

# Los valores de la familia definen a la empresa familiar

Luccia Reynoso  
mayo 2021

“Los valores son la piedra angular del comportamiento y compromiso humano. Inspiran a hacer cosas difíciles, a asumir compromisos que requieren disciplina, a comprometerse a largo plazo” <sup>1</sup>

Así como los valores definen el comportamiento de una persona, en una empresa, entendida como una organización de personas, los valores inspiran y guían sus objetivos; y definen cómo se gestiona, se toman decisiones y desarrollan las relaciones con clientes, trabajadores, proveedores, acreedores y la comunidad donde opera (grupos de interés o “stakeholders” en inglés).

En una empresa familiar exitosa (“EF”), a diferencia de empresas no familiares, los valores de la familia definen los valores y cultura empresarial (manera en que actúan sus ejecutivos y trabajadores). Los valores de la familia son el principal recurso de una EF, la marca que la hace única porque solo en una EF está presente la familia propietaria (los miembros de la familia comparten una historia y forma de actuar común). “La familia es la propietaria de los valores y principios empresariales”. <sup>2</sup>

Si los valores de una familia unida y feliz son el corazón de los valores y cultura de la EF, esta tendrá una **ventaja competitiva** que le permitirá sostener su principal atributo - **su visión a largo plazo** - y mantenerse en el tiempo (superar tiempos disruptivos). En efecto, cuando los miembros de la familia y todos los que trabajan en la EF están de acuerdo con los valores empresariales, los entienden, se **comprometen con ellos y los viven** (no sólo basta con publicarlos en la web o escribirlos en las paredes), es posible construir una cultura empresarial única y sostenible en el tiempo. Por ejemplo, los trabajadores se sentirán orgullosos de pertenecer a la empresa y, por tanto, serán más creativos y dedicados. Si en adición, los valores de la EF se basan largamente en los valores del fundador, las nuevas generaciones compartirán la visión de “que están en el negocio por un largo tiempo”. <sup>3</sup>

Existe amplia evidencia empírica de que las EF que se comprometen activamente con sus valores y los incorporan en su plan estratégico y en su día a día, lideran el crecimiento y sobreviven en el tiempo; que existe una fuerte vinculación entre **valores, crecimiento y longevidad**. <sup>4</sup> En este contexto, queremos invitarlos a visitar la página web de la asociación francesa Henokiens y conocer las historias de EF con más de 200 años de vida (sobrevivientes de desastres naturales, guerras, recesiones y pandemias) que coinciden en señalar la importancia de los valores en su largo caminar, **destacando valores como el respeto por la calidad del producto y las relaciones humanas, el conocimiento transmitido con pasión de generación en generación y el cuestionamiento continuo de los logros**. Destaca que los valores de la familia junto a la historia de la EF, su visión de largo plazo, reputación, cultura, tradiciones y red de relaciones sostienen el espíritu empresarial y continuidad de las EF exitosas. <sup>5</sup> Todo ello explica la **resiliencia** de la EF, es decir, su capacidad de superar y recuperarse de situaciones adversas.

**El 79% de las EF líderes sienten que tienen valores y propósito compartidos. PwC (2018)**

Las EF líderes coinciden en señalar que los valores se ponen a prueba en las situaciones más difíciles. La crisis vivida con la pandemia Covid-19 ha sido una oportunidad para que muchas EF den vida a sus valores mostrando creatividad, humildad y en especial, solidaridad con sus comunidades y empleados. Ha sido una oportunidad para que los miembros de las familias descubran la importancia de haber trabajado en fortalecer sus valores y estar unidos alrededor de su familia y empresa. ¿Cuántos

ejemplos de EF en las que los miembros mayores de la familia se reincorporaron al negocio para trabajar junto a las generaciones más jóvenes? Los primeros, con el fin de preservar el propósito y los valores familiares, y los segundos, para aportar con sus

Finalmente, destaca la importancia de los valores en la construcción de la **confianza** en la empresa. En un contexto de grandes transformaciones, donde ganar confianza es uno de los principales desafíos empresariales, las EF, construidas a partir de una visión de largo plazo y valores sólidos, reciben más confianza que las empresas no familiares. A continuación, los resultados de encuestas aplicadas a nivel global por la firma Edelman (2019).<sup>7</sup>

## Los valores de una EF

Al estar involucrada la familia, los valores de una EF son más humanos y emocionales a diferencia de los valores de una empresa no familiar que suelen ser más transaccionales e impersonales. Un estudio sobre corporaciones líderes revela que, si bien las empresas familiares y no familiares comparten valores como **integridad, respeto y enfoque al cliente**, los valores predominantes en las empresas familiares son **generosidad, humildad, comunicación, servicio, calidad, excelencia, creatividad y emprendimiento**; que estos valores tienen una perspectiva de largo plazo, un enfoque colectivo y sentido de responsabilidad y “stewardship”. El estudio agrega que el compromiso de los trabajadores con la EF (y su orgullo de trabajar en ella) será mayor si la misión y visión de la empresa descansan en valores sólidos.<sup>8</sup>

**Generosidad:** Pensar en los demás y compartir el bienestar creado. Muchas EF se comprometen fuertemente con actividades filantrópicas, lo que genera lealtad de sus trabajadores y de las comunidades en que operan (y reciprocidad en momentos de crisis). Esto hace que los miembros de la familia sientan orgullo de su empresa y tengan una razón para mantenerse unidos y comprometidos con la continuidad de la EF.

**Humildad:** Reconocer la historia de la EF basada en trabajo duro, sacrificio y compromiso. La humildad ayuda a que los miembros jóvenes valoren y agradezcan el esfuerzo de su familia por crear el patrimonio que recibirán y que, por ello, se comprometan en preservarlo para pasarlo a las generaciones siguientes. Esto une a la familia y mejora la relación con clientes y empleados.

conocimientos en la transformación del negocio. Una EF con valores sólidos es capaz de enfrentar momentos de crisis y levantarse fortalecida.<sup>6</sup>

El 69% confiaría más en una EF frente al 56% que reciben las empresas en general.

El 64% de los trabajadores cree que las EF están comprometidas con sus valores (value-driven) versus el 54% registrado por empresas no familiares.

**Comunicación:** En una familia saludable, la comunicación es honesta y genera confianza. Una buena comunicación requiere optimismo, disposición y el deseo de escuchar y resolver las diferencias. Si la familia tiene buena comunicación, ello se replicará en la EF en beneficio de sus stakeholders.

**Servicio al cliente:** Implica promover el buen trato a los clientes y desarrollar una relación positiva con ellos; el deseo de dar un servicio de calidad. Esta forma de servir da satisfacción a los miembros de la familia y trabajadores, y se traduce en buena reputación y mayor confianza en la EF.

**Creatividad:** Esencia de la familia empresaria que permite que la EF se distinga, crezca y sea rentable. La creatividad sostiene la historia de la EF y su visión de largo plazo, pues le permite adaptarse al cambio creando y renovándose, y con ello, sobrevivir a las siguientes generaciones de la familia.

**Excelencia (ser excepcionalmente bueno) y calidad (standard de excelencia):** Si una empresa aprecia y promueve estos valores, logrará que sus empleados se sientan realizados y comprometidos; y que los miembros jóvenes de la familia se esfuercen por desarrollarlos y pasarlos a las siguientes generaciones.

**Emprendimiento.** Para preservar su patrimonio y sobrevivir en el tiempo, una EF buscará destinar recursos para innovar y desarrollar nuevos proyectos que creen valor en beneficio de las futuras generaciones de la familia.

## Una EF longeva está sostenida en sus valores

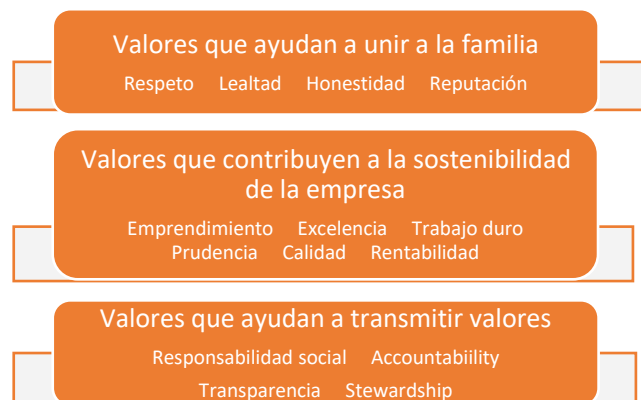
Una EF exitosa y longeva combina una empresa rentable y una familia unida que ha decidido mantener la propiedad de la empresa y lo ha logrado a lo largo de varias generaciones; una familia que sabe **agradecer y compartir** el bienestar creado con sus trabajadores, proveedores, comunidad y sociedad. Cuando los miembros de una familia son conscientes de que su EF ha sobrevivido a pesar de crisis y momentos muy difíciles, se sienten orgullosos de lo logrado, se comprometen y unen con mayor fuerza alrededor de su empresa y familia.

En efecto, la longevidad de una EF une a la familia y enriquece la **“marca familia”**; crea un vínculo emocional entre la empresa y la familia que sostiene la continuidad de la empresa en el tiempo. La longevidad de una EF es más que un legado, es un **activo** que refleja los **valores** de la familia y **confianza** de sus clientes, empleados y demás stakeholders; su credibilidad, el reconocimiento de la calidad de sus productos y procesos, su **reputación** y

**éxito**. No cualquier EF logra **sobrevivir** pasando de generación en generación.<sup>9</sup>

Mirando al futuro, es fundamental reconocer la importancia de ajustar los valores empresariales conforme el negocio crece y se incorporan nuevas generaciones en un entorno altamente cambiante y con nuevas formas de ver y vivir. Es pues un desafío encontrar el equilibrio entre tradición y cambio, y en este contexto, las próximas generaciones de líderes tienen el desafío de revisar y revitalizar los valores que promueven el espíritu emprendedor y fortalecen la longevidad de la EF.<sup>10</sup>

El estudio realizado por Tápies Josep y Fernández María - IESE (2010) sobre EF españolas en el marco del estudio de la Asociación Henokiens, destaca la contribución en la longevidad de valores como el compromiso con la **calidad**, **el trabajo duro** y **la honestidad** entre otros resumidos en el cuadro siguiente:<sup>11</sup>



## ¿Cómo se transmiten los valores en una EF?

La transmisión de los valores de la familia a la empresa es un proceso en el que los líderes de la familia tienen un rol indiscutible a través de su ejemplo. En efecto, los miembros jóvenes de la familia y el personal aprenderán a vivir los valores al ver cómo los líderes de la familia se comportan dentro y fuera de la EF y toman decisiones, y en especial, al conocer cómo las generaciones anteriores vivieron los valores familiares. Qué mejor lección si el fundador actúa de manera íntegra al honrar los acuerdos tomados con sus trabajadores; si

vive el valor del respeto al cumplir con la fecha de entrega pactada con el cliente o pagar al proveedor o banco en la fecha acordada. Y estando fuera de la EF, qué importante es que los miembros de la familia respeten las normas, sean solidarios y actúen como buenos ciudadanos. En este contexto, es fundamental realizar reuniones que permitan a los jóvenes y trabajadores tener una aproximación práctica a los valores de la EF. El compromiso con el cumplimiento de los valores es la mayor fortaleza que la familia propietaria puede aportar a la EF.<sup>12</sup>

Para asegurar la transmisión de los valores de la familia a la EF y a las siguientes generaciones de la familia, es indispensable que los líderes de la familia protejan los valores desde el directorio y gerencia, que guíen la toma de decisiones y alineen la

estrategia empresarial con los valores familiares; y que busquen que los directores y ejecutivos no miembros de la familia, valoren y compartan la cultura empresarial, se comprometan con los valores de la familia y los adopten como guía de su día a día.

## Algunas recomendaciones para “dar vida” a los valores <sup>13</sup>

- Definir claramente los valores en el protocolo familiar.
- Promover y transmitir los valores entre las diferentes generaciones de la familia.
- Elaborar un documento que describa la aplicación práctica de los valores, así como un código de conducta que defina las sanciones para quienes no los cumplan.
- Implementar indicadores que permitan hacer seguimiento y medir el cumplimiento de los valores.
- Comunicar los valores de manera clara a través de la página web de la empresa y demás medios para que sean conocidos por clientes, proveedores, comunidad, acreedores y otros stakeholders.
- Poner los valores al centro del proceso de reclutamiento, evaluación y capacitación del personal. Contratar solo a quienes compartan los valores de la empresa y estén dispuestos a vivirlos.

---

### Referencias:

- <sup>1</sup> Aronoff Craig y Ward John (2011), “Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success”
- <sup>2</sup> PwC (2018), “The values effect: How to build a lasting competitive advantage through your values and purpose in a digital age”. Encuesta aplicada a 2,953 EF en 53 países. Declaración de Victoria Mars, Presidenta del Directorio de Mars Inc. Cuarta generación de la familia Mars.
- <sup>3</sup> Sorenson Ritch (2015), “The family way: How entrepreneurial values help businesses thrive over generations”; PwC (2018)
- <sup>4</sup> Tápies Josep y Fernández María - IESE (2010), “Values and longevity in family business: Evidence from a cross cultural analysis”
- <sup>5</sup> Integran la asociación 51 EF de diferentes países y sectores económicos. La familia debe ser propietaria o accionista mayoritaria y al menos un miembro de la familia debe estar presente en el directorio y/o gerencia. <https://www.henokiens.com/>
- <sup>6</sup> KPMG (2021), “Mastering a comeback: How family businesses are triumphing over COVID-19. Global family business report”
- <sup>7</sup> Edelman (2019), “Edelman Trust Barometer: Implications for family business”. Informe sobre más de 33 mil encuestas aplicadas en 27 países.
- <sup>8</sup> Ceja Lucía, Agulles Remei y Tápies Josep - IESE Business School (2010), “The importance of values in family-owned firms”. El estudio analiza los valores de las 100 empresas no familiares más grandes del Fortune 500 del año 2008 y de las 100 EF más grandes del ranking The Family Business del año 2010. “Stewardship”, administración cuidadosa y responsable de algo que ha sido entregado en confianza. [www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com); PwC (2018)
- <sup>9</sup> PwC (2018)
- <sup>10</sup> Ceja Lucía, Agulles Remei y Tápies Josep - IESE Business School (2010); Sorenson (2015)
- <sup>11</sup> “Accountability”, aceptar responsabilidad o responder por un acto. [www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com)
- <sup>12</sup> Tápies Josep y Fernández María (2010); PwC (2018)
- <sup>13</sup> Ceja Lucía, Agulles Remei y Tápies Josep - IESE Business School (2010); Bhalla Vikram y Orglmeister Christian (2017), “A founder’s guide to professionalizing a family business”; PwC (2018)