

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría
Maestría en Auditoría y Control de Gestión

Los Valores como Elemento Estratégico en la Gestión de las
Empresas Familiares

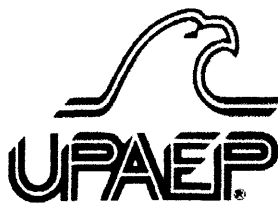
Tesis que para obtener el Grado de Maestra
en Auditoría y Control de Gestión

Presenta

María del Carmen Ascención Medina

Puebla, México.

2008



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Maestría en Auditoría y Control de Gestión

Dr. Pablo Nuño de la Parra

Director

Por medio de la presente hago de su conocimiento mi total Aprobación al “Trabajo de Tesis” titulado:

“Los Valores como elemento Estratégico en la Gestión de las Empresas Familiares”

que para obtener el Grado de Maestro en Auditoría y Control de Gestión, presenta la alumna:

C. P. María del Carmen Ascención Medina

Matrícula

19700015

El cual cumple con los requisitos establecidos para efecto del al realización de su Examen de Grado de Maestría.

Atentamente

Mtro. José Alfredo Toxqui-Montiel

Director de Tesis

Puebla, México

7 de enero de 2008.

c. c. p. Dra. Yésica Mayett Moreno. Coordinadora de Programa.

DEDICATORIA

Este esfuerzo lo dedico con todo mi amor, principalmente:

A ti Dios por ser amigo incondicional, mi fortaleza y mi camino.
Señor, gracias por permitir y ayudarme a cumplir cada uno de mis sueños, gracias por este instante tan especial, pero sobre todo, te agradezco infinitamente tu presencia en cada instante de mi vida, así mismo te doy las gracias por regalarme Dos Ángeles: Mi mamá Mary y mi Mamá Tola; que junto contigo velan por nosotros y llenan nuestras vidas de Bendiciones.

A ti Papito, por ser el mayor ejemplo de mi vida.
Papi este logro no es únicamente mío, sino es el resultado de tu amor, atención, cuidado, dedicación, educación y formación, que me has brindado de manera excelente.
Papi, no te imaginas lo orgullosa que me siento de ser tu hija.
Papi eres mi mayor Bendición. Te amo, Papito.

A ustedes "niños" (Chapis, Dan, Or, Chato y Chata),
que han confiado en mí y que me han demostrado su cariño,
con su paciencia y respeto. Los quiero con todo mi corazón.

A usted "Doc" por su cariño, sus atenciones y su cuidado.
Gracias por estar a nuestro lado. La quiero mucho.

A ti Fernando, mi único y gran amor.
Gracias por tu confianza, tu apoyo incondicional, tu amor y tu respeto.
Gracias por estar siempre a mi lado y llenar de magia mi vida.
Gracias por ser como eres y permitir que a tu lado conociera lo maravilloso del amor.

A Memo y Coco por su enorme cariño,
el cual me llena de fuerzas y me motiva a seguir adelante.
Hermanos, los quiero con toda mi alma.

A mis tíos, primos, sobrinos, a Lucy y a mis amigas,
porque han estado siempre a mi lado, echándome porras en todo momento.
Gracias por su cariño y confianza. Los quiero mucho.

A todos ustedes, Gracias por existir.
Dios los Bendiga.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial al Dr. Pablo Nuño de la Parra,
por su persona, su bondad, y por la experiencia vivida en el Grupo Punta.
Gracias Pablo por tu apoyo y motivación para poder estudiar esta Maestría.
He aquí los resultados. Gracias

Al Mtro. Alfredo Toxqui Montiel y a la Lic. Laura Nasta,
por aceptar ser parte de este esfuerzo.
Mi mayor gratitud por su colaboración desinteresada
y por compartir su tiempo y conocimiento conmigo.

RESUMEN

Este trabajo, en su aportación más significativa, propone a los Valores como Elemento Estratégico en la Gestión de las Empresas Familiares, lo que consiste en identificar y postular los valores como fuerzas impulsoras necesarias para alcanzar la visión y misión de la organización, creando la habilidad de formar y desarrollar el bien colectivo además del individual.

Con la convicción de que los objetivos, únicamente tienen sentido en la medida que son la consecuencia de unas determinadas creencias y valores plenamente asumidos, los valores como parte estratégica en la gestión de las empresas familiares son un instrumento complementario de la dirección que, permite corregir y/o modificar los factores internos de los cuales sí puede tener control permitiendo la permanencia, trascendencia y rentabilidad de ésta durante generaciones.

Este tipo de gestión ineludiblemente necesita del compromiso por parte de los propietarios y/o directivos, pero también de los escalafones intermedios, ya que ningún sistema tendrá éxito sin individuos que den todo de sí por su eficaz puesta en práctica.

ABSTRACT

The most significant contribution of this work is the proposal of Values as Strategic Element in the Management of Family Businesses, which consist in identifying and stating values as propelling forces required to reach the vision and mission of the organization creating the ability to form and develop common as well as individual good.

Convinced that objectives only make sense when they are a consequence of certain beliefs and values completely assumed, and considering that values are a strategic part of the management of family business as well as a complementary instrument of the direction which allow the correction and/or modification of internal factors that allow control at the same time that they permit the permanence, transcendence and profitability of the business across generations.

This kind of management inescapably requires compromise from the owners and/or directors, and intermediate commands; because there is no system that succeeds without individuals fully engaged with values practice.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICAS	x
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1 PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN.....	2
Planteamiento del Problema	2
Propósito de la Investigación	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos	3
Justificación	4
Conveniencia.....	5
Relevancia Social.....	5
Implicaciones Prácticas	6
Utilidad Metodológica	6
Alcances y Limitaciones	6
Alcances.....	6
Límites.....	7
Organización del estudio.....	7
Capítulo 2 MARCO CONTEXTUAL.....	8
Capítulo 3 MARCO REFERENCIAL.....	12
Valores	12
Concepto de Valor	12
Características de los Valores	14
Valores Universales	16
Clasificación de los Valores	17
Valores Organizacionales	22
El Papel que Juegan los Valores en la Organización.....	24
Los Valores y su Relación con los Objetivos Empresariales.....	26
Interiorización de los Valores Organizacionales	27
Empresas Familiares.....	28
Definición	28
Objetivo de las Empresas Familiares	31
Características de las Empresas Familiares.....	32
Conflictos Habituales de las Empresas Familiares.....	33
Mortalidad de las Empresas Familiares.....	38
Diferencia entre Familia y Empresa	41

Los Valores como Elemento Estratégico en la Gestión de las Empresas Familiares.....	42
Los Valores como Modelo Estratégico.....	42
Los Directivos como Pieza Clave del Éxito.....	45
Gestión del Cambio.....	47
Cómo Poner en Práctica el Modelo de Gestión.....	51
Requisitos para el Éxito del Modelo de Gestión.....	52
Defensa del Modelo.....	52
 Capítulo 4 METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
Hipótesis.....	54
Diseño de la Investigación.....	55
Tipo de Prueba.....	55
Propósito.....	58
Rango de Aplicación.....	58
Instrucciones de Aplicación.....	58
Puntuación.....	58
Análisis Estadístico.....	59
Resultados de la Investigación.....	62
Hipótesis Hi1.....	62
Hipótesis Hi2.....	71
Hipótesis Hi3.....	73
 Capítulo 5 CONCLUSIONES.....	77
 REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	80
 APÉNDICE A DEFINICIÓN DE VALORES.....	82
 APÉNDICE B HISTÓRICO DE LA TASA DE INTERÉS INTERBANCARIA DE EQUILIBRIO.....	83
 APÉNDICE C INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE VALORES.....	84
 APÉNDICE D VALORES Y ANTIVALORES ASOCIADOS A CADA ITEM POR CADA UNO DE LOS CINCO VALORES UNIVERSALES BÁSICOS.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Correlación entre las cinco dimensiones predominantes de la personalidad, las acciones y los valores y antivalores asociados a cada una de éstas.....	57
Tabla 2	Estadísticos de Fiabilidad por la agrupación de los Aspectos de Ambiente de Control.....	60
Tabla 3	Promedio de Rentabilidad de cada empresa por un histórico de cuatro años.....	63
Tabla 4	Comparativo entre los promedios de Rentabilidad de cada empresa y el de la TIIE por un histórico de cuatro años.....	65
Tabla 5	Tabla de promedios en la escala de medición de valores por cada una de las empresas.....	69
Tabla 6	Promedios de Ítems relacionados con el valor de la Rectitud.....	72
Tabla 7	Promedio total por cada Valor, considerando todos los promedios individuales Rectitud.....	74

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Gráfica comparativa de loa TIE contra el promedio histórico de cuatro años de Rentabilidad de cada empresa.....	67
Gráfica 2	Área de dispersión en la escala de valores.....	70
Gráfica 3	Distribución en porcentajes del total de las calificaciones otorgadas por todas las empresas a cada uno de los ítems agrupados por valor	76

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son los ejes de la sociedad, ya sean pequeñas, medianas o grandes, sin embargo es necesario reconocer que también representan un campo propicio para el desarrollo constante de conflictos, que lamentablemente se incrementan con el paso del tiempo y conducen a una alta tasa de mortalidad de estas organizaciones.

En el afán de disminuir los diferentes problemas que atañen a la empresa familiar existen modelos vigentes de gestión, que sirven de apoyo en el logro del éxito organizacional, ejemplo de ello: el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual, de lo cuales todos presentan un común denominador respecto a la alineación entre recursos humanos y gestión organizacional, manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios.

Bajo tal concepto, esta investigación propone a los Valores como Elemento Estratégico en la Gestión de las Empresas Familiares, a través de identificar en ellos fuerzas impulsoras.

Siempre que éstos sean asumidos y practicados por todos los miembros de la organización, se alcanza la visión y misión de la misma, se plantea por ello, que tanto directivos y empleados acepten y apliquen los valores para así, fortalecer la cultura organizacional, aclarando que en ningún momento se pretende que la empresa familiar establezca modos comunes de hacer o pensar sobre determinados aspectos, sino más bien de ver en las diferencias una oportunidad constante de conformar el sentido compartido de la empresa como familia.

Esta propuesta de gestión implica peculiaridades ineludibles como: un cambio de mentalidad de parte de los directivos también de los escalafones intermedios, así como ser asumidos personalmente hasta convertirse en hábitos operativos, sólo de esa forma se pueden ver los hechos, decidir y dirigir, pensar y sentir de una forma más eficaz.

Capítulo 1

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

Planteamiento del Problema

Las empresas Familiares son una gran fuerza en todas las economías del mundo; en nuestro país, las empresas familiares ocupan el 90% del total de las organizaciones (Arnoff citado en Rodríguez, 2005).

La realidad de una empresa familiar se torna compleja en su dirección, crecimiento y continuidad ya que pueden verse amenazados no solo por variables externas sino por las decisiones de los directivos o por las mismas políticas internas e incluso problemas en la familia.

Lamentablemente estos factores arrojan estadísticas graves en la tasa de mortalidad de las Empresas Familiares, ocurriendo que en el 80% de los casos, estas perecen a los dos años de su creación (Centro Familia Empresa citado en Rodríguez, 2005).

La firme intención por parte de los propietarios de este tipo de empresas de no ser integrantes de las alarmantes estadísticas anteriormente mencionadas, pretende instaurar nuevos métodos y sistemas para el desarrollo, crecimiento y permanencia de sus negocios en el mercado, pero desatinadamente los aplican de espalda a la cultura corporativa.

En este contexto, los modelos tradicionales de dirigir conforme a objetivos y/o por instrucciones resultan insuficientes o incluso inoperantes, es así que surge la necesidad de crear un tipo de estrategia orientada a la cultura organizacional, gestionada por medio de los valores.

Cualquier empresa que conozca sus valores, aquellos que se estimulan y se defienden con más fuerza la llevan a actuar a favor de su desarrollo de manera más asertiva. Sin embargo los empresarios aún no utilizan la planeación estratégica desde esta dimensión.

Y el antecedente de dicha postura es que la sociedad empresarial mexicana aún no es lo suficientemente conciente de que los valores representa una herramienta de liderazgo que conduce no sólo a un óptimo desarrollo de la empresa sino también a la realización humana y profesional de todos sus integrantes.

Propósito de la Investigación

La finalidad de este proyecto es introducir una nueva forma de concebir los valores dentro de las empresas familiares aportando fundamentos teóricos y prácticos que respalden la influencia de éstos en el logro de los objetivos, a través de un instrumento significativo que permita corregir y/o modificar los factores internos de los cuales sí puede tener control la empresa familiar permitiendo la permanencia, trascendencia y rentabilidad de ésta durante generaciones.

Objetivo General

Del explicitado panorama de las empresas familiares, nace el objetivo general de este proyecto que es aportar elementos de apoyo entre el recurso humano y los directivos de línea de estas organizaciones por medio de un instrumento de medición que permita monitorear su desempeño en torno a los valores.

Objetivos Específicos

Para lograr el objetivo general es necesario apoyarse en los siguientes objetivos específicos:

- 1.- Diagnosticar el grado de presencia de los valores en las empresas familiares.
- 2.- Identificar los valores que funcionan como factores críticos de éxito

3.- Detectar los valores no compartidos por los miembros de la organización que impiden el crecimiento y la mejora continua.

Justificación

La inquietud de estructurar este tema así como el supuesto que se detalla más adelante proviene de la experiencia práctica, en la que se ha podido detectar que la raíz de los problemas económicos, administrativos y operativos que se presentan en las empresas familiares tienen como fundamento la falta de visión compartida, el desconocimiento la visión, misión y políticas por parte de los miembros de la organización. Esta situación trae como consecuencia deficiencias en la cultura organizacional y por ende en el desempeño de la misma.

Por qué relacionar el escenario ya descrito con los valores, porque de manera empírica y por medio de un ejercicio de análisis y crítica se presume que detrás de la decisión del directivo, detrás del resultado del empleado, detrás de la opinión de cada uno de los miembros de la organización, detrás de cada aportación, se encuentra un valor inmiscuido. Un valor que al no ser coincidente en cada uno de los actores de la organización se traduce en dificultades, obstáculos y fracasos que deterioran el logro de los objetivos. Por otra parte trabajar de manera aislada bajo distintos intereses habla de una carencia de trabajo en equipo, evasión de responsabilidad, falta de apoyo, ausencia de compromiso, lo que en palabras más sencilla se traduce en ausencia de valores.

Situación que de acuerdo a lo percibido en la experiencia del ámbito laboral, no interesa al empresario puesto que el único valor que ocupa sus mentes es el valor económico sin importar pasado y futuro de la organización.

Tras de esta convicción se toma la determinación de alertar a los directivos de este tipo de empresas acerca de los riesgos que pueden sufrir al perder la visión integral de sus negocios, proponiendo una gestión a través de los valores.

Conveniencia

La inquietud de esta investigación es elaborar procedimientos de control, prevención y detección de riesgos con una herramienta que conduzca a un desarrollo óptimo tanto en la realización humana como profesional de todos sus integrantes, bajo una perspectiva sólida acerca de los valores, sin alterar el marco cultural que le da sustento a cada organización. Cuando los integrantes de un equipo comparten los mismos valores, el equipo posee la energía necesaria para desempeñarse en forma sobresaliente. Cuando los valores individuales están en conflicto, habrá dificultades y el equipo no alcanzará todo su potencial.

Relevancia Social

Esta propuesta de generación de valores incluyentes y visión compartida facilita a las empresas familiares la habilidad de formar y desarrollar el bien colectivo y no sólo el individual, lo que significa el bienestar de los miembros de la organización. Enfocando la repercusión de esta intención hacia el casi 70% de las empresas familiares existentes en Tehuacán, Puebla, ciudad en la que se lleva a cabo la investigación y de la misma manera manejando un ánimo optimista de que cada empresa familiar gestione su organización sobre estas consideraciones se alcanza a un grupo mayor de la sociedad. Que sumando bienestares se tiene la posibilidad abarcar el 90 % de las empresas del país.

No simplemente en el bienestar de los integrantes se encuentra el impacto de la propuesta, sino en la utilidad del instrumento de medición y en su interpretación que del cual se obtienen medidas preventivas y correctivas que permitan la permanencia de estas empresas, reduciendo las estadísticas mencionadas al inicio de este Capítulo.

Por otra parte se piensa en la seguridad económica de mucha gente cuyos ingresos dependen de la permanencia de las empresas familiares, generadoras en primer lugar de empleos en este país.

Implicaciones Prácticas

Esta propuesta no es limitativa a las empresas en general pero por su aportación es conveniente y necesaria en las empresas de tipo familiar, ya que pueden aplicar su instrumento de medición de valores de manera inicial en el que obtendrán un diagnóstico de la situación actual sobre la presencia de valores y antivalores, para posteriormente detectar sus fuerzas impulsoras y sus obstáculos, trabajar en la gestión de éstos y después en estrategias aplicadas monitorear nuevamente y ver el impacto de estas decisiones.

La interiorización de los valores organizacionales implica que cada persona se identifique y comprometa con la entidad; en este caso, la dirección debe mantener informado al colectivo de lo que se propone como beneficioso.

Utilidad Metodológica

En esta investigación se pretende retroalimentar a las empresas de tipo familiar, identificando aquellos valores que los alejan de sus propósitos y puedan gestionar sobre éstos hasta convertirlos en valores compartidos.

Alcances y Limitaciones

Alcances

La investigación se realiza seleccionando cuatro empresas familiares exitosas de la ciudad de Tehuacan, Puebla, México que, han permanecido sólidas en el mercado, durante más de tres generaciones, por medio de las cuales se determinará si en su éxito financiero existe correlación con los valores. Se eligieron intencionalmente a dos del sector "servicio" y a dos del sector "producto", teniendo la finalidad de que la opinión no sea aislada y tenga un parámetro de comparación que haga válidos los resultados obtenidos. Ninguna de las cuatro

empresas excede de un personal mayor a 20 empleados de la línea operativa, lo que permite la aplicación del instrumento de medición al cien por ciento de ellos.

Límites

Al tratar de correlacionar la rentabilidad de las empresas familiares y los valores, es necesario solicitar información financiera a los directivos e identificar la existencia de los valores a través de sus empleados. Ante esta situación los obstáculos que se pueden presentar en el desarrollo de esta investigación, es la negación por parte de los propietarios de las Empresas Familiares para proporcionar datos financieros o desvirtuarlos debido a la confidencialidad que por su importancia merece. Y por lo que respecta a la aplicación del instrumento probablemente los empleados no se atrevan a contestar francamente, sin embargo se insistirá en el anonimato de sus opiniones.

Organización del estudio

Ya conociendo el qué, para qué, cómo y por qué de este estudio a lo largo de este apartado, se prosigue a ubicar al lector en el siguiente Capítulo sobre el marco contextual en el que se desarrolla la investigación, posteriormente en el Capítulo 3 se darán a conocer los sustentos teóricos respecto a las definiciones, características, tipos clasificaciones, etc., de las variables involucradas a través de tres secciones principales; una dedicada a los Valores, otra referida a las Empresas Familiares y finalmente la correspondiente a los Valores como Elemento Estratégico en la Gestión de las Empresas. Así mismo se da un especial espacio en el Capítulo 4 a la descripción del diseño de la metodología utilizada y de la elaboración del instrumento de medición con el que se pretende comprobar las hipótesis y describir las aportaciones de esta investigación, culminando en el Capítulo 5 sobre la evaluación y retroalimentación derivadas del desarrollo de esta investigación.

Capítulo 2

MARCO CONTEXTUAL

En México, como en muchos otros países, son numerosos los negocios familiares, es decir, las unidades de producción de bienes o prestación de servicios operadas por los miembros de una familia así como las personas asimiladas a éstas, quienes dependen de los ingresos que se generan en el negocio familiar.

La naturaleza de un taller, negocio o empresa familiar surge de los lazos civiles o sociales por los que se relacionan entre sí las personas que realizan actividades productivas, más que por su tamaño, el valor de sus ventas o el número de personas que integran el taller.

En el país, existen aproximadamente 10 millones de negocios familiares. En éstos se ocupan alrededor de 14.4 millones de personas, poco más de una tercera parte del total de personas ocupadas en el país. Dichos datos se informan en la página electrónica de la Secretaría de Economía consultada en Septiembre 2007 en www.economia.gob.mx.

En Tehuacán, Puebla, México, ciudad de la cual se toma la materia prima sujeta a este estudio, el 70% de las empresas son familiares y la principal fuerza de éxito es porque los pilares siguen a la cabeza de la administración de éstas, sin embargo el 5 o 6% se desmorona justamente cuando el dueño muere. Lamentablemente no existen registros oficiales sobre este tipo de temática por lo que dichas estadísticas son proporcionadas a través de una entrevista personalizada con el actual presidente de la Cámara de Comercio de esta Ciudad, realizada en el verano de 2007.

A continuación se describe brevemente los antecedentes, características y contexto que justifican la decisión de tomar como referencia a empresas familiares de esta ciudad para la comprobación de las hipótesis de este trabajo.

El dato principal de referencia del municipio de Tehuacán es sobre su localización, la cual se encuentra en la parte sureste del Estado mexicano de Puebla. Sus coordenadas geográficas

son los paralelos 18°22'06" y 18°36'12" de longitud norte, y los meridianos 97°15'24" y 97°37'24" de longitud occidental, de clima semicálido y semiseco. Su población según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática en 2002, es de 331.526 habitantes.

Debido al constante crecimiento de esta Ciudad, el cual se describe a lo largo de este apartado, fue y sigue siendo la segunda ciudad de mayor importancia y polo de desarrollo en el Estado de Puebla.

La Ciudad de Tehuacán, por su interesante ubicación geográfica es una de las mejores comunicadas en el Estado, lo que le permite ser parte del eje de influencia y nexo entre el norte y centro de México con el Sureste, por lo que no es extraño que tenga una considerable actividad económica.

Los relatos sobre vidas e historias de un quehacer económico se entrelazan para interactuar y dar vida a Tehuacán, generando progreso y buscando mejoría y desarrollo, que en muchos casos han trascendido generacionalmente hasta nuestros días se relatan en el compendio de: Tehuacán, Imágenes y Remembranzas editado por el Club Rotario Tehuacán Manantiales en marzo de 1996, esfuerzo de una investigación que se traduce en orgullo para sus pobladores y el pretexto magnífico para conocer el pasado de esta gran Ciudad.

En esta cita bibliográfica se relata que como consecuencia de la guerra desatada en su país a finales del siglo XIX y principio del XX varias familias libanesas huyeron por mar y arribando por el Puerto de Veracruz, llegaron a Tehuacán para establecerse definitivamente.

Con el paso del tiempo los lazos de amistad se fueron estrechando aún más, a través de los matrimonios entre miembros de las familias libanesas y mexicanas, dando por resultado la generación de mexicano-libaneses que actualmente radica en Tehuacán, participando activamente en la vida productiva, social y económica de la región.

Por cuanto se refiere al aspecto económico, la vida económica de Tehuacán se describe a través de cuatro etapas fundamentales:

jamás registrada. Aunque se tiene mucha materia para discutir respecto a este tema, no es intención de esta investigación más que por el dato de mencionar que los primeros empresarios en incursionar en este sector fueron principalmente de origen español como la familia Fernández, y de origen libanés como el núcleo Haddad, quienes generaron una fuente de ingresos para sus habitantes, representando el motor del comercio de Tehuacán y base de no pocas fortunas.

Ya conociendo su antecedente, se invita a leer nuevamente sobre el aspecto económico de Tehuacán pero ahora poniendo especial atención a cada una de estas etapas en las que se observa que el poder de éxito radicó en las familias y que a la fecha aún trascienden.

Cabe mencionar que gracias al gran espíritu hospitalario que caracteriza tanto al pueblo mexicano como al libanés, así como el hecho de ser ambos eminentemente católicos fue posible que las dos partes se identificaran y unieran, encontrando valores comunes en los que se hermanaron formando así, un verdadero arraigo cultural que la identifica.

No obstante además de esta aportación, se intenta a hacer conciencia de la importancia de este tipo de empresas y que quizá valdría la pena empezar a documentar estadísticas concernientes al tema para conocer el pasado, vigilar el presente y proyectar un futuro mejor.

Con este contexto se eligen a algunas de las empresas más representativas por su antigüedad y éxito de esta ciudad, que aun siendo pequeñas han permanecido en la sociedad y economía de Tehuacán, para que por medio de ellas se compruebe si existe correlación entre la rentabilidad de una empresa familiar y sus valores.

Situación que obliga a describir cada variable involucrada en el planteamiento de la investigación, por tal motivo se procede a describir cada uno de estos aspectos en el siguiente Capítulo.

Capítulo 3

MARCO REFERENCIAL

Valores

Concepto de Valor

Aún cuando los valores están presentes desde el inicio de la humanidad, el tema de la axiología es considerado relativamente reciente, ya que apenas toma fuerza en la segunda mitad del siglo XX, cuando el filósofo Scheler (citado en López de Llergo, 2002, p. ix) asevera que “el ser humano no es exclusivamente un ser racional sino sobre todo un ser que valora”, y afirma que “si no hubiera alguien que captara lo valioso no podríamos hablar de valores”.

En la actualidad se hace énfasis en los valores porque se intuye que pueden ser el fundamento del orden y del equilibrio personal, organizacional y social, puesto que de manera general son visualizados (sin mayor profundidad en la investigación de su contenido) como un tipo de bien, que asegura beneficio.

Sumados a esta misma intuición se desarrolla esta investigación que dota de argumentos a la hipótesis de que los valores son elementos estratégicos en la gestión de las empresas familiares.

Se inicia el tema señalando las raíces del concepto, para después poder presentar los diferentes enfoques y acepciones que se tienen respecto a los valores. Etimológicamente, derivan del latín valor, relacionado con la palabra valere, que significa ser fuerte, ser potente (citado en Diccionario UNESCO, año 2000, t. IV, p. 2323), y su significado según el Diccionario de la Real Academia Española (2001) en su primera acepción, “es el grado de utilidad de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”.

En el contexto de esta investigación, valor se debe entender como el origen del sistema de motivos, criterios, normas, modelos y proyectos del plan personal de vida y de las premisas que inspiran y unifican la conducta madura.

Sin embargo, este concepto ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías, por lo tanto abarca contenidos y significados diferentes:

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. Este enfoque hace referencia a una excelencia o a una perfección, considerando que "la práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad" (Vásquez, 1999, p. 3).

Siguiendo la misma perspectiva, Ana Teresa López de Llergo (2002, p. 34) define como valor "toda perfección real o posible que proviene de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de lo que es real".

Ahora bien desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

A partir de esta consideración se subraya que los valores influyen en las preferencias y acciones de los seres humanos, además de que la función primaria de los valores en cuanto a comportamiento administrativo, es la de servir como determinantes, como lineamientos referentes a la toma de decisiones y elección de acciones.

Estas definiciones indican que los valores se sustentan de manera individual y que las ideologías recalcan los modos de pensar del grupo; pero en esta ocasión se usarán de manera indistinta tanto los lineamientos individuales como los empresariales.

Los valores son definidos por Felcman (2000, p. 42) como "una convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contrarias u opuestas".

Suelen estar siempre relacionados con actitudes y conductas, además de contener un elemento de juicio, pues incluyen conceptos que a consideración del individuo representan lo

correcto, lo bueno o lo deseable y al igual que otros componentes de la personalidad representan un filtro a través del cual el individuo regula su comportamiento y evalúa el de los demás.

Los valores son principios que orientan las acciones de las personas hacia su realización plena y hacia una convivencia social armónica. Son ideales que marcan retos en la vida diaria, en cada actividad que realiza.

Los valores a criterio de Barreras (2002) “no son procesos, sino perfecciones naturales no adquiridas que pueden convertirse en principios y normas; que a su vez provocan hábitos que se manifiestan en conductas, buenas o malas, según la calidad moral de estos. Por eso los valores son el eje que sostiene a la organización”.

Características de los Valores

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos, por lo que conocer los valores permite aprovecharlos.

En el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud, etc., sin embargo, el criterio para darles valor es producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia.

Se puede valorar de acuerdo a criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

Entonces, ¿Qué hace que algo sea valioso?, al dar respuesta a la pregunta planteada, se debe considerar las siguientes características que llevan a los valores ser clasificados como tales:

- a. Independientes e inmutables: Son lo que son y no cambian, por ejemplo: la justicia, la belleza, el amor.

- b. Absolutos: Son los que no están condicionados o atados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Un ejemplo puede ser los valores como la verdad o la bondad.
- c. Inagotables: No hay ni ha habido persona alguna que agote la nobleza, la sinceridad, la bondad, el amor.
- d. Objetivos y verdaderos: Los valores se dan en las personas o en las cosas, independientemente de que se les conozca o no. Un valor objetivo siempre será obligatorio por ser universal y necesario para todo hombre, por ejemplo, la sobrevivencia de la propia vida. Los valores tienen que ser descubiertos por el hombre y sólo así es como puede hacerlos parte de su personalidad.
- e. Durables: Los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.
- f. Integrales: Cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- g. Flexibles: Los valores cambian de acuerdo a las necesidades y experiencias de las personas.
- h. Satisfactorios: Los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- i. Polarizados: Todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor.
- j. Jerarquizados: Hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- k. Trascendentales: Los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- l. Dinámicos: Los valores se transforman acorde a las épocas.

- m. Aplicables: Los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- n. Complejos: Los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

Valores Universales

Debido a que no se está tratando un concepto sencillo y aunado a las confrontaciones entre valores, se llegó a la necesidad de un acuerdo mundial en el manejo de los valores comunes y principios éticos universales, los cuales quedaron bajo la denominación de Valores Universales que representan el conjunto de normas de convivencia válidas en un tiempo y época determinada.

Son quizá los valores más significativos para la sana convivencia. Cabe señalar que todo ser humano lleva a la práctica al menos un valor, asimismo es importante mencionar que la práctica de los valores no concede el derecho a emitir juicios descalificativos hacia los demás intentando preponderar o competir a través de los mismos.

En seguida se mencionan algunas formas de conducta que se consideran valores fundamentales:

- a. *AMOR*: es un principio de unión entre los elementos que forman el universo; una manifestación de los hombres hacia el bien y la belleza absoluta.
- b. *BONDAD*: es una cualidad de una cosa o persona que la voluntad considera como un fin deseable tendiente a lo bueno.
- c. *CONFIANZA*: actitud de esperanza hacia una persona o cosa; sentimiento de seguridad en uno mismo; acto de fe.
- d. *FRATERNIDAD*: es la unión y buena correspondencia entre los hombres.
- e. *HONOR*: es el sentimiento profundo de la propia dignidad moral del hombre.

- f. *HONRADEZ*: es la cualidad que hace proceder con rectitud e integridad.
- g. *JUSTICIA*: es dar a cada quien lo que se merece, según sus obras.
- h. *LIBERTAD*: es hacer lo que uno desea sin dañar a nadie. La libertad física es limitada y sólo el pensamiento es infinitamente libre.
- i. *PAZ*: es el conjunto de actos de unión o concordia que hacen posible la convivencia armoniosa entre los miembros de una sociedad o familia.
- j. *RESPETO*: es la consideración especial hacia las personas en razón de reconocer sus cualidades, méritos, situación o valor particulares.
- k. *RESPONSABILIDAD*: es el deber de asumir las consecuencias de los actos que uno ejecuta sin que nadie obligue.
- l. *SOLIDARIDAD*: es una responsabilidad mutua contraída por varias personas, que hace colaborar de manera circunstancial en la causa de otros.
- m. *TOLERANCIA*: actitud abierta hacia posturas u opiniones diferentes a la propia.
- n. *VALENTÍA*: es la cualidad que permite enfrentar con decisión y sin dudar todos los actos de la vida.
- o. *VERDAD*: es la conformidad o acuerdo de lo que se dice, se siente, se piensa o hace.

Clasificación de los Valores

Una vez expuestas las características de los valores y la descripción de los valores universales, ha quedado claro que la problemática no está en el descubrimiento de los mismos, sino en las valoraciones que de ellos se hacen. En consecuencia no existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores puesto que las jerarquías valorativas son cambiantes.

Múltiples han sido las tablas de valores propuestas. Derivada de esta situación podemos agruparlos en función de quien los posee o por los objetivos que persiguen. A continuación se

exponen las propuestas de clasificación de cuatro especialistas en la materia. Dicha exposición es únicamente enunciativa para su conocimiento, no así para su análisis.

La jerarquía de valores según Scheler (citado en la Red Escolar Nacional, 2005, p.3) incluye:

- a. Valores de lo agradable y lo desagradable
- b. Valores vitales
- c. Valores espirituales: lo bello y lo feo, lo justo y lo injusto, valores del conocimiento puro de la verdad
- d. Valores religiosos: lo santo y lo profano

La clasificación más común la da Frondizi, (citado en la Red Escolar Nacional, 2005, p.3) de la siguiente manera:

- a. Objetivos y subjetivos
- b. Valores inferiores (económicos y afectivos)
- c. Valores intermedios (intelectuales y estéticos)
- d. Valores superiores (morales y espirituales)

Rokeach (citado en la Red Escolar Nacional, 2005, p.3) formuló la siguiente clasificación:

- a. Valores instrumentales.- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- b. Valores terminales.- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

La clasificación detallada que ofrece Marín Ibáñez (citado en la Red Escolar Nacional, 2005, p.3) diferencia seis grupos:

- a. Valores técnicos (económicos y utilitarios)

- b. Valores vitales (educación física, educación, salud)
- c. Valores estéticos (literarios, musicales, pictóricos)
- d. Valores intelectuales (humanísticos, científicos, técnicos)
- e. Valores morales (individuales y sociales)
- f. Valores trascendentales (cosmovisión, filosofía, religión)

Respecto los valores, en un contexto organizacional (ámbito que compete en esta investigación) y en función del grado en que la existencia de éstos regule la conducta del individuo, pueden ser clasificados de la siguiente forma:

- a. Valor Regulador y Valor de Aceptación

Los primeros se refieren a los que influyen y determinan los niveles de interacción de los hombres. En cambio los valores de aceptación son aquellos que el individuo acepta y enuncia como válidos, pero que sin embargo no considera a la hora de su acción.

- b. Valor de Resultado y Valor de Proceso

Los valores de resultados son aquellos que otorgan gran importancia a los resultados a obtener. Entre ellos se localiza:

- a. La satisfacción de los clientes: identificación del cliente como lo más importante, la razón de ser, la vía de obtener utilidades ahora y en el futuro.
- b. El reconocimiento social por lo bien hecho: El apreciar el reconocimiento de los demás por el buen trabajo realizado y la importancia de éste.
- c. La fiabilidad de los productos: Orientación a la generación de productos que posean y conserven en el tiempo las características capaces de satisfacer a los clientes.
- d. El nivel de presencia estética: Orientación a la generación de productos que posean una adecuada presencia estética.
- e. La optimización del tiempo: como atributo sumamente valorados por los clientes.
- f. El éxito: Como vía de propiciar el esfuerzo.

Mientras que los valores de procesos son donde la importancia la reciben los elementos que posibilitan que la calidad emerja. Entre los valores de procesos están:

- a. Empatía: Comprender al cliente.
- b. Solidaridad: Ayudar al cliente.
- c. Buena comunicación: Comprender al cliente y tratar que entienda la posición de la entidad.
- d. Integración: Aprovechar la fuerza de la unión del colectivo, los proveedores y los distribuidores. Propiciar la sinergia que se alcanza en el trabajo grupal.
- e. Eficiencia: Reducir gastos y en consecuencias precios atractivos para el cliente.
- f. Disciplina: Cumplir con los estándares del producto y del proceso.
- g. Mejora: Como vía de desarrollo.
- h. Control: Como forma de evaluar el desempeño.
- i. Planificación: Establecer los estándares.
- j. Independencia: Romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente.
- k. Formación: Como vía de superación.
- l. Creatividad: Encontrar soluciones a los problemas y generar nuevos productos.
- m. Enfoque de sistema: No buscar óptimos locales sino globales.
- n. Visión de futuro: No permitir que en aras del presente se sacrifique el futuro.

A partir de esta relación y no perdiendo de vista los valores universales, se emite otra consideración sobre los mismos, los cuales son resumidos a cinco principales. La agrupación es motivada por el hecho de rescatar la práctica de los Valores Humanos en la vida diaria e incentivar y promover el florecimiento de los mismos, Sathya Sai Baba autor del programa de Educación en Valores Humanos citado en Escobar (1999), busca sacar a la luz los valores humanos básicos de la Verdad, la Conducta Correcta, la Paz, el Amor y la No Violencia, así como todos los valores relacionados que forman parte integral de estos valores básicos.

Dichos valores básicos son universalmente aplicables, es decir que son compartidos y reconocidos en el mundo entero. A continuación se presenta la división que propone el autor anteriormente citado partiendo de los niveles que a su criterio conforman la de la personalidad humana y que de ello se derivan la agrupación de cinco valores básicos.

1) Nivel Intelectual

El nivel intelectual de la personalidad hace referencia a la instancia que promueve el uso de las funciones del pensamiento como: análisis, creatividad y discernimiento. Cuando el intelecto se desarrolla en su plenitud, trata de encontrar el porqué de las cosas, de encontrar la razón de ser, logrando así impulsar el valor de: Verdad

2) Nivel Físico

En este ámbito de la personalidad existe estrecha relación con lo que a la persona la lleva a realizar o a poner en práctica lo que piensa, siente intuye o es. La función que se involucra en esta dimensión es la de actuar, puesto que siempre que se actúe se estará implicando el nivel físico. A opinión del autor el nivel más elevado que una persona puede alcanzar en su actuar se da cuando lo hace de acuerdo con lo que es bueno y correcto, concluyendo así que, la máxima perfección que un ser humano puede alcanzar es a través del valor de: Rectitud.

3) Nivel Emocional

En relación a este tipo de personalidad, el manejo de los sentimientos interiores, así como de las sensaciones personales representan las manifestaciones del nivel emocional.

En este contexto, se alcanza la perfección con el equilibrio de lo sentimientos y se conoce por medio de la felicidad interior, la satisfacción y la serenidad, que son los máximos logros del valor de: Paz

4) Nivel Psíquico

En esta categoría de la personalidad el vínculo es con el centro afectivo y relacional del ser humano haciendo referencia a la capacidad de integrarse.

Este nivel culmina cuando se logra afectar positivamente la vida de las personas que se encuentran alrededor, por medio del valor de: Amor.

Por la polémica existente de este concepto, se describe la opinión y justificación de la definición que da el autor: "El amor no se debe confundir con una emoción. El amor es una energía que viene del centro intuitivo del ser humano que se encuentra expresado en el carácter en forma de bondad, simpatía, amistad, solidaridad, devoción"

5) Nivel Espiritual

Esta última etapa de la personalidad que señala el autor, tiene que ver con la visión y aceptación del otro y de todos los seres, conocidos o desconocidos, amigos o enemigos.

Se llega a este estado en su plenitud a partir de cualidades como el respeto por la vida, amor universal, la incapacidad de dañar a nada ni a nadie. Dichas cualidades encuentran su raíz en el valor de: No Violencia.

Una vez exhibidas las ideologías respecto a la clasificación de los valores, se concluye que se encuentra una mayor afinidad positiva con esta última agrupación, por tal motivo el modelo de las cinco dimensiones de la personalidad sirve de sustrato teórico a la elaboración de la prueba, detallada en el siguiente Capítulo.

Para puntualizar aún más esta clasificación se muestra una figura que resume la propuesta del autor antes mencionado (Apéndice A) y que contiene la definición que da el Diccionario de la Real Academia Española de algunos de los valores aquí mencionados.

Valores Organizacionales

Una vez conocidos los valores y la clasificación que establecen de ellos los diferentes autores, es momento de asociarlos y analizarlos en el contexto organizacional, por lo cual hay que partir del concepto de valores organizacionales, que se describe a continuación.

Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados y/o asumidos, en mayor o menor grado de conciencia como elementos indispensables en el logro de los objetivos de la organización.

Harrington (1996, pp. 163-167) puntualiza a los valores organizacionales como el “resultado de la convicción de los miembros de una organización para preferir cierto estado de cosas por encima de otras (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)”.

De forma más simple Ramírez y Cabello en su publicación titulada Empresas Competitivas (1997, p. 13) señalan que los valores organizacionales son “un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales que debe operar la empresa”.

Por su parte autores como Dolan y Salvador García en su trabajo de investigación titulada Dirección por Valores (2002, p 9) los definen como “palabras que tienen una especial potencia que dan sentido y encauzan los esfuerzos humanos”.

Díaz Llorca (2003) por su parte los señala como las fuerzas impulsoras con las que se desempeña el trabajo a la par que lo relaciona con las creencias.

Cualquiera de las definiciones que se quiera utilizar convergen en el punto de que son éstos, los valores, los que determinarán si la organización tendrá o no éxito, pues toda vez que los integrantes de la organización comparten y se identifican a través una serie de valores, habrá una meta en común que hará realizable la misión o propósito por la cual surgió dicha organización, logrando no sólo el resultado esperado si no muchas veces algo mejor.

Sin embargo la definición que menciona puntos esenciales respecto al objetivo de esta investigación es la de Milton Rokeach (citado por Dolan y García, 2002) quien relaciona a los valores como “puntos clave que nos permiten identificar las prioridades esenciales para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando las decisiones y operaciones se alejan del buen funcionamiento de la organización”.

En total acuerdo con este último autor y en relación a ello la convicción en que se sustenta este trabajo de investigación es que una cultura basada en valores garantiza la capacidad de supervivencia desarrollo y profesionalización a largo plazo, principal problema de las empresas familiares.

Al final de este Capítulo se detallará la propuesta del modelo propio de gestión a través de los valores, ante esta situación cabe mencionar que la idea que aquí se plantea debe identificar a los valores y convertirlos en fuerzas impulsoras que auxilien en el cumplimiento de los objetivos.

El Papel que Juegan los Valores en la Organización

a) En la cultura organizacional

Para defender aún más la importancia de los valores en la Organización, es necesario partir del concepto de cultura organizacional, la cual es entendida por Barreras (2002, p. 3) como el “conjunto de patrones de conducta que caracteriza a una organización y que la diferencia respecto de otras organizaciones”. Analizando esta opinión se deja ver que dichos patrones incluye un sistema de valores que permiten el adecuado funcionamiento de cada uno de sus miembros.

Ante esta situación es indiscutible que todas las organizaciones tienen una cultura, pero desafortunadamente no todas las culturas tienen un impacto semejante sobre sus empleados, esto porque aún no se ha aceptado o asumido que los valores son los cimientos de la cultura organizacional, que proporcionan un sentido de dirección común en todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario, inspirando la razón de ser de cada institución.

b) En la visión y misión

Las ideas descritas durante este Capítulo se reflejan en el ideal que la empresa expresa en su misión y su visión, sin embargo se hace necesario determinar cuáles son aquellos valores que se acercan y cuáles se alejan de este ideal.

Es así que el desarrollo de la misión y la visión de la organización como dos componentes importantes en su proyección estratégica, deben reflejar o recoger un sentido colectivo de la actividad que se realiza, de establecer criterios que conformen el sentido compartido de los valores y no para suprimir las diferencias.

c) En los empleados

Ahora bien, es el momento de recalcar que los valores, no sólo son asunto de la Dirección General, si no por el contrario, deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal a la organización.

No obstante, lo que sí es deber y obligación de los directivos es poner especial cuidado en saber, cuál es la imagen que tienen los empleados de su empresa y cuál desearían tener, puesto que mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos.

Se cita nuevamente a Barreras (2002) quien refiere a los valores compartidos como a aquellos que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia y que traducidos a metas compartidas con frecuencia persisten en el tiempo, incluso a pesar de que cambien los miembros. Sin duda alguna puede significar fortalezas organizacionales si la dirección sabe emplearlos para desarrollar y ampliar comportamientos.

d) En el funcionamiento de la organización

En gran medida el funcionamiento de la organización esta determinado por los valores que posee, que aunque esta idea es débil en la conciencia de los directivos, éstos deben funcionar como un sistema operativo y de orientación indicando de forma adecuada como solucionar las necesidades de la empresa familiar e incluso la prioridad en la que se debe atender cada una de ellas, logrando por ende un mejor desarrollo y competitividad.

Los valores compartidos, definidos anteriormente, absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional

para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.

Los Valores y su Relación con los Objetivos Empresariales

La conducción de la empresa familiar debe orientarse a desarrollar en su seno un consenso claro y explícito sobre los objetivos a perseguir, ya que los valores organizacionales en este tipo de empresas determinarán, el éxito de ésta, si realmente se comparten en aras de los objetivos supremos de la organización.

Existen muchas razones que justifican la importancia de los valores en relación a sus objetivos y entre ellas se encuentran las siguientes:

- a. Conocer y atender la problemática de los valores permite detectar conflictos y solucionarlos
- b. Determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización
- c. Identifican las claves hacia el bien colectivo
- d. Representan el cimiento decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo
- e. Indican como debe actuar en la preservación de la identidad corporativa.

Se converge en dichos aspectos y en algunos más que se desarrollarán a lo largo de este trabajo de investigación, los cuales se pondrán en tela de juicio para la aprobación y aplicación de esta teoría, que consiste en potenciar en los trabajadores los valores que identifiquen a la organización y que se conviertan en el impulso permanente en el trabajo, situaciones planteadas en el Capítulo de propósito y Organización.

De ahí que si no se tiene conciencia de la importancia y el papel que desempeñan los valores y si no se comprometen con ellos, todos los trabajadores, no podrá hablarse de alcanzar un objetivo. Estar unidos implica tener valores de fondo en los que todos se reconozcan.

Cabe señalar que una de las aportaciones más relevantes al respecto, la da Fernández Aguado citado en García-Rivera (2002, p.8) al señalar que "un valor no sería tal si se limitase a

ser un mero objeto de contemplación, un motivador externo. Ha de ser una realidad que produce un movimiento de la voluntad, una modificación en las actitudes y en los comportamientos”.

Interiorización de los Valores Organizacionales

Ya para finalizar este apartado y proseguir al concerniente a la Empresa Familiar, se hace referencia a Pérez Campdesuñer (2004, p. 6) que opina que “Todo resultado de la acción del hombre está influida por la magnitud en que éste quiera ejecutarla”

Es decir, los valores organizacionales implican que cada miembro de la empresa en general y así mismo de la empresa familiar se identifique y comprometa con la entidad puesto que, no se obtienen los mismos resultados de un hombre que actúa por miedo, coacción o amenazas que de uno que es impulsado por necesidades y valores propios.

De aquí se desprende la intención de lograr que los directivos quieran y más aun sepan como lograrlo. Cabe hacer hincapié en que los valores no deben representar una camisa de fuerza, porque aquella persona que perciba la imposición de un valor, y por muy importante que éste sea, sencillamente no le resultará atractivo y en consecuencia puede rechazar abiertamente este valor o comportarse falsamente.

En el mismo sentido se opina que a la persona se le orienta a la adquisición de un valor, no se le violenta a someterse a un actuar extraño a su naturaleza, si no que se le está orientando y asistiendo para que pueda actuar en consonancia y armonía a sus cualidades, por lo que se puede decir que los valores operan como puntos de referencia o señales que le permiten al individuo actuar debidamente en la organización.

Para lograr que los valores se legitimen en la organización hay que implementarlos, aplicarlos a la toma de decisiones, inculcarlos en todos los momentos, así como capacitar tanto al personal de reciente incorporación como al que lleva más tiempo en la organización. El directivo debe dar el ejemplo puesto que nada es más importante que el poder de las acciones

de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores. Sin duda alguna, para transmitir algo hay que poseerlo y exhibir una conducta observable de acuerdo a ello para que tenga credibilidad.

Así pues en la medida en que el personal de la empresa valore y permita que estos valores regulen su conducta, las probabilidades de éxito serán mucho mayores. Una vez comprendido esto e identificados los valores necesarios será más fácil seguir las estrategias adecuadas.

Aunado a esto, la tarea de los directivos es promover en sí mismos y en los miembros de la organización la capacidad de valorar y de jerarquizar sus actividades siguiendo el criterio más prudente.

Es necesario dejar en claro que jerarquizar adecuadamente es saber elegir y aplicar el valor conveniente a la satisfacción de la necesidad que se trate y no entenderla como alguna exclusión posible de ellos.

Ya teniendo un panorama de los valores, toca el turno de describir las peculiaridades de las empresas familiares en la segunda sección de este Capítulo, y posteriormente se realice la vinculación entre estos al final de este apartado.

Empresas Familiares

Definición

Para una mejor comprensión del tema es necesario diferenciar los conceptos de empresa, familia y empresa familiar.

De la misma manera que en la sección anterior se hace referencia al Diccionario de la Real Academia Española (2001) que define empresa como la “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”; en su segunda acepción la señala como la “unidad de producción de bienes y servicios que satisface las necesidades de un

mercado, cuya finalidad más importante es la competitividad y la ganancia económica, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización”.

Por otra parte familia es definida también, en el Diccionario de la Real Academia Española (2001) como el “conjunto de ascendientes, descendiente, colaterales y afines de un linaje”.

Y en su concepción general es identificada como una institución, que tiene por finalidad prioritaria: la transmisión de valores, el desarrollo de sus miembros, la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la contención frente a las crisis vitales, la protección de las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional (manejo de los celos, la rivalidad, los miedos).

Por lo que respecta a empresa familiar “a pesar de lo que pueda parecer inicialmente es un fenómeno complicado” opinan Neubauer y Lank; Lansberg, Perrow y Rogolsky (citados en Rodríguez, 2005, p. 5), “puesto que el primer problema que surge para su estudio es dar una definición de ella”.

Arnoff y Ward; Brockhaus; Handler o Churchill y Hatten (citados en Rodríguez, 2005, p. 5) entre otros, han declarado que no hay consenso sobre la definición de una empresa familiar.

A pesar de ello, son tres los elementos que se repiten cuando se trata de conceptuar a una empresa familiar:

- 1) Propiedad o dirección de la empresa, de los miembros de una o varias familias.
- 2) La dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.
- 3) Control familiar y a la transferencia generacional, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

Dicha aseveración se puede constatar con las siguientes opiniones de diferentes autores y enfoques, los cuales se señalan a continuación:

Monsó, en un artículo de Nacional Financiera titulado "Filosofía empresarial, la pequeña empresa familiar" (2000) define a la empresa como:

Una acción dificultosa que se acomete con resolución, entonces empresa familiar será aquella acción dificultosa que una familia acomete con resolución y para ello compromete sus bienes propios (patrimonio) para alcanzar el éxito. Podemos considerar que una empresa familiar es una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro de ese núcleo familiar.

Desde el enfoque psico-económico que da Luis Monsó (2005) las empresas familiares:

Son emprendimientos económicos en donde trabajan una o más familias, representando un desafío frente a la globalización de los grandes intereses económicos mundiales, ya que logran un porcentaje alto en la proporción de negocios de un país, en la producción del Producto Bruto Interno y son importantes creadoras de fuentes de trabajo.

Por otra parte Luis Scerpella en su artículo "De empresa Familiar a Familia Empresaria", publicado en Internet (2005) asienta que una Empresa Familiar:

Es aquella cuya administración y propiedad está en poder de una o más familias, y en la cual, aún, no se ha identificado, analizado y formalizado las interacciones entre los miembros de la familia y la empresa de la cual son propietarios, por lo que es usual que existan trampas o confusiones que le están restando competitividad.

De manera general la concepción de empresa familiar hace referencia a las familias que controlan la organización o compañía mediante los derechos de propiedad, y con frecuencia mediante una implicación directa en la gestión. Sus integrantes ocupan los distintos puestos, desde los cargos de operarios hasta el director, aunque también suelen contratarse empleados que no pertenezcan a la familia.

En una empresa familiar los propietarios tienen el derecho de decidir quiénes han de desempeñar los papeles de alta dirección, también tienen que aprobar el diseño definitivo de su sistema de gobierno, así como la dirección estratégica de la compañía.

La empresa familiar debe ser una persona jurídica distinta de la familia y de cada uno de sus miembros, cuyo objetivo será trascender en el tiempo. Por lo tanto, la empresa de la familia no puede padecer la obligación de trabajar con conceptos familiares, de la misma manera que en una familia no pueden aplicarse puros conceptos empresariales. Confundir los dos mundos deja a ambos segmentos débiles y propicios al conflicto, que generan confusiones, y que son causa de los enfrentamientos que llevan a la desaparición de las empresas, y muchas veces, también, de la familia.

Una Empresa Familiar debe ser un sistema integrado, por lo que todos sus miembros influyen, todos tienen derechos y deberes y todos tienen las mismas necesidades de ser escuchados, con vínculos familiares entre ellos, que promueven la implantación y el desarrollo de las ventajas competitivas en los negocios de los cuales son propietarios, entendiendo que estas empresas son y/o serán fuente de generación de valor para ellos.

La definición en la que se basa este trabajo hace referencia al importante nexo entre una empresa y familia, unión formada por supuestos básicos de actuación y por valores y la cultura de ambas.

Objetivo de las Empresas Familiares

Ya descrito el concepto de Empresa en general y Empresa Familiar en lo particular, es el turno de ampliar un poco más sobre su objetivo fundamental, que es el de producir para satisfacer necesidades con el fin de obtener una ganancia económica. Dicha ganancia económica en este contexto, se asocia con el término de Rentabilidad.

La asociación directa se encuentra en la demarcación que da la Banca de Desarrollo de Nacional Financiera en su página de Internet donde menciona que la rentabilidad permite conocer la capacidad de una empresa para generar utilidades y afirma que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso del negocio.

En este mismo sentido en su análisis de interpretación de la Información Financiera I, Acosta (2005) opina que:

La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

Es a partir de estas consideraciones que se obtiene un indicador representado en la Razón Financiera de Rentabilidad que permite opinar sobre el éxito o fracaso en este caso de la empresa familiar, situación que preocupa debido a las estadísticas de mortandad de este tipo de empresas descritas en el Capítulo inmediato anterior.

Y ante tal preocupación, la ocupación de esta investigación es dar las herramientas necesarias para el logro de su permanencia en el mercado, que aunque la razón financiera de rentabilidad es sumamente conocida en el mundo de los negocios, más adelante se explicará sobre su correlación con los valores y su gestión a través de ellos.

Ahora bien La Razón Financiera de Rentabilidad es calculada por la Utilidad Neta entre las Ventas Netas.

Ya conociendo la fórmula, ésta se aplica a las empresas familiares sujetas a este estudio como se detalla en el Capítulo 5.

Es necesario recalcar que para que este método sea efectivo, las Razones Financieras deben ser evaluadas conjuntamente y no en forma individual, por lo cual se debe considerar la tendencia que han mostrado en el tiempo. No obstante que ayuda a definir los aspectos importantes de la empresa, una razón financiera puede ser poco significativa, por lo que es recomendable ser comparada con un parámetro con la que se valore mejor su interpretación.

Características de las Empresas Familiares

Al definir una empresa familiar y su objetivo es necesario conocer las características de la misma, en el siguiente párrafo se citan algunas y aunque parezcan obvias constituyen el actor de éxito o fracaso según su gestión.

- a. En estas empresas el poder de decisión reside en su totalidad, o en su mayoría, en la familia.
- b. Dentro de las empresas familiares los puestos más importantes son ocupados por los miembros de la familia.
- c. Una empresa familiar siempre involucra su patrimonio.
- d. En consecuencia operan bajo un sistema limitado de financiamiento familiar.
- e. El propósito principal es perdurar en el tiempo la obra del fundador.

Conflictos Habituales de las Empresas Familiares

Las empresas en general se ven sumergidas en situaciones que no pueden evitar, tienen dificultades, crisis evolutivas y también conflictos cotidianos. Es bien sabido que en este tipo de empresas al estar integrado por miembros de una misma familia resulta más complicada la interacción, sobre todo cuando no se logra separar lo emotivo y familiar de lo laboral empresarial.

Por el contrario, cuando los roles de parentesco y los laborales están bien diferenciados las posibilidades de una convivencia armónica aumentan.

Sin embargo se plantean a continuación algunas de las problemáticas que se generan por los vínculos familiares.

A. La Dificultad Para Crecer

Efectivamente, mientras las empresas no familiares tienden a acelerar su crecimiento luego de algún tiempo, las empresas familiares se inclinan al estancamiento y la consecuente parálisis en su crecimiento.

B. Estructura organizativa

En muchas empresas familiares, la estructura organizativa no ha evolucionado, manteniéndose la misma desde sus inicios, tal situación genera importantes problemas cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.

C. Autocracia

Por lo general se presenta en el fundador que tiende a ver a los hijos como más pequeños de lo que vería a un profesional de la misma edad.

D. Paternalismo

Poco a poco, estas empresas familiares se van transformando, desde el punto de vista de la actitud mental, como si fueran empresas estatales, en donde se garantiza la continuidad laboral, sin importar demasiado el rendimiento, puesto que la seguridad de que, pase lo que pase, siempre se estará bajo el manto de protección de la empresa familiar.

E. Pérdida de competitividad

Las propias características de la empresa familiar, con directivos familiares, tensiones internas, etc. en muchas ocasiones no ayudan a la competitividad de la empresa familiar en un entorno cambiante y complejo.

F. Profesionalización

El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares hace que se elija a los directivos entre los miembros de la familia, lo que conlleva en muchas ocasiones a malas elecciones.

G. Conflictos internos en el interior de la familia y con los no miembros de la familia

Esto provoca problemas tanto entre familiares como con los miembros no familiares de la empresa, heredando costumbres y normas familiares al entorno de la empresa. Algunos casos típicos es el no cumplimiento de funciones y responsabilidades, no cumplimiento de horarios, retribución no equitativa, etc., también es bastante habitual que cuando son varios hermanos, todos se ubiquen al mismo nivel, por lo general directores o gerentes, y también al mismo nivel de percepción económica, siendo que la diversidad de éxitos de la gestión empresarial hace que alguno se destaque y que otro se quede atrás. Esto suele desmotivar a alguien capaz.

H. Continuidad

Debido a que las empresas familiares tienen un claro fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de la familia, la sucesión es muy compleja debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, luego de décadas en la empresa.

Tal vez uno de los más graves problemas de largo plazo, ya que en las empresas heredadas no queda claro quien es el sucesor. Por lo general, el fundador va ingresando a los hijos a medida que van alcanzando una edad adecuada, por lo tanto, el hijo mayor suele ser el primero, motivo por el cual, por un tema de antigüedad en la empresa y de experiencia, asume naturalmente el lugar del fundador, cuando este decide retirarse. Cuando esto sucede, nadie se ocupa de evaluar capacidades y es un hecho que el ser mayor o de tener más experiencia no garantiza nada. Entonces los hermanos ven como injusta la sucesión del mando.

El profesor Miguel Ángel Gallo del IESE (Business School – Universidad de Navarra-) identifica Cinco Trampas Profundas De La Empresa Familiar, las cuales se citan a continuación por su relación directa con el tema de investigación.

1. Confundir la Propiedad con la Capacidad de Dirigir.

Es de conocimiento público que este fenómeno es uno de los más comunes dentro de las Empresas Familiares. Conforme ésta evoluciona, se necesitan más expansiones y se exige una capacidad de respuesta de los ejecutivos.

Esta posición lleva a confundir la propiedad con la capacidad de dirección, a confundir las relaciones afectivas con las comerciales, a confundir el flujo de caja del negocio con el personal, a confundir los procesos de toma de decisiones, etc.

El sentimiento de ser dueño de algo, puede terminar generando una reacción negativa en el desempeño del negocio.

2. No Seguir Las Leyes Del Mercado.

No es que se decida vender a precios menores o mayores, sino que el problema es mucho más profundo. No seguir las leyes del mercado hace referencia a que se puede caer en el error de remunerar altamente o por debajo de lo normal a los miembros de la familia que la dirige y de dar dividendos pequeños o sobre valorados a los accionistas. Con esto se crea una seria distorsión en la percepción de los costos y en la determinación de los precios.

3. Confundir los Lazos de Afecto con los Contractuales

En las empresas familiares las relaciones personales entre sus directivos, por lo general parientes o amigos, suelen llegar a puntos de conflicto que hacen peligrar la vida de la empresa. Esta es una tendencia que difícilmente se logra erradicar por completo, pero que puede controlarse.

Otro tipo de problemas en estas empresas es creado por la contratación de personal incompetente, sin la capacitación suficiente o sin la motivación necesaria, por el solo hecho de ser hijo, sobrino, primo, etc. Al no necesitar prepararse para competir con los otros postulantes, capacitarse, esforzarse, ni empezar desde abajo y esmerándose por ascender dentro de la

empresa, lo más probable es que este miembro no sea el indicado en tal puesto y es muy posible que acarree inconvenientes que perjudiquen a la empresa.

El incorporar a un familiar, en un principio, da una sensación de alegría y solidaridad, no obstante, al poco tiempo, se pone en ejecución un potente programa mental que hará detonar discrepancias y malos entendidos a corto o mediano plazo.

El cariño confundido con la relación laboral desmoraliza el compromiso de los que trabajan en la empresa y reduce la competitividad de la firma. Dicha situación, Miguel Ángel Gallo la califica como nepotismo que describe a la dirección de la empresa cuando tiende a favorecer a los familiares en detrimento de la mejor elección de personas, o bien, a pagar un mejor sueldo a un pariente o a alguien por ser de la familia.

4. El Retraso Innecesario De La Sucesión

Esta responsabilidad recae sobre los miembros de la generación anterior. Corresponde a ellos estar preparados para afrontar esta situación. No se trata simplemente de abandonar un cargo y dejar todos los problemas de la empresa a los sucesores. Se trata de preparar a tiempo a los futuros ejecutivos, resolver anticipadamente los pormenores fiscales de la herencia, transmitir los puntos básicos de la cultura de la empresa a quienes tendrán el poder de decisión etc.

5. Creerse Inmune a las Anteriores

La última de las trampas y talvez la mas mortal. Consiste en pasar por alto estos consejos y creerse la mentira de que eso solo le pasa a otras personas. Ni siquiera es suficiente que se haya pensado en cómo solucionar estos inconvenientes, sino lo verdaderamente importante es estar atentos de que no lleguen por sorpresa.

Adicionalmente a todos los conflictos ya mencionados, las empresas familiares también se enfrentan a otros retos como lo son el allegarse del capital para operar y poder crecer, la

conciliación entre los intereses de la familia con los de la empresa en materia de liquidez además de disposición de efectivo, la planificación financiera en momentos de cambio generacional, etc.

Seguramente todas estas situaciones no son novedad pero lamentablemente en la mayoría de las empresas familiares se puede observar que cuando surgen inconvenientes en las relaciones interpersonales lejos de procurar una solución, suelen dejar que se arraigue o se encapsule en el inevitable resentimiento que genera esta actitud y cuando esto sucede, los canales de comunicación empiezan a cerrarse, y cada uno va quedando aislado en su área provocando que las reuniones se vayan distanciando u orientando hacia temas superficiales evitando hacerle frente a la situación real.

Sin embargo, no todo está perdido ya que existen ocasiones en que se puede arribar a una solución, simplemente reconociendo que las relaciones se están complicando y que es necesario hacer algo, por lo que darle la espalda a los problemas es más fácil pero el precio que se pagará es más alto.

Mortalidad de las Empresas Familiares

La mayoría de las empresas comenzaron siendo familiares, con la idea de perdurar en el tiempo, no obstante, los fenómenos en torno a la empresa familiar son muy variados según el contexto en donde se esté hablando. Como resultado de ello se tiene que en México, las empresas familiares ocupan entre el 90% del total de las organizaciones (Arnoff citado en Rodríguez, 2005), la tasa de mortandad de las Pymes ha sido del 80% durante los primeros dos años (Centro Familia Empresa citado en Rodríguez, 2005). Por otro lado y en contraste en España se presenta otro escenario, ya que el 87% de los propietarios planifican su sucesión, esperando que tanto la propiedad de la empresa como su dirección se mantengan dentro de la familia; en este último país, sólo el 13% restante planea venderla a terceros. Datos según artículo en Internet por la Revista Emprendedores.

En este mismo contexto se ha identificado una crisis de la segunda generación en cuanto al dominio y legitimación del poder. Los motivos por los cuales estas empresas familiares no sobreviven en la segunda generación son:

- Falta de interés de los hijos en continuar la actividad.
- Criterios tan distintos para dirigir la empresa, que hace que no se pueda seguir juntos.
- No aceptación de la dirección de un hermano que sustituya al padre.

Los motivos que dificultan la supervivencia en la tercera generación son:

- La dificultad de conciliar la diversidad de criterios de las tres generaciones.
- El aumento de los socios (hijos, sobrinos, nietos).
- El efecto acumulativo de los conflictos, que además de sumarse se van potenciando de generación en generación.
- Sueldos altos sin demasiada relación con la productividad.
- La incorporación de familiares en puestos jerárquicos, sin reflexionar objetivamente sobre las necesidades de la empresa.
- Exceso de personas trabajando, pues hay que incorporar a toda la familia sea como sea.

En cualquier empresa, después de un tiempo de crecimiento, se comienza a generar un fenómeno de producción marginal decreciente. Esto se debe, en parte, a la complicación del clima emocional que va aumentando, debido a que cada vez se emplea más tiempo en comentarios, alianzas, rivalidades internas, etc. restando tiempo a la productividad. Si a esta producción marginal decreciente que sufre toda empresa, se le añade el plus de complicaciones emocionales que se dan en las empresas familiares, da como resultado que la productividad decaiga más rápidamente que en las empresas no familiares.

Existe otro motivo generador de problemas y es la incorporación de los nietos del fundador. Es difícil conciliar las diferencias generacionales, en donde los hijos y nietos se

sienten también dueños y con el derecho de criticar y decidir. Por otro lado el abuelo siente: "esta empresa es mía, yo la creé y las cosas se hacen como yo digo, por que a mí me dio resultado y ustedes no vendrán a enseñarme"...

Cuando alguien recibe una empresa en funcionamiento, sin ningún esfuerzo personal, no sabe cuánto costó crearla, ni cómo se mantiene y se hace crecer. Es difícil valorarla, cuidarla y mantenerla. Los hijos y nietos sienten que es algo que siempre será así de fácil.

El ascenso jerárquico que se produce al transferir la conducción de una generación a otra, lleva a una situación de crisis en donde se enfrentan momentos muy conflictivos, debido a las complicaciones producidas por el clima emocional que se dan en estas empresas familiares.

A esto se suma la habitual resistencia al cambio y no aceptar la nueva conducción y las entusiastas ideas que trae el flamante sucesor.

Esta complicación llega a su punto álgido cuando fallece el fundador de la empresa, por ejemplo el abuelo. Es allí cuando los hijos y nietos ven la oportunidad de reacomodación para resarcirse de todas sus demandas contenidas, de acceder a ascensos jerárquicos y en otros casos de reclamar su parte y poder independizarse.

De esta manera destruyen la empresa, pues su brújula no es la que indica lo más adecuado, seguir juntos o separarse, sino lo que cada uno necesita egoísta e inmediatamente.

Además, consideran que es el momento de cobrar todas las facturas que se acumularon, debido a los conflictos que cada uno de los integrantes sumó a lo largo de la experiencia.

Esto sin mencionar el típico problema de la financiación el cual es un problema constante durante las generaciones.

Por último hay un punto intergeneracional que muy pocos empresarios de primera generación consideran y son los impuestos que se deducen de la herencia a los sucesores. Esta carga debilita aún más la estructura financiera y puede que simplemente ya no quede nada que repartir.

Diferencia entre Familia y Empresa

Es sumamente indispensable dedicar un espacio a la diferenciación entre familia y empresa, la primera es un arma de dos filos que potencialmente puede contribuir al éxito de la empresa o hundirla, de no conseguir las buenas prácticas que han hecho exitosas a esta clase de empresas en todo el mundo: tratar a la familia como familia y a la empresa como empresa. Ciertamente no hay ciencia en estas palabras, pero sí mucha sabiduría.

Para que el negocio familiar logre el éxito mencionado es importante mantener una familia unida, capacitadas en los roles que le corresponde desempeñar; la clave está en evitar y prevenir la confusión entre familia y empresa.

Todos los empresarios que han logrado el éxito y que desean mantener la dirección en poder de su siguiente generación, deben participar en el proceso de cambio a "Familia Empresaria", oportunidad que debe ser aprovechada, el no realizarlo podría significarse una debilidad o amenaza.

Dicho proceso de cambio, deberá ser paulatino y estructurado, incluyendo el análisis, evaluación, definición e implantación de un conjunto de actividades que buscan lograr lo siguiente:

1.- Mantener la competitividad de la empresa a fin de mantenerla como fuente de bienestar económico de la familia.

Lo anterior se logra con la implantación de buenas prácticas de gestión y gobierno corporativo.

2.- Constituir y/o mantener a la familia como un equipo de trabajo; es decir, un conjunto de personas que tienen la misma visión, metas y reglas en la relación a la empresa de la cual son y/o serán propietarios.

Una familia empresaria tiene menos riesgos que una empresa familiar, de ahí que las primeras logren generar mayor valor para sus miembros, mientras que la mayoría de las

empresas familiares tienden a desaparecer o perder una parte importante de su patrimonio durante la segunda generación o en el tránsito hacia la tercera.

El no comprender que empresa y familia son sistemas diferentes con fines y formas de operar distintos es el principal origen del desequilibrio en la relación familia-empresa.

Se concluye esta sección haciendo hincapié que el confundir familia y empresa resta competitividad y por lo tanto se pone en riesgo la continuidad de la empresa; la situación puede agravarse cuando la familia pierde la fuente de su riqueza y peor aun cuando se deterioran las relaciones entre los miembros de ésta. Por tal motivo en la siguiente sección se describe el modelo de gestión a través de los valores, exponiendo la influencia de éstos en pro de la organización y sus miembros

Los Valores como Elemento Estratégico en la Gestión de las Empresas Familiares.

Los Valores como Modelo Estratégico

Ya tratados los valores en la primera sección y empresa familiar en la segunda sección de este Capítulo, ahora es turno de analizarlos conjuntamente como un modelo estratégico que conduce a la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa familiar, tal y como se sustenta en la hipótesis principal de esta investigación.

Las organizaciones a criterio de Marvin (1992), no están equipadas suficientemente para afrontar la complejidad dinámica, de modo tal que para comprender las situaciones empresariales será necesario observar la complejidad dinámica y no la complejidad en los detalles.

En este contexto, los modelos tradicionales de Dirección por Objetivos y por instrucciones resultan insuficientes o incluso inoperantes, es así que a través de esta necesidad se crea un tipo de Dirección que se gestiona por medio de los valores, que representa una herramienta de

liderazgo que conduce no sólo a un óptimo desarrollo de la empresa sino también a la realización humana y profesional de todos sus integrantes.

Como antecedente se hace referencia que el término Dirección por Valores aplicado a la dirección de empresas, fue acuñado a finales del siglo pasado, en 2002, por los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona quienes citan que, fue el mismo año en que lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor en San Francisco; otros autores que han propuesto el mismo concepto son Hall y Tonna en 2001 y Fernández Aguado ese mismo año.

Cabe señalar que el concepto propuesto por los autores arriba mencionados, hace referencia a su aplicación en las empresas en general, sin embargo puede resultar dañino para una Empresa Familiar el ser dirigida como una Empresa cualquiera. Motivo por el que este trabajo, propone otro enfoque en su aplicación a la Empresa Familiar, sin que esto signifique transformar la estructura de la Empresa, sino simplemente añadir aspectos que se consideran interesantes y útiles para mejorar el funcionamiento de la misma y permitir dar cierta garantía de perpetuidad a la Empresa Familiar.

Se hace hincapié en este momento para que la idea de este tema de investigación no sea concebida con la intención de sustituir a la Dirección por Objetivos, sino más bien que los valores se piensen como, el elemento estratégico que facilitará el cumplimiento de los mismos.

La orientación hacia los valores resulta de un modelo de gestión estratégica que tanta falta hace en la Empresa Familiar, ya que busca la excelencia a través de la práctica coherente en toda la empresa de valores éticos, adoptando una filosofía de gestión moral y empresarial claramente definidas.

Aunque se mencionó al inicio de este Capítulo, que el tema de la axiología es reciente, no hay caer en el error de utilizar los valores en la dirección como una moda, por el contrario deben concebirse como un determinante que agregar valor a la manera de cómo vive la organización.

Se sustenta este elemento como estratégico puesto que para cualquier empresa, y más en una familiar, conocer sus valores significa fortaleza y estimulación, lo que permitirá actuar de forma más acertada hacia el desarrollo.

Sin embargo no se puede pasar por alto que los valores forman parte de la personalidad de cada miembro de la organización. "Este tipo de convicciones personales, estarán presentes durante toda la vida del individuo manifestando una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona, es por esto que en ningún caso estas estrategias darán resultados a corto plazo, pues los valores no se cambian o se crean por decretos, sino que se logran por la constancia y paciencia" (Pérez Campdesuñer, 2004, p. 15).

Indiscutiblemente en esta propuesta, la tarea más ardua está en los directivos de las Empresas Familiares, quienes deben promover una Creencia Estratégica Compartida, en la que se incorporen no sólo las cuestiones referentes a las estructuras físicas y administrativas, sus procesos, tecnologías y productos, sino también los aspectos humanos, éticos y emocionales de una organización; pues el proceso de diálogo organizativo en la formulación de la visión, misión y valores compartidos constituye el alma de la empresa, su identidad diferenciadora, su sentido y su moral.

Para que la hipótesis sea, confirmada, aceptada y sobre todo aplicada y realmente fructífera, se necesita promover y mantener los valores que mejoren tanto la rentabilidad de la empresa familiar, así como el grado de integración de entre sus miembros, quienes se propongan seguir aportando lo mejor de sí mismos para el bien de la entidad, llegando a formular un círculo virtuoso en que se den beneficios a todos y cada uno de los miembros de la organización.

El objetivo de este proyecto es identificar e informar sobre los aspectos que posibilitan el cambio cultural, insertando un punto de vista que busca humanizar la gestión de la empresa familiar en forma diferente a lo tradicional. En dicho cambio es vital la creación de una cultura

basada en valores que busque la capacidad de supervivencia, desarrollo y profesionalización de la empresa en el largo plazo.

La gestión estratégica (Anca García, 2005, p. 8) pretende "integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, su visión, misión y valores, con el único fin de movilizar creativamente las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social". En base a esto, se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico.

Los Directivos como Pieza Clave del Éxito

Este tipo de gestión ineludiblemente necesita del compromiso por parte de los propietarios y/o directivos, pero también de los escalafones intermedios.

Para dirigir por valores es necesario, ante todo, darse cuenta que el punto de partida es una decisión estratégica de largo plazo, donde los dirigentes deben convencerse que tienen que trabajar con ello y por ello. Así mismo el equipo de dirección debe tener conciencia de cuáles son las limitaciones que tiene impuestas por factores internos o externos para determinar qué valores impulsar.

Lo más importante de dirigir por valores es que todos en la organización sepan que lo más importante son los valores y que éstos son sanos, justos y permanentes, por lo que hay que buscar la forma de armonizarlos con las decisiones estratégicas y las actuaciones diarias.

La tarea a la que deben estar enfocados los fundadores de las empresas familiares y poder pensar en un futuro, es buscar que los integrantes de la organización empresarial, incluyéndose a sí mismos se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía empresarial.

Se trata de que las influencias que pueda ejercer la alta dirección en función de la creación y preservación de los valores, deben estar guiadas por el ejemplo, porque "nada

reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores" Hass (citado. en Fuenzalida, 2000, p. 10)

Ahora bien, si los grupos notan una incongruencia entre el discurso y la acción, jamás harán lo que deben ser. Por ello, sólo si hay avances en la solución de los problemas y la gente percibe colectivamente el éxito, es que los valores pasan gradualmente por un proceso de cambio y llegan a convertirse en creencias. "Sólo cuando los valores llegan a ser prácticos a través de experiencias vividas colectivamente es que pasan a ser aceptados y gradualmente se convierten en creencias. Es que dejan de ser conscientes y pasan a los inconscientes y, como las costumbres, se vuelven espontáneas". (Díaz Llorca, 2003, p. 3)

Algo que debe quedar claro en el planteamiento de esta propuesta es que, los valores hay que identificarlos por medio de los miembros de la organización y no imponérselos, sino se determinarlos como fuerzas impulsoras y comunicarlas de manera clara y alentadora logrando que todos se sientan comprometidos e identificados con esa gran fuerza que será capaz de generar el poder necesario para cristalizar la imagen corporativa que se desea a largo plazo y se comprometer a todos a cumplirlos en el accionar diario.

Es por esto que deben participar todos los miembros de la familia o aquellos que estén motivados a hacerlo, porque de esto dependerá el rumbo y/o la dirección que seguirá la organización que pasará de una generación a otra.

En este sentido la alta dirección tal vez puede hacer el borrador de la propuesta de cuáles serán los valores de la organización, pero la gente tiene que conocerlos, revisarlos y tener la oportunidad de ajustarlos a sus reglas para comprometerse y ponerlos en práctica como parte de la realidad que viven.

Ya que si la realidad y los problemas de los que dirigen son muy diferentes a la realidad y problemas de los subordinados, los grupos no harán más que cuestionarse colectivamente lo que debería ser. Sólo si ese deber ser es congruente con las creencias de la gente puede llegar

a ser útil y servir como un principio de identidad y fundamento de la acción, si no, solamente serán aspiraciones para el futuro.

Lamentablemente en la mayoría de los casos, los valores en las empresas familiares están enunciados, colgados en las paredes o en las páginas Web, y no son más que escenas de ciencia ficción cuando se convive en la organización porque no son instrumentados en la práctica, por lo que el efecto que se deriva de esta situación es el mismo que si no se tuvieran. “Y es que dirigir por valores implica autonomía, flexibilidad, comunicación y sobre todo coherencia” (Jular, 2006, p. 5).

Por eso la mejor forma es la transmisión de valores, y no la información de dichos valores. Y es que como decía Molière (citado en Jular, 2006, p. 12) “Todos los hombres se parecen por sus palabras; solamente las obras evidencian que no son iguales”.

Gestión del Cambio

Como se ha mencionado anteriormente, el éxito de este tipo de gestión depende de que todos los dirigentes actúen de acuerdo a los valores que proclaman, y para ello, lo primero que hay que hacer es un cambio en ellos mismos. Dicho cambio requiere de una gran convicción en el conjunto de valores definidos y de una perseverancia en su puesta en práctica.

La propuesta de gestión por medio de los valores que se basa en una especie de florilegio, se toma como referencia un estudio de 27 modelos de dirección estratégica aplicados en los años 1984 a 2001 en todo el mundo, mediante un análisis Cluster y por otra parte se consideran los cuatro procesos citados por José Ramón Betancourt Tangi en 2006 en el trabajo denominado los Diez mandamientos de la Gestión Estratégica.

El cluster anteriormente mencionado demuestra que las cuatro fases de la Gestión Estratégica son: formulación, implantación, ejecución y control; por su parte en los Diez mandamientos de la Gestión Estratégica se manejan cuatro procesos que son: Identificación, concientización, preparación y capacitación.

En base a esto, la propuesta de Gestión Estratégica a través de Valores se basa en siete procesos (entendiendo como proceso, aquellas actividades cíclicas, que tienen delimitadas su inicio, pero no su fin), cabe señalar que estas etapas tienen un carácter iterativo ya que cada una tributa a las posteriores y viceversa, por lo que para lograr una coherencia e integridad de todo el proceso, se debe analizar en conjunto.

Proceso 1: Análisis estratégico

En toda empresa familiar es imprescindible conocer los eventos del macro y microentorno y su manera de manifestación, lo que permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Es así como el análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Proceso 2: Identificación de los Valores Estratégicos

Como siguiente paso lógico en este proceso se deben definir cuáles son los valores que tienen que impulsar las empresas familiares en particular y cómo se estructuran los mismos, actividad que se realiza en la comprobación de la hipótesis que se detalla en el siguiente Capítulo.

El líder es el responsable de identificar el grado de presencia de estos valores, su nivel de aceptación, su poder de regulación y el grado en que se comparten en la empresa.

Proceso 3: Preparar, Concentrar y comunicar.

La alta dirección es responsable de preparar a la organización para generar el cambio necesario. Esto implica identificar el conjunto de acciones precisas, reglas del juego imperiosas

y estrategias que ayudarán alcanzar la visión y así cumplir con la misión y objetivos de la empresa.

El siguiente paso es concentrar y comunicar los valores esenciales que regirán a toda la organización a través de reuniones, gráficos, afiches, etc.

Lo que busca esta comprensión es que la gente pueda ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos y estrategias de la organización y lleguen a entender la necesidad de crear un compromiso con esta ideología y pase a formar parte de sus experiencias y formas de vida cotidiana.

Proceso 4: Concientización.

Administrar tal cambio implica, como proceso consecuente, el hacer que la organización tome conciencia de la necesidad del cambio y de las consecuencias que tendría no realizarlo.

Por lo mencionado anteriormente es necesaria la formulación de manera conjunta de la visión o sueño de futuro de la empresa, así como de su misión o compromiso de aportaciones a sus diferentes grupos de interés: propietarios, empleados, clientes, proveedores y sociedad en general.

En un proceso de cambio, este es el paso fundamental y estratégico: conseguir el compromiso necesario y crear una conciencia tanto individual como colectiva con el sistema de valores.

Proceso 5: Facultar y Legitimar

El gran reto del cambio en cualquier líder es el de facultar a los trabajadores para actuar en forma normal dentro de los parámetros que establece el nuevo paradigma. Esto solo se logra permitiendo que cada quien asuma sus responsabilidades dentro del nuevo proceso.

Cada nivel, cada puesto, cada individuo debe comprender el significado y se pueda empezar a tener vivencias conjuntas que deriven experiencias que van consolidando de manera automática una creencia, que puede llegar a ser tan fuerte que se establezca como dominante y

opaque o elimine aquellos valores que por su contenido no son socialmente reconocidos y que a veces se les llama antivalores.

Legitimación de los valores por parte de los miembros de la empresa y de su equipo directivo, que lo han de entender como algo propio y de alta importancia estratégica. Este proceso dentro de la cadena trata de dar los principales criterios a utilizar en la dirección derivado de una Estrategia de desarrollo de Valores, que va a depender de la relación existente entre el Interés del Equipo de Dirección y el Grado de desarrollo de los Valores de los Equipos de Trabajo.

Se busca generar mayor cohesión interna donde el compromiso es factor fundamental, desarrollando una cadena de liderazgo confiable y comprometido con la filosofía de la empresa, para mejorar la calidad de vida tanto de la organización, como de los individuos mediante ejercicio de confianza, responsabilidad y compromiso.

Proceso 6: Reconocimiento

Otro factor clave es evaluar el rendimiento y reconocer el esfuerzo según el cumplimiento de valores, por lo que se necesita de un líder que conozca bien a su gente, además de disponer de los recursos para recompensar sus esfuerzos.

Proceso 7: Evaluación del modelo de Gestión Estratégica a través de los valores

Como último proceso se propone una Auditoria de coherencia de valores, dicha Auditoria cierra el proceso y abre un nuevo ciclo de aprendizaje y mejora continua.

Dicha auditoria contempla la creación de un equipo de proyecto participativo encargado de gestionar no sólo la comunicación de los valores sino también su traducción en la política de personas en cuanto a selección, formación, promoción y desvinculación.

Ahora bien, con los procesos que se han planteado realizar, se da forma al "Plan de Gestión de Empresas Familiares a través de los valores, como elemento estratégico", el cual tiene como finalidad aclarar patrones de conductas, depurar de la empresa viejos problemas y

marcar las pautas para continuar satisfaciendo a los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar la empresa generación tras generación.

Así se estaría preparando y fortaleciendo constantemente por lo que pueda venir, tal y como lo describe la anteriormente citada Anca García:

Más aún en una economía tan cambiante como la nuestra sobre la cual nosotros no tenemos control; pero si tenemos control en cuanto a las fortalezas que podemos sumar a la empresas y las debilidades de las que podemos salir, entonces no podemos sentarnos a ver como nos superan otras empresas y como el ciclo de vida de nuestra compañía pasa de una etapa de Madurez a una etapa de Declive. Está en nosotros inyectar a nuestra compañía esa fuerza que necesita para seguir creciendo y garantizar un futuro para las próximas generaciones.

Así que, la labor permanente es el identificar y tratar de modo adecuado los retos específicos asociados con la dirección del negocio, la propiedad, el buen gobierno, la gestión eficaz y la sucesión en la empresa familiar.

Cómo Poner en Práctica el Modelo de Gestión

Díaz Llorca también ya citado, opina que:

Sin duda alguna, sembrar valores que lleguen a formar parte de las creencias de todos los que trabajan en una organización es todo un proceso, un proceso que tiene como principal promotor aquellas personas que tienen cargos de dirección y que llegan a liderar al grupo. Este proceso puede tener diferentes partes y todas ellas tienen que ir dirigidas a alinear a la gente con los valores que se quieren jerarquizar para que le encuentren un sentido a su puesto de trabajo en función de los objetivos y las estrategias que se trace la alta dirección. Pero este proceso no es nada si no le añadimos a la fórmula un buen proceso actuado, o sea un buen proceso que permita primero sembrar los valores y después recoger la cosecha de lo que hemos sembrado. Sin embargo, tal siembra que permita alinear a todo el personal con una sola ideología no es un proceso fácil, sino todo lo contrario, bien complejo. Por eso, al ver como utilizar los valores en la dirección como acontecimiento único es vital utilizar varios mecanismos que permitan su puesta en práctica.

Y en este mismo orden práctico el mover los valores por toda la organización puede considerarse como una campaña de marketing interno, que busca un posicionamiento en la mente de los trabajadores, para de ello derivar una conducta. Que sea amplio y lo más importante, que sea sostenido en el tiempo, es decir, que tenga un debido seguimiento y que no sea ignorado.

Requisitos para el Éxito del Modelo de Gestión

Para que la Gestión a través de los valores sea un proyecto posible, éstos necesitan ser:

- a. Ser pocos, simples y fáciles de recordar
- b. Creíbles. Los valores deben ser estimulantes pero factibles.
- c. Claros, compartidos y aceptados
- d. Valores coherentes entre teoría y práctica
- e. Convertibles en objetivos medibles de acción y de cumplimiento
- f. Participativamente escogidos
- g. Percibidos como de libre compromiso
- h. Explícitamente comunicados
- i. Integrados en el funcionamiento habitual de la organización
- j. Significativos a las necesidades de los empleados
- k. Significativos para la estrategia de la empresa
- l. Los directivos de línea, y no sólo la Alta Dirección, han de asumirlos y defenderlos, de esa manera podrá existir un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos
- m. Periódicamente cuestionados y reformulados

Defensa del Modelo

El compartir valores permite que las personas tengan conductas consistentes con el propósito de la organización, incluso en escenarios no previstos.

En la medida que el personal de una empresa valore y permita que estos valores regulen su conducta, las probabilidades de que el servicio de calidad sea una constante será mucho mayor. Una vez comprendido esto e identificados los valores necesarios las estrategias a seguir son más fáciles.

En este sentido "los valores operan como puntos de referencia o luces de señal que le permiten al individuo actuar debidamente en la organización" (Pérez, 1990, p. 18).

Cuando hay visión compartida en una empresa, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial. Es un camino que se origina en el interior de las personas, a través de la construcción de una visión personal, según la cual, no basta con aumentar las aptitudes de las personas, sino que también es necesario mejorarlas, situación que implica capacidad, voluntad, comprensión y trabajo con las fuerzas que rodean al sistema.

Una vez terminado este trabajo se está en mejores condiciones para lograr de sus trabajadores acciones más conscientes en relación a la labor que realizan.

A pesar de que estos aspectos no están aun completamente experimentados, se puede decir que se ha hallado el camino, porque se ha logrado descubrir que la estrategia de la organización sólo se cumple si todos los recursos humanos la conocen y comprenden y que este proceso de alineación conjunta en dirección de la estrategia resulta clave para el éxito organizacional.

Por último se hace nuevamente referencia al Dr. Carlos Díaz Llorca (2003, p. 3) que dice y dice muy bien lo siguiente: "Definir los valores sólo como forma de actuación no vale, lo que vale es tener el valor de compartir los valores con la gente, así como la cualidad moral para actuar consecuentemente con ellos".

Ahora es momento de pasar al siguiente Capítulo, dedicado a la aplicación del instrumento de medición de valores, en el cual se comprobará si la hipótesis que señala a los Valores Como Elemento Estratégico en la Gestión de las Empresas Familiares, es decisivo para la rentabilidad y sostenibilidad de la misma.

Capítulo 4

METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis

Ya fundamentados a lo largo de este trabajo de investigación los argumentos sobre la intención de esta propuesta, queda comprobar la hipótesis principal que se resume en la **necesaria aplicación de cinco valores universales para la generación de rentabilidad en las empresas familiares.**

En este apartado se detalla la metodología diseñada con la que se comprobará o rechazará la hipótesis inicial, no obstante de este análisis también se deriva información importante que da cumplimiento a los objetivos específicos emprendidos en el Primer Capítulo. Es decir se identificará cuál de los valores es el impulsor y cuál el obstaculizador del logro del éxito en este tipo de empresas.

Así es que con los resultados que se obtengan se dará el veredicto a las dos hipótesis alternas que se enuncian a continuación:

Hi₂: El valor de la rectitud es el más representativo en las empresas familiares rentables

Hi₃: El valor del amor es el menos representativo en las empresas familiares rentables

La primera hipótesis alterna se formula desde la convicción propia de que el ejemplo es la mejor estrategia de coherencia y compromiso, representando estos dos últimos a valores, los cuales se pueden encasillar en el valor de la Rectitud según las bondades que otorga a éste el autor de los cinco valores básicos humanos.

Y muy por el contrario, de acuerdo al planteamiento abordado en la segunda sección del Capítulo anterior correspondiente a Empresas Familiares y más específicamente a los conflictos habituales en el logro de sus objetivos financieros, administrativos, operativos, etc., así como en su gestión actual y sucesión se destaca en la descripción de dichos conflictos, cierto egoísmo, desavenencia, intolerancia y desunión en las acciones y decisiones tomadas en las Empresas

Familiares. Estos últimos conceptos representan valores contrarios a la descripción que el autor refiere como Amor. Con estas características sustentadas teóricamente y lo observado desde la experiencia laboral propia, se postula la segunda hipótesis alterna.

Diseño de la Investigación

Esta investigación constituye un estudio explicativo ya que su objetivo está dirigido a responder las causas de un suceso socio-económico cuya culminación involucra la exploración, descripción y correlación proporcionando así sentido de entendimiento del fenómeno implicado.

Ahora bien el alcance exploratorio mencionado arriba se debe a que se elige una temática poco estudiada, de la cual se intenta clarificar con una descripción las características y propiedades de las variables incluidas por medio de la recolección de datos, para que posteriormente a través de una correlación entre las variables de los valores y rentabilidad se observe el grado de relación entre estas dos y se tengan los elementos suficientes para la aprobación de las hipótesis, y así que finalmente en el veredicto a dichas hipótesis se explique y se entienda la situación del suceso.

Tipo de Prueba

Para aceptar o rechazar la hipótesis de esta investigación se utiliza el sustrato teórico expuesto en el apartado a Valores del Capítulo anterior denominado "modelo de las cinco dimensiones de la personalidad" desarrollado por Sathya Sai Baba (citado por Escobar, 1999, pp. 6-10), combinación con el aporte propio de esta investigación.

El instrumento de medición que se aprecia en el Apéndice C se diseña de tal manera que identifica valores y antivalores asociados a las cinco dimensiones predominantes de la personalidad explicadas anteriormente en el Capítulo 1.

A continuación se anexa la Tabla 1 que ejemplifica cada dimensión, relacionándolas con una acción que conlleva valores y antivalores asociados, los cuales se presentan enunciativamente y no limitativamente, sin ningún orden ni relación directa, más que el orden alfabético.

Por lo tanto los resultados indican el grado de existencia de valores y antivalores a juicio de los miembros de las empresas familiares, sujetas a esta investigación.

Tabla 1

Elaboración Propia: Correlación entre las cinco dimensiones predominantes de la personalidad, las acciones y los valores y antivalores asociados a cada una de éstas.

VALORES Y ANTIVALORES ASOCIADOS A LAS CINCO DIMENSIONES PREDOMINANTES DE LA PERSONALIDAD				
DIMENSIONES PREDOMINANTES DE LA PERSONALIDAD	ACCIÓN	VALOR	VALORES ASOCIADOS	ANTI-VALORES ASOCIADOS
Intelectual	Pensar	Verdad	Autoanálisis, Curiosidad, Raciocinio, Razonamiento, Veracidad, etc...	Aberrante, Contradicción, Engaño, Hipocresía, Ilegalidad, etc....
Físico	Actuar	Rectitud	Compromiso, Ética, Honestidad, Perseverancia, Responsabilidad, etc....	Abuso de poder, Corrupción, Descrédito, Deshonestidad, Traición, etc....
Emocional	Sentir	Paz	Amabilidad, Apoyo, Cooperación, Hermanidad, Simpatía, etc....	Antipatía, Desconsideración, Hostilidad, Irritación, Obstinación, etc....
Psíquico	Intuir	Amor	Amistad, Bondad, Cuidado, Generosidad, Tolerancia, etc.....	Desavenencia, Discordia, Egoísmo, Odio, Represalia, etc....
Espiritual	Ser	No violencia	Amor Universal, Ciudadanía, Hermanidad, Justicia, Respeto, etc....	Desigualdad, Incivilidad, Individualismo, Irrespeto, Resentimiento, etc....

Propósito

El instrumento ha sido diseñado para la generación de información que permita apreciar las percepciones valorales en las empresas familiares, que son relevantes e importantes a los directivos, puesto que alerta sobre posibles antivalores.

Rango de Aplicación

El instrumento de medición que se muestra en el Apéndice C, está dirigido a evaluar personas con un nivel educativo mínimo. Motivo por el cual se aprovecha su funcionalidad para aplicarla al nivel operativo, y conocer de una forma neutral a través de ellos, el grado de aplicación de los valores en la organización.

Instrucciones de Aplicación

El instrumento de medición incluye las instrucciones para su contestación. Sin embargo es necesario señalar que como en toda prueba, crear un ambiente de empatía y tranquilidad resulta sumamente indispensable, así como el cerciorarse de que el encuestado haya comprendido claramente la forma de calificar todos los ítems.

Puntuación

Cabe mencionar que la escala que se maneja en este instrumento se basa en cuatro opciones, descartando la escala likert de cinco opciones para evitar que los encuestados respondiera de una forma neutra y forzándolos a razonar un poco más en sus respuestas, así mismo, se descarta la escala likert de más de cinco opciones con el objetivo claro de no hacer tediosa o aburrida la forma de responder del encuestado.

De acuerdo a la escala la respuesta SIEMPRE, equivale a cuatro puntos, CASI SIEMPRE a tres puntos, MUY POCAS VECES a dos puntos y NUNCA un punto, teniendo así que el valor

mayor es el CUATRO y el menor UNO. Al obtener el promedio de las respuesta, la mayor puntuación se equipara a la existencia de un valor, o por el contrario, un puntaje cerca de cero refleja la aplicación de antivalores.

El promedio anteriormente señalado se obtiene de la suma de los puntajes de cada uno de los miembros de la organización a la misma pregunta. Posteriormente se agrupan los ítems en cada uno de los cinco valores que propone el autor anteriormente citado. Y se obtiene nuevamente un promedio de cada grupo, y así tener cinco promedios finales, con los cuales se prosigue a la correlación con la rentabilidad, a través de la interpretación de una gráfica de distribución. Para tener mayor idea de esta agrupación se presentan en el Apéndice D los ítems correspondientes a cada uno de los cinco valores humanos básicos, y al mismo tiempo se muestra la asociación de los posibles valores existentes al contestar Siempre, Casi Siempre y/o Pocas Veces, así como los posibles antivalores al obtener la respuesta de Nunca.

Análisis Estadístico

Para llegar al instrumento de medición que se muestra en el Apéndice C se aplicó un instrumento preeliminar que tenía por finalidad detectar la claridad y precisión de cada uno de los ítems y como resultado de este piloto se hicieron los ajustes necesarios para obtener un nivel de confiabilidad aceptable con la aplicación de un análisis estadístico a cada uno de los tres aspectos de ambiente de control en los que se agruparon los ítems y así medir su fiabilidad. Dichos datos se reportan en la Tabla 2

Tabla 2

Estadísticos de Fiabilidad por la agrupación de los Aspectos de Ambiente de Control.

ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD			
ASPECTO DE AMBIENTE DE CONTROL	FILOSOFÍA	DIRECCIÓN	GESTIÓN
Casos Válidos	8	4	6
Casos Excluidos	0	0	0
Alfa de Cronbach	.789	.688	.683

Se concluye este apartado retomando el punto de Aspectos de Ambiente de Control mencionados anteriormente, para justificar la agrupación de los ítems.

El antecedente se encuentra en las Normas Generales de Control Interno, que define el ambiente de control como el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad y que son por lo tanto determinantes sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

En otras palabras es, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y de los demás agentes con relación a las actividades y resultados.

Los principales factores del ambiente de control son:

Filosofía.- postura de la organización ante la vida

Estilo de Dirección.- que va a permitir evaluar a la autoridad, la responsabilidad y el desarrollo personal.

Estilo de Gestión.- que hace referencia a las reglas y políticas.

El ambiente de control interno es uno de los procedimientos de auditoría interna que fija alcanzar la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

Esta auditoría se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones y determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad, de tal manera que aquí queda abierta la propuesta tanto para empresas familiares como no familiares de implementar la Auditoría de Valores que complementaría perfectamente el monitoreo del logros de sus objetivos.

Para su mejor comprensión se identifica en el Apéndice D, que ítem está relacionado con cada uno de los tres aspectos del Ambiente de Control aquí comentado.

Resultados de la Investigación

Hipótesis Hi1

Hi₁: Es necesaria la aplicación de los cinco valores humanos básicos para la generación de rentabilidad en las empresas familiares.

Para poder opinar acerca de la rentabilidad de las empresas sujetas a este estudio, se hace referencia a la definición y particulares de la misma, descritas en el Tercer Capítulo dentro del apartado de Empresas Familiares.

A continuación se muestra en la Tabla 3 un histórico de cuatro años, la tendencia de rentabilidad de las cuatro empresas sujetas a la investigación.

Tabla 3
 Elaboración propia: Promedio de Rentabilidad de cada empresa por un histórico de cuatro años.

PROMEDIO DE RENTABILIDAD				
AÑO FINANCIERO	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
2003	13.17%	10.24%	9.07%	9.43%
2004	7.51%	9.19%	9.00%	10.23%
2005	4.14%	5.54%	4.29%	7.86%
2006	9.21%	10.20%	12.69%	8.00%

La propuesta de esta investigación es comparar dichos indicadores con la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) a 28 días, ya que esta tasa expresa a través de los intereses, la ganancia que una persona recibe por poner sus ahorros en una institución financiera, considerando los reajustes que permiten mantener el valor adquisitivo del dinero que se haya ahorrado.

En palabras más sencillas la TIIE representaría el premio al riesgo por la inversión del capital en el mercado financiero, significando así la rentabilidad que el empresario obtendría al poner a trabajar su capital como inversionista en vez de trabajarlo como comerciante.

Una vez teniendo el parámetro de comparación idóneo, se procede a obtener un sólo indicador por empresa, es decir un promedio de la utilidad neta de los cuatro años entre las ventas netas de cuatro años de cada empresa respectivamente. El mismo trabajo se realiza con la TIIE de la cual se obtiene un promedio de los mismos cuatro años en los que son evaluadas las empresas. Para mayor información se presenta en el Apéndice B el historial por año de la TIIE tomado del Banco de México.

Derivando así, los resultados que se muestran en la siguiente Tabla 4.

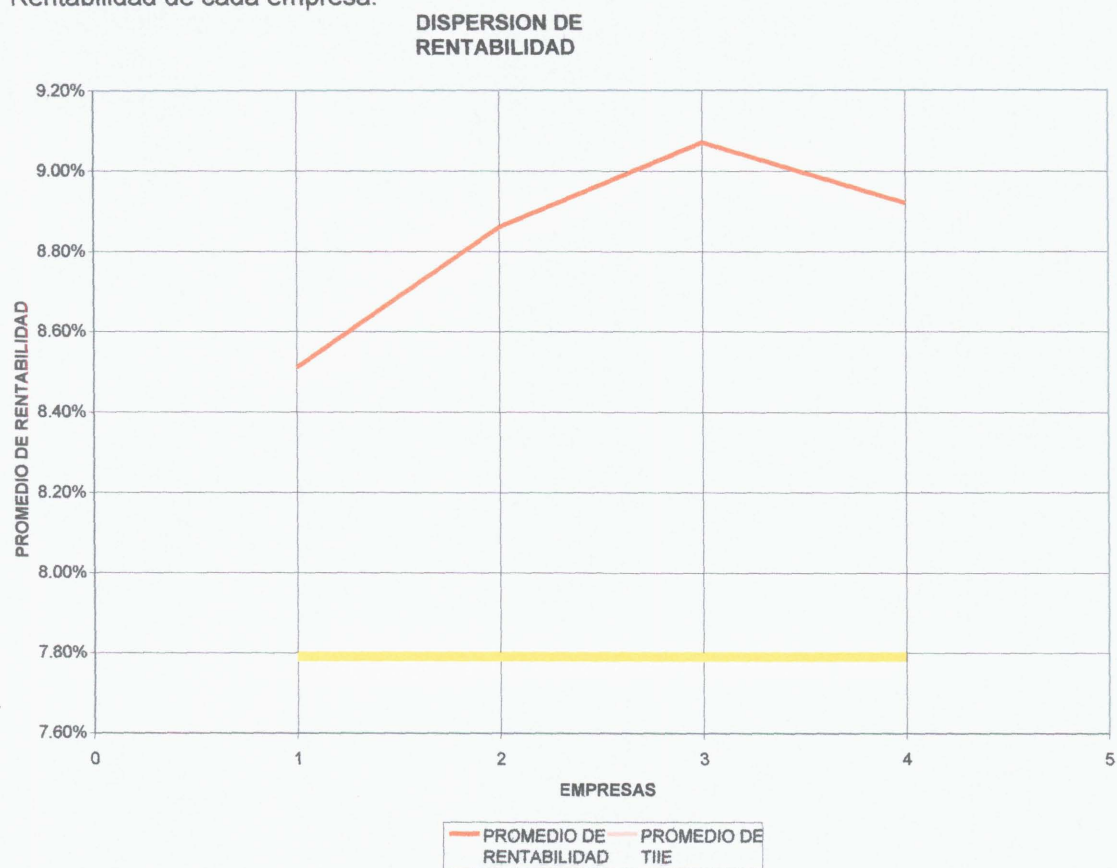
Tabla 4
 Elaboración propia: Comparativo entre los promedios de Rentabilidad de cada empresa y el de la TIIE por un histórico de cuatro años.

	PROMEDIO DE RENTABILIDAD	PROMEDIO DE TIIE
EMPRESA 1	8.51%	7.79%
EMPRESA 2	8.86%	7.79%
EMPRESA 3	9.07%	7.79%
EMPRESA 4	8.92%	7.79%

De los cuales se analiza que el promedio de rentabilidad de cada empresas esta muy por encima del promedio de la TIE. Lo que indica que las cuatro empresas familiares son rentables. Para una apreciación visual mayor se presenta la Gráfica 1 expuesta a continuación

Gráfica 1

Grafica comparativa de loa TIIE contra el promedio histórico de cuatro años de Rentabilidad de cada empresa.



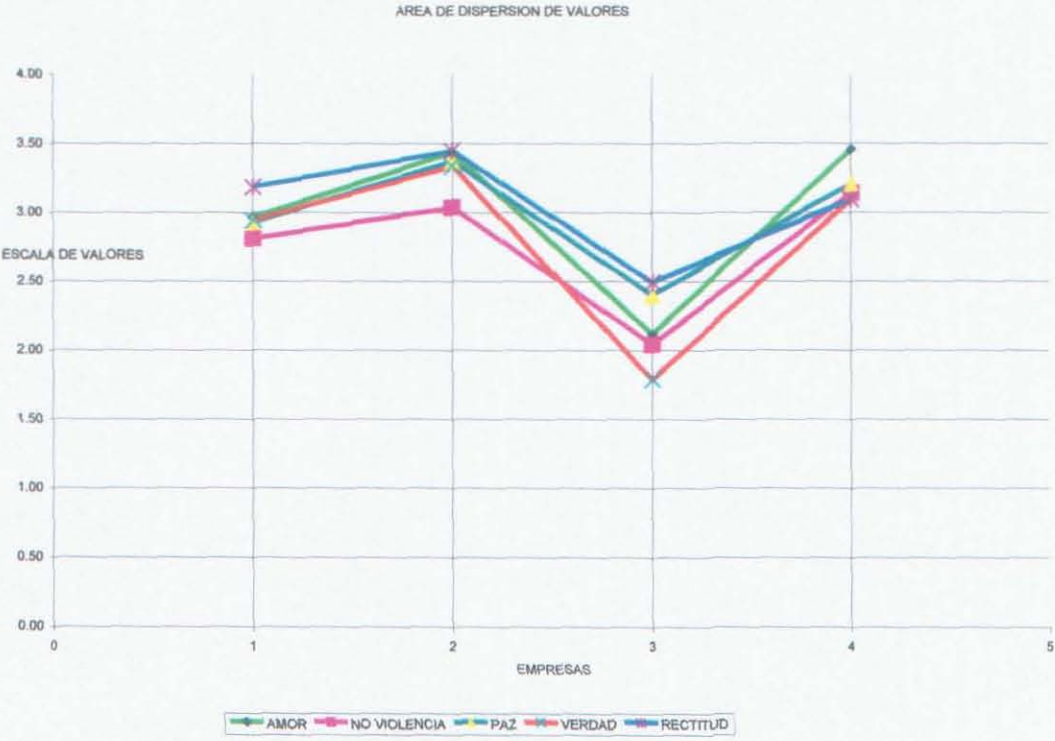
Ya para dar un veredicto a esta hipótesis inicial, se computarizan las calificaciones otorgadas a cada uno de los ítems por cada uno de los entrevistados, con la finalidad de obtener un promedio por cada ítem, dicho promedio se obtiene sumando las calificaciones otorgadas por cada uno de los empleados y se divide ésta entre el número de ellos, tal y como se muestra en la Tabla 5. Subsecuentemente se agrupan los ítems por el valor con el que están relacionados y finalmente se consiguen los siguientes resultados por cada una de las empresas diagnosticadas. Finalmente se expone en la Gráfica 2 estos datos de tal manera que permita realizar un mejor análisis a través del área de dispersión en la escala de valores.

Tabla 5

Tabla de promedios en la escala de medición de valores por cada una de las empresas.

	PROMEDIO EN LA ESCALA DE VALORES POR EMPRESA			
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
AMOR	2.96	3.43	2.12	3.45
NO VIOLENCIA	2.81	3.03	2.04	3.14
PAZ	2.92	3.37	2.40	3.20
VERDAD	2.94	3.33	1.79	3.09
RECTITUD	3.18	3.44	2.49	3.09

Gráfica 2
Área de dispersión en la escala de valores.



Para la interpretación de esta gráfica se reitera que el puntaje más alto en la escala de esta investigación es de cuatro puntos a lo que corresponde SIEMPRE y el mínimo puntaje es uno que indica NUNCA, respecto del grado de aplicación de los valores contenidos en el instrumento de medición.

A través de esta dispersión se puede apreciar claramente que todos los ítems ya agrupados en valores alcanzaron promedios por encima de uno, lo cual demuestra que ninguna de las empresas familiares obtuvo un NUNCA en la aplicación de los valores y siendo todas estas Empresas Familiares Rentables entonces se concluye con la Aceptación de la Hipótesis.

Hipótesis Hi2

Hi₂: El valor de la rectitud es el más representativo en las empresas familiares rentables

El análisis con que se emite el veredicto a esta segunda hipótesis, está referenciado a la Gráfica 2, utilizada en la comprobación la hipótesis inicial correspondiente a la dispersión de valores. En dicha gráfica se observa la tendencia de cada valor por cada una de las empresas y a raíz de este análisis se concluye que en tres de cuatro empresas el valor de la RECTITUD, fue calificado como el valor más alto, lo que da la pauta para aceptar esta segunda hipótesis.

Con el fin de fortalecer esta aseveración, se presentan en la Tabla 6 los ítems correspondientes al valor de RECTITUD, y están resaltados los puntajes más altos de entre la totalidad de los ítems del instrumento de medición.

Tabla 6
Promedios de Ítems relacionados con el valor de la RECTITUD

VALOR	Nº.	ÍTEMS	PROMEDIO A CADA ÍTEM				PROMEDIO POR VALOR				VALORES ASOCIADOS	ANTIVALORES ASOCIADOS
			EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4		
RECTITUD	18	Tu jefe inmediato respeta las políticas, reglamentos y demás normas de la organización	3.23	3.20	1.76	2.82	3.2	3.4	2.5	3.1	Autoanálisis Igualdad Raciocinio	Apatía Desconfianza Distinciones
RECTITUD	17	Tu organización manifiesta sus objetivos de tal forma que crea sentido común e identidad entre sus empleados	3.08	3.80	3.59	3.27					Honestidad Compromiso Liderazgo	Deslealtad Desobediencia Corrupción
RECTITUD	15	Las instrucciones de tu jefe inmediato son congruentes a la realidad	3.23	3.33	2.12	3.18					Justicia Buenos Modales Respeto	Agresividad Irrespeto Desigualdad

Al analizar esta Tabla 6 se puntualiza la correlación existente entre el valor de la RECTITUD, puesto que en el actuar de estas empresas familiares está en mente el de crear sentido común de los miembros de la organización para la comprensión de los objetivos.

Hipótesis Hi3

Hi₃: El valor del amor es el menos representativo en las empresas familiares rentables

Respecto al juicio de esta tercera hipótesis, se obtuvo un promedio último de todas las empresas, por cada valor, ya que la gráfica de dispersión no se identificaba claramente que valor fue el menos reconocido en el instrumento de medición. Dichos promedios finales se observan en la siguiente Tabla 7.

Tabla 7
 Promedio total por cada Valor, considerando todos los promedios individuales.

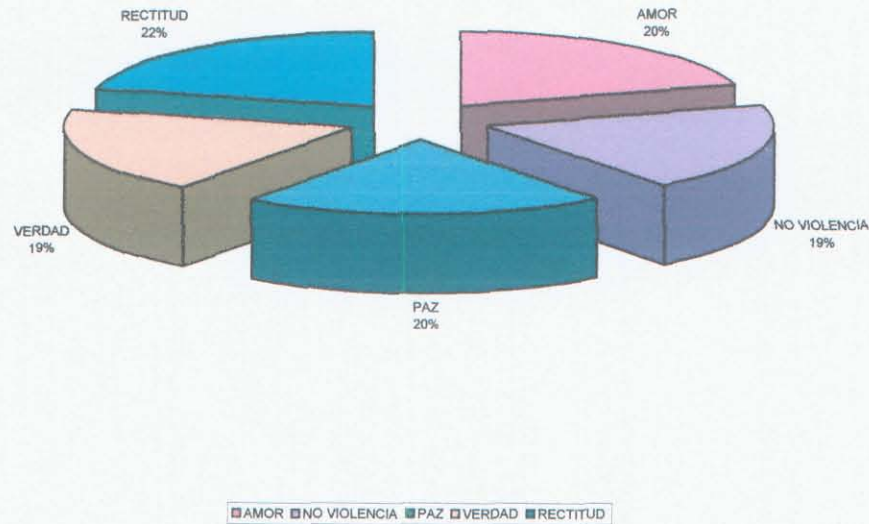
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	PROMEDIO FINAL
Amor	3.0	3.4	2.1	3.5	3.0
No violencia	2.8	3.0	2.0	3.1	2.8
Paz	2.9	3.4	2.4	3.2	3.0
Verdad	2.9	3.3	1.8	3.1	2.8
Rectitud	3.2	3.4	2.5	3.1	3.1

A partir de este resumen se tiene una mejor visión de qué valor fue menos representativo en todas estas empresas, de las cuales se reitera que son rentables, y es aquí donde se rechaza esta última hipótesis ya que el menor puntaje lo reciben el valor de la Verdad y No Violencia, tal y como se muestra en la Gráfica 3.

Gráfica 3

Distribución en porcentajes del total de las calificaciones otorgadas por todas las empresas a cada uno de los ítems agrupados por valor.

DISTRIBUCIÓN DE VALORES



Capítulo 5

CONCLUSIONES

Ante la problemática de la muerte literal de las empresas familiares en sus diversos niveles de madurez, se consumó este proyecto tanto con aportaciones teóricas como prácticas, todas ellas con la firme intención de aumentar la perspectiva de los valores y su importancia como un elemento estratégico en la gestión de este tipo de empresas.

Por ello surge el propósito de considerar la importancia de los valores como una nueva herramienta estratégica de gestión del cambio, visualizándolos como el éter que vincula a cada uno de los elementos operativos o estratégicos relacionados con la base, fuerza motriz, impulso y finalidad de la organización, ya que la importancia fundamental de los valores en la empresa de tipo familiar tienen como propósito generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional y sus políticas y normas el de definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y posicionamiento, los factores clave del éxito que determina el cumplimiento del objetivo.

Lo cierto es que en la práctica son muy pocas las empresas familiares que aplican estas recomendaciones debido a la subjetividad con la que operan, ya que aún no desarrollan la capacidad de descubrir el bien colectivo sino sólo el individual, sin embargo trabajar con valores es una decisión estratégica, que debe comunicar en cascada y desarrollarse en múltiples direcciones.

Tras la preocupación de la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas familiares, se ha logrado una investigación adhoc sobre los acelerados cambios que se han venido experimentando en las últimas décadas, bajo las perspectivas de: competitividad, eficiencia, eficacia y rentabilidad, por medio de la aportación de un procedimiento de auditoria interna (para las empresas familiares) con el objetivo de monitorear su ambiente de control a través de los valores.

Cabe recalcar que esta investigación nunca buscó cambiar método y sistemas de trabajo ya establecidos en las empresas familiares, por el contrario aportó argumentos válidos que fueron comprobados con el objetivo de complementar sus procedimientos de control, prevención y detección de riesgos a través de un instrumento de medición que permitan identificar los valores que funcionan como factores críticos de éxito. De igual forma permite la correcta retroalimentación acerca de aquellos que alejan a las empresas de sus propósitos, sin alterar el marco cultural que le da sustento.

Resultando de esta investigación la comprobación de la necesaria la aplicación de los cinco valores humanos básicos de la verdad, Rectitud, Paz, Amor y No Violencia, para la generación de Rentabilidad en este tipo de organizaciones, siendo así el valor de la Rectitud el más representativo, expresado así en los ítems quince, diecisiete y dieciocho, dichos ítems hacen referencia a la rectitud como valor correspondiente a la dimensión física de la personalidad, directamente relacionada a su vez, con la capacidad de actuar. En resumen se hace hincapiés en que para transmitir algo hay que poseerlo y exhibir una conducta observable de acuerdo a ello.

Se llegó a la conclusión de que no basta únicamente el valor de la verdad que involucra a la dimensión intelectual en su acción de pensar, si no la de actuar por lo que es indispensable ver a los valores convertidos en hábitos operativos arraigados, para que en verdad puedan ser una ventaja competitiva.

Si esto se asimila de manera consciente, se puede hablar entonces, de una cultura organizacional inserta en la empresa de tipo familiar y definirse como un conjunto de valores personales que ayudan a las personas a identificar acciones aceptables. Esto da pauta para afirmar que en cuanto más se traduce un valor en conducta y en una decisión consistente, se va creando una organización más fuerte y se le va encaminado al éxito.

Pero la importancia real es que dicho diagnóstico sea aplicado oportunamente, de manera tal que permita a las organizaciones ser pro-activas elaborando un plan de acción que evite llegar al derrumbe económico de este tipo de empresas realmente vulnerables.

Con todo esto se reafirma la conclusión en pro de la aplicación de los valores en la organización, partiendo de la firme postura de que son y deben ser un elemento estratégico en la gestión de las empresas familiares.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Altamirano J. (2005). *Información Financiera I, Análisis e interpretación de Estados Financieros*. México, D.F: IPN
- Anca García M. A. (2005). *Visión, misión, valores y compromiso con la organización*. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/articulos>
- Banca de Desarrollo de Nacional Financiera. (2007). *Razones Financieras*. Disponible en: <http://www.nafin.com/portalfn/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=813>
- Barreras C. I. (2002). *Propuesta metodológica para la determinación de los valores organizacionales*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos20/valores-organizacionales/valores-organizacionales.shtml>
- Betancourt Tangi J. R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Capítulo XIII : Los Diez Mandamientos de la Gestión Estratégica*. Edición Electrónica: Eudmet.net
- Club Rotario Tehuacan Manantiales. (marzo 1996) *Tehuacan Imágenes y Remembranzas. Primera edición*
- Díaz Llorca C. B. (2003). *El directivo y la ideología organizacional*. Cd. de la Habana Cuba: Gente Nueva
- Escobar Torres O. A. (1999). *Valanti. Cuestionario de Valores y Antivalores*. Editor On Line: PsicologíaCientífica.com
- Felcman I. (2000). *Marco conceptual y referencial para el análisis de la cultura organizacional de la administración pública argentina*. Disponible en: <http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/clad/cong6/7nov/78/felcmani.pdf>
- Fuenzalida R. (2000). *Valores Organizacionales*. Boletín No. 13. Chile: Recurso vital
- Gallo M. A. (1996) *La Empresa Familiar*. España: Biblioteca IESE de Gestión Empresarial
- García- Rivera Alcalá M. A. (2002). *De la dirección por valores a la dirección por hábitos DPV-DPH: García y Dolan versus Fernández Aguado*. Madrid: Deloitte & Touche
- Harrington Y. O. (1996). *Putting People Values to Work*. The McKinsey Quarterly

- Jular P. (2006). *Liderar personas*. Disponible en:
http://liderarpersonas.blogspot.com/2006_11_01_archive.html
- López de Llergo (2002). *Educación en Valores, Educación en Virtudes*. México: Compañía Editorial Continental.
- Marvin Brown T (1992). *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*. España: Edit. Paidós.
- Monsó L. (2005). *Empresas Familiares y sucesión. Una bomba de tiempo. Un enfoque psico-económico*. *Revista Electrónica de Veterinaria REDVET* vol 6 no. 12. España disponible en <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n121205>
- Monsó L. (2000). *Filosofía empresarial, la pequeña empresa familiar* en un artículo de Nacional Financiera. Disponible en:
<http://www.nafin.com/portalfn/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=818>
- Pérez Campdesuñer. (2004). *La gestión de la calidad y la dirección por valores*. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos14/gestion-calidad/gestion-calidad.shtml>
- Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). *Empresas competitivas*. México: MacGraw-Hill interamericana.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (Vigésima segunda edición. Madrid, España: Espasa Calpe. Disponible en:
http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA
- Red Escolar Nacional (2005). Disponible en:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/juarez_r_e/capitulo1.pdf
- Rodríguez D. R. (2005). *Empresa Familiar Exportadora*. *Revista Galega de Economía*. España: Universidad de Santiago de Compostela 2004. Disponible en
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/391/39113212.pdf>
- Scerpella L. (2005). *De empresa Familiar a Familia Empresaria*, Boletín Electrónico de la Revista Emprendedores. Disponible en:
http://www.degerencia.com/articulo/de_empresa_familiar_a_familia_empresaria
- Secretaría de Economía (2007). *Talleres Familiares*. México: Gobernación. Disponible en:
www.economia.gob.mx/pics/p1789/TALLERES_FAMILIARES
- Vásquez J. (1999). *Valores*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/los-valores/los-valores.shtml>

APÉNDICE A

DEFINICIÓN DE VALORES

VALOR	ACEPCIÓN DE ACUEDO AL CONTEXTO
Ánimo	2. m. Valor, esfuerzo, energía. 3. m. Intención, voluntad.
Amor	3. m. Sentimiento de afecto, inclinación y entrega a alguien o algo. 12. m. Objeto de cariño especial para alguien.
Atención	2. f. Cortesía, urbanidad, demostración de respeto u obsequio.
Coherencia	2. f. Actitud lógica y consecuente con una posición anterior.
Compasión	1. f. Sentimiento de conmiseración y lástima que se tiene hacia quienes sufren penalidades o desgracias.
Confiabilidad	2. f. fiabilidad (= probabilidad de buen funcionamiento de algo).
Curiosidad	1. f. Deseo de saber o averiguar.
Dedicación	4. f. Acción y efecto de dedicarse intensamente a una profesión o trabajo.
Devoción	2. f. Práctica piadosa no obligatoria.
Disciplina	1. f. Doctrina, instrucción de una persona, especialmente en lo moral.
Felicidad	2. f. Satisfacción, gusto, contento.
Generosidad	1. f. Inclinación o propensión del ánimo a anteponer el decoro a la utilidad y al interés.
Hermandad	2. f. Amistad íntima, unión de voluntades.
Igualdad	1. f. Conformidad de algo con otra cosa en naturaleza, forma, calidad o cantidad.
Imparcialidad	1. f. Falta de designio anticipado o de prevención en favor o en contra de alguien o algo, que permite juzgar o proceder con rectitud.
Justicia	1.- f. Una de las cuatro virtudes cardinales, que inclina a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. 4. f. Aquello que debe hacerse según derecho o razón.
Liderazgo	2. m. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.
No Violencia (considere lo contrario a Violencia)	5. adj. Se dice del genio arrebatado e impetuoso y que se deja llevar fácilmente de la ira
Paz	1.- f. Pública tranquilidad y quietud de los Estados, en contraposición a la guerra o a la turbulencia. 4. f. Sosiego y buena correspondencia de unas personas con otras, especialmente en las familias, en contraposición a las disensiones, riñas y pleitos.
Razonamiento	2. m. Serie de conceptos encaminados a demostrar algo o a persuadir o mover a oyentes o lectores.
Rectitud	4. f. Recta razón o conocimiento práctico de lo que debemos hacer o decir.
Simpatía	1. f. Inclinación afectiva entre personas, generalmente espontánea y mutua.
Sinceridad	1. f. Sencillez, veracidad, modo de expresarse libre de fingimiento.
Solidaridad	1. f. Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros.
Tolerancia	2. f. Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.
Verdad	1. f. Conformidad de las cosas con el concepto que de ellas forma la mente. 4. f. Juicio o proposición que no se puede negar racionalmente.

Definiciones encontradas en el Diccionario de la Real Academia Española.

APÉNDICE B

HISTÓRICO DE LA TASA DE INTERÉS INTERBANCARIA DE EQUILIBRIO

México: Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio a 28 días ¹, 1995-2007

(tasa nominal, promedio mensual y anual)

AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	PROMEDIO
1995			89.48	85.22	60.45	49.50	43.00	37.60	35.48	42.61	57.43	51.36	55.21
1996	42.66	40.11	42.93	36.61	30.31	30.11	33.49	29.36	26.82	28.68	32.28	29.92	33.61
1997	25.96	22.11	23.95	23.98	20.65	22.53	20.50	20.64	20.23	19.70	22.17	20.48	21.91
1998	19.74	20.52	21.69	20.55	19.90	21.47	21.88	25.78	42.04	37.65	34.78	36.69	26.89
1999	35.80	32.21	26.87	22.54	22.52	23.60	22.11	23.13	22.04	20.63	19.01	18.75	24.10
2000	18.55	18.15	15.77	14.74	15.92	17.44	15.13	16.62	16.77	17.38	18.64	18.39	16.96
2001	18.62	18.12	17.28	16.36	14.09	11.64	11.10	9.29	10.95	10.34	8.90	7.94	12.89
2002	7.97	8.99	8.47	6.85	7.73	8.42	8.34	7.61	8.37	8.67	8.33	8.26	8.17
2003	9.14	9.91	9.96	8.58	5.92	5.79	5.30	4.99	5.04	5.60	5.44	6.38	6.84
2004	5.36	5.79	6.49	6.17	6.95	7.02	7.11	7.50	7.78	8.05	8.60	8.93	7.15
2005	8.97	9.47	9.78	10.01	10.12	10.01	10.01	9.98	9.65	9.41	9.17	8.72	9.61
2006	8.41	7.97	7.68	7.51	7.32	7.33	7.31	7.30	7.31	7.31	7.30	7.34	7.51
2007	7.41	7.46	7.46	7.47	7.70	7.70	7.70	7.71	7.70	7.73	7.93		7.63

1.- Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIIE) a 28 días, se determina por el Banco de México con base en cotizaciones presentadas por las instituciones de crédito. El procedimiento de cálculo de dicha tasa se establece en la circular 2019/95 según lo publicado en el Diario Oficial de la Federación del 23 de marzo de 1995.

Fuente: Elaborado por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados con datos del Banco de México.

APÉNDICE C
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE VALORES

INSTRUCCIONES

Estimado trabajador, la presente evaluación tiene como objetivo identificar los valores difundidos por acciones y actitudes de los directivos de tu organización, los cuales son evaluados en los tres aspectos del ambiente de control: filosofía, estilo de dirección y estilo de gestión. A través de estos aspectos se identificarán los valores de: verdad, rectitud, paz, amor y no violencia. Por lo anterior te pedimos contestar en forma objetiva la presente evaluación, marcando con una "X" la opción que refleje lo que piensas.

Ítems	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
1. Tu organización contribuye al desarrollo de las comunidades en donde se sitúa				
2. Tu organización coopera en programas comunitarios encaminados al bienestar social				
3. Tu organización propicia el respeto por la unión familiar				
4. Tu organización fomenta el respeto por el uso sustentable del medio ambiente				
5. Tu organización recluta a personas con diferentes formas de pensar				
6. Tu organización se caracteriza por su trato amable hacia el trabajador				
7. Tu organización se esfuerza por contribuir a la salud de la comunidad en donde se sitúa				
8. Tu organización se esfuerza por contribuir a la educación de la comunidad en donde se sitúa				
9. Tu organización se interesa por tu futuro profesional al definir alternativas de desarrollo para ti (capacitación, plan de carrera, etc.)				
10. Tu jefe inmediato te comunica los problemas de la organización				
11. Tu jefe inmediato respeta las políticas, reglamentos y demás normas de la organización				
12. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento entre el personal de la organización				
13. Los directivos investigan en forma minuciosa antes de comunicar la sanción al empleado				
14. Las relaciones interpersonales son sinceras entre los miembros de tu organización				
15. Las instrucciones de tu jefe inmediato son congruentes a la realidad				
16. Las actividades diarias de la organización se realizan con apego a las políticas internas				
17. La permanencia de tu puesto depende más de la amistad con tu jefe, que al profesionalismo				
18. Tu organización reconoce la trayectoria del personal para ser promovidos				

APÉNDICE D

VALORES Y ANTIVALORES ASOCIADOS A CADA ÍTEM POR CADA UNO DE LOS CINCO VALORES UNIVERSALES BÁSICOS

AMBIENTE DE CONTROL	VALOR	NO. DE ÍTEM	ÍTEM	VALORES			ANTIVALORES
				SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
FILOSOFÍA	amor	4	Tu organización fomenta el respeto por el uso sustentable del medio ambiente	Autoanálisis Integridad Raciocinio			Apatía Negligencia Inmoralidad
DIRECCION	amor	6	Tu organización se caracteriza por su trato amable hacia el trabajador	Amabilidad Generosidad Simpatía Tolerancia			Antipatía Desinterés Intolerancia

AMBIENTE DE CONTROL	VALOR	NO. DE ÍTEM	ÍTEM	VALORES			ANTIVALORES
				SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
FILOSOFÍA	no violencia	7	Tu organización se esfuerza por contribuir a la salud de la comunidad en dónde se sitúa	Compromiso Coraje Justicia Moralidad			Desconsideración Ligereza Irresponsabilidad
FILOSOFÍA	no violencia	8	Tu organización se esfuerza por contribuir a la educación de la comunidad en dónde se sitúa	Compromiso Coraje Justicia Moralidad			Desconsideración Ligereza Irresponsabilidad
FILOSOFÍA	no violencia	1	Tu organización contribuye al desarrollo de las comunidades en donde se sitúa	Atención Comprensión Dignidad			Arrogancia Intransigencia Ligereza
DIRECCIÓN	no violencia	2	Tu organización coopera en programas comunitarios encaminados al bienestar social	Apoyo Caridad Generosidad			Desinterés Inhumanidad Intransigencia

AMBIENTE DE CONTROL	VALOR	NO. DE ÍTEM	ÍTEMS	VALORES			ANTIVALORES
				SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
DIRECCIÓN	paz	5	Tu organización recluta a personas con diferentes formas de pensar	Aprecio por las demás culturas, creencias y religiones Interés por los demás Hermandad Unidad			Desconsideración por los demás Desigualdad Extralimitación Egoísmo
FILOSOFÍA	paz	3	Tu organización propicia el respeto por la unión familiar	Amor Universal Interés por los demás Consideración Unidad			Obstrucción Desconsideración Separación
GESTIÓN	paz	12	Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento entre el personal de la organización	Aprecio por los demás Hermandad Cooperación Unidad			Antipatía Desconsideración Violencia
FILOSOFÍA	paz	14	Las relaciones interpersonales son sinceras entre los miembros de tu organización	Amabilidad Apoyo Simpatía			Antipatía Desconsideración Violencia

AMBIENTE DE CONTROL	VALOR	NO. DE ÍTEM	ÍTEMS	VALORES			ANTIVALORES
				SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
DIRECCIÓN	rectitud	18	Tu organización reconoce la trayectoria del personal para ser promovidos	Autoanálisis Igualdad Raciocinio			Apatía Desconfianza Distinciones
DIRECCIÓN	rectitud	17	Tu organización manifiesta sus objetivos de tal forma que crea sentido común e identidad entre sus empleados	Honestidad Compromiso Liderazgo			Deslealtad Desobediencia Corrupción
GESTIÓN	rectitud	15	Las instrucciones de tu jefe inmediato son congruentes a la realidad	Justicia Buenos Modales Respeto			Agresividad Irrespeto Desigualdad

AMBIENTE DE CONTROL	VALOR	NO. DE ÍTEM	ÍTEMS	VALORES			ANTIVALORES
				SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA
DIRECCIÓN	verdad	9	Tu organización se interesa por tu futuro profesional al definir alternativas de desarrollo para ti (capacitación, plan de carrera, etc.)	Compromiso Ética Gratitud Justicia			Abuso de poder Desconsideración Ingratitud Injusticia
GESTIÓN	verdad	13	Tu jefe inmediato respeta las políticas, reglamentos y demás normas de la organización	Curiosidad Razonamiento Veracidad			Apatía Negligencia Injusticia
GESTIÓN	verdad	16	Las actividades diarias de la organización se realizan con apego a las políticas y normas internas	Ética Honestidad Justicia Moralidad			Abuso del poder Desobediencia Infidelidad
DIRECCIÓN	verdad	11	Los directivos investigan en forma previa y minuciosa antes de comunicar la sanción al empleado	Compromiso Responsabilidad			Autoritarismo Incredulidad Irrespeto
DIRECCIÓN	verdad	10	Tu jefe inmediato te comunica los problemas de la organización	Autoanálisis Raciocinio			Desinterés Incongruencia Falsedad