

ESTRATEGIAS RESPONSABLES Y SUSTENTABLES PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES FRENTE A LA CRISIS

Yolanda González Castro¹⁴

Obdulio García Hoya¹⁵

Omaira Manzano Durán¹⁶



-
- 14 Doctora en Administración de Negocios, magíster en Gerencia Estratégica, especialista en dirección prospectiva de organizaciones universitarias, administradora de empresas, investigadora del grupo GRINDES y docente UNAD. Correo: yolanda.gonzalez@unad.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9497-7132>
- 15 Administrador de empresas, magíster en Administración de Organizaciones, docente UNAD Pamplona e investigador del grupo GRINDES, Colombia. Correo: obdulio.garcia@unad.edu.co ORCID: 0000-0003-2832-9169
- 16 Doctora en Administración de Negocios, magíster en Administración de Empresas, investigadora del grupo GRINDES y docente UNAD. Correo: omaira.manzano@unad.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2715-8903>

**RESPONSIBLE AND SUSTAINABLE
STRATEGIES OF FAMILY BUSINESSES
FACING THE CRISIS**



RESUMEN

Ante las diversas crisis que se presentan en una organización, como fue la pandemia de covid-19, se ha hecho evidente la humanización de las empresas y el compromiso con la responsabilidad social empresarial. En cuanto a las empresas familiares, estas no han sido ajenas a la problemática y han encontrado en sus colaboradores el soporte para reinventarse. La presente investigación, con enfoque cualitativo de tipo teoría fundamentada, tiene como propósito identificar las estrategias responsables que servirán de guía a los líderes de estas organizaciones. En los resultados se pudieron evidenciar las prácticas que se deben fortalecer acorde con las categorías o dimensiones establecidas en la ISO 26000, como son gobernanza de la organización, prácticas laborales y justas de operación, asuntos de consumidores, medioambiente, derechos humanos y desarrollo de la comunidad.

PALABRAS CLAVE: crisis, empresas familiares, pandemia, responsabilidad social empresarial, ISO 26000.

ABSTRACT

Faced with the various crises that are presented to an organization, as in the case generated by the covid-19 pandemic, the humanization of companies and the commitment to corporate social responsibility have become evident, family companies have not been oblivious to this problematic and have found in their collaborators the support to reinvent themselves. This one, with a qualitative grounded theory approach, aims to identify the responsible strategies that will serve as a guide for the leaders of these organizations. The results showed the practices that need to be strengthened according to the categories or dimensions established in ISO 26000, such as governance of the organization, labor and fair operating practices, consumer affairs, the environment, human rights, and community development.

KEYWORDS: crisis, family businesses, pandemic, corporate social responsibility, ISO 26000.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial (RSE) se constituye en una forma de gestión y un lazo que une la organización desde su interior hacia su entorno, con la instauración de procesos de beneficio mutuo. Las categorías que orientan la responsabilidad social se enmarcan en tres pilares: económico, social y ambiental, y se asumen con planes y programas que orientan las materias fundamentales sobre la gobernanza de la organización, las prácticas laborales y justas de operación, los asuntos de los consumidores, medioambiente, derechos humanos y la participación y desarrollo de la comunidad.

La empresa familiar se caracteriza por poseer tres elementos básicos: la empresa, la propiedad y la gestión, los que permiten que la integración de la RSE en la organización le den un carácter especial que puede convertirse en un factor diferenciador en momentos de crisis (Aguilera y Puerto, 2012). Las dificultades para instaurar prácticas de RSE en una empresa familiar es más fácil por medio de su cultura organizacional (Pérez *et al.*, 2018). Esta relación es importante si se tiene en cuenta que las empresas familiares aportan en el mundo más del 50% del Producto Nacional Bruto (Goyzueúa, 2013) y entre un 65% y 85% de las empresas del mundo son propiedad de familias (Molina *et al.*, 2016).

Las empresas familiares enfrentan crisis y riesgos permanentes como cualquier otra empresa, no obstante, existen indicadores que evidencian cómo estas han logrado adaptarse de forma más fácil (Serna, 2012).

Con el propósito de conocer cuáles son las estrategias responsables y sustentables que permiten que las empresas familiares superen la crisis, se realizó una investigación cualitativa para establecer como resultado una compilación de las principales prácticas, que serán una orientación a los gestores organizacionales y comunidad académica.

METODOLOGÍA

La presente investigación responde a un enfoque cualitativo de tipo teoría fundamentada. Esta teoría se ha propuesto en aquellas áreas poco abordadas o que requieren de una nueva visión. La teoría fundamentada permite la construcción de conceptualizaciones a partir del uso de comparaciones permanentes en el proceso de investigación y de acuerdo con los análisis realizados por el investigador (Hammersley, 1989).

Las fases de la investigación fueron las siguientes:

Fase 1. Recolección de datos: Se identificaron las bases de datos científicas y los documentos con temáticas relevantes y actualizadas sobre responsabilidad social en las empresas familiares y las formas de afrontar la crisis generada por la pandemia.

Fase 2. Organización de datos: Los documentos seleccionados se empaquetaron en el *software* Atlas Ti.

Fase 3. Análisis de datos: Se efectuó con el uso del *software* Atlas Ti, lo que permitió identificar las categorías mediante una codificación abierta y un método comparativo constante. El análisis se realizó hasta que los datos ya se repetían una y otra vez confirmando la saturación.

Fase 4. Construcción de la teoría: Finalmente, se seleccionaron las categorías basadas en las siete dimensiones de la Norma ISO 26000 para construir la teoría sustantiva, que en este estudio hace referencia a las estrategias que deben aplicar las empresas familiares en épocas de crisis.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Las normas ISO son muy utilizadas en las empresas y en las organizaciones privadas y gubernamentales, con el propósito de conocer el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial en cada una de sus dimensiones: económica, ambiental y social. Estas normas logran beneficios y aportan soluciones en un amplio número de sectores de actividad. La responsabilidad social se ajusta con la estrategia de ISO a la contribución al desarrollo de normas que sean relevantes y que ayuden con la creación de una sociedad más sostenible.

La ISO 26000 dice que una respuesta social empresarial es cuando las empresas demuestran el compromiso en todas las actividades que desarrollan con una incidencia en la sociedad y el medioambiente. Por ello, tienen un comportamiento ético y transparente y que buscan una positiva contribución al desarrollo sostenible. Según ISO 26000, son siete las materias fundamentales que una organización debe abordar para ser socialmente responsable: gobernanza organizacional, asuntos de consumidores, prácticas laborales, prácticas justas de operación, medioambiente, participación y desarrollo de la comunidad y medioambiente (tabla 1).

Tabla 1. Categorías de análisis a partir de la ISO 26000

Dimensiones ISO 26000	Descripción
Gobernanza	Se entiende como un proceso sistémico para la toma de decisiones de las empresas. La medición que se hace con esta dimensión representa la ética con que las organizaciones abordan todas sus actividades, al igual que la forma transparente que orientan sus acciones hacia los colaboradores y la sociedad, como también el cumplimiento de la legislación.
Derechos humanos	Responde a la misma constitución que le da a cada individuo desde su nacimiento los derechos correspondientes en lo social, cultural, político y económico. Con esta medida se puede conocer si se cumple con respeto el ejercicio del derecho en cada uno de los colaboradores tanto internos como externos.

Dimensiones ISO 26000	Descripción
Prácticas laborales	Cada una de las actividades que realiza la empresa involucra a todos sus colaboradores. En tal sentido, desde que el trabajador se va a contratar, la organización debe cumplir durante todo el proceso con la ley y las políticas de contratación que emana recursos humanos en beneficio de los colaboradores y el cumplimiento de las reglas sociales.
Medioambiente	En la actividad que realiza la empresa se integran diferentes componentes para los procesos de producción, tal es el caso de la prestación de un servicio. Por lo tanto, es necesario que se establezcan planes a corto, mediano y largo plazo para que estas interacciones individuales y productivas disminuyan en gran medida situaciones que afecten al ser humano, la comunidad y la sociedad.
Prácticas justas de operación	Ser justos es comprender que los otros tienen sus propias necesidades. En tal sentido, no es ético sobrepasar los intereses de los otros para cumplir los de la empresa. Se debe evitar la corrupción, mantener una justa y responsable competencia y respetar tanto los derechos patrimoniales como de intelecto.
Asuntos de consumidores	Los consumidores deben conocer información certera acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa. Esta información debe basarse en la verdad y fomentar la responsabilidad y sostenibilidad.
Participación y desarrollo de la comunidad	Los planes de RSE parten de un diagnóstico real de lo que la empresa aporta a las comunidades y al desarrollo de la región en el lugar donde se encuentra ubicada

Fuente: Elaboración propia a partir de Argandoña e Isea (2011).

RESULTADO DE LA REVISIÓN TEÓRICA

De acuerdo con el informe del Credit Suisse (2020), *La Familia 1000: Posponer la pandemia*, las empresas familiares han logrado un rendimiento superior en comparación con empresas que no están constituidas por un núcleo familiar. Al parecer el secreto radica en las inversiones a largo plazo que estas realizan, y que les ha permitido alcanzar mayores niveles de rentabilidad. Adicionalmente, se destacan las decisiones más conservadoras y con menores riesgos (Diario de Murcia, 2020).

De hecho, en tiempos de crisis, la supervivencia de las empresas familiares depende de los siguientes aspectos:

- El momento financiero en que se encuentren al llegar a la crisis;
- El sector al que pertenecen;
- La fortaleza organizacional interna con la que cuenten,
- Asegura que la continuidad depende del momento.

Es de anotar que en momentos como la pandemia mundial que se está viviendo, las empresas familiares prefieren no hacer cambios, mantener las jerarquías y los liderazgos y confiar las decisiones en los más experimentados. No obstante, no ocurre lo mismo cuando el líder o jefe de la organización es mayor y puede ser vulnerable ante la situación específica, como en este caso el covid-19 (El Comercio, 2020).

En este sentido, algunas prácticas valiosas que se han implementado en las empresas familiares en los últimos años son los procesos de innovación y planificación. En las empresas familiares italianas, por ejemplo, el 63% de ellas planean sus objetivos, evalúan los riesgos y estiman sus indicadores económicos. De igual forma, el 26% innovan en la reducción de energía, reutilización del agua y renuevan sus modelos de negocios implementando en *marketing* digital. Así mismo, el 23% acostumbran a presentar informes de sostenibilidad (Casalegno *et al.*, 2014).

Por otra parte, existen informes de 2010 que ratifican que las empresas familiares son más resistentes a las crisis que otras empresas, y basan esta característica en la capacidad de crear riqueza desde sus valores fundacionales. La cultura de la empresa combina la gestión, el consejo de administración y la propia familia. Por lo tanto, la dimensión humana de la empresa familiar se convierte en un activo valioso (Gueye y Simon, 2010).

De modo similar, la presidenta de la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (AEFA), por ejemplo, afirma que las empresas familiares lograron adaptar en un corto tiempo los procesos productivos a las necesidades de su microentorno. También asegura que existe la práctica solidaria de estas organizaciones hacia las regiones y sectores necesitados. Además, las empresas familiares demostraron ser más solidarias con la retención de sus empleados (Valenciaplaza, 2020).

Las empresas familiares no son ajenas a la necesidad de implementar la responsabilidad social corporativa para impulsar su crecimiento; así que lo hacen por convicción. También porque una buena relación con los *stakeholders* les permite fortalecer su imagen, posicionamiento y afianzar la confianza de sus clientes. Además, las relaciones basadas en la confianza contribuyen a crear aumentos en los niveles de rentabilidad (Aguilera y Puerto, 2012).

En tal sentido, es un proceso de gana-gana para todos los involucrados por cuanto los buenos resultados financieros permiten ampliar la planta de personal, generando nuevos empleos y mejorando los existentes. Aumentar la confianza influye en un mayor reconocimiento empresarial y a mantener la fidelidad de los clientes para adquirir productos y servicios. Así mismo, actuar de forma ética y apoyar a la comunidad afianza las relaciones empresa y grupos de interés. El uso adecuado y permanente de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) permite una mayor visibilidad y disminución de los tiempos de respuesta; por ello, el compromiso interno es la base de una cultura organizacional con valor agregado (Aguilera y Puerto, 2012).

Algunos ejemplos de cómo enfrentaron las empresas la crisis en momentos de pandemia fueron las siguientes: subproductos de los procesos productivos se utilizaron para solucionar demandas insatisfechas por las necesidades de nuevos productos, producción de mascarillas con componentes diversos que les dan un valor agregado, disposición de flotas de transporte para recuperar los procesos logísticos u ofrecimiento de espacios para la atención de personas enfermas (figura 1). De igual forma, fue necesario dar respuestas dinámicas para las situaciones de crisis presentadas (Cepal, 2020).

Figura 1. Respuesta de las empresas en crisis



Fuente: Cepal (2020).

Por otro lado, también se evidencia que existen algunas relaciones diferenciales entre las empresas familiares que inician y aquellas que llevan ya varios años. Estas últimas se caracterizan por lograr una mayor sostenibilidad empresarial y se resalta su interés por apoyar a las comunidades (Company News HQ, 2020).

En este sentido, se observa que la pandemia ha sido una de las crisis más difíciles de enfrentar en los últimos años. Los más afectados en esta situación han sido indudablemente los que se encuentran trabajando en empresas que han debido cerrar por más tiempo. En Colombia, por ejemplo, el Dane (2020) calcula que la afectación en el empleo fue del 56% de mujeres ocupadas y del 45% de hombres.

En relación con esta situación, la Cepal (2020) muestra un análisis de los objetivos de desarrollo sostenible, en los que solo dos de ellos parecen estar alcanzando la meta establecida para el 2030, mientras los restantes objetivos requieren de una intervención o se encuentran estancados o en retroceso (figura 2).

Figura 2. Indicadores de los diecisiete ODS para la región



Fuente: Sánchez (2020).

Los analistas plantean que por esta crisis se presentará mayor evasión de impuestos y un considerable nivel de informalidad (Pedroni *et al.*, 2020). Para superar la crisis económica que enfrenta el sector empresarial, y principalmente los trabajadores de la economía informal, es necesario buscar medidas que fortalezcan el sector de la salud, evitar el aumento del desempleo, alentar la solidaridad para que todas las personas tengan al menos su sustento diario y mejorar las políticas públicas que

beneficien a los más vulnerables (Aruquipa, 2020). Para ello es necesario revisar y proponer políticas económicas de hacienda y bancarias que prevengam problemas mayores (Provencio, 2020).

En este orden de ideas, una enseñanza que esta crisis ha dejado a los gobiernos es la necesidad de apoyar a quienes por la situación han perdido el empleo, ofrecer alivios empresariales para ayudarles a subsanar los gastos de nómina, evitar que la producción se cierre para que las empresas puedan pagar sus obligaciones, mantener políticas de empleabilidad a quienes terminan sus estudios, dar mayor apoyo a aquellas empresas que con esfuerzo logran mantenerse y ampliar sus fuentes de empleo, fortalecer la economía informal por medio del microcrédito y apoyar a las asociaciones empresariales, favorecer la innovación y las inversiones para adaptarse a la nueva realidad de hacer negocios y alentar el desarrollo de nuevas competencias en los trabajadores para que respondan de la mejor manera a las nuevas necesidades del sector productivo (Carranza *et al.*, 2020).

Otra de las grandes enseñanzas es la necesidad de estar preparados tecnológicamente para lograr una comunicación con inmediatez y disminuir las brechas existentes, diversificar los clientes y marcar la diferencia (Mendoza *et al.*, 2020).

En el caso de las empresas familiares, estas se han visto obligadas a reinventarse para poder sobrevivir. En tal sentido, aprovechan las oportunidades de las tecnologías y el comercio electrónico para innovar y comunicarse con sus *stakeholders*; conciben la responsabilidad social como una forma de operar y de apoyar interna y externamente procesos económicos, ambientales y sociales; implementan mejoras en las cadenas de suministros; diversifican los proveedores y fortalecen el teletrabajo (Matallana, 2020).

En relación con la comunidad, las empresas han encontrado la necesidad de apoyar a las mujeres y la población vulnerable, que han sido las más afectadas. Algunas estrategias para lograrlo han sido capacitar a las asociaciones ya constituidas, fortalecer sus conocimientos empresariales e impulsar la creación de pequeñas empresas que puedan constituirse en sus proveedores, y así lograr su inserción al sistema productivo y mejorar la calidad de vida (González y Garzón, 2020).

Por otro lado, algunas recomendaciones que PwC (2020) hace a las empresas familiares, en cuanto a los objetivos y valores como la gobernanza, la continuidad del negocio y la sucesión y patrimonio familiar en tiempo del covid-19, son la necesidad de comunicarse permanente y asertivamente con todos los colaboradores, aprovechar

las redes sociales, informar transparente y permanentemente y alinear siempre las acciones con los objetivos y valores. Así mismo, tener en cuenta a todos los miembros de la empresa para resolver situaciones de crisis, buscar ayuda con personas externas cuando se requiera, establecer comités en los que haya representación de todos los departamentos. También mantener los planes de sucesión; permitir que los más jóvenes implementen transformaciones digitales en la organización; evaluar la necesidad de invertir en el negocio; darle continuidad a los aportes que se hacen a las comunidades; mantener vigentes los análisis financieros y comunicar los resultados a los accionistas, y consultar en caso de que se requiera disminuir los dividendos (García, 2020).

Es importante recordar que el 85% de las empresas en Colombia se clasifican como empresas familiares. Una investigación realizada por PwC (2018) afirma que aproximadamente un 30% las empresas familiares colombianas se sienten vulnerables a la implementación de la transformación digital. No obstante, con la pandemia de covid-19 se han visto obligadas a adaptarse a los cambios acelerando esa transformación en unos meses, lo que podría haber demorado entre cinco y seis años en situaciones normales.

El mismo estudio identifica la necesidad de que las empresas familiares busquen estrategias para atraer y retener el mejor talento humano, fortalecer la participación de la mujer, involucrar a las organizaciones en prácticas de RSE, construir planes de sucesión e incrementar la productividad. Esto demuestra que las situaciones de crisis orientan hacia las transformaciones. En Colombia, por ejemplo, en tiempos de pandemia se produjeron cambios como el uso frecuente de herramientas tecnológicas, el estudio mediante la modalidad virtual, la diversificación de los modelos de negocios, la investigación académica para apoyar procesos de reconversión y de aportes a la salud y la distribución de productos y servicios por medio de domicilios (Sánchez, 2020).

En este escenario, se fortalece la innovación abierta que se conoce como una estrategia que combina el conocimiento interno con el externo para sacar adelante proyectos de investigación y desarrollo. Las empresas familiares no han sido ajenas a estas situaciones y son conscientes de que en colaboración con otros, como expertos consultores de información, aceleradoras, incubadoras, científicos o académicos, pueden llegar más allá de sus propios límites y diseñar nuevas formas de aumentar su competitividad a partir de nuevas ideas.

Esta innovación abierta va de la mano del emprendimiento y la sustentabilidad. Un ejemplo de empresa familiar que ha logrado cambios sustanciales lo constituye la compañía Estrella Galicia del sector de alimentos, bebidas y servicios. Al inicio de la pandemia la empresa se enfrentó al reto de encontrar formas para vender sus productos utilizando una comunicación directa con el consumidor por medio de las redes sociales. El cambio se basó en una vigilancia constante de nuevos modelos de negocios, en el desarrollo de nuevas capacidades digitales, en la inserción de un programa de aceleración con talento externo innovador y un programa de intraemprendimiento (Rull, 2020).

Es decir, que las empresas en la pandemia generada por el covid-19 han implementado principalmente las siguientes medidas: teletrabajo 92 %, política de cero viajes y desplazamientos 84 % y desinfección y distanciamiento en el puesto de trabajo 70 %. En cuanto a la inversión en nuevas tecnologías, se ha destacado que las más relevantes han sido inteligencia artificial, ciberseguridad, *blockchain*, *analytics* y digital *marketing* (Hernández y Galante, 2020).

Por lo anterior, se puede afirmar que la continuidad de una empresa familiar depende en gran medida de la forma como se gestionan los riesgos. Una de las herramientas que utilizan las empresas familiares es la creación de protocolos. El diseño de un protocolo familiar demanda identificar los riesgos, medirlos y evaluarlos para luego definir el rumbo de la empresa en el tiempo; también buscar estrategias para solucionar las situaciones detectadas, visualizar la empresa a largo plazo, atender las necesidades de capacitación de las nuevas generaciones y definir la reglas que se deben acatar para su cumplimiento.

Acorde con Quintana (2005) existe una creciente preocupación de las empresas familiares por desarrollar prácticas encaminadas a la responsabilidad social empresarial. Estas prácticas incluyen la socialización de valores corporativos, el código de ética, los contratos a término indefinido, los programas de inserción laboral de mujeres cabeza de hogar o maltratadas, las políticas de no discriminación, las políticas de teletrabajo, los apoyos económicos a colaboradores, los planes de cualificación, la escala salarial y los incentivos para ideas innovadoras y emprendedoras.

Las empresas en esta pandemia se han humanizado y han hallado en sus colaboradores y sociedad la resiliencia e innovación para reinventarse y como eje central para el diseño de estrategias. Las empresas han desarrollado nuevos modelos de

negocios y canales de comercialización, que han incursionado en modernos proyectos con resultados no solo económicos, sino también que han mitigado el impacto negativo de la crisis, evitando el despido del personal (García, 2020).

Por lo tanto, y de acuerdo con Galante (2020), la respuesta de las empresas ante la crisis por la pandemia, en cuanto acciones de responsabilidad social, han sido las siguientes:

- Acciones preventivas para proteger a los colaboradores
- Recaudo de fondos
- Cambio en la producción con la creación de productos sanitarios
- Infraestructura puesta al servicio de la comunidad
- Flexibilidad de los bancos
- Apertura de líneas de crédito frente a la pandemia
- Priorización de sectores vulnerables de la población
- Digitalización de los servicios
- Retención de personal
- Flexibilidad laboral
- Reducción de los ingresos muy altos
- Alianzas estratégicas al servicio de la comunidad

Un aspecto clave para implementar un plan de responsabilidad social en una empresa familiar es el capital gerencial social y cognitivo, que hace referencia a las habilidades del gerente para manejar de forma eficiente las relaciones sociales y el conocimiento y experiencia que tenga para el desarrollo de la organización (Navas *et al.*, 2018).

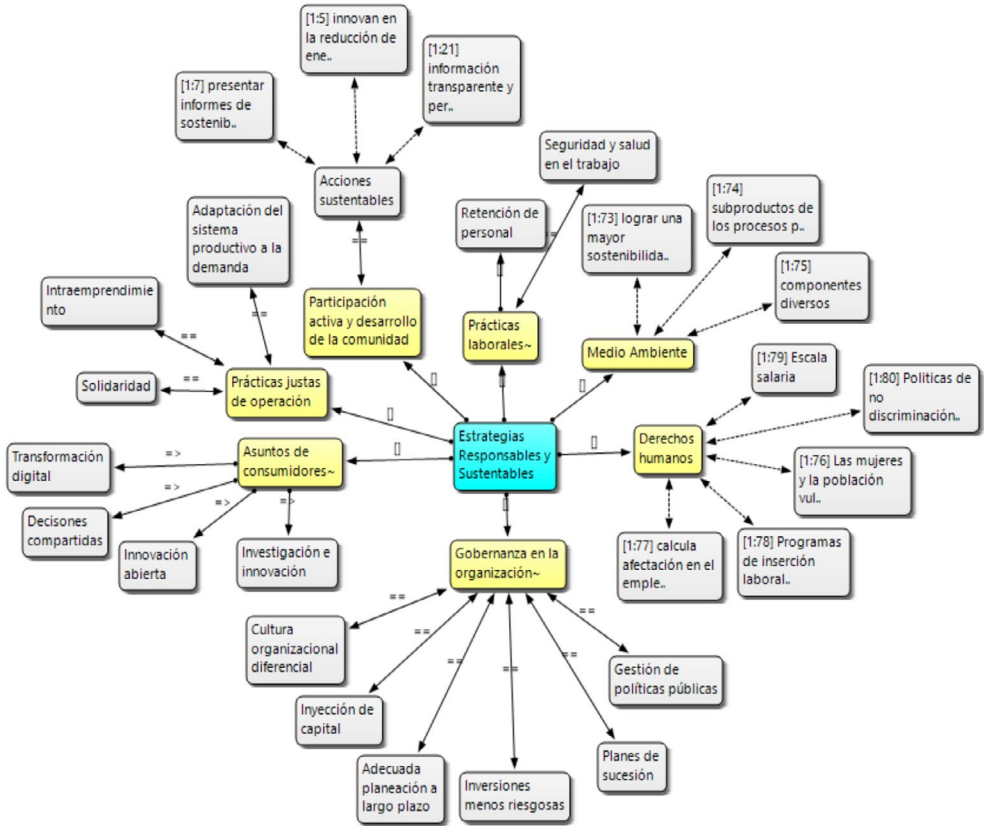
Finalmente, y acorde con Escribá (2020), director de la cátedra de empresa familiar de la Universidad de Valencia, se requieren cuatro ejes estratégicos sostenibles y responsables para la recuperación y competitividad del sector:

- **Anticipar y gestionar los riesgos.** Es necesario que las empresas familiares estén preparadas con planes de contingencia para una parálisis intempestiva de la economía.
- **Tomar conciencia de sus características, fortalezas y limitaciones:** Las empresas familiares deben realizar un diagnóstico objetivo de su situación, que les permita solventar sus limitaciones y debatir alternativas ante futuras crisis.
- **Actuar de modo proactivo y valiente.** En situaciones de crisis, es necesario ser proactivos y aprender de la experiencia para reinventarse.
- **Establecer una escala de valores y prioridades.** En épocas de crisis es cuando es necesario tener presente los valores empresariales que siempre han sido muy relevantes para las empresas familiares. En esta época se han conocido multitud de hechos en los que las empresas familiares han sacado a flote sus valores por encima de los intereses económicos. La reputación también es un activo estratégico que se debe cuidar.

ESTRATEGIAS RESPONSABLES Y SUSTENTABLES

Estas estrategias evidencian una clara relación con las materias fundamentales de la ISO 26000, las mismas que se han promovido en tiempos de crisis tanto por las empresas familiares como por las orientaciones que han realizado los expertos en el tema (figura 3).

Figura 3. Estrategias responsables y sustentables



Fuente: Elaboración propia a partir del Atlas Ti

En la tabla 2, se presenta cada una de las materias fundamentales de la ISO 26000 con sus respectivas estrategias resultado de la investigación, que pueden aplicarse no solo a las empresas familiares, sino también a cualquier tipo de organización en situación de crisis.

Tabla 2. *Estrategias responsables y sustentables*

Dimensiones de la ISO 26000	Estrategias
Gobernanza en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional basada en la honestidad y en las habilidades y conocimiento del gerente • Inyección de capital • Adecuada planeación a largo plazo, lo que les permite anticiparse a los riesgos y hacer un análisis de los activos • Decisiones más conservadoras y menos riesgosas • Planes de sucesión que les permita dar continuidad a los negocios y en casos extremos pueden llegar a fusionarse con otras empresas • Gestión de políticas públicas: los líderes empresariales requieren gestionar ante la clase política para buscar ayudas y alivios empresariales y mayor flexibilidad en los pagos de impuestos
Prácticas laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de personal: políticas de cero despidos, aumento de contratos a término indefinido y capacitaciones permanentes • Políticas de seguridad y salud en el trabajo: desinfección y distanciamiento en el puesto de trabajo, teletrabajo
Prácticas justas de operación	<ul style="list-style-type: none"> • Intraemprendimiento: programas que incentivan el emprendimiento y la sostenibilidad dentro de la organización para fortalecer el modelo de negocios • Solidaridad para fortalecer las asociaciones que puedan trabajar en la empresa • Adaptación del sistema productivo a la demanda y reconvertir la producción empresarial, la infraestructura y las cadenas de suministro
Asunto de consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación digital: aprovechar las redes sociales, reinventar los modelos de negocios, realizar prácticas de vigilancia comercial. Desarrollar en sus empleados capacidades para el teletrabajo, la digitalización de los servicios y el empleo de las tecnologías 4.0 • Decisiones compartidas: utilizar la experiencia de los fundadores y el conocimiento tecnológico de las nuevas generaciones • Innovación abierta: perder el miedo a trabajar con externos que les aporten conocimientos • Investigación e innovación: estar en constante búsqueda de aprendizajes organizacionales

Dimensiones de la ISO 26000	Estrategias
Participación y desarrollo de la comunidad	Presentar rendición de cuentas de sostenibilidad en las que se muestre la transparencia de la organización con sus grupos de interés Alianzas estratégicas para recaudar fondos en beneficio de la comunidad Logística de la empresa puesta en beneficio de la comunidad
Derechos humanos	Equidad en escala salarial acorde con la formación Políticas de no discriminación Programas de inserción laboral a mujeres y población vulnerable
Medioambiente	Lograr mayor sostenibilidad reutilizando los productos o sobrantes en nuevos productos Implementar prácticas internas sustentables

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía citada.

CONCLUSIONES

La responsabilidad social empresarial debe estar integrada con la estrategia corporativa para lograr que la empresa tenga un impacto positivo en los tres ejes del desarrollo sostenible, estos son el económico, el ambiental y el social. Las empresas, para ser socialmente responsables, deben orientar sus actuaciones hacia diversas dimensiones establecidas por la ISO 26000, como son gobernanza, prácticas laborales y justas de operación, asuntos de consumidores, medioambiente, derechos humanos y participación y desarrollo de la comunidad.

Las empresas familiares en época de crisis, como en esta pandemia, han demostrado ser más resistentes y actuar con prácticas socialmente responsables, en las que la dimensión humana y la solidaridad se han hecho evidentes con sus colaboradores y la comunidad. También han realizado de forma ágil una gran transformación digital que les ha permitido sobrevivir y reinventarse.

Se requiere que las empresas familiares fortalezcan las siguientes estrategias responsables dentro de su modelo de negocio: cultura organizacional basada en la ética, adecuada planeación, decisiones menos riesgosas, gestión de alivios empresariales, política de cero despidos, intraemprendimiento, solidaridad, transformación digital, innovación, alianzas estratégicas, equidad, no discriminación y prácticas internas sustentables.

REFERENCIAS

Aguilera, A., y Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, (32), 1-26. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002

Argandoña, A. e Isea, R. (2011). ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf

Aruquipa, R (2020). Impactos de covid-19 en la economía informal. <http://repositorio.ucb.edu.bo/xmlui/handle/UCB/320>

Carranza, E., Farole T., Gentilini, U., Morgandi, M., Packard, T., Santos y Weber, M (2020). *Gestión de los Impactos de la Crisis de covid-19 en el Empleo: Opciones de Política para el Alivio y la Reestructuración* <http://documents1.worldbank.org/curated/en/839831598412004171/pdf/Managing-the-Employment-Impacts-of-the-COVID-19-Crisis-Policy-Options-for-Relief-and-Restructuring.pdf>

Casalegno, C., Pellicelli, A.C., Pellicelli, M., Civera, C. (2014) Innovation policy and environmental sustainability as strategic tools for reaching higher performances. A regional empirical analysis to find the best practice. *International Journal of Sustainable Society*, 6(1), 170-188. https://www.researchgate.net/publication/264440607_Innovation_policy_and_environmental_sustainability_as_strategic_tools_for_reaching_higher_performances_A_regional_empirical_analysis_to_find_the_best_practice

Cepal (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19 Emergencia y reactivación*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

Cepal (2020). *Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de COVID-19*.

Company News HQ (2020). *Las empresas familiares muestran resiliencia a partir de una pandemia*. <https://www.companynewshq.com/company-news/personal-finance-utilities-company-news/family-owned-businesses-show-resilience-through-pandemic/>

Credit Suisse (2020). *The Family 1000: Post the pandemic*. <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/csri.html>

Dane (2020). *COVID-19 Brechas de género en el mercado laboral*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/Informe-ocupacion-genero-y-covid.pdf>

Diario de Murcia (2 de septiembre de 2020). *La fortaleza de las empresas familiares, también en tiempos de pandemia* <http://murciadiario.com/art/23236/credit-suisse-constata-que-las-empresas-familiares-han-resistido-mejor-la-pandemia>

Escribá, A. (mayo, 2020). *Lecciones de covid-19 para las empresas familiares*. *Contact Center Hub*. <https://contactcenterhub.es/lecciones-del-covid-19-para-las-empresas-familiares-2020-08-26774/>

El Comercio (10 de septiembre de 2020). *La empresa familiar en tiempo de covid-19: impacto y conflictos*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/casi-un-millon-de-empresas-familiares-tuvo-que-parar-parcial-o-totalmente-en-la-cuarentena-impacto-de-la-pandemia-conflictos-sucesiones-covid-19-peru-ncze-noticia/?ref=ecrperez>

Galante, E. (2020). *15 tendencias en responsabilidad social corporativa ante el covid-19*. *Ethic*. <https://ethic.es/2020/04/tendencias-responsabilidad-corporativa-covid19/>

García, J. (Julio, 2020). *Covid-19 empuja a las empresas a un compromiso social mayor*. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/noticias-coronavirus-covid-19-empuja-a-las-empresas-a-un-compromiso-social-mayor-542840>

González, H., Garzón, J. (2020). *Impacto de covid-19 en las asociaciones de mujeres de población vulnerable*. [Trabajo de grado] <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/20003>

Goyzueúa, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad *Perspectivas*, 31(1), 87-132. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>

Gueye, S y Simon, E. (2010). ¿Es la empresa familiar un tipo de gobierno más seguro en tiempos de crisis? *Problems and Perspectives in Management* 8(4), 23-29. https://www.researchgate.net/publication/290042749_Is_the_family_business_a_safer_type_of_governance_in_time_of_crisis

Hernández, J. y Galante E. (2020). *Covid 19: Edición especial impacto económico*. Barómetro de empresas. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Barometro-de-empresas-COVID-19-20200329.pdf>

Matallana, L. (2020). Retos empresariales tras el Coronavirus COVID 19. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24668>

Mendoza, O., Cordero, M., Barrientos, E. (2020). La gestión informática como base de la gerencia en la competitividad ante la recesión económica por la pandemia del coronavirus (Covid-19). *Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada*, 2 (36), 164-172. http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/RCTA/article/view/4026

Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: Conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41(1), 116-149.

Navas, W., Vera, C. y Amen, C. (2018). Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial. *Revista Publicando*, 5 (15), 1344-1364. <https://core.ac.uk/download/pdf/236644465.pdf>

Pedroni, F. V., Briozzo, A. E., Pesce, G. (2020). *Reflexiones sobre la informalidad empresarial en la Argentina en el marco de la pandemia por COVID-19*. Documento de trabajo. En RIDCA. <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5146>

Pérez, M., Uzcátegui, C. y Brito, B. (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas al desarrollo sostenible. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 187-194. Epub 03 de febrero de 2018. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200187&lng=es&tlng=es.

Provencio, E (2020). Política económica y Covid-19 en México en 2020. <http://revis-taeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/563>

PwC (2018). Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

PwC (2020). Family Businesses COVID-19; Nuestro apoyo y recomendaciones. <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/family-business-covid19.pdf>

Quintana, J. (2005). *Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*. Cuadernos Forética. https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos-foretica/cuaderno_foretica_3_responsabilidad_social_empresas_familiares.pdf

Rull, S (2020). *La innovación abierta en las empresas familiares españolas y el caso de éxito de Estrella Galicia*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37371/La%20Innovacion%20Abierta%20en%20las%20Empresas%20Familiares%20espanolas%20y%20el%20Caso%20de%20exito%20de%20Estrella%20Galicia%20-%20Rull%20Orti%2c%20Santiago.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Serna, M. (2012). Empresas familiares frente a las crisis. *Economía, Sociedad y Territorio*, 12(38), 43-80. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212012000100003&lng=es&tlng=es.

Valenciaplaza (2020). *La empresa familiar llenó el hueco que la Administración no supo frente a la covid*. <https://valenciaplaza.com/empresa-familiar-frente-covid>

