

## EMPRESA FAMILIAR

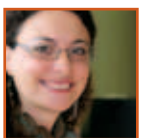
## LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES

**JOSEP TÀPIES**

Titular de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE

**LUCÍA CEJA**

Investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE

**REMEI AGULLES**

Investigadora del Departamento de Iniciativa Emprendedora, IESE

¿Qué valores exponen las grandes empresas en sus declaraciones de principios? ¿Son los mismos en las empresas familiares y en las que no lo son? Un estudio de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE responde a estas preguntas.

VALORES • EMPRESA FAMILIAR •  
DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS

Integridad, respeto y enfoque al cliente son los tres valores más citados por las grandes empresas en sus declaraciones de principios, y son comunes para las empresas familiares y las no familiares. Sin embargo, no todo son coincidencias entre las empresas familiares y las que no lo son, según los resultados de un estudio que ha desarrollado la Cátedra de Empresa Familiar del IESE<sup>1</sup>.

El objetivo del estudio era explorar si existen valores específicos de las empresas de propiedad familiar. Para ello, se analizaron los valores de las 100 mayores empresas del mundo de propiedad familiar y las 100 empresas más grandes de propiedad no familiar, a partir de la información disponible en sus sitios web o en documentos públicos.

**¿QUÉ SE ENTIENDE POR VALOR?**

- Antes de analizar los resultados de la investigación, es importante aclarar que los valores son:
  - Conceptos o ideales conforme a los cuales juzgamos y actuamos.
  - Que se refieren a: entidades (nuestros clientes, nuestra marca o los beneficios), comportamientos (eficiencia, integridad y amabilidad) o estados finales (confort, diversión, felicidad) deseables.
  - Que van más allá de situaciones particulares: permanecen vigentes en cualquier situación en la que nos encontremos.

- Que guían nuestra selección y evaluación de la conducta de las personas, las cosas y los eventos: son criterios de evaluación y conducta.

- Que están ordenados por importancia relativa: existe una jerarquía entre los valores.

Esta definición se basa en el trabajo de Schwartz y Bilsky<sup>2</sup>.

**PARTICULARIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

- La mayoría de los valores de las empresas familiares se refieren al comportamiento. Son valores como la generosidad, la humildad, la comunicación, el servicio, el respeto, la transparencia, la creatividad y el espíritu emprendedor. Algunos de estos principios también se mencionan en las empresas no familiares, pero son más comunes en las de propiedad familiar. En cambio, otros valores, como la generosidad, son exclusivos de las empresas familiares.

La generosidad está relacionada con el principio de otorgarle valor a otra persona<sup>3</sup> y está vinculada con actividades de tipo altruista. Una persona generosa con los demás nunca está demasiado ocupada para ayudar a otra y disfruta realizando buenas obras en beneficio de los demás, incluso aunque no los conozca demasiado. **Amancio Ortega**, presidente de Inditex, explica que las actuaciones de su empresa familiar se apoyan en el valor de la generosidad: “considero que una sociedad se enriquece por el trabajo y la aportación



## ALGUNOS VALORES, COMO LA GENEROSIDAD, SON CASI EXCLUSIVOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

de todos sus miembros. El anhelo de aportar mi experiencia me ha llevado a poner en marcha la Fundación Amancio Ortega (...). Mi sencillo y genuino deseo es que, a través de las estrategias y actividades propias de la Fundación y del grupo Inditex, el fruto de mi experiencia vital, personal y profesional, alcance a aquellos miembros de la sociedad que, particularmente, precisen de especial acompañamiento y aliento.”<sup>4</sup>

Los valores expresados por las empresas familiares tienen una perspectiva a largo plazo y se definen pensando en las futuras generaciones. Un ejemplo serían la creatividad y el espíritu emprendedor. Un rasgo característico de la empresa familiar es la voluntad de per-

manencia en el tiempo, precisamente, mantener vivos la creatividad y el espíritu emprendedor que dieron origen al negocio es clave para su continuidad.

La empresa familiar Louis Vuitton **Moët Hennessy**<sup>5</sup> considera que estos valores son fundamentales: “el éxito a largo plazo de nuestro grupo se apoya en una combinación de creatividad artística e innovación tecnológica: siempre hemos sido y siempre seremos creadores. (...) Nuestra empresa es altamente dinámica y motivadora. Alienta la iniciativa y el espíritu emprendedor y ofrece responsabilidades reales.”<sup>6</sup>

Otros valores que destacan en las empresas familiares más grandes del mundo son la excelencia y la calidad.

|                  |                   | JERARQUÍA DE VALORES   |   |  |                    |
|------------------|-------------------|--|---|--|--------------------|
|                  |                   | NOBLE  | ÚTIL  | AGRADABLE  |                    |
| TIPOS DE VALORES | DE ENTIDADES      | clientes, empleados, entorno, accionistas, excelencia                                  | empleados, clientes, calidad, excelencia, estructura, entorno, accionistas  | calidad  |                    |
|                  | ESTADOS FINALES   | felicidad  |   | felicidad  |                    |
|                  | DE COMPORTAMIENTO | ACTITUDES  | respeto, responsabilidad, cuidado de la gente, confianza, diversidad, servicio, comunidad, implicación, transparencia | innovación, iniciativa emprendedora, apertura, compromiso, transparencia, profesionalidad, mejora continua | innovación, pasión |
|                  |                   | HABILIDADES  |   | trabajo en equipo, comunicación, creatividad, liderazgo  | creatividad        |
|                  | VIRTUDES          | integridad, respeto, humildad, generosidad, comportamiento ético, honestidad, justicia |   |  |                    |

Cuadro 1. Una clasificación de los 35 valores mas citados en la muestra utilizada.

“Nunca te conformes con un desempeño mediocre”, decía **Alex Manoogian**, fundador de Masco Corporation, a su familia empresaria y a sus empleados. Hoy, en la declaración de valores de esta empresa todavía se menciona: “esfuérzate siempre por alcanzar la excelencia y la máxima calidad<sup>7</sup>.”

**UNA VENTAJA COMPETITIVA**

● Cuando se viven de verdad, los valores determinan cada aspecto de la empresa familiar, constituyen la esencia de su cultura empresarial, única e inimitable, y se convierten en una fuente de ventaja competitiva sostenible. Además, cada uno de estos principios tiene consecuencias positivas para la familia y el negocio. Por todas estas razones, es recomendable que las empresas familiares trabajen sus valores para tratar de diferenciarse y de aportar valor a la sociedad.

Existen diversos mecanismos para incentivar los valores. Según numerosas investigaciones realizadas en el ámbito de la psicología<sup>8</sup>, el valor de la generosidad se puede promover enfatizando estados de ánimo positivos, la empatía y la responsabilidad social. La humildad se puede trabajar con ejercicios sencillos que incentiven la gratitud entre los miembros de la familia, como

elaborar y mantener un diario personal de gratitud<sup>9</sup>. Y la buena comunicación se puede mejorar si se anima a los familiares a compartir sus emociones y a expresar sus puntos de vista de forma clara, y se les enseña a solucionar los problemas de forma colaborativa, según el psicólogo **John Gottman**<sup>10</sup>, experto en relaciones intrafamiliares.

**UNA POSIBLE CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES**

● Como hemos apuntado anteriormente, la mayoría de los valores de las empresas familiares se refieren al comportamiento. Bajo esta categoría se incluyen las actitudes positivas, que son modos de enfrentarse a la realidad (iniciativa empresarial, espíritu de servicio, profesionalidad); las habilidades, que son hábitos técnicos (comunicación, creatividad o trabajo en equipo), los valores éticos o virtudes, que son hábitos de tipo ético (generosidad, honestidad y respeto). Así como las actitudes positivas nos hacen enfocar positivamente la realidad y las habilidades nos hacen trabajar técnicamente bien, las virtudes nos hacen actuar de forma ética. De ahí que algunos de los valores sobre el comportamiento identificados en el estudio sean también virtudes, como la integridad, la humildad, la generosidad o el respeto.

¿Qué criterio podemos aplicar para establecer una prioridad o jerarquía entre los diversos valores? Para responder a esta pregunta, una posibilidad avalada por una sólida tradición es recurrir al enfoque ético de **Aristóteles**. Según el filósofo griego, los valores se basan en los conceptos de “bueno” y “deseable”, y con base a esto los valores pueden ser:

- Nobles: son buenos en sí mismos, ya sea para los individuos, o para la comunidad (respeto, humildad y nuestros empleados).
- Útiles: buenos para obtener un fin determinado, como el éxito de la empresa (transparencia y excelencia).
- Agradables: producen algún tipo de satisfacción o bienestar (entusiasmo y disfrutar en el trabajo).

Para **Aristóteles** existe un orden natural entre estas tres modalidades de bondad: en lo más alto se sitúa lo noble,

seguido de lo útil y lo agradable. En estos dos últimos, el orden es intercambiable.

Sin beneficios, la empresa no es sostenible. Sin embargo, esta no debería ser su única finalidad. Una empresa debe tener un objetivo final que vaya más allá del beneficio económico: el bien común. Así, en una declaración de principios, es probable que se citen valores que se refieren a lo útil, pero siempre deberán ir acompañados de valores nobles. Menos común será encontrar aquellos que se refieran a lo agradable. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que los tres tipos de valores no son excluyentes entre sí.

El cuadro 1 ofrece una clasificación de los estos desde una doble perspectiva: la jerarquía de valores nobles, útiles y agradables (basada en **Aristóteles**) y la clasificación de **Meglino y Ravlin**<sup>11</sup>, según si se refieren a entidades, estados finales o comportamientos. Los de entidades hacen referencia al valor que una persona da a un objeto o un resultado. Por ejemplo, el que alguien concede al sueldo. Los valores de estados finales son los que se refieren a estados que una persona se esfuerza en alcanzar: el bienestar, la salud... Por último, los valores de comportamiento describen actitudes, habilidades y virtudes que facilitan el logro de los valores de estado final. La honestidad y la capacidad de trabajar en equipo son dos ejemplos de los de comportamiento.

Como puede verse en el cuadro 1, los dos enfoques son compatibles. Así, los valores que las empresas mencionan en sus declaraciones pueden referirse a determinadas entidades (nuestra marca), comportamientos (humildad) o estados finales (satisfacción del cliente) y, a la vez, puede establecerse entre ellos una jerarquía u orden de prioridades. A modo de ejemplo y para facilitar la comprensión de esta clasificación en dos dimensiones, hemos incluido en el cuadro los 35 valores más citados en las fuentes de información de nuestro estudio. Creemos que esta clasificación puede ser útil para las familias empresarias, puesto que saber qué valores les definen les ayudará a identificar los mejores mecanismos para transmitirlos a las siguientes generaciones.

Los resultados de la investigación llevan a pensar que la mayor ventaja competitiva de las grandes empresas familiares se debe a que su modo de hacer se fundamenta en valores como la generosidad, la humildad, la comunicación, el servicio, la calidad, la excelencia, la creatividad y el espíritu emprendedor, que se desarrollan y enriquecen de generación en generación. Estos valores son una fuente sostenible de unión y éxito para las empresas familiares, porque dotan al patrimonio familiar de un propósito que va más allá de los beneficios puramente económicos y ayudan a todos sus miembros a mejorar como personas. Vivir los valores característicos de las empresas familiares es, con toda seguridad, una fuente de éxito, así como un apoyo a la mejora de la sociedad.

- 1 Este estudio ha sido presentado en IFERA Américas 2011 (Bogotá, Colombia), donde ha sido premiado como uno de los dos mejores artículos académicos expuestos en el congreso. Working paper D/916-E, IESE Business School.
- 2 Basado en Schwartz y Bilsky (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878-891.
- 3 Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford: Oxford University Press: USA.
- 4 Extraído de la página web: [www.faoortega.org/es/presentacion.htm](http://www.faoortega.org/es/presentacion.htm)
- 5 Según el listado de *Family Business Magazine*, 2009.
- 6 Extraído de la página web: [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com)
- 7 Extraído de la página web: [www.masco.com/index.html](http://www.masco.com/index.html)
- 8 Carlson, M., Charlin, V., & Miller, N. (1988). Positive mood and helping behavior: A test of six hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 211-229.
- 9 Emmons, R. A., & Crumpler, C. A. (2000). Gratitude as a human strength: Appraising the evidence. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 56-69.
- 10 Gottman, J. M. (1994). *The marriage clinic: A scientifically-based marital therapy*. New York, NY: Norton.
- 11 Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24 (3), 351-389.

## LOS VALORES DETERMINAN CADA ASPECTO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SE CONVIERTEN EN UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.