

# Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado<sup>\*</sup>



Vanessa Steckerl Guerrero

*vsteckerl@yahoo.com*

Ingeniera Industrial, Especialista en Gerencia de Empresas Comerciales y Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia).

---

<sup>\*</sup> Investigación realizada como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad del Norte, 2005. Director: Dagoberto Páramo Morales.

## Resumen

A través del estudio, análisis y comprensión de los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado, se formuló un modelo explicativo en una empresa familiar del sector de servicios que se encuentra en el paso de la primera a la segunda generación. El modelo tiene como punto de partida los valores del fundador, con base en los cuales se forjan en la empresa los valores organizacionales, las creencias y las prácticas empresariales; aspectos que su vez estructuran la orientación al mercado de la empresa. Para lograrlo se recurrió a los fundamentos de la investigación de corte relativista mediante la presencia de la investigadora durante 3 meses, realizando entrevistas, observando de manera participativa y no participativa y aplicando algunas escalas.

**Palabras claves:** Valores organizacionales, cultura organizacional, empresas familiares, modelo explicativo, orientación al mercado.



## Abstract

*Through the study, analysis and understanding of founder's values, the organizational culture and the market orientation, an explicative model in a service sector familiar enterprise is formulated. This enterprise is passing from the first to second generation. The model has a starting point: the founder's values. From them, organizational values, beliefs, and entrepreneurial activities are forged with which the market orientation is built. For doing do, the research was developed based on a relativistic approach. The researcher was in the enterprise during three months applying interviews, doing non participant and participation observations and applying some measure scales.*

**Key words:** Organizational values. Organizational culture. Family enterprises. Explicative Model. Market orientation.

## INTRODUCCIÓN

Cada peldaño que se construye en las empresas familiares en pro de su prolongación y de su vigencia en el mercado deberá enfocarse hacia la cimentación de su cultura y sus valores, ejes fundamentales para que éstas lleven consigo su esencia al pasar de generación en generación. Estos valores nacen de la familia propietaria, más específicamente, de sus fundadores, quienes son los encargados de sentar sólidas bases para que sus futuras generaciones conviertan en éxito el fruto de sus esfuerzos.

La familia, eje neurálgico de las empresas familiares, serán las encargadas de instituir en sus miembros la visión de empresa, y los miembros de la familia deberán ver a la organización como una oportunidad y sentirla como un privilegio, la oportunidad de conservar unas raíces y unos valores y de mantener la unidad familiar, el privilegio de tener un patrimonio del cual se ha recibido mucho durante años y del que se tiene la obligación de administrar y transmitir a generaciones futuras.

La supervivencia a lo largo de cambios generacionales es uno de los puntos más críticos del ciclo de vida de las empresas familiares, considerada por muchos expertos como el principal problema y causa de la mayoría de los fracasos en crecimiento y continuidad de este tipo de organizaciones. Dada su importancia, se pretende proponer los valores del fundador reflejados en la cultura organizacional y la orientación al mercado como mecanismos fortalecedores de las empresas familiares. Basados en dichos conocimientos se busca encontrar sus interrelaciones, con el propósito de proponer un modelo organizativo para una empresa familiar que le sirva de fortalecimiento y apoyo a su prolongación y supervivencia.

### 1. OBJETIVOS

#### Objetivo general

Proponer un modelo explicativo de la relación entre los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado de una empresa familiar.

## Objetivos específicos

- Describir y comprender los valores del fundador
- Conocer y comprender los valores de la familia
- Conocer la cultura organizacional de la empresa
- Conocer el grado de orientación al mercado de la empresa

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. La empresa familiar

La empresa familiar es una fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial. El sistema familiar es profundamente emocional, mientras que el empresarial es de base laboral. En las empresas familiares, estos dos sistemas se superponen y llegan a ser interdependientes, lo cual causa la problemática característica de la empresa familiar por ser dos sistemas opuestos, con objetivos y prioridades diferentes. Es por ello que diversos autores coinciden en afirmar que la mayoría de los problemas que enfrentan las empresas familiares se derivan de los conflictos que surgen entre los valores de la familia y los de la empresa.

La empresa familiar se vuelve aun más compleja en la segunda y tercera generación, pues en éstas se multiplican los problemas, ya que llega a estar comprometida más de una familia. El problema se torna aun más grave cuando la empresa fue creada por socios no familiares y éstos legan la empresa a los suyos.

### 2.2. Ciclo de vida de las empresas familiares

Consolidar una empresa familiar no es fácil. Aquellos que inician tienen que afrontar años de esfuerzo, de mucho trabajo, de sacrificio. Para aquellos que ya tienen una empresa cimentada, recordar el pasado suscita satisfacción y lucha.

El ciclo de vida de las empresas familiares está compuesto por varias etapas. Primero la empresa pasa de tener un sólo propietario a ser una empresa de hermanos; luego pasa de ser una empresa de hermanos a una empresa de primos. Cada una de estas transiciones generacionales enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan la preservación de la empresa familiar.

En los primeros tiempos, la estructura de una empresa familiar es muy simple. El fundador moldea una empresa de la nada y trabaja él y su equipo por conseguir su meta a corto plazo, se busca la supervivencia a toda costa, muchas veces haciendo lo que sea para sobrevivir. No existen sistemas ni mucho menos una planificación formal; se espera que todos sepan de todo, es decir, no hay una especialización laboral. La toma de decisiones es improvisada. El desorden es controlado gracias a que el fundador está al frente de todo, y él es quien toma cada una de las decisiones claves. Su temor al fracaso lo impulsa a controlar casi todas las tareas, desde las más simples hasta las más complejas.

El fundador con frecuencia está convencido de que la manera de ver el mundo de los negocios y de hacer las cosas es la que él tiene, y tiende a pensar que quien no opina como él no tiene la capacidad para comprender determinada situación o está equivocado. Además, piensa que como la empresa es suya, su principal función social es la de estar a su servicio personal.

La mayoría de los fundadores disfrutan del desafío de esta primera fase aunque, por otro lado, se sientan culpables por arriesgar el futuro de su familia y por no pasar el tiempo necesario con ellos.

En la mayoría de los casos, al pasar a la segunda etapa ya la empresa ha alcanzado cierto grado de estabilidad comercial y financiera. Ya no tiene apuros de liquidez para el pago laboral, ha establecido bases sólidas con los proveedores y logrado un reconocimiento en el mercado. Regularmente se han introducido algunos controles y métodos de organización para mejorar la eficiencia de los procesos básicos.

### 2.3. Cultura

Cuando se habla de “cultura” necesariamente nos remitimos al ser humano, pues la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de todo aquello que constituye la vida en común de las personas. Las costumbres sociales y los patrones de comportamiento de los seres humanos no existen de manera aislada, están estrechamente interrelacionados con una cultura.

“La cultura es, entonces, siempre un fenómeno colectivo; el resultado de los primeros años de convivencia humana, donde el universo compartido –parcial o totalmente– con la gente que se vive o se ha vivido, moldea y delinea el aprendizaje, el pensamiento y la conducta social...La cultura es el resultado de la interacción humana permanente. No es heredada biológicamente, es transmitida” (Páramo & Martínez, 2005).

#### 2.4. Valores

Los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales los individuos se comportan y van de acuerdo con aquello que consideran correcto. Los valores siempre han existido desde el comienzo de la humanidad. Lo que cambia al transcurrir el tiempo es el criterio para darles valor y la forma de su manifestación. “La cultura se constituye por una serie de valores adquiridos que la sociedad acepta como un todo y transmite a sus miembros a través del lenguaje y los símbolos. Por tanto, la cultura es el reflejo de los significados y las tradiciones compartidas por la sociedad” (Assael, 2001: 443). “La cultura es un espejo tanto de los valores como de las posesiones de sus miembros”(Assael, 2001: 443).

Rokeach (1995) definió los valores culturales “como las creencias por las que, en un estado general de existencia, vale la pena luchar por conseguir en lo personal y en lo social.” “Los sistemas de valores están constituidos por la importancia relativa que las culturas conceden sobre dichos valores” (Assael, 2001: 445). A su vez, señalaba que los valores se manifiestan en distinto grado para cada individuo, y se produce una concentración en los que se pueden considerar fundamentales.

Basándose en un concepto de Franco Ortiz (2001), Esquivel y Aguilar (2002) proponen un concepto de valores familiares diferentes de los valores socioculturales y personales. Los valores personales como los valores que el individuo ha incorporado a su sistema de creencias y que guían su vida y sus relaciones con los demás. Los valores socioculturales como los valores que imperan en una sociedad en un momento dado en la historia. Los valores familiares como los valores que los padres de familia transmiten a sus hijos a través de la comunicación directa (normas de comportamiento) y el ejemplo. Esquivel y Aguilar proponen la clasificación de valores familiares de Abascal

Carranza (2001) como la más adecuada, la cual consta de 9 categorías: Valores físicos, biológicos y ambientales, valores económicos, valores afectivos, valores sociales, valores políticos o del poder, valores intelectuales, valores estéticos, valores morales, valores religiosos.

## 2.5. Cultura organizacional

Desde la perspectiva de Gordon (1991), la “cultura organizacional es vista como un sistema específico organizativo de supuestos y valores compartidos que les asignan mayor importancia a los modelos de comportamiento transmitidos a los nuevos miembros de la organización formal o informalmente [...] basada en las creencias internamente orientadas a cómo administrar y externamente, a cómo competir” (citado por Páramo, 2001: 8).

Por otra parte, cultura organizacional es, según Desphande y Webster (1989), “el modelo de valores y creencias compartidas que dan a los miembros de una organización significado y les proveen las reglas de su comportamiento en la organización” (citado por Páramo, 2001: 9).

La perspectiva cultural de las organizaciones como materia de estudio se afianza en los años setenta a raíz del crecimiento de la complejidad del concepto de empresa de aquel tiempo. Así se empieza a reconocer en dichos años que una empresa, además de ser un ente económico, es un ente social. Conforme se fue avanzando en el tiempo se fue reconociendo que no existe un plan maestro para manejar de manera genérica todas las empresas que permitiera garantizar su éxito, ya que cada empresa era diferente, cada una tenía una historia particular, es decir, una cultura única e inimitable. Más aun, cada empresa tiene un proceso de desarrollo diferente. Cada compañía tiene su propia historia que contar respecto al desarrollo de sus estrategias y estructuras de organización, así como respecto a la evolución del papel de su fundador.

“Estudiando la cultura organizacional como una fuente de ventajas competitivas sostenibles, Barney (1986) la analizó como un recurso valorable, raro e imperfectamente inimitable” (citado por Páramo, 2001: 4). Raro, desde el aspecto de sus atributos y características que deberán ser poco comunes para que una empresa sea identificada y posicionada en el mercado de manera espe-

cífica. Imperfectamente inimitable, desde la incapacidad de su reproducción de manera fiel y total, en cuanto a sus valores y sus prácticas, pues son estos últimos los que llevan a las organizaciones a caracterizarse y posicionarse en el sector donde se desempeñan. La cultura organizacional se presenta entonces como una ventaja competitiva por la cual la empresa puede ser percibida de manera diferente de sus competidores, lo que genera diferenciación.

Por su parte, Schein (1985) propuso, en aras de comprender la cultura en la teoría organizacional, “una estructura de “iceberg”, en la cual es posible encontrar tres elementos centrales vinculados entre sí a través de constantes interrelaciones entre ellos:

1. Artefactos y conducta: está compuesto por los aspectos más observables del comportamiento humano, como ritos, rituales, símbolos y mitos, todos ellos fácilmente perceptibles y colocados en la parte superior de la pirámide cultural, donde cualquier persona los puede observar sin mayores esfuerzos.
2. Las creencias son consideradas como afirmaciones “de facto”, como un conjunto de formas de pensar y actuar que han sido estructuradas a lo largo de la vida de la organización y que sirven como punto de referencia para evaluar y conducir la conducta de sus miembros. Los valores son vistos como todo “aquello que tiene que ser”, como un dogma, como un cuerpo de principios inviolables que permiten determinar si algo es correcto o no a la luz de los dictados que tales pensamientos han puesto dentro de una determinada cultura organizacional.
3. El mundo subyacente representa aquellos supuestos que son tomados como una verdad sin discusión, siendo difíciles de cuestionar, y al mismo tiempo, casi imposibles de justificar” (citado por Páramo, 2001: 5).

Desde la perspectiva de Schein, sólo la tercera perspectiva, de las expuestas anteriormente, representa la verdadera esencia de una cultura organizacional; por ello, el mundo subyacente, es decir, los supuestos, de cómo y por qué se deben hacer los procesos en las organizaciones deberán, según Schein, convertirse en el eje central en la toma de decisiones empresariales dirigidas a implementar una cultura organizacional orientada al mercado en las organizaciones.

## 2.6. Modelo de análisis de la cultura organizacional de Zapata (2004)

Álvaro Zapata (2004) en su práctica investigativa en el tema de cultura organizacional elaboró un modelo de análisis de la cultura organizacional de una organización, el cual, según el autor, permite realizar un diagnóstico de la cultura en las empresas teniendo presente las diferentes dimensiones que la determinan. En dicho modelo se presenta una síntesis de los componentes, las características y los rasgos de la cultura organizacional desde un plano interdisciplinario de la organización. Según el autor, “se trata de un modelo amplio, exhaustivo, bastante cercano a lo que Max Weber considera como un “ideal tipo” de construcción teórica en ciencias sociales, para el estudio de las dimensiones antropológicas de la organización.” El modelo propuesto parte de lo general a lo particular y está dividido en doce dimensiones: Identificación e historia de la organización, el entorno social o cultura externa, el lenguaje y la comunicación, proyecto formal de empresa, el sistema de producción de bienes materiales, el sistema de producción de bienes inmateriales, el sistema de producción de bienes sociales, las relaciones interpersonales, las relaciones de poder, liderazgo y modos de ser de los dirigentes, subculturas, la identidad.

## 2.7. Orientación al mercado (Narver y Slater, 1990)

“El desempeño de una organización es afectado por su orientación al mercado [...] la empresa que incrementa su orientación al mercado mejorará su desempeño” (Narver & Slater, 1990). Páramo (2001) plantea que una organización orientada al mercado es el fundamento para la creación de una cultura organizacional en la que predominen los valores de marketing.

Narver y Slater (1990) definen la orientación al mercado en función de tres componentes de comportamiento organizacional: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional en términos de dos criterios de decisión: impacto a largo plazo e impacto en la rentabilidad.

Narver y Slater (1990) plantean que para una empresa una orientación al mercado es la cultura organizacional que más efectivamente crea valor para los clientes y, por ende, un desempeño continuo y superior para el negocio. Para maximizar su desempeño a largo plazo, una organización deberá construir y mantener una relación a largo plazo de mutuo beneficio con sus clientes.

El grado de orientación hacia el mercado de un negocio, de acuerdo con Narver y Slater, depende de los tres componentes mencionados. La orientación al cliente y la orientación a la competencia involucran todas las actividades de investigación y recopilación de la información acerca de los clientes y la competencia del mercado objetivo y la disseminación de esta información dentro de toda la organización.

La orientación al cliente es el completo conocimiento del mercado objetivo (de los compradores objetivos) de una organización que permita una creación de valor de manera continua. La orientación al cliente requiere que el vendedor conozca y entienda las necesidades y toda la cadena de valor de los clientes, tanto actual como a futuro, para que después con esta información disponible pueda estar en condiciones de crear valor para sus clientes.

El segundo componente, la orientación a la competencia, se refiere al conocimiento que un vendedor deberá tener de las fortalezas y debilidades de corto plazo y las capacidades y estrategias de largo plazo de sus competidores tanto actuales como a futuro.

El tercer componente, la coordinación interfuncional, está basado en la utilización coordinada de los recursos empresariales, con el fin de crear valor para los clientes objetivos con base en la información recopilada tanto de ellos como de la competencia. Es decir, cómo la empresa se acomoda y responde a esa información obtenida de los primeros dos componentes. Es oportuno resaltar que cualquier punto en la cadena de valor de los clientes es una oportunidad para una organización de crear valor. Como consecuencia, todos los recursos empresariales deberán ser empleados de manera integrada y eficiente en la creación de valor para sus clientes.

El impacto a largo plazo está relacionado con el proceso de intercambio de beneficios mutuos entre el comprador y el vendedor y la implementación de cada uno de los tres componentes explicados.

La rentabilidad se refiere al principal objetivo de la mayoría de las organizaciones.

Para analizar el grado de orientación al mercado de determinada empresa, los autores plantean un cuestionario de 21 preguntas, con una escala del 1 al 7, donde 1 es “total desacuerdo” y 7 es “total acuerdo”. Cada una de las personas que va a responder el cuestionario deberá indicar el grado de acuerdo con las afirmaciones expuestas.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La empresa escogida para la investigación fue una empresa familiar, en el paso de su primera a segunda generación, del sector de servicios, fundada en 1977.

El diseño principal de la investigación se caracterizó por lo siguiente:

- Fue de carácter relativista, se recurrió al método inductivo, aunque se aplicó una escala de medición para determinar el grado de orientación al mercado (Narver & Slater, 1990). La investigadora se sumergió en la empresa durante un período de 3 meses a fin de encontrar los elementos claves para proponer el modelo explicativo aquí presentado.
- Se desarrolló un marco teórico y conceptual que sustentó la actividad investigada.
- Se seleccionaron los factores relevantes de la investigación y se desarrollaron estrategias con el fin de obtener la información requerida para la evolución de la investigación.
- Se realizó una entrevista en profundidad al fundador y a siete de su grupo de trabajadores, en la que se analizaron y se interpretaron los valores del fundador.
- El análisis de los datos exigió el empleo de una descripción textual de lo observado y de las grabaciones hechas en audio.
- Igualmente se aplicó una encuesta a la familia utilizando la clasificación de valores propuesta por Esquivel y Aguilar (2002), en la que se determinaron las incidencias de los valores familiares.

- Se aplicó el Modelo de Álvaro Zapata (2004) como herramienta para caracterizar la cultura organizacional de la empresa.
- Se aplicaron las 21 preguntas propuestas por Narver y Slater (1990) con el fin de determinar la orientación al mercado de la empresa.
- Todo lo anterior junto con las propias vivencias de la investigadora en la familia y la empresa, dada su cercanía laboral y familiar con la misma.
- Se empleó un mecanismo permanente de recopilación de información, observación participante y no participante.
- El criterio de investigación fue de fidedignidad, en el que el objetivo es la comprensión de los hechos dentro de la empresa y de la familia investigada.
- El producto de esta investigación fue la interpretación de una realidad social y empresarial según la propia dinámica de la familia y la empresa investigada.

#### 4. MODELO EXPLICATIVO

Conjugando lo encontrado en esta investigación, se formuló un modelo explicativo de la organización en el que se esboza la relación encontrada entre los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado. El modelo tiene como punto de partida los valores del fundador, con base en los cuales se forjan en la empresa los valores, las creencias y las prácticas empresariales, aspectos que construyen la orientación al mercado de la empresa e inciden de manera directa en las decisiones empresariales y fortalecen, a su vez, los valores del fundador (figura 1).

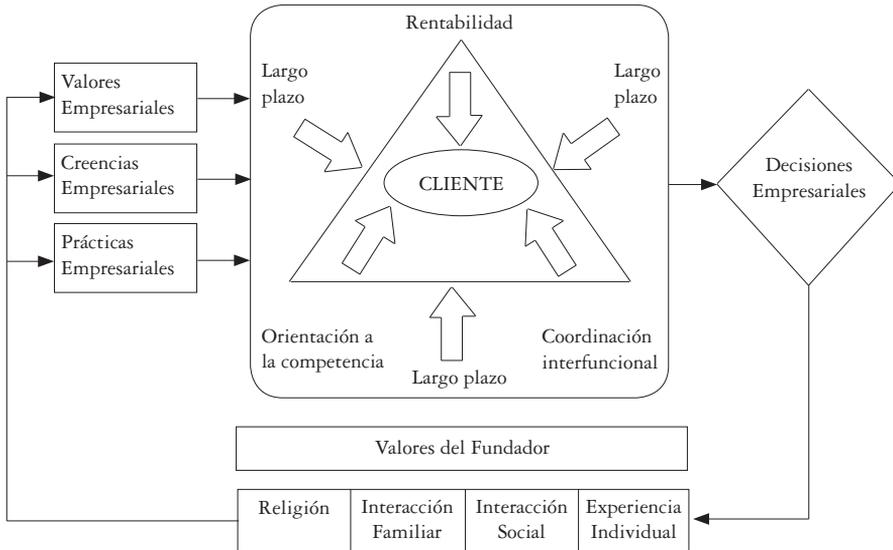


Figura 1. Modelo explicativo de la empresa

La cultura organizacional es fuerte en las empresas familiares, como en este caso objeto de estudio, en el cual se ratifica que éste es un elemento cohesionador y forjador de las decisiones relacionadas con el proyecto de empresa. Los valores son ratificados como los motores que orientan tanto el comportamiento organizacional como cualquier filosofía administrativa que se implemente, como en este caso la de la orientación al mercado.

Los valores del fundador son producto de cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual. La manifestación de los valores del fundador es individual, pero la formación de éstos se deriva de estos cuatro aspectos.

De los valores del fundador se derivan los valores empresariales, las creencias empresariales y las prácticas empresariales que forman la cultura organizacional. La cultura organizacional, a su vez, es la que moldea y construye la orientación al mercado. La orientación al mercado abarca tres componentes de comportamiento de la organización: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, bajo dos criterios de decisión: rentabilidad y largo plazo (Narver & Slater, 1990), y en ella se destaca el

cliente como centro de todas las actividades empresariales, y hacia dónde se dirigen todas las actividades de marketing de la organización.

Como resultado, se generan y se implementan dentro de la organización decisiones empresariales, representadas así como en los diagramas de flujo, por un rombo, que a su vez retroalimentan los valores del fundador.

#### 4.1. Componentes del modelo

##### *La religión*

A través del proceso acumulativo, típico de la orientación relativista que guió la investigación, se encontró que la empresa estudiada tiene raíces judías enmarcadas en su fundador y sus antecedentes, lo que llevó a acercarnos a dicha religión, y se encontraron nexos bastante significativos para comprender el mundo laboral de esta empresa familiar.

El “melajá”, es decir, el trabajo o actividades creativas, es prioritario para los judíos. La misión y la responsabilidad de los hombres es buscar su actividad y no esperar a que el trabajo les llegue a los pies; la función principal del hombre judío es salir en busca de él. Y si la situación económica o social del individuo no le permite trabajar, según la visión de los judíos, esto no justifica su vagancia. Según los judíos, el vago siempre será pobre, tanto económica como espiritualmente.

Los judíos conciben el trabajo como una forma de liberación, liberación del ocio, y consideran a éste como algo que no lleva a nada positivo. La falta de una ocupación del individuo es vista en el judaísmo como el pecado, como el fracaso en su proyecto de vida. La comida, fundamental en la cultura judía, debe ser ganada por el hombre con su trabajo, con el sudor de su cuerpo.

El padre judío, además de enseñarle a su hijo la Torá, es decir, las Sagradas Escrituras, deberá enseñarle un oficio, con el que este último pueda ganarse el sustento, y así estar alejado del pecado. Más aun, dicen las Escrituras que aquel padre que no le enseñe a su hijo un oficio estará enseñándole a ser un criminal. Por consiguiente, es deber del padre velar porque su hijo sea productivo, velar porque éste trabaje.

El hombre judío es formado para que trabaje los seis días de la semana y sea su propio jefe, para que sea autónomo, para que tome sus propias decisiones. Sus padres lo alientan a asistir como aprendices en las empresas, para luego transferirles el poder y la dirección de las organizaciones, lo cual lleva consigo, en el caso de las empresas familiares, una transmisión de valores, conocimientos, redes de contacto, etc., que sin lugar a dudas benefician la sucesión de cualquier organización.

El fundador de la empresa objeto de estudio siempre quiso dedicarse a su propia empresa, nunca pensó trabajar para otro; sacar adelante su propia empresa siempre fue lo más importante. Sin lugar a dudas, el énfasis que la religión judía pone en el trabajo fueron determinantes para él en cuanto a su visión del trabajo y lo importante que éste es para su vida personal. El trabajo es su máxima prioridad. A su vez, se le enseñó desde muy joven, a través del ejemplo de su padre, judío también, que el trabajo era lo más dignificante para su vida, por ello le dedica todo su tiempo y su esmero. Ubica a la familia después del trabajo; sin trabajo no hay vida para él.

Sin lugar a dudas, la formación religiosa contribuye a la formación de valores en el hombre. La religión hace parte de los componentes que forman en los individuos sus valores, cuya manifestación es individual. Es decir, la práctica del valor es algo individual, pero en la formación del valor incide la formación religiosa que recibe el individuo.

El hombre judío recibe desde los 7 a los 13 años formación religiosa, a cargo de un rabino (ministro), formación que será determinante en su actuar como adulto, en este caso en su vida empresarial, de la cual nunca hace consciencia pero que sin lugar a dudas marca la pauta de sus creencias, valores y, por ende, su manifestación.

Por consiguiente podemos afirmar que existe un cuarto componente formativo de los valores en los individuos: la religión.

#### 4.2. Valores del fundador y su clasificación

Rokeach (1995) considera los valores culturales como valores terminales u objetivos que se deben desarrollar, y define, a su vez, otra categoría de valores,

los valores instrumentales, como aquellos que son los medios para alcanzar los objetivos deseados. Es decir, los valores terminales son los objetivos finales y los valores instrumentales son las directrices específicas para alcanzar dichos objetivos. Es decir, valores meta y valores medio. Rokeach clasifica los valores terminales como personales y sociales, es decir, los valores relacionados con los modos de comportamiento. Y clasifica los valores instrumentales como valores morales y valores competenciales, es decir, las creencias de las propias competencias o incompetencias de las personas. Rokeach definió además la existencia de dos ámbitos en la formación de valores: el social y el personal.

Como resultado de esta investigación, analizando detenidamente los valores del fundador de la empresa objeto de estudio, puede decirse que éstos se pueden clasificar en dos grandes clases de valores, que muestran la estructura propia inmersa en el sistema de valores del fundador de una empresa familiar:

- Valores de orientación a la empresa, es decir, valores en los que se emplea la empresa como un fin.
- Valores de orientación a la familia, es decir, valores en los que se emplea la empresa como medio para generar bienestar para la familia.

Los valores de orientación a la empresa hacen referencia al empleo de la empresa como fin para generar bienestar para la sociedad en general, es decir, como cualquier empresario lo haría, generar bienestar para sus trabajadores, sus familias y la comunidad en general. Según Peter Drucker y muchos otros autores, las organizaciones existen para beneficio de la sociedad en general. “Las organizaciones existen para la ejecución de una tarea y la consecución de un objetivo en beneficio del individuo y de la sociedad”. Así, los valores orientados a la empresa son aquellos relacionados directamente con su papel como fundador de una organización, es decir, su función empresarial.

Los valores orientados a la familia hacen referencia al empleo de la empresa como medio para generación de riqueza dentro la familia, es decir, el empleo de la empresa como benefactor familiar, matiz observado en el caso de la empresas de carácter familiar. La familia es un valor cultural propuesto por Cheng y Schweitzer (1996).

#### 4.3. Valores de la familia

Empleando la clasificación de valores propuesta por Esquivel y Aguilar (2002) se encontró que los valores presentes en los hijos no son iguales entre ellos, y mucho menos iguales a los valores de sus padres. Por ende, podemos afirmar que los valores de los hijos son producto del ejemplo de sus padres, pero también producto de la experiencia individual de los hijos dentro de su grupo social.

#### 4.4. Cultura organizacional

Una vez aplicado el modelo de análisis de la cultura organizacional propuesto por Álvaro Zapata, se obtuvo un panorama general de todos y cada uno de los componentes propios que forman la cultura organizacional de la empresa estudiada, lo cual nos dejó a contraluz tres ejes vertebrales de la cultura organizacional: los valores empresariales, las creencias empresariales y las prácticas empresariales. La aplicación de dicho modelo permitió sintetizar los doce componentes, las características y los rasgos de la cultura organizacional de la organización. La cultura organizacional es entonces una ventaja competitiva para la empresa familiar, ya que puede ser percibida de manera diferente de sus competidores, es decir, genera diferenciación.

#### 5.5. Orientación al mercado

Apoyados en las investigaciones realizadas por Narver y Slater (1990) y de acuerdo con la escala validada por diferentes autores para medir el grado de orientación al mercado, se obtuvieron los siguientes resultados en la empresa estudiada: a) Orientación al cliente, 84%. b) Orientación a la competencia, 55%. c) Coordinación interfuncional, 81%. ch) Criterio de largo plazo, 92% y d) Criterio de rentabilidad, 60%. De manera general, la empresa presenta un 74% de orientación al mercado, lo cual significa que se tiene inclinación a escuchar la voz del mercado y de los diferentes agentes que participan en él.

## 5. BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

Según Gallo (1997), “lo que realmente hace que una empresa familiar sea familiar es la existencia actual, y el deseo de que continúe existiendo en un futuro, de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia. El nexo consiste en que parte de la cultura de ambas, formada por creencias y valores, es permanente y voluntariamente compartida.”

Son estos mismos valores, creencias y símbolos los que le permitirán a la empresa familiar formar una cultura organizacional y una orientación al mercado, con el fin de prolongarse a lo largo del tiempo, donde el cliente es el centro de todas sus actividades. Por ello, la importancia del conocimiento de la competencia tanto actual como a futura, que le permita tomar decisiones tanto a corto como a largo plazo, sin olvidar su rentabilidad.

Al referirnos a las empresas familiares necesariamente se destaca el papel del fundador como creador de la empresa y enlace vertebral entre la familia y la empresa. Desde esta perspectiva, debe resaltarse que los valores de una empresa familiar son transmitidos por su fundador, quien es el que siembra las bases para sus futuras generaciones. Un fundador que trasmite dichos valores está forjando un ambiente de unidad y compromiso, en el cual miembros trabajarán en pro de la continuidad de la empresa para asegurar un bienestar social. Una cultura basada en valores es el cimiento para que la empresa continúe siendo un medio para transmitir las enseñanzas de los fundadores a las siguientes generaciones y a la sociedad en general, tanto en momentos de prosperidad económica como de dificultad e incertidumbre. El fortalecimiento de estos valores dentro de la familia como eje de operación de la empresa se constituye entonces en una herramienta de liderazgo clave para el desarrollo y prolongación de estas empresas. De manera que, sin lugar a dudas, los valores son factores que consolidan a las empresas familiares como la que nos ocupa frente a otras no familiares que no los tienen.

Los valores no se transmiten a través del óvulo y el espermatozoide; no se transmiten por vía genética. Por ello, la importancia de la educación que transmiten los padres a sus hijos. Los valores no se transmiten a través de discursos, ni a través de listas memorizadas de sólo lo que está bien y lo que

está mal, sino que también se transmiten a través del ejemplo diario, de la cotidianidad, en lo que los hijos observan en la vida de sus padres. “Es en la familia donde se inicia la socialización y donde los hijos, a través la interacción con sus padres, incorporan paulatinamente los sistemas de valores familiares y paulatinamente moldean sus propios sistemas personales que se mantendrán relativamente permanentes durante toda su vida” (Esquivel & Aguilar, 2002). Los hijos en su mayor parte vienen a este mundo limpios, puros, desconociendo la normas que rigen su familia y la sociedad. Es entonces en el ámbito familiar en primer lugar donde su conciencia ética se va desarrollando.

De igual forma, los valores de la familia propietaria influyen en la organización. Cualquiera podría pensar que la lealtad de los empleados es lo más importante en una organización. Pero en el caso de las empresas familiares no sólo es importante la lealtad de los empleados sino la lealtad de la familia propietaria, quien muchas veces es la que de manera más impactante actúa en contra del negocio.

¿Pero cómo crear familias leales hacia la empresa? Es un proceso que, como se dijo, comienza desde la infancia, a partir de lo que los niños ven en sus padres. No se podrá pretender tener hijos leales hacia la empresa si los padres no muestran que son leales ante los suyos. Por eso es tan importante el ejemplo de los padres como eje de la familia. “Cada vez más se acepta en múltiples estudios que el hombre se comunica de una manera más contundente e irrefutable a través de sus gestos, de sus movimientos corporales, de sus parpadeos, de sus miradas, de su accionar con las manos, de su sonrisa. Uno de ellos ha señalado que más del 93% de la comunicación humana es no verbal” (Mehrabian, 1972, citado por Páramo & Martínez, 2005).

De allí la gran importancia que en nuestra sociedad se cultive desde las familias fundadoras un sistema de valores integrales, pues serán éstos los que luego formarán parte de una cultura empresarial. Como en nuestro caso, el negocio es un reflejo de los valores del fundador, de sus valores familiares. A través del ejemplo y de las vivencias dentro de la organización, los valores del fundador se vuelven parte activa de la organización.

Por consiguiente, podemos afirmar que el fundador o los fundadores son quienes determinan en mayor medida, desde el punto de vista de los valo-

res, el rumbo que tomará su organización en el futuro; es el fundador o los fundadores quienes siembran las bases para que los suyos lleven al éxito o al fracaso la organización. Un fundador que transmite valores de honestidad, compromiso y lealtad a los suyos, a su vez está transmitiendo los futuros valores dentro de la organización, reflejados en una organización honesta, con miembros que emplean su poder para beneficio de la organización y de la sociedad, persiguiendo siempre la continuidad de la organización.

El refuerzo de valores y virtudes se convierte entonces en una herramienta clave para el desarrollo y prolongación de cualquier empresa familiar. La ausencia de valores se transmite a toda la empresa y afecta el sentido ético del trabajo y las relaciones entre jefe y subalterno. De esta manera es clave el fortalecimiento de los valores dentro de la familia como transmisores de liderazgo, para así contribuir a la continuidad generacional de la empresa familiar, como la estudiada. Los valores, como en nuestro caso, pueden consolidar económica, social y familiarmente a una empresa y hacer que adquiera poder, fuerza y sea reconocida frente a otras que no los tienen, es decir, se convierten en una ventaja competitiva.

El modelo explicativo desarrollado en esta investigación para la empresa analizada permite apreciar gráficamente la relación entre los valores del fundador, la orientación al mercado y la cultura organizacional de la organización. El fundador, como forjador de empresa y transmisor de valores, es quien crea la antesala para la formación de la cultura organizacional de la empresa familiar y la orientación al mercado, soporte de decisiones empresariales que luego retroalimentarán los valores del fundador.

El fundador es considerado entonces el elemento clave, ya que su sistema de valores condiciona su desarrollo y futuro a través de la transmisión de valores en el ámbito empresarial. Dichos valores, a su vez, condicionan la cultura organizacional y la orientación al mercado de las empresas.

El éxito empresarial se fundamenta en una cultura organizacional orientada al mercado. Así, para el caso de las empresas de carácter familiar, éstas además tendrán que conjugar sus valores como ejes de la operación; en este caso, los valores del fundador como materia prima para fundar una organización con mayor probabilidad de prolongación. Ninguna actividad empresarial está

exenta de valores, seamos conscientes o no de ello. De ahí la importancia de cultivar valores empresariales en la familia propietaria que afiancen el bienestar futuro de la empresa.

## 6. SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

A partir de los principales resultados obtenidos en esta investigación se pueden formular algunos supuestos de investigación que deberán ser evaluados para verificar su validez en futuras investigaciones, tales como:

- Las empresas fundadas por judíos son empresas más prósperas.
- Empresas fundadas por judíos tienen mayor probabilidad de prolongación.
- Los fundadores judíos son más comprometidos con su trabajo.

## REFERENCIAS

- ÁLVAREZ, O. (2004). La transición en la empresa familiar. *Dinero-ICEF*.
- ASAAEL, H. (2001). *Comportamiento del Consumidor*, 6ª ed., Internacional Thomson Editores.
- BEDARD, Renee (1995). "Esquemas integradores propuestos por Renee Bedard". De la tesis de doctorado "Les fondements philosophiques de la direction", Montreal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration.
- CHENG, H. & SCHWEITZER, J. (1996). "Cultural Values reflected in Chinese and US Television Commercials", *Journal of Advertising Research* (May/June), 27-44.
- ESQUIVEL, L. & AGUILAR, h. (2002). Los valores familiares: una aproximación teórica y metodológica. En revista *Educación y Ciencia* (Universidad Autónoma de Yucatán, México), Vol. 6 (12), julio-diciembre.
- GALLO, M. & GARCIA, C. (1998). *La Empresa Familiar*, Vol. 3. Ediciones IESE.
- GALLO, M. (1998). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Colección Estudios e Informes. Barcelona, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- GALLO, M. (1997) *Sucesión en la Empresa Familiar*. Ediciones IESE.
- GALLO, M. (1997). *Trampas de la Empresa Familiar*. Ediciones IESE.
- CÓMEZ, G. Trampas familiares: Un obstáculo para la continuidad de la empresa familiar. Investigaciones revista *Dinero*.
- LEACH, P. (1996) *La Empresa Familiar*, Barcelona, Granica.
- MARTÍNEZ, R. (1984). *Empresas Familiares: su significación social y su problemática organizacional*, Argentina, Macchi.
- NARVER, J. & SLATER, S. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54.

- PÁRAMO, D. & MARTÍNEZ, D. (2005). *La Cultura de Consumo. Caso: Licores en Barranquilla* (en prensa).
- PÁRAMO, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado, *Revista Colombiana de Marketing* (junio).
- ROKEACH, M. (1995). *The Role of Values in public Opinion Research* (p. 554).
- ROMERO, L. (2001). *La sucesión de los negocios en familia: un reto a su supervivencia*. Revista *Dinero-ICEF* (17 de septiembre).
- ROMERO, L. (1995). Obstáculos y oportunidades en la gerencia de empresas familiares. CEC-Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia).
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, enero de 2002.
- ZAPATA, A. (2004). El Estudio de la Cultura Organizacional en América Latina. VI *Congreso Nacional de Estudiantes de Administración*, Universidad del Magdalena, Santa Marta (octubre).
- ZAPATA, A. (2004). Material Módulo de Organizaciones. Maestría en Administración de Empresas, Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia).
- ZAPATA, A. (1995). Síntesis de “Esquemas integradores propuestos por Renee Bedard”. De la tesis de doctorado “Les fondements philosophiques de la direction”.
- ZEITHAML, V. (1998). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value, *Journal of Marketing*.