

# Las ventajas de incorporar el consejo de administración a la empresa familiar

## AUTOR

**Carlos Losada**

Profesor titular,  
Departamento de Dirección  
General y Estrategia en  
Esade

**Noviembre 2025**

**Si bien el consejo de administración es decisivo en las empresas cotizadas, también las empresas familiares pueden aprovecharse particularmente de incorporar este órgano a su estructura organizativa.**

La empresa familiar es un entorno de especial complejidad donde las exigencias competitivas se entrelazan con el interés económico, las lealtades familiares y los vínculos emocionales. La interacción entre empresa y familia refuerza la organización cuando está bien canalizada, pero la debilita si no lo está. En este entorno, el consejo de administración cumple un rol crucial: cataliza las ventajas de esta relación y neutraliza sus posibles inconvenientes.

Carlos Losada es codirector del Programa Consejos de Administración en Empresas Familiares de Esade y tiene un amplio conocimiento y experiencia sobre el gobierno de las organizaciones. A su tesis doctoral sobre la función directiva se suman años de trabajo en más de una docena de órganos de gobierno de empresas internacionales, entre ellos los de Gas Natural Fenosa, SFL e InnoEnergy. En esta entrevista, desgana las ventajas y dificultades de aplicar el consejo a la empresa familiar.

**¿Cuál es la diferencia entre la función directiva y la de consejero en el consejo de administración?**

Es una pregunta fundamental, especialmente porque la mayoría de los consejeros

(entre el 70% y el 90%) han ejercido actividades directivas y tienden a replicar en el consejo aquello que les fue bien en la dirección. ¡Pero no son roles iguales! Del directivo se espera liderazgo, fuerte empatía, capacidad de decisión rápida, atender a las muchas demandas que le llegan, movilizar a personas y organizaciones dentro y fuera de la compañía... En cambio, del consejero se espera que tenga criterio ante los temas que se presentan y que son estratégicos. El consejero debe tener una mayor capacidad de escucha, de reflexión, de saber qué preguntas hacer y de influencia en un grupo de personas sobre las que no tiene autoridad (el resto del consejo). No debe ser un especialista, pero sí tener una gran capacidad de aprendizaje y saber lo que no sabe, que no es fácil. No debe pensar tema a tema y proyecto a proyecto, sino pensar en el medio y largo plazo y en el conjunto de la compañía en todo momento, con una visión amplia de los diversos stakeholders implicados.

**“Se ha de tener cuidado con trasladar lo que funciona en el consejo de una cotizada a una empresa familiar”**

**Más allá de los aspectos formales que todo consejo debe cumplir, ¿qué elementos aporta el consejo de administración a una organización?**

En muchos países el consejo de administración se configura como un contrapoder al equipo directivo que vela por los intereses de los accionistas. De ahí las funciones de monitorización, de seguimiento, de control, de establecimiento de sistemas de incentivos y de evaluación de los máximos directivos. Por otro lado, en otros países se enfatiza la dimensión de apoyo y guía (consejo) de la alta dirección. Ambos roles, y algunos más, son del todo necesarios.

**¿En qué se diferencia el consejo de una empresa familiar al de una empresa cotizada?**

El componente familiar es un elemento diferencial y puede ser muy positivo o un lastre para la empresa, incluso para la familia. Por ello, ordenar las conversaciones familiares por un lado (por ejemplo, en un consejo de familia) y la conversación empresarial por el otro (en el consejo de administración) es muy importante para convertir el factor familiar en un activo. Esta separación, en cambio, es irrelevante en una gran empresa con el accionariado disperso. Además, el factor familiar influye en muchos aspectos relevantes: la propia consideración del *plazo*, es decir, del horizonte temporal con que se toman las decisiones, separa estas empresas familiares de aquellas con una mayoría de accionistas que permanecen durante menos tiempo en la organización. Y así, existen muchas otras diferencias que modulan un consejo de administración diferente en las empresas familiares. Por esto hay que ir con mucho cuidado a la hora de trasladar en la empresa familiar aquello que funciona bien en una empresa cotizada.

**“El consejo de administración institucionaliza la presencia de la familia, yendo más allá de la figura del fundador”****¿Por qué el consejo de administración es un órgano tan relevante en la empresa familiar?**

En primer lugar, ordena las conversaciones de familia y empresarial. Además, permite transiciones más ordenadas en las sucesivas etapas de las empresas familiares. A esto se añade que permite institucionalizar

más la presencia de la familia, yendo más allá de la figura del fundador o “gran capitán” y facilitando la cultura que la familia en su conjunto quiere ver en la empresa.

**Si las ventajas son tan claras, ¿por qué no hay más empresas familiares con consejos altamente competentes? ¿Qué dificultades hay a la hora de crear y desarrollar los consejos en la empresa familiar?**

Introducir un consejo en una empresa familiar es un cambio de gran calado que modifica muchas percepciones y realidades. Las decisiones se toman de otra manera, los intervinientes son otros y la distribución de la autoridad puede cambiar de manera importante. Decidir el momento de pasar de un modelo de “gran capitán” como administrador único a un consejo más formalizado no es fácil. Además, cuando algo va bien o muy bien... ¿por qué cambiarlo? Las familias solo se embarcan en este viaje cuando tienen una visión del proyecto empresarial familiar de largo plazo.