



SERIE EMPRESAS FAMILIARES RESILIENTES

Más allá de los negocios:

Intersección entre el propósito y la confianza, camino hacia la recuperación

En los últimos años, estamos asistiendo cómo las empresas de cualquier sector se hacen planteamientos que van más allá de la mera obtención de beneficios. En las salas de juntas en todo el mundo, los líderes de las empresas se preguntan "¿Cuál es nuestra misión?" y "¿Por qué existimos?". En agosto de 2019, 181 directivos de las mayores multinacionales estadounidenses firmaron una carta conjunta en la Business Roundtable¹ en la que reconocieron un propósito más allá que beneficiar únicamente a sus accionistas, comprometiéndose a entregar valor a todos los grupos de interés o

stakeholders. Las empresas familiares llevan muchos años planteándose cuál es su propósito. Para algunas familias, consiste en construir un legado. Para otras, lo es sentirse orgullosas de que su apellido sea mundialmente reconocido o dejando un impacto positivo en sus comunidades. Pero también es cierto que para algunas empresas familiares el propósito tiende a diluirse en el tiempo. Cuando esto sucede, hay que buscar un detonante, un momento decisivo, para reenfocar la empresa familiar y orientarla a lo que es realmente importante. No cabe duda, de que la COVID-19 supone un verdadero reto al

haber sacudido al sector empresarial hasta su esencia y, en muchos casos, ha llegado a interrumpir las relaciones de la empresa con sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, etc.). En medio de esta agitación, los líderes de las empresas familiares necesitan volver a encontrar o replantearse su propósito y buscar formas alternativas para volver a relacionarse con esos grupos de interés, esenciales para su negocio. En esa búsqueda, cobra un papel relevante la intersección entre propósito y confianza.

¹ Carta abierta, "Statement on the Purpose of a Corporation," Business Roundtable, agosto 19, 2019, <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.



Los líderes resilientes deben generar confianza en cuatro dimensiones clave.

La confianza como catalizador de la recuperación

Cuando se trata de generar o retener confianza, las empresas familiares tienen una ventaja inherente. De acuerdo con el Barómetro de confianza de Edelman 2020, el 67% de las personas confía en las empresas familiares.² Este porcentaje representa una ventaja de 14 puntos sobre la totalidad de las empresas, familiares y no familiares. Los empleados, clientes y otros grupos de interés tienden a ver a las empresas familiares como una extensión de los valores de esa familia con la que se relacionan.

Esta ventaja de las empresas familiares en materia de confianza representa una oportunidad única para liderar la recuperación de la economía en un mundo post-COVID.

Los líderes de las empresas familiares actuales comprenden la importancia de incorporar la confianza como catalizador para ayudar a que sus organizaciones se recuperen. Ven que la confianza tiene un carácter muy humano, pero también multidimensional y aunque no tenga valor de forma aislada, sí representa un intangible muy relevante que, a la postre, puede ayudar a la consecución de beneficios de toda índole: desde crecimiento económico y valor para los accionistas, hasta mayor innovación, mayor estabilidad dentro de la sociedad, mayor compromiso con los empleados y mejores resultados sanitarios, en general.

La pandemia del coronavirus ha esclarecido claves en las que los líderes

resilientes necesitan enfocarse para construir confianza en cuatro dimensiones. Primero, la confianza física, es decir, saber que el espacio físico es seguro, la segunda, la confianza emocional, que implica la protección de las necesidades emocionales y sociales. La tercera, la confianza digital, esto es, la protección de la información, particularmente con la ampliación del entorno virtual de trabajo y vida diaria. Y, finalmente, la confianza financiera, que es saber que las inquietudes financieras son atendidas.

Hoy, la presión por conservar la confianza en estas cuatro dimensiones es mayor que nunca, máxime teniendo en cuenta el auge de las redes sociales, el cual ha dado más poder a cada individuo para compartir su opinión y perspectiva. Ante estos nuevos desafíos, las empresas familiares tendrán que seguir construyendo confianza para poder prosperar en tiempos de incertidumbre.

Propósito y confianza

Las empresas familiares deben gestionar una serie de retos que en sus inicios no era necesario considerar. Hoy hay más complejidad que nunca, la tecnología y la interconexión global hace que muchas vuelvan a reflexionar sobre su propósito y cómo hacer que su personal oriente sus esfuerzos hacia un objetivo común. En este replanteamiento colectivo, las empresas familiares pueden tener una ventaja relevante sobre el resto de las empresas, porque tienden a ser más ágiles. El acceso directo a la alta dirección ayuda a transmitir la

información rápidamente, y sus empleados confían en que sus empleadores gestionarán de forma más eficaz los retos a los que se enfrenta su organización.

De hecho, el Barómetro de confianza de Edelman revela que, cuando se trata de trabajadores de grandes empresas familiares, estos comulgan mucho más con los valores de la empresa y ven a su empleador como una fuente confiable, en comparación con los empleados de empresas no familiares.³

Pero ¿cómo pueden las empresas familiares aprovechar estas ventajas para redefinir su propósito?

² Barómetro de Confianza Edelman 2020, página 50 <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>

³ Ibid.



Cuando la gente quiera compartir su propósito empresarial, se ganará una fuente de confianza de reabastecimiento propio, además de un entusiasmo por lo que la empresa hace.

La honestidad, el respeto y la aceptación de la diversidad, son valores que se espera estén en las empresas familiares en este momento. Son rasgos fundamentales básicos y prioritarios. Cada empresa familiar necesita examinar si su propósito está alineado con estos principios.

Cuando surja la próxima crisis las empresas necesitarán conectar con la gente de una manera más auténtica y

significativa, imaginando el cambio que quieren hacer en la sociedad, articulándolo y convirtiéndose en un instrumento de ese cambio.

Cuando la empresa comparta su propósito empresarial con sus stakeholders, generará en ellos confianza, además de entusiasmo, por lo que esa empresa hace. Comience respondiendo a esta simple pregunta:

¿Quiere la sociedad que exista nuestra empresa? Si no puede responder afirmativamente, entonces tiene que averiguar cómo hacerlo.

Líder del Centro de Excelencia de la Empresa Familiar de Deloitte España

Fernando Vázquez Castro

Socio responsable de Empresa Familiar Deloitte España
fvazquezcastro@deloitte.es



Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 312.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.