

ENSEÑANZAS ÉTICAS DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

Gustavo González Couture, Luz Elena Orozco y Luis Díaz Matajira

Las empresas de familia no suelen tener códigos de ética escritos, pero sí una cultura ética fuerte. En ellas, los valores no constituyen formulaciones intelectuales de comportamientos deseables, sino valores vividos: virtudes. Las prácticas, actitudes y acciones cotidianas están infundidas por esas virtudes que los integrantes de la familia suelen vivir y representar.

LA INVESTIGACIÓN SOBRE LIDERAZGO y comportamiento organizacional muestra que el ejemplo de los directivos, el bueno y el malo, tiende a propagarse. La cultura de la organización, sus prácticas, los valores imperantes, las creencias, las actitudes, todo ello influye en las conductas de las personas. El entorno físico y los medios materiales también contribuyen. Por ello se intenta influir en el comportamiento de los integrantes de la organización por medios complementarios a los de control y sanción: por medio de la motivación y la ética.

De la ética del empresario o el profesional la sociedad siempre ha tenido una expectativa positiva. Del negociante, en cambio, no tanto: existe prevención hacia su astucia y picardía. Del emprendedor, aunque no siempre se le admira, se espera un comportamiento mejor que el del negociante. Esto tal vez explique que algunas empresas colombianas, emulando a algunas multinacionales, se estén sumando al movimiento de la responsabilidad social empresarial (RSE). Hay quienes se suscriben a pactos voluntarios de alcance nacional e internacional. Este movimiento es objeto de diversas interpretaciones, pero existe un consenso alrededor de la necesidad de respetar los derechos humanos, mostrar justicia laboral y respetar el ambiente. Un número importante de empresas colombianas vienen, desde hace varias décadas, aplicando acciones que hoy se llamarían RSE; pero, por no haberse acuñado el término, pareciera que es ahora cuando las llevan a cabo.

Gustavo González Couture, Luz Elena Orozco y Luis Díaz Matajira, profesores de la Universidad de los Andes, Bogotá.

Otro fenómeno reciente es el de instaurar códigos de ética en las empresas. En el caso estadounidense, a raíz de los casos de Enron, WorldCom y, recientemente, Lehman Brothers, vienen estableciéndose leyes que regulen sus operaciones y, en particular, las actuaciones de los directivos. Algunas de estas leyes diluyen sanciones a directivos, siempre y cuando demuestren que la empresa contaba con códigos de ética de alguna eficacia.

Si la experiencia humana ha mostrado la complejidad del cumplimiento de las normas para el ordenamiento social, la empresa no se halla exenta de ello. Los códigos de ética en las empresas suelen ser de una índole diferente de los reglamentos de trabajo convencionales. Estos últimos establecen horarios, formas de uso de los medios de trabajo, normas mínimas de convivencia. En cambio, los códigos de ética proporcionan guías para materializar los valores de la empresa, tales como integridad o cumplimiento de la palabra. Además, ilustran situaciones de conflicto y modos de enfrentarlos según la filosofía gerencial que prime en la empresa. Común es hoy ver en esos códigos normas para la oferta o recibo de obsequios, el soborno, el empleo de parientes de los empleados, el comportamiento hacia proveedores y clientes, el pago de impuestos, el respeto ambiental, el acoso sexual, el robo, la mentira.

Viene en camino en las escuelas de administración la formación de una disciplina conocida como ética en los negocios que, en verdad, es una sana iniciativa académica para comprender la ética en el contexto empresarial y el mundo de los negocios. En América Latina esta disciplina aún no tiene presencia en la mayoría de los programas, aunque las acreditadoras internacionales persuaden de la necesidad de su existencia.

La investigación y la enseñanza en ese tema esclarecen diversos enfoques éticos y métodos de aproximación que resulten útiles a los administradores y empresarios interesados en considerar las implicaciones éticas de sus decisiones. También se ha esclarecido un hecho: las empresas de familia no suelen tener códigos de ética escritos (Adams, 1996), aunque sí una cultura ética fuerte. Los valores en esas empresas y familias no constituyen formulaciones intelectuales de comportamientos positivos deseables sino valores vividos; es decir, virtudes. Incluso es posible que los valores ni siquiera se formulen o se hallen explícitos. Pero sí es evidente que las prácticas, actitudes y acciones cotidianas están infundidas por esos modos de ser (virtudes) que los integrantes de la familia suelen vivir y representar.

Dinámica de los valores vividos en las familias empresarias

Los integrantes de una familia que tiene la responsabilidad de una empresa no solo viven los valores en el medio familiar, uno de los ámbitos naturales para la inculcación de valores, sino que también los llevan a su lugar de trabajo; no como

formulaciones abstractas, sino en su mismo modo de ser. Debe distinguirse entre valor y virtud. En el ámbito de la virtud, el valor se vive, se personifica. La virtud es la disposición al buen actuar moral: hábito moral adquirido por el conocimiento de una acción, el discernimiento del rumbo que se ha de seguir y el obrar con determinación ante múltiples circunstancias.

Existe un enfoque de la ética que contribuye a explicar este hecho. Si se entiende la ética como ciencia que busca la acción mejorada de la persona constituida por tres dimensiones (normas, bienes y virtudes), es posible formarse una idea de cómo la familia y la empresa familiar contribuyen a que la ética se viva más plenamente, incluso en ausencia de códigos escritos de ética. A la interrelación de estas tres dimensiones de la ética contribuye la acción de las personas: mediante la acción la norma moral se abre paso; con la acción la persona consigue bienes; y productos de la acción son las virtudes (o vicios): valores (o antivalores) vividos.

Un análisis más detenido de las familias empresarias, aquellas en las que la familia mantiene cercanía con la empresa mediante participación directa en su administración o en su orientación estratégica, señala el porqué de la poca necesidad de establecer códigos de ética explícitos y escritos. Por un lado, la familia ejerce liderazgo mediante sus miembros, cuyos comportamientos están guiados por el conjunto de virtudes aprendidas de sus progenitores, que representan valores vividos tanto en la familia como en la empresa, cuando hay participación temprana de las nuevas generaciones en el negocio. El tiempo juega a favor de las familias em-

El tiempo juega a favor de las familias empresarias, pues las vivencias compartidas reiteran un valor en particular y lo arraigan como un valor vivido. Diferentes generaciones de la familia conducen la empresa con esas virtudes

presarias, pues las vivencias compartidas reiteran un valor en particular y lo arraigan como un valor vivido. Diferentes generaciones de la familia conducen la empresa con esas virtudes: los progenitores las ejercen, las más de las veces, de manera inconsciente y los hijos las imitan, también sin grandes elaboraciones. Esto vivido día a día va gestando hábitos que son compartidos a lo largo del tiempo. Las tensiones y los conflictos son terreno propicio para ejercitar virtudes. Aunque el diálogo colaborativo es un importante elemento en la formación de puntos de vista compartidos en la familia (Sorenson, Goodpaster, Hedberg, & Yu, 2009), el aprendizaje ocurre sobre todo por medio de las vivencias compartidas. Cuatro casos analizados de familias colombianas muestran

UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD

LOS NEGOCIOS DE ESTADOS UNIDOS EN VENEZUELA DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO VEINTE



0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

José Malavé

Un flujo masivo de inversiones provenientes de Estados Unidos cambió el paisaje económico, institucional, cultural e incluso físico de Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte. Con su capital, los estadounidenses trajeron maneras particulares de operar y desarrollar negocios que influyeron sobre empresas y empresarios venezolanos. No obstante, la aspiración de convertir a Venezuela en un país moderno se quedó en ilusión.

Descárguelo gratis en www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad

Vivencia de valores, importancia de los empleados y valores vividos como parte de la cultura organizacional en cuatro familias empresarias colombianas

Sector de la empresa	Valores vividos en la familia	Importancia de los empleados	Valores vividos en la empresa (cultura organizacional)
Familia 1: servicios financieros	<p>«Yo pienso que ahí hay valores como la austeridad. Por ejemplo, él era muy austero y eso nos lo inculcó a nosotros. Yo creo que eso hace parte de nuestros principios, con nuestros hijos también. Él siempre decía “no se gasten más de lo que se ganan, ahorren”. Siempre hubo una separación muy clara, nunca la compañía fue una empresa de bolsillo de la familia».</p> <p>Entrevista con una de las hermanas</p>	<p>«El tema de familia es parte importante de esta organización; o sea, en esta compañía es muy importante que sus funcionarios tengan estabilidad de familia.</p> <p>Y desde la misma forma como han manejado la relación con nosotros creo que están intrínsecos esos valores: el respeto, la valoración de nosotros como funcionarios, el reconocimiento de nuestro trabajo».</p> <p>Entrevista con la segunda hermana</p>	<p>«El tema de respeto, el tema de tradición, el tema de austeridad. Ellas [integrantes de la familia] son así también. Esos son parte de los valores de esta organización».</p> <p>Entrevista con la segunda hermana</p>
Familia 2: servicios petroleros	<p>«Nosotros nunca hemos sido muy ostentosos, pero sí con ciertas comodidades. La experiencia de la quiebra me sirvió mucho para mi vida. Pues que uno aprende, aprende a que no lo tiene todo en la vida, a que de un momento para otro todo se puede perder, que uno pierde esas cosas, las comodidades. Pero lo que nos enseñaron mi papá y mi mamá fue que los valores siguen... siguen siendo los mismos. Es como tratar de transmitir lo profundo y los principios, y que los muchachos traten de transmitirlos entre ellos, y que para ellos sea valorable».</p> <p>Entrevista con la mayor de los seis hermanos, segunda generación</p>	<p>«Nosotros hemos tratado de conservarlos [a los empleados]. Nos cuesta más... y que la gente coja apego a la empresa, que cuide la empresa, que cuide los equipos. Hemos tratado de bajar la rotación de empleados, para nosotros es malo; o sea, entre comillas. Pero ahora que uno tiene que enseñarle tanto a la gente y la estabilidad da tranquilidad, trabajan mejor.</p> <p>Lo que ha hecho a esta empresa grande es la gente, eso es indiscutible. Lo que nos ha hecho crecer verdaderamente a nosotros ha sido la gente».</p> <p>Entrevista con uno de los seis hermanos, segunda generación</p> <p>«A mí me parece que les importa la gente, inclusive a veces un poco pasado a paternalista. Tienen un valor que heredaron del papá que es la protección, cuidado y seguimiento del cliente, como valor empresarial, cultural».</p> <p>Entrevista con un externo a la familia</p>	<p>«En esta compañía y esta familia el valor del trabajo es esencial. Digamos que la gente aprecia y cree en el trabajo, en el trabajo bien hecho. Creen absolutamente en la honestidad, en la transparencia de las cosas. Se pueden equivocar en cosas y cometer errores, pero no hay mala fe en sus actos. Es un proceso en donde la transparencia y la honestidad también los rige».</p> <p>Entrevista con un externo a la familia</p>

los valores vividos en la familia y el papel de la transferencia de estos valores entre generaciones. Por otro lado, estas vivencias compartidas no se restringen a los miembros de la familia. La baja rotación de personal, característica de un alto porcentaje de las empresas lideradas por familias empresarias, contribuye a que el tiempo juegue una vez más a favor de la familia. Entender este proceso implica también comprender que la mayoría de los líderes de las familias empresarias están conscientes de que, sin el apoyo y el compromiso de los empleados, la empresa no hubiera podido ser;

de ahí que haya un interés explícito de la familia no solo en que perduren los empleados en la empresa sino también en que la empresa pueda proveer condiciones adecuadas para su desarrollo profesional, personal y familiar.

Con esto en mente no es difícil entender que los valores, al ser vividos, al ser parte de las personas, no se limitan al ámbito de las relaciones familiares o de la empresa, sino que se extienden a todo el entorno que rodea la familia empresarial: empleados, clientes, proveedores, asesores, entre otros. El contacto continuo de los empleados con la familia permite

Sector de la empresa	Valores vividos en la familia	Importancia de los empleados	Valores vividos en la empresa (cultura organizacional)
<p>Familia 3: exportación de café y otros rubros</p>	<p>«Yo creo que el respeto, la honestidad... Eran sumamente cuidadosos en que todas las cosas fueran claras y limpias, y tuvieron muchos problemas, fracasos. Siempre se hablaban entre los tres, se oían y llegaban a un acuerdo. Nunca pelearon, siempre resolvieron los problemas entre los tres. Para ellos era importantísima la unión».</p> <p>Entrevista con el líder de la empresa, miembro de la segunda generación</p> <p>«Pues el legado, digamos, la honorabilidad, el cumplimiento, el esfuerzo, el trabajo... Las cosas son de una manera, no de cualquier manera. La solidaridad con la familia, la unión, el respeto, pues son los valores con los que uno también está educando a sus hijos».</p> <p>Entrevista con un miembro de la segunda generación</p>	<p>«Con los empleados, por ejemplo, la relación es una relación gana a gana: usted me da, pero yo también lo voy a retribuir por lo que usted me está aportando en el trabajo. Usted trabaja para mí, pero yo le pago justamente, le doy lo que le corresponde, le ayudo. Para ellos educar fue un tema, una cosa importantísima, y ayudar a que sus empleados se educaran y educaran a sus familias. Entonces aquí, por ejemplo, siempre hubo y existen ayudas educativas para las familias y para los empleados. Entonces nosotros crecimos viendo eso, viendo que las cosas se decían y se hacían como eran, siempre fueron muy consecuentes en todo».</p> <p>Entrevista con un miembro de la primera generación</p>	<p>«No, eso es cierto, pero eso es algo que nos hemos propuesto. Es transmitirle ese legado a todos los colaboradores; es decir, tenemos muy claros cuáles son nuestros valores, y eso a conciencia lo estamos transmitiendo a nuestros colaboradores, a todos, todos, todos, todos. Digamos eso es parte de lo que nos hemos propuesto hacer pensando en un futuro. Sí, son parte del legado, definitivamente. La cultura empresarial es: la gente tiene que vivir con esos principios y este legado».</p> <p>Entrevista con un miembro de la primera generación</p>
<p>Familia 4: producción y comercialización de huevos</p>	<p>«Mi papá me enseñó a trabajar, creo que a veces me enseñó demasiado a trabajar. Pero tú me ves sábados y domingos, yo recorriendo almacenes y puntos de venta todo el tiempo, sábados por la tarde estoy recorriendo los puntos de venta».</p> <p>Entrevista con el líder de la empresa, uno de los hermanos de la segunda generación</p> <p>«Nosotros nos respetamos nuestro trabajo. Digamos, él es mi jefe, por decir algo, pero al lado de él uno aprende muchísimo, que es importantísimo, pero también él respeta lo que uno está haciendo, entonces al respetar lo que uno está haciendo, uno lo hace mejor todavía, porque la responsabilidad es toda, es toda, es toda...»</p> <p>Entrevista con uno de los hermanos de la segunda generación que participa en la administración de la empresa</p>	<p>«Que esa cultura organizacional es muy consentidora de sus trabajadores. Es estable pero les promueve el cambio permanentemente.</p> <p>El hecho de que yo consienta no quiere decir que yo sea totalmente laxo; pues, si se comete un error, la persona sabe a qué atenerse, y se toman decisiones. Pero sí es una cultura organizacional que promueve el cambio».</p> <p>Entrevista con miembro externo de la familia</p>	<p>«Dentro de la cultura organizacional, pienso que el compromiso... Creo que el mayor incentivo que tiene una organización es eso, el que si la persona se siente bien motivada está entregando lo mejor. Por ejemplo en clasificación salen muchos huevos rotos y las mismas señoras son las que se preocupan, digamos que ese sentido de pertenencia es otra parte importante que ha desarrollado. A pesar de que los niveles de rotación son importantes... la gente desde que llega sabe que hay que comprometerse, eso es clarísimo. Entonces ese sentido de pertenencia sería otra parte a resaltar dentro de la cultura».</p> <p>Entrevista con miembro externo de la familia</p>

que estos valores vividos comiencen también a formar parte de las vivencias de los empleados y de su comportamiento diario (Distelberg y Blow, 2010). En conjunto, el comportamiento de los empleados que está alineado con las virtudes de la familia constituye la base de la cultura organizacional de la empresa familiar. Esta cultura se vuelve única e irrepetible, dadas las características particulares de tiempo y modo mediante los cuales fue forjada (Vallejo-Martos, 2011).

Una característica de varias de las familias colombianas estudiadas es que consideran a sus empleados parte de la

familia y, por ello, la intención de transferir valores vividos se vuelve un proceso bastante natural (similar al caso IKEA analizado por Miller y Le Breton-Miller, 2005). La importancia que las familias empresarias atribuyen a su equipo de colaboradores se convierte, entonces, en un pilar fundamental de la difusión de las virtudes en la empresa. En los cuatro casos colombianos, los empleados son estimados positivamente en las empresas y, finalmente, la empresa logra tácita o explícitamente que su cultura organizacional se forje alrededor de los valores vividos en la familia y en la empresa.

La transferencia de virtudes entre generaciones se basa en un interés de las generaciones previas en transmitir su legado a las generaciones venideras y de estas últimas en recibir ese legado, pues observan un gran valor en los logros personales, familiares y empresariales de sus progenitores. Si bien los progenitores desean transmitir modos de ser probados como adecuados en diversas circunstancias, la generación siguiente, una vez superada la adolescencia, es probable que considere el legado (propiedad, filosofía empresarial, reputación, valores) digno de su esfuerzo. Aquí se halla presente una sana admiración por los progenitores, un deseo de imitarlos. Es el descubrimiento en la Grecia clásica de la dimensión estética de la ética: así no se pueda describir una virtud, conocer a quien la personifique basta, pues surge el deseo de imitarle.

El reconocimiento del papel de los empleados en la familia y el interés genuino en su bienestar siembran la reciprocidad en ellos, quienes en muchos casos observan con admiración a sus líderes, lo que conforma un primer paso para el aprendizaje de comportamientos y valores, para que estos sean vividos más allá de la estimación puramente intelectual o afectiva que genera el valor. En el ámbito de la ética, querer no es hacer. Es interesante ver que algunos líderes de las familias empresarias son conscientes de las virtudes como un activo valioso para preservar y difundir en la organización; es decir, forjar virtudes en los empleados puede llegar a ser un objetivo de la organización.

Las familias empresarias tienden a desarrollar sus empresas alrededor de valores vividos, que son transmitidos no solo de generación en generación de miembros de la familia sino también mediante los empleados y colaboradores, forjando así una cultura organizacional basada en virtudes o valores vividos. Un buen número de familias empresarias mantienen un interés en transmitir su legado, y el hecho de que los valores sean vividos y practicados día a día permite entender la menor necesidad de reglas escritas, como los códigos de ética, pues los valores influyen el comportamiento de las personas que integran la organización y, por lo tanto, parece innecesaria la utilización de mecanismos adicionales para guiar ese comportamiento.

Recapitulando...

El interés creciente en los códigos de ética se deriva de una necesidad también creciente por lograr comportamientos éticos previsible, de forma coherente y sostenible en toda la organización. El comportamiento ético, resultante de la interrelación de sus dimensiones de normas, bienes y virtudes, se traduce finalmente en una reputación para la organización que permite su estabilidad a mediano y largo plazo.

Hay dos líneas claramente distinguibles en el desarrollo de los códigos de ética empresariales: una que consiste en

guiar los comportamientos de los individuos por medio de reglas escritas que sean seguidas y consultadas regularmente, especialmente en casos de ambigüedad en las decisiones (dando así prioridad a la dimensión normativa de la ética); y otra que se ha desarrollado implícitamente en muchas familias empresarias mediante la vivencia de valores que se convierten en códigos de ética compartidos, aunque no ne-

El comportamiento de los empleados que está alineado con las virtudes de la familia constituye la base de la cultura organizacional de la empresa familiar

cesariamente escritos (dando así prioridad a la dimensión de virtudes de la ética). Ambas líneas buscan contribuir al mejoramiento de la organización; sin embargo, la alineación de comportamientos alrededor de las virtudes desarrolladas en las familias empresarias elimina en gran medida el requisito de mecanismos de control que garanticen el cumplimiento del código, pues el código se comparte y se vive (Dumas y Blodgett, 1999).

Lo que enseñan las familias empresarias es que la exitosa aplicación de los códigos de ética en el comportamiento de los miembros de la organización se logra con el ejemplo y la vivencia de los valores. Que los códigos estén escritos es un elemento importante para las organizaciones, especialmente para las que no cuentan con sendas compartidas por sus empleados y directivos. Pero más importante es que las normas contenidas en ellos representen reglas valiosas para quienes las deben aplicar, y mejor aún es que su práctica y vivencia se evidencien en cada decisión tomada y acción emprendida por cada miembro. **■**

REFERENCIAS

- Adams, J. S., A. Taschian y T. H. Shore (1996): «Ethics in family and non-family owned firms: an exploratory study». *Family Business Review*. Vol. 9. No. 2.
- Distelberg, B. y A. Blow (2010): «The role of values and unity in family businesses». *Journal of Family and Economic Issues*. Vol. 31. No. 4.
- Dumas, C. y M. Blodgett (1999): «Articulating values to inform decision making: lessons from family firms around the world». *International Journal of Value-Based Management*. Vol. 12. No. 3.
- Miller, D. e I. Le Breton-Miller (2005): *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sorenson, R. L., K. E. Goodpaster, P. R. Hedberg y A. Yu (2009): «The family point of view, family social capital, and firm performance: an exploratory test». *Family Business Review*. Vol. 22. No. 3.
- Vallejo-Martos, M. C. (2011): «The organizational culture of family firms as a key factor of competitiveness». *Journal of Business Economics and Management*. Vol. 12. No. 3.



FUNDAMENTOS DE FINANZAS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY

Ediciones 

0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.