Ahora bien, las compañías divergen considerablemente tanto en su enfoque como en su compromiso con la creación de valor para los grupos de interés.

En un extremo se encuentran empresas lideradas por su fundador, como Ben & Jerry's, The Body Shop, Rituals y [Tony's Chocolonely](#), cuyos modelos de negocio incorporan un propósito social desde el principio. Las empresas familiares están bien representadas en este extremo, aunque los resultados ESG son más desiguales en el resto del espectro.

A continuación, se hallan organizaciones como Mars, Nestlé y Unilever, empresas tradicionales que han reconfigurado significativamente sus operaciones en torno a la responsabilidad social. Les siguen las que han adoptado un enfoque más incremental a través de iniciativas concretas de RSC.

En el extremo opuesto figuran empresas cuyos [esfuerzos en sostenibilidad siguen siendo en gran medida cosméticos y están marcados por el ecopostureo](#). Sus medidas solo existen sobre el papel y nunca se aplican ni supervisan con rigor.

Esta diversidad de enfoques plantea una pregunta obvia: ¿cómo pueden las empresas evaluar y mejorar su desempeño en sostenibilidad? [La divulgación de información ESG se ha vuelto un tema especialmente polarizador](#). Por ello, [generar confianza y credibilidad en los criterios ESG](#) requiere una acción global coordinada. La ausencia de estándares de sostenibilidad universalmente aceptados complica los esfuerzos para evaluar el comportamiento corporativo de forma homogénea entre las empresas.

Para hacer frente a este desafío, [han surgido modelos que ayudan a definir y evaluar el](#)

[desempeño en sostenibilidad](#). Entre los más destacados se encuentra [B Lab](#), una organización sin fines de lucro que establece rigurosos estándares ambientales, sociales y de gobierno corporativo y certifica a las empresas que los cumplen. Fundada en 2006, B Lab ha certificado más de 10.000 empresas B (o B Corps) en más de 100 países y 160 sectores. Además de su certificación B Corp, ofrece una herramienta online que permite a las organizaciones evaluar su desempeño frente a la última versión de los estándares de B Lab.

En este empeño, el CEO puede ejercer un papel fundamental. Se ha demostrado que [vincular la retribución de los directivos a criterios ESG](#) es una herramienta eficaz para reducir las emisiones de carbono en las empresas cotizadas. Aunque las familiares, por lo general, se han quedado rezagadas ante la tendencia a ligar la retribución del CEO a criterios ESG, el [estudio del IESE revela las condiciones](#) que hacen que esta medida funcione.

¿En qué punto de este espectro se encuentra tu empresa? ¿Hasta qué punto mide y compara prácticas corporativas como las emisiones, el consumo de energía, las métricas de diversidad o la independencia del consejo de administración? [Centrarse en factores específicos](#) como estos puede proporcionar bases sólidas para la comparación, mucho más útiles que las calificaciones ESG globales por sí solas.

En las empresas familiares con una calificación más baja en las métricas de sostenibilidad, puede que el problema no sea un menor desempeño sino la falta de rigor al recopilar los datos y presentarlos de manera sistemática. Eso nos lleva a la siguiente palanca.

3. Prioriza la transparencia y la divulgación pública

Aunque las obligaciones de información varían considerablemente en todo el mundo, la mayoría de las organizaciones podrían mejorar su reputación ante clientes, inversores y empleados (actuales y futuros) si comunicaran mejor sus esfuerzos en sostenibilidad.

Esta recomendación cobra especial relevancia para las empresas familiares, muchas de las cuales prefieren que los hechos hablen por sí mismos antes que divulgar públicamente sus esfuerzos. Sin embargo, en la era de la información, el impacto invisible rara vez recibe el reconocimiento que merece.

Como señalan los estudios mencionados, unos informes más rigurosos sobre las actividades sociales y ambientales proyectarían su impacto ante los grupos de interés y les otorgarían mayor legitimidad. Las organizaciones no pueden limitarse a confiar en que estos *stakeholders* esperen lo mejor de ellas y les concedan el beneficio de la duda.

4. Alinea a los grupos de interés con una misión más allá del beneficio

Los participantes en la conferencia del IESE y el ECGI subrayaron otra palanca clave de la

sostenibilidad: [las relaciones con los grupos de interés](#). Este enfoque tiene su origen en un cambio estructural del pensamiento empresarial, que está dejando atrás la doctrina de la primacía del accionista, establecida en los años setenta, para avanzar hacia un modelo centrado en los grupos de interés.

Como [sostiene Colin Mayer, académico de Oxford](#), el propósito de la empresa va más allá de generar beneficios: consiste en “ofrecer soluciones rentables a los problemas de los ciudadanos, no creárselos a ellos o al planeta”. [Las compañías que unen a los grupos de interés en torno a ese propósito](#) pueden generar un círculo virtuoso que mejore a la larga el desempeño, al atraer a inversores, proveedores, socios y empleados de alta calidad y alineados con la misión más amplia de la organización.

Paul Polman, ex CEO de Unilever y actualmente uno de los líderes de [The B Team](#) y miembro del [Consejo Asesor Internacional del IESE](#), defiende la importancia de gobernar incluyendo a “[otros grupos de interés además de los accionistas](#)”. Una vía para que ese propósito ocupe un lugar central en el gobierno corporativo es, según [propuso en un panel celebrado en el IESE](#), “comenzar a medir lo que valoramos, no calculando solo el retorno de la inversión, sino también el del capital social y ambiental”. Para ello, Polman pide “líderes que piensen de forma multigeneracional”.

Aunque las empresas familiares cuentan con una ventaja intrínseca, cualquier compañía puede fomentar esta perspectiva a largo plazo centrada en los grupos de interés. Como quedó de manifiesto en la conferencia del IESE y el ECGI, el impacto en sostenibilidad no depende solo de quiénes son sus propietarios, sino también de cómo estos, los directivos y los grupos de interés trabajan juntos para crear valor duradero.

+INFO:

La conferencia “[Family Firms: Purpose, Economic Performance and Social Impact](#)”, organizada por el [Centro de Gobierno Corporativo](#) del IESE y el [European Corporate Governance Institute \(ECGI\)](#) en colaboración con el [Social Trends Institute](#) y la [Cátedra de Empresa Familiar](#) del IESE.

Encuentra más artículos sobre las cuestiones que plantea este artículo en el [blog de la Cátedra de Empresa Familiar](#).

[Suscríbete a la newsletter](#) del [Centro de Gobierno Corporativo](#). Y no te pierdas el artículo “[Family Firms: Some New Governance Perspectives](#)” de [Jordi Canals](#), publicado en el blog del ECGI.

Este artículo forma parte de la revista online [IESE Business School Insight n.º 173 \(sept.-dic. 2026\)](#).

www.iese.edu/es/insight