

Conteúdo 2 – Los Buenos Valores: un aliado estratégico

<https://www.hacerempresa.uy/los-valores-en-las-empresas-familiares/>

Paula Caputo

La acción y práctica empresarial que incorpora valores trascendentes frecuentemente genera una mejor performance, que desemboca en resultados superiores. Los valores son un fin en sí mismo, pero resulta estimulante saber que generan efectos positivos para las empresas familiares. Algunos de ellos son: dar un sentido de identidad, favorecer la estabilidad de las normas sociales y orientar a las personas hacia compromisos que van más allá de sí mismos.

Uno de los momentos en los que los valores juegan un papel clave es durante el cambio generacional. Lo habitual es que en esa etapa aumenten la cantidad de accionistas. Por ende, puede disminuir el interés de los familiares/accionistas en la empresa al no encontrar un lugar influyente o interesante en la misma. Frente a este problema, una posible solución es la mencionada por Ward: “Cortar el árbol familiar”. Y otra es la que menciona Aronoff [1]: aumentar la cohesión familiar en torno a los valores con los cuales se identifica la familia.

Si al interés económico se le suman - por medio de la reflexión y la explicación - los valores familiares representados en la empresa, todos sus accionistas/familiares encontrarán en la empresa familiar una oportunidad única de extender su legado ético y económico a las generaciones sucesivas y a la sociedad, generando un impacto altamente positivo.

Se necesita una cultura empresarial sustentada en valores que brinde la motivación necesaria, más allá del retorno económico, para darle continuidad a la empresa y para sacrificar un poquito el interés personal en pos del bien común, que a su vez redundará en un beneficio propio. La conciencia de los valores en torno a los cuales cohesionar a la familia con la empresa permitirá capear las tormentas y superar los malos momentos, porque extiende la mirada al largo plazo. Se trata de mantener viva la llama del fundador, sus valores y su pasión y, al mismo tiempo, estar atentos a las nuevas oportunidades y necesidades del mercado.

La estrategia esencial de las empresas familiares consiste en combinar los valores de la familia con las oportunidades del mercado [2]. Los valores de la familia tienden a ser decisivos (consciente o inconscientemente) en la selección de las estrategias del negocio. Existe la teoría de que la familia empresaria suele elegir opciones y estrategias acordes a su visión del mundo y sus valores, porque aquello que somos es lo que determina a dónde queremos ir.

La familia debe reflexionar periódicamente sobre sus valores mientras rearma sus estrategias. Hay que evitar que la empresa encare una estrategia inconsistente, y para eso se deberá reevaluar tanto los valores como las estrategias, adaptándose mutuamente y haciendo los cambios necesarios para que, tanto la dirección de la empresa como los valores de la familia, estén en armonía. Si los valores familiares son compatibles con la estrategia, la empresa y la familia lograrán superar cualquier obstáculo, porque son dos fuerzas que actúan unidas. De lo contrario, es muy probable que la estrategia fracase.

Muchas familias con empresas centenarias han descubierto que la redefinición de ellos mismos y de sus negocios ha sido un baluarte importante para su sustentabilidad y que ha fortalecido el compromiso de los integrantes con la empresa y con su continuidad.

REFERÊNCIAS

[1] Arnoff, C. (2004). "Self Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long Term Family Business Survival". *Family Business Review*, 17 (1): 55-59.

Denison, D.; Colleen, L. y Ward, J. (2004). "Culture in Family Owned Enterprises: Recongnizing and Lveraging Unique Strengths". *Family Business Review* 17: 61-70.

[2] Ward (2011). "How Family Values and Vision Drive Business Strategy and Continuity". *Universia Business Review*, num. 32, pp. 26-38.

Paula Caputo

Directora asociada del Centro de
Empresas Familiares del IAE