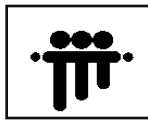


DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 304
Enero, 1996

INCORPORACION DE GRADUADOS
UNIVERSITARIOS A LA EMPRESA FAMILIAR

Miguel A. Gallo*
Kristin Cappuyns**



Publicado por la Cátedra Empresa Familiar

* Profesor de Dirección General, IESE

** Asistente de Investigación

División de Investigación
IESE
Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1996, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

INCORPORACION DE GRADUADOS UNIVERSITARIOS A LA EMPRESA FAMILIAR *

1. Introducción

Un número muy importante de Empresas Familiares (EF) va a cambiar de una generación a la siguiente en los próximos años.

Se calcula que en España, el 40% de las EF cambiarán de generación antes del año 2000 (Gallo y García Pont, 1989). En Estados Unidos, las proyecciones demográficas indican que las transferencias de propiedad superarán el «trillón» de dólares en los próximos cinco años (de Visscher, 1995).

Para tener éxito en el cambio generacional, es preciso enfocar bien varios procesos (Aronoff y Ward, 1991; Gallo, 1995; Lansberg, 1988; Ward, 1985), entre los que destaca el de la incorporación y permanencia de directivos.

Las razones de permanencia en la EF, en el caso de directivos que no son miembros de la familia, han sido identificadas por varios autores (Gallo, 1991; Joyce, 1994; Perkins, 1992).

Las intenciones de incorporación y los conocimientos que tienen los universitarios recién graduados sobre las EF, sin embargo, han sido poco analizados, especialmente en el caso de los que, en principio, están mejor preparados para ello, como son los estudiantes de programas Master en dirección de empresas (Joyce, 1994).

Con la intención de profundizar en este campo, en octubre de los años 1990, 1991, 1992 y 1993, se aplicó un cuestionario sobre Empresa Familiar a los alumnos del primer año del Programa Master, entre la segunda y la cuarta semana después de su incorporación al IESE.

* Esta investigación fue realizada con el apoyo financiero de la Fundación Privada San Joaquín, y la ayuda de María José Estapé y Yago Gallo en el tratamiento de los datos.

La primera parte del cuestionario hace referencia a si la familia del alumno tiene una EF y a sus posibilidades e intenciones de trabajar en ella. La segunda parte trata sobre la amplitud y orientación de los conocimientos que el alumno percibe tener sobre los principales problemas de la EF.

El total de alumnos matriculados en el Programa Master del IESE, en estos cuatro años, fue de 823, y los cuestionarios válidos fueron 798 (97%). De estos cuestionarios válidos, 538 (67,4%) corresponden a alumnos de la sección nacional, y 260 (32,6%) a alumnos de la sección internacional (1).

Los resultados de la investigación hacen ver que:

- La EF no es considerada como una alternativa atractiva de trabajo profesional, una vez terminado el Programa Master.
- Muchos de los graduados cuya familia posee una EF, están indecisos frente a las posibilidades de incorporarse a trabajar en ella.
- La problemática de la EF es poco conocida, especialmente en lo que hace referencia a la «sucesión».
- Los problemas que se perciben como mejor conocidos son las dificultades de la EF para el crecimiento.

2. Las posibilidades e intenciones de incorporación de los alumnos a la EF de su familia

En la Tabla 1 se muestran las respuestas del total de alumnos, y de cada uno de los grupos nacional e internacional, a las preguntas:

- ¿Tiene la familia del alumno una EF?
- ¿Tiene el alumno posibilidades de trabajar en la empresa de su familia?

(1) Durante los años en que se aplicó el cuestionario, el Programa Master del IESE fue un programa internacional que se desarrolló a lo largo de dos cursos académicos. En el primer año, las clases se imparten en castellano en la sección nacional, y en inglés en la sección internacional. El segundo año es bilingüe, y las clases se imparten en cualquiera de los dos idiomas. Las principales áreas geográficas de procedencia de los alumnos son las siguientes:

- España	70%
- Resto de Europa	11%
- Latinoamérica	10%
- América del Norte	5%
- Resto del mundo	4%

Tabla 1

	Nacional	Internac.	Total
Número de alumnos	538 100%	260 100%	798 100%
La familia tiene EF	238 44,2%	95 36,6%	333 41,7%
El alumno tiene posibilidades de trabajar en su EF	174 32,3%	62 23,9%	236 29,6%

La familia tiene EF	238 100%	95 100%	333 100%
El alumno tiene posibilidades de trabajar en su EF	174 73,1%	62 65,3%	236 70,9%

 (1)

Para los casos en que los alumnos tienen posibilidad de trabajar en la EF, en la Tabla 2 se presentan las respuestas a la pregunta sobre sus intenciones en relación con su incorporación a la EF de su familia.

Tabla 2

	Nacional	Internac.	Total
El alumno tiene posibilidades de trabajar en su EF	174 100%	62 100%	236 100%

Piensa ingresar en ella al terminar el Master	9 5,2%	2 3,2%	11 4,7%
Desea trabajar primero en otra empresa y luego ingresar en la EF	79 45,5%	24 38,7%	103 43,6%
No desea trabajar en la EF	30 17,2%	13 21%	43 18,2%
Todavía no tiene formado juicio	56 32,2%	23 37,1%	79 33,5%

 (2)

A los alumnos que desean trabajar en otra empresa antes de incorporarse a la EF de su familia, se les preguntó por la duración del período de tiempo que piensan estar en otra empresa. Sus contestaciones se encuentran en la Tabla 3.

(1) Este resultado es parecido al citado por Eckrich (1994) que, analizando una muestra de 423 estudiantes universitarios en Estados Unidos, encontró que el 62% tenía posibilidades de trabajar en su EF.

(2) Hugron y Dumas (1991) encontraron que el 19% de los sucesores, de una muestra de 268 EF de Quebec, empezaron su carrera profesional trabajando antes en otra empresa.

Tabla 3

	Nacional	Internac.	Total
Desea trabajar primero en otra empresa y luego ingresar en la EF	79 100%	24 100%	103 100%
De 1 a 2 años	12 15,2%	4 16,7%	16 15,5%
Más de 2 y menos de 4 años	7 8,9%	6 25%	13 12,6%
De 4 a 5 años	22 27,8%	4 16,7%	26 25,3%
Más de 5 años	11 13,9%	0 0%	11 10,7%
No lo sabe	27 34,2%	10 41,6%	37 35,9%

Del análisis de los datos de las tres Tablas anteriores, se desprende que:

- La familia de una parte importante (42%) de los alumnos incorporados al Programa Master, posee una EF.
- La mayoría (71%) de los alumnos cuya familia posee una EF percibe que tiene oportunidades de trabajar en ella al acabar el Programa Master.
- Asimismo, se observa que ambos porcentajes son notablemente inferiores en el caso de los alumnos de la sección internacional.

Dada la procedencia de estos alumnos, esta diferencia no se puede atribuir a que en sus países de origen haya menos EF, siendo más lógica la posible explicación de que, en términos generales, los miembros de la familia propietaria de una EF tienden a realizar sus estudios en el propio país, por ser las EF de cultura más «local», así como también lo son los miembros de las familias propietarias (Levinson, 1987).

- De los alumnos que perciben tener posibilidades de trabajar en la EF de su familia, sólo 1 de cada 20 piensa ingresar en ella al acabar el Programa Master, mientras que más de 5 de cada 20 no desean trabajar en la EF (1).

(1) Estos resultados contrastan fuertemente con los presentados por Joyce (1994) que, trabajando con una muestra muy distinta (225 alumnos de pregrado y posgrado en un «college» de 12.000 estudiantes en el sudeste de Estados Unidos), encontró:

- 65% prefieren trabajar en su propia EF
- 32% prefieren trabajar en una empresa no familiar.

En una encuesta hecha en la University of Southern California Business School, citada por «The Family Business Advisor» (1995), se indica que al 85% de los alumnos les gustaría trabajar en una EF.

- Un importante porcentaje de los alumnos que desean trabajar antes en otra empresa (35,9%), «no saben» la duración del período de tiempo antes de incorporarse a la EF de su familia. Situación en la que también se puede incluir a los que contestan que «más de 5 años» (10,7%), pues es ciertamente una cifra elevada que puede interpretarse como otra manera de decir que «no lo saben».
- Si se unen los alumnos que «todavía no tienen formado juicio» (79 en la Tabla 2), los que «no saben» cuántos años van a trabajar en otra empresa antes de incorporarse a la EF de su familia (37 en la Tabla 3), y los que desean hacerlo durante «más de 5 años» (11 en la Tabla 3), se identifica (Tabla 4) que más de la mitad de los alumnos (54%) están «indecisos» frente a la posibilidad de trabajar en la EF de su familia.

Tabla 4

	Nacional	Internac.	Total
El alumno tiene posibilidades de trabajar en su EF	174 100%	62 100%	236 100%
Indecisos	94 54%	33 53%	127 54%

(1)

La información recientemente comentada conduce a pensar, en primer lugar, que trabajar en la EF de su propia familia no es una alternativa atractiva para buena parte de los alumnos del Programa Master.

Por otra parte, no se puede perder de vista el valor de esta opinión, pues es la de personas con vocación para trabajar en la empresa, y que por tener una edad que les hace formar parte como mínimo de la segunda generación de la EF, y por haber superado las pruebas de admisión de una de las escuelas de negocios más exigentes de Europa, lógicamente poseen unos conocimientos sobre EF y unas capacidades intelectuales algo superiores a la media de las personas de su edad.

En segundo lugar, que una parte importante de los alumnos desea adquirir experiencia en otras empresas, antes de incorporarse a su EF.

Esta circunstancia, al mismo tiempo que tiene, por parte del alumno, los aspectos positivos de querer demostrar lo que él «vale» y de llegar a conocer de lo que «se es capaz», da lugar a un reto para la EF, pues tendrá que conseguir atraerlos cuando haya pasado este período de experiencia y, muy probablemente, los alumnos hayan triunfado.

Antes de preguntarse sobre las posibles razones de ambas posturas, es conveniente profundizar en otra información aportada por los cuestionarios, la relacionada con el conocimiento que los alumnos perciben tener sobre la EF.

(1) Eckrich (1994) afirma que los estudiantes cuya familia posee una EF no acostumbran a desarrollar una fuerte orientación vocacional.

El análisis de las percepciones de los alumnos se ha realizado con dos enfoques. El primero, correspondiendo a la «amplitud» de conocimientos, de acuerdo con el número de problemas de la EF que perciben conocer. El segundo, correspondiendo a la «orientación» de conocimientos, de acuerdo con la importancia que atribuyen a dichos problemas.

3. El conocimiento que los alumnos perciben tener sobre la empresa familiar

Acerca de los conocimientos sobre la EF, el cuestionario describe con detalle los siguientes 12 problemas de las EF:

1. Restricciones para cambios rápidos en la orientación estratégica.
2. Limitación en el crecimiento por falta de directivos.
3. Dificultades en la financiación del crecimiento.
4. Decisiones relacionadas con los cambios de propiedad.
5. Dificultades en la distribución de los rendimientos económicos.
6. Limitaciones para tener un consejo de administración capaz y activo.
7. Dificultades para cambiar la estructura de responsabilidades.
8. Limitaciones para atraer, motivar y desarrollar a los miembros de la siguiente generación.
9. Limitaciones para atraer, motivar y conservar directivos que no son miembros de la familia.
10. Sucesión de la alta dirección.
11. Relaciones entre la dirección de la empresa y los accionistas miembros de la familia.
12. Impuestos en la transmisión por herencia de la propiedad de la empresa.

Amplitud de conocimientos

En relación con cada uno de estos problemas, en el cuestionario se hace la pregunta:

– ¿Conoce el problema?: Sí/No

En la Tabla 5 se presenta el porcentaje de alumnos de la muestra total (798) que perciben conocer cada uno de los 12 problemas.

En esta Tabla, la columna «Índice relativo», al que se han añadido las siglas que lo sintetizan (MA = muy ampliamente conocido; A = ampliamente conocido; R = regularmente

conocido; P = poco conocido; MP = Muy poco conocido), indica la proporción en porcentaje entre el número de ellos que conoce cada uno de los problemas y el número de alumnos correspondiente al problema conocido por el mayor número de alumnos (problema 2), al que se le ha dado un índice de 100.

Tabla 5

Problema	Conocen el problema		Índice relativo	
	Sí	No		
1.- Cambios en la estrategia	55,4%	44,6%	82	Nacional
	63,4%	36,6%	91	Internacional
	58%	42%	85 (A)	Total
2.- Crecimiento y falta de directivos	67,7%	32,3%	100	Nacional
	70%	30%	100	Internacional
	68,4%	31,6%	100 (MA)	Total
3.- Crecimiento y su financiación	56,3%	43,7%	83	Nacional
	56,5%	43,5%	81	Internacional
	56,4%	43,6%	82 (A)	Total
4.- Cambios en la propiedad	46,5%	53,5%	69	Nacional
	45,8%	54,2%	65	Internacional
	46,2%	53,8%	68 (P)	Total
5.- Distribución de rendimientos económicos	50,4%	49,6%	74	Nacional
	39,2%	60,8%	56	Internacional
	46,8%	53,2%	68 (P)	Total
6.- Consejo de administración	39%	61%	58	Nacional
	42,7%	57,3%	61	Internacional
	40,2%	59,8%	59 (MP)	Total
7.- Cambios en la estructura de responsabilidades	58,6%	41,4%	87	Nacional
	53,8%	46,2%	77	Internacional
	57%	43%	83 (A)	Total
8.- Atraer y desarrollar miembros de la familia	64,3%	35,7%	95	Nacional
	53,8%	46,2%	77	Internacional
	60,9%	39,1%	89 (A)	Total
9.- Atraer y conservar directivos no de la familia	51,5%	48,5%	76	Nacional
	50,8%	49,2%	73	Internacional
	51,3%	48,7%	75 (R)	Total
10.- Sucesión de la alta dirección	52,2%	47,8%	77	Nacional
	59,2%	40,8%	85	Internacional
	54,5%	45,5%	80 (R)	Total
11.- Relaciones dirección y accionistas	44,4%	55,6%	66	Nacional
	60%	40%	86	Internacional
	49,5%	50,5%	72 (R)	Total
12.- Impuestos en la transmisión	37,9%	62,1%	56	Nacional
	33,9%	66,1%	48	Internacional
	36,6%	63,4%	54 (MP)	Total

De acuerdo con los datos de la columna «Índice relativo», se percibe que en comparación con los demás problemas, es «muy ampliamente» (MA) conocido por el conjunto formado por todos los alumnos, el problema de «dificultades en el crecimiento por falta de directivos» (nº 2) y, se perciben como «ampliamente» (A) conocidos los problemas «dificultades para atraer y desarrollar miembros de la familia» (nº 8), «limitaciones para cambiar la estructura de responsabilidades» (nº 7) y «limitaciones para financiar el crecimiento» (nº 3).

El elevado número de alumnos que manifiestan conocer los problemas recién citados está en consonancia con hechos como los siguientes:

- En primer lugar, que dos de los problemas más graves y frecuentes de las EF, su falta de deseo o de recursos para *cambiar y crecer* (Gallo, 1995), se presentan con claridad en las EF con las que los alumnos han tenido relación directa o indirecta, y por ello perciben conocerlos.
- En segundo lugar, que los alumnos de Programas Master como el del IESE, son personas con deseos de alcanzar puestos de elevada responsabilidad o de alta especialización técnica y, al analizar las eventuales oportunidades que las EF les ofrecen, perciben que estas empresas son demasiado pequeñas o demasiado «cerradas» (Levinson, 1987).

Los problemas «muy poco» (MP) conocidos por el conjunto de todos los alumnos, son los correspondientes a «impuestos en la transmisión por herencia» (nº 12) y «limitaciones para tener un consejo de administración eficaz» (nº 6).

El menor número de alumnos que manifiestan conocer los problemas recién citados, no es de extrañar, ya que:

- No es frecuente que los padres hablen sobre la herencia de su patrimonio con unos hijos que no han alcanzado los 25 años y, además, la comprensión de la fiscalidad en la transmisión de la EF precisa de ciertos conocimientos técnicos.
- Son muy pocas las EF que tienen consejos de administración eficaces, y menos todavía aquellas en las que los dos cónyuges forman parte del mismo, circunstancia que conduce a que ambos cónyuges hablen más de la actuación de este órgano de gobierno delante de otros miembros de la familia (Demb y Neubauer, 1992; Ward, 1991).

Finalmente, los problemas «poco» (P) conocidos son «los cambios en la estructura de la propiedad» (nº 4) y la «distribución de los rendimientos económicos» (nº 5), lo cual tampoco es de extrañar, pues:

- Ambos están relacionados con el patrimonio que se posee y el dinero que se gana en la empresa, y hablar de ello con hijos, todavía jóvenes y que por no haber terminado sus estudios no tienen amplia experiencia de trabajo, no suele ser muy frecuente.
- La comprensión acertada de los dos problemas requiere, además, unos conocimientos económico-financieros que los alumnos no acostumbran a poseer antes de ingresar en el Programa Master.

Para analizar cuántos son los alumnos que conocen muchos o pocos problemas de la EF, se les ha clasificado en cuatro grupos en razón del número de problemas que cada uno de ellos percibe conocer, obteniendo los datos que aparecen en la Tabla 6.

Tabla 6

Amplitud de conocimiento	Número de problemas conocidos	Número de alumnos		
		Nacional	Internac.	Total
Muy elevada	10 a 12	120 22%	61 24%	181 23%
Elevada	7 a 9	161 30%	74 28%	235 29%
Media	4 a 6	123 23%	54 21%	177 22%
Baja	0 a 3	134 25%	71 27%	205 26%
		538 100%	260 100%	798 100%

Los datos de esta Tabla muestran que una buena parte de los alumnos percibe conocer solamente un número reducido de problemas de la EF. En efecto, un importante número (26%) manifiesta conocer sólo 3 ó menos problemas de la lista de los 12 propuestos. Asimismo, cerca de la mitad de ellos (48% = 22% + 26%) manifiestan conocer menos de 7 de los 12 problemas indicados, lo cual es de resaltar, pues se trata de personas que han terminado carreras universitarias, que han tenido cortos períodos de experiencia en la empresa y, en el caso de muchos de ellos, su familia posee una EF.

Con la intención de profundizar en las características de estos cuatro grupos de alumnos, se han realizado unas pruebas de chi-cuadrado buscando la relación de cada grupo con las preguntas del cuestionario:

- Sabe distinguir EF de Empresa No Familiar (ENF).
- La familia tiene EF.
- Tiene posibilidades de trabajar en la EF de su familia.
- Qué intención tiene de incorporarse a la EF de su familia.

Las pruebas de chi-cuadrado indican:

- Hay una clara dependencia estadística (chi-cuadrado 91,09 y probabilidad $1,3 \times 10^{-19}$) entre el número de problemas que percibe conocer el alumno y su contestación a la pregunta de si sabe distinguir entre una EF y una ENF (Anexo 1).

El 64% de los que *sí* saben distinguir, tienen una extensión del conocimiento «muy elevada» o «elevada», mientras que este grupo es sólo del 38% entre los que *no* saben distinguir.

- Hay una muy clara dependencia estadística (chi-cuadrado 139,04 y probabilidad $6E-30$) entre el número de problemas que percibe conocer el alumno y el hecho de que su familia tenga una EF (Anexo 2).

El 74% de los que su familia *sí* posee una EF, tienen una amplitud de conocimiento «muy elevado» o «elevada», mientras que este grupo es sólo del 38% de los que su familia *no* tiene EF.

Sin embargo, todavía el 27% de alumnos cuya familia posee una EF perciben conocer la mitad o menos de los problemas.

- No hay dependencia estadística entre el número de problemas que percibe conocer el alumno y la posibilidad de trabajar en la EF de su familia (Anexo 3).
- No hay dependencia estadística entre el número de problemas que percibe conocer el alumno y sus intenciones de incorporación a trabajar en la EF de su familia (Anexo 4) (1) .

Los datos de la Tabla 6 y las pruebas del chi-cuadrado permiten afirmar:

- Son pocos los alumnos que perciben tener un conocimiento extenso de los problemas de la EF.
- El conocimiento es más extenso entre aquellos cuya familia tiene una EF.
- No hay relación entre extensión del conocimiento y las posibilidades e intenciones de incorporarse a trabajar en la EF de su familia.

Orientación del conocimiento

De acuerdo con la mayoría de los expertos en EF (Aronoff y Ward, 1991), los 12 problemas incluidos en el cuestionario están entre los más importantes que las EF han de resolver, precisamente por su carácter de EF, cuando superados los años que pueden considerarse la etapa fundacional, alcanzado un cierto tamaño, avanzan hacia el primer cambio generacional, como en las etapas siguientes.

En este sentido, puede admitirse que existe una relación entre la importancia que los alumnos perciben que tienen los problemas y el grado de acierto en «la orientación» de su conocimiento de las EF, puesto que el conocimiento del problema es más acertado si lo perciben como muy importante, y menos acertado si lo perciben como poco importante.

En relación con cada uno de los 12 problemas, en el cuestionario se hace la pregunta:

- Considera que su importancia del problema para la EF es: Alta/Media/Baja.

(1) Frente a la eventual duda de si los alumnos contestaron verazmente los cuestionarios, hay que pensar:

- Decir la verdad no puede ocasionar ningún daño. Los cuestionarios son anónimos.
- El grupo de preguntas sobre «intenciones» es sencillo y está abierto a todo tipo de intenciones.
- En el grupo de preguntas sobre «problemas» se les piden percepciones.
- El cuestionario se aplicó en unas circunstancias de ilusión por empezar el Programa Master, de lugar (en el IESE) y de tiempo (15 minutos) que favorecen la sinceridad.

Estas pruebas de chi-cuadrado permiten, además, incrementar la confianza en que los alumnos se manifestaron con veracidad al completar los cuestionarios, por la coherencia de todos los resultados.

Asignando 3 puntos a la respuesta que indica una importancia «Alta», 2 a «Media» y 1 a «Baja», sumando los puntos que corresponden a las contestaciones de cada alumno del total de la muestra (798 alumnos) a cada problema, se obtiene el «Nivel de puntos» que se presenta en la Tabla 7.

Las cifras en la columna «Índice relativo» son la proporción de los puntos asignados a un problema con los del problema al que se ha atribuido mayor importancia (1). Las siglas que sintetizan el nivel de importancia son MI (muy importante), I (importante), RI (regularmente importante) y PI (poco importante).

Tabla 7

Problema	Nivel en puntos	Índice relativo	
1.- Cambios en la estrategia	410	84	Nacional
	217	85	Internacional
	687	85 (RI)	Total
2.- Crecimiento y falta de directivos	486	100	Nacional
	255	100	Internacional
	741	100(MI)	Total
3.- Crecimiento y su financiación	475	98 (MI)	Nacional
	209	82 (RI)	Internacional
	684	92 (I)	Total
4.- Cambios en la propiedad	389	80	Nacional
	203	80	Internacional
	592	80 (RI)	Total
5.- Distribución de rendimientos económicos	504	104(MI)	Nacional
	182	71 (PI)	Internacional
	686	93 (I)	Total
6.- Consejo de administración	336	69	Nacional
	169	66	Internacional
	505	68 (PI)	Total
7.- Cambio en la estructura de responsabilidades	429	88	Nacional
	210	82	Internacional
	639	86 (RI)	Total
8.- Atraer y desarrollar miembros de la familia	519	107(MI)	Nacional
	201	79 (I)	Internacional
	720	97 (MI)	Total
9.- Atraer y conservar directivos no familiares	451	93 (I)	Nacional
	197	77 (RI)	Internacional
	648	87 (RI)	Total
10.- Sucesión de la alta dirección	384	79	Nacional
	209	82	Internacional
	593	80 (RI)	Total
11.- Relaciones dirección y accionistas	376	77 (RI)	Nacional
	230	90 (I)	Internacional
	606	82 (RI)	Total
12.- Impuestos en la transmisión	293	60	Nacional
	146	57	Internacional
	439	59 (PI)	Total

(1) El «Índice relativo» es la proporción en porcentaje entre el nivel de puntos de importancia dado a cada problema y el correspondiente al problema con mayor importancia (problema 2), al que se le ha dado un índice 100.

De acuerdo con los datos de la columna «Índice relativo», los problemas en los que el conjunto de la muestra tiene una orientación de conocimiento más acertada, tanto por parte de la sección nacional como de la internacional, por ser apreciados como muy importantes (MI), son: «crecimiento y falta de directivos» (nº 2) y «atraer y desarrollar miembros de la familia» (nº 8).

Los problemas en los que la orientación del conocimiento es menos acertada, por estar clasificados como poco importante (PI), son: «impuestos en la transmisión por herencia» (nº 12) y «consejo de administración eficaz» (nº 6), pudiendo ser la explicación, en el primero de ellos, que los alumnos, de unos 25 años de edad, ven muy alejadas las consecuencias que puede tener para la empresa el pago de impuestos en la sucesión de sus padres y, en el segundo, que los consejos de administración –bien porque en la EF de su familia no existen o bien, si es que existen, porque no pasan de ser una pura formalidad–, no les parece que tengan importancia en la dirección de la EF.

En la comparación de las respuestas de los alumnos de la sección nacional con las de la internacional, destaca:

- Los alumnos de la sección nacional consideran mucho más importante el problema «distribución de rendimientos económicos» (nº 5), que los de la sección internacional.

Tal vez esta diferencia se deba a que, en el caso de la sección nacional, las EF de su familia tienen mayores dificultades económicas por ser más jóvenes, o por las difíciles circunstancias del entorno social, político y económico que están atravesando las EF españolas desde 1974.

- Los alumnos de la sección internacional consideran que tienen menor importancia los problemas relacionados con la incorporación de directivos, miembros de la familia o no (nº 8 y nº 9), los de «limitación del crecimiento» (nº 3) y «relaciones dirección y accionistas» (nº 11).

Una posible explicación a estas diferencias puede estar en el hecho de que el conocimiento de los alumnos extranjeros corresponde a EF de mayor antigüedad, que han pasado por más cambios generacionales, tienen mayor número de socios, son de mayor tamaño y más elevados beneficios. Es decir, empresas que ya han superado algunos de los problemas relacionados con el crecimiento de la empresa durante el período de la primera generación, y con el cambio generacional a la segunda, que todavía tienen que superar la mayoría de las EF españolas.

Para dar un paso más en la comprensión de la orientación del conocimiento que los alumnos tienen de la EF, se han unido los problemas en tres grupos en razón a su relación con los siguientes tópicos:

- *Dirección* de la empresa (estrategia: problemas nºs 1 y 3, y organización: problemas nºs 2, 7 y 9).
- *Gobierno* de la empresa (problemas nºs 4, 5, 6 y 11).
- *Sucesión* (problemas nºs 8, 10 y 12)

Asignando pesos a las respuestas de cada alumno en cuanto a si conoce o no cada uno de los problemas incluidos en el t3pico, y en cuanto a la importancia que les atribuye (1), y clasificando a cada alumno en el cuartil correspondiente de orientaci3n del conocimiento seg3n la puntuaci3n que otorga (2), se obtienen los datos de la Tabla 8.

Tabla 8

T3pico	Orientaci3n del conocimiento (cuartiles)				Total
	Desacertada	Acertada	Buena	Muy buena	
Direcci3n de la empresa Problemas (n3s 1, 2, 3, 7 y 9)	531* 66%	215 27%	48 6%	4 1%	798 100%
Gobierno de la empresa Problemas (n3s 4, 5, 6 y 11)	580 73%	166 21%	49 6%	3 0%	798 100%
Sucesi3n Problemas (n3s 8, 10 y 12)	612 77%	143 18%	35 4%	8 1%	798 100%

* N3mero de alumnos con una puntuaci3n correspondiente a una orientaci3n «desacertada» del conocimiento.

Como puede observarse, la *sucesi3n* es el t3pico en el que comparativamente hay un mayor n3mero de alumnos con una orientaci3n desacertada del conocimiento, en raz3n de la menor importancia que atribuyen a los problemas que est3n relacionados con ella.

Entre las razones de este menor acierto, puede ser importante la de la juventud de las personas que han contestado el cuestionario, puesto que adem3s de ver el problema alejado en el tiempo, no es f3cil hablar de 3l con los propios padres, y menos cuando 3stos todav3a est3n alejados del final de su vida activa.

El menor acierto en la orientaci3n del conocimiento que se observa en el t3pico «gobierno de la empresa», en comparaci3n con el de «direcci3n de la empresa», no hace m3s que reflejar una situaci3n hoy en d3a normal, tanto entre los que dirigen empresas como entre los propietarios de las mismas, pues s3lo en los 3ltimos a3os est3n aprendiendo a distinguir entre «gobierno» y «direcci3n», siendo muy pocos los que dan al «gobierno» la importancia que tiene.

(1) Los pesos asignados son:

	Peso
– No conoce el problema	0
– S3 conoce y percibe que tiene importancia baja	1
– S3 conoce y percibe que tiene importancia media	2
– S3 conoce y percibe que tiene importancia alta	3

(2) La m3xima puntuaci3n que cada alumno puede dar a cada t3pico es: 15 puntos (t3pico 1), 12 puntos (t3pico 2), 9 puntos (t3pico 3). Al descomponer esta puntuaci3n en cuatro cuartiles, se puede clasificar al alumno en cada uno de los siguientes grupos de orientaci3n del conocimiento:

- Desacertado (puntuaci3n baja)
- Acertado (puntuaci3n medio baja)
- Bien acertado (puntuaci3n medio alta)
- Muy bien acertado (puntuaci3n alta)

Con la intención de profundizar en las características de estos cuatro grupos de alumnos, se han realizado unas pruebas de chi-cuadrado buscando la relación de cada grupo con las preguntas del cuestionario:

- Sabe distinguir EF de ENF
- La familia tiene EF
- Tiene posibilidades de trabajar en la EF de la familia.
- Qué intención tiene de incorporarse a la EF de su familia.

Las pruebas de chi-cuadrado indican que:

- Hay dependencia estadística entre el acierto en la orientación del conocimiento del tópico «Dirección de la empresa» y su respuesta a la pregunta de si sabe distinguir entre una EF y una ENF (Anexo 5: chi-cuadrado 26,64 y probabilidad $7E-6$), así como también la hay con el tópico «Gobierno de la empresa» (Anexo 6: chi-cuadrado 28,76 y probabilidad $2,52E-6$).
- Sin embargo, no existe dependencia estadística entre «saben distinguir una EF de una ENF» y el acierto en la orientación del conocimiento en «Sucesión». El 80% de los que «no saben distinguir» y el 73% de los que «sí saben», tienen un conocimiento «desacertado» del tópico (Anexo 7).
- Hay dependencia estadística entre el acierto en la orientación del conocimiento del tópico «Dirección de la empresa» y el hecho de que su familia tenga una EF (Anexo 8: chi-cuadrado 35,4 y probabilidad $9,92 E-8$); esta dependencia es superior en el caso del tópico «Gobierno de la empresa» (Anexo 9: chi-cuadrado 51,99 y probabilidad $3 E-11$).
- Sin embargo, como en el caso anterior, la dependencia estadística no aparece en el tópico «Sucesión», donde el 82% de los que su familia no posee una EF, y el 69% de los que *sí* posee una EF, tienen un conocimiento «desacertado» (Anexo 10).
- No hay dependencia estadística entre el acierto en las orientaciones del conocimiento y la posibilidad de trabajar en la EF de su familia (Anexos 11, 12 y 13).
- Tampoco la hay entre el acierto en las orientaciones del conocimiento y la intención de trabajar en la EF de su familia (Anexos 14, 15 y 16).

Los datos de la Tabla 8 y las pruebas del chi-cuadrado permiten afirmar que:

- Son muchos los alumnos con una orientación desacertada en el conocimiento de los problemas de «sucesión», con independencia de que su familia tenga, o no, una EF.
- La orientación del conocimiento en los problemas de «dirección» y de «gobierno» es más acertada entre los alumnos que saben distinguir la EF de la ENF, y aquellos cuya familia tiene una EF.
- No hay relación entre el acierto en la orientación de los conocimientos y las posibilidades e intenciones de incorporarse a trabajar en la EF de su familia.

4. Notas finales

La investigación realizada permite afirmar que un grupo muy grande de graduados universitarios procedentes de múltiples países, recién incorporados al Programa Master del IESE, tienen un conocimiento muy *limitado* de los problemas de las EF.

Este conocimiento es, además, *desacertado*, en el sentido de lo equivocada que resulta la percepción de importancia que estos graduados universitarios tienen sobre dichos problemas.

Entre los problemas más y mejor conocidos, en razón del mayor número de alumnos que los conocen y de la importancia que les atribuyen, sobresalen los relacionados con las dificultades de la EF para potenciar el *crecimiento*, tanto por lo que respecta a las dificultades para la *incorporación de directivos* que ayuden al *desarrollo* de la empresa, como por la *financiación* de este *desarrollo*.

¿A qué puede ser debido el mejor conocimiento de las limitaciones de la EF para *evolucionar y crecer*? ¿Es debido a que este tipo de personas, dado que relativamente pronto terminarán sus estudios de posgrado e iniciarán una carrera profesional en la empresa, son especialmente sensibles a las posibilidades de incorporación en empresas que crecen? ¿Es lo que muchos de ellos descubren en la EF de su familia? ¿Es lo que la mayoría de ellos encuentra en los medios de información económica u oye en los ambientes en que se mueven?

Entre los problemas menos conocidos, destaca con fuerza el de la *sucesión*, lo cual resulta sorprendente desde varios puntos de vista. En efecto, desde el punto de vista de unos padres que no comentan el proceso de sucesión con unos hijos que, por estar desarrollando sus capacidades en una buena escuela de negocios, son potenciales sucesores con una gran preparación de base. Y algo similar se puede afirmar en relación con las personas que han cumplimentado el cuestionario, que parecen rechazar de entrada las oportunidades de trabajo que les ofrece la EF, sea ésta o no de su familia, pues la incorporación e inclusión en una organización familiar, dado el tamaño más frecuente en este tipo de empresas, acostumbra a ser una etapa importante en el proceso de sucesión del equipo de dirección.

Como se ha podido observar, el hecho de que la familia posea una EF ayuda, sin ninguna duda, a que los alumnos tengan un conocimiento más amplio y acertado de los problemas. Pero... ¿da origen este mejor conocimiento a una *motivación* más intensa para incorporarse a trabajar en la EF?... *Claramente no*, pues como también se ha observado, las intenciones de incorporación de las personas que cumplimentaron los cuestionarios no están relacionadas ni con la amplitud ni con lo acertado de sus conocimientos sobre la EF.

La investigación llevada a cabo permite afirmar que: *Trabajar en la EF de su familia no es una alternativa atractiva*, por lo menos en el futuro inmediato. En efecto, de cada 100 personas que podrían incorporarse a su EF:

- Muy pocos, 5, dicen que *sí* se incorporarán.
- Muchos más, 18, dicen que *no* lo harán.
- La mayoría, 54, están *indecisos*.
- Un número importante, 23, desean trabajar *antes en otra empresa*, durante un período de tiempo entre 1 y 5 años.

Como una posible razón, cabe considerar que es bastante probable que varias de las EF de las familias de estos alumnos sean tan pequeñas que no puedan «ofrecerles» un puesto

de trabajo adecuado a sus capacidades y que, además, hayan otras EF que, por diversas circunstancias, no tengan posibilidades reales de desarrollo en los próximos años.

Sin embargo, dado el tamaño de la muestra y la distribución que suele darse de EF por tamaños (Gallo y García Pont, 1989), con seguridad había en esta muestra más de 100 EF con facturación entre 500 y 2.500 millones de pesetas, y más de 25 EF con facturación superior a los 2.500 millones de pesetas, y que en situaciones de dificultad para encontrar trabajo al acabar los estudios, como ha sido y desgraciadamente sigue siendo la situación española y de otros países desde hace varios años, lógicamente deberían considerarse como una *buena alternativa de salida profesional* a considerar... y, sin embargo, no parece que así lo piensen los alumnos de la muestra.

¿Por qué esta falta de atractivo de la EF? ¿Tiene socialmente mala imagen o está desprestigiada? ¿Es poco conocida, y lo poco que conocen de ella les hace pensar que dará lugar a limitaciones en el desarrollo de su propia carrera profesional? ¿Transmiten los miembros de la generación que precede una visión y experiencia negativa en relación con el trabajo en la EF? ¿Idealizan otros tipos de empresas pensando que en ellas hay clara vocación de crecimiento y que, al ser «más profesionales», en ellas sólo triunfan los «mejores»? ¿Infieren de las actitudes de los miembros de su familia que no están interesados en su incorporación? ¿Se sienten desligados de cualquier tipo de compromiso con la EF de su familia?

Por otra parte, el hecho de que cerca de la cuarta parte de los alumnos cuya familia tiene una EF manifiesten su intención de adquirir experiencia de trabajo en otras empresas antes de incorporarse a la EF propia, no debe interpretarse exclusivamente en clave positiva, pues si bien puede considerarse como una manifestación de prudencia por parte de ellos y de la generación de miembros de la familia que les precede, también puede interpretarse como el modo más «cómodo» de no enfrentarse con los problemas de incorporación a la EF e, incluso, como una actitud de «esperar y ver qué ocurre».

En cualquier caso, esta situación de adquirir experiencia previa a incorporarse a la EF, «añade exigencia», pues no se puede perder de vista que estas personas han de ser «recuperadas» para la EF, y esto no parece que vaya a ser una tarea fácil dado que, lógicamente, no se incorporarán si no se resuelven las situaciones descritas en los puntos anteriores.

Hoy en día, las personas como las de la muestra adquieren conocimientos sobre la EF, fundamentalmente, por las relaciones con sus padres y con otros miembros de la familia, pues son pocas o inexistentes las clases que en la universidad se dedican al tema. Tampoco son muchos los libros disponibles, y si bien cada vez con mayor frecuencia la prensa se hace eco de este tópico, no siempre lo hace con la intención de producir aprendizaje.

De aquí la importancia que tiene que los miembros de la generación anterior, con ayuda de los directivos que no son miembros de la familia, consigan que los miembros de la siguiente generación conozcan muy bien la EF, informándoles profunda y detalladamente de la situación estratégica y económica, haciéndoles conocedores del trabajo de los órganos de gobierno de la empresa y ofreciéndoles la oportunidad de intercambiar información con sus componentes, hablando con ellos de problemas como el de la sucesión, aunque falte tiempo para que se produzca o se tengan interrogantes sobre la manera de enfocarla y conducirla.

Si la EF no resulta atractiva para universitarios bien capacitados y orientados hacia la dirección de empresas, hay que decidirse a encontrar soluciones a sus puntos negativos, a aprovechar todo lo positivo que en ella se produce, y a darlo a conocer con claridad, pues sin la incorporación de directivos jóvenes, ninguna empresa tiene futuro. □

Bibliografía

- Aronoff, C. y J. Ward, «Family Business Sourcebook», Omnigraphics Inc., 1991.
- Demb, A. y F. Neubauer, «The Corporate Board», Oxford University Press, 1992.
- de Visscher, F., «Happiness is Stock Liquidity», *Family Business*, primavera de 1995.
- Eckrich, C. J., «The Effects of Family Business Membership and Psychological Separation on the Career Development of Late Adolescents», tesis doctoral, Family Firm Institute, 1994.
- Gallo, M.A., «Empresa familiar: texto y casos», Praxis, 1995.
- Gallo, M.A. y K. Cappuyns, «La continuidad de las empresas familiares», IESE, documento de investigación nº 290, 1995.
- Gallo, M.A., «Directivos que no son miembros de la familia», IESE, documento de investigación nº 220, 1991.
- Gallo, M.A. y C. García Pont, «La empresa familiar en la economía española», *Papeles de Economía Española*, 1989.
- Hugron, P. y C. Dumas, «Profil des Entreprises Familiales», Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, Université du Québec à Montréal, 1991.
- Joyce Covin, T., «Profiling Preferences for Employment in Family-Owned Firms», *Family Business Review*, otoño de 1994.
- Lansberg, I., «The Succession Conspiracy», *Family Business Review*, verano de 1988.
- Levinson, R.E., «Problems in Managing a Family-owned Business», US Small Business Administration Management, 1987.
- Perkins, G., «Razones de permanencia del personal no familiar, miembro del equipo directivo en las empresas familiares», tesis doctoral inédita, IESE, 1992.
- Ward, J. L., «Keeping the Family Business Healthy», Jossey-Bass, 1986.
- Ward, J. L., «Creating Effective Boards for Private Enterprises», Jossey-Bass, 1991.

Anexo 6

Relación: «Saber distinguir EF» y «Orientación del conocimiento en gobierno de la empresa» (problemas 4, 5, 6 y 11)

<i>Saber distinguir</i>	<i>Orientación del conocimiento</i>					x y				
	Desacertada	Acertada	Buena	Muy buena						
No	217	65	26	5	313	29%	9%	3%	1%	42%
Sí	227	137	72	2	438	30%	18%	10%	0%	58%
	444	202	98	7	751*	59%	27%	13%	1%	100%
Teórico indep.	185	84	41	3		25%	11%	5%	0%	
	259	118	57	4		34%	16%	8%	1%	
(r-t)^2/t	5,517	4,374	5,395	1,487		69%	21%	8%	2%	100%
	3,942	3,126	3,855	1,062		52%	31%	16%	0%	100%
Chi cuad.	28,75724									
Grad. lib.	3									
Prob.	2,52E-06									

* Sólo 751 de los 798 alumnos han contestado esta pregunta: «Sabe distinguir entre EF o ENF».

Anexo 7

Relación: «Saber distinguir EF» y «Orientación del conocimiento en sucesión de la empresa» (problemas 8, 10 y 12)

<i>Saber distinguir</i>	<i>Orientación del conocimiento</i>					x y				
	Desacertada	Acertada	Buena	Muy buena						
No	249	52	10	2	313	33%	7%	1%	0%	42%
Sí	317	93	24	4	438	42%	12%	3%	1%	58%
	566	145	34	6	751*	75%	19%	5%	1%	100%
Teórico indep.	236	60	14	3		31%	8%	2%	0%	
	330	85	20	3		44%	11%	3%	0%	
(r-t)^2/t	0,728	1,177	1,227	0,100		80%	17%	3%	0%	100%
	0,520	0,841	0,877	0,072		73%	21%	5%	1%	100%
Chi cuad.	5,54203									
Grad. lib.	3									
Prob.	1,36E-01									

* Sólo 751 de los 798 alumnos han contestado esta pregunta: «Sabe distinguir entre EF o ENF».

Anexo 11

**Relación: «Posibilidad de trabajar en la EF de la familia» y
«Orientación del conocimiento en dirección de la empresa» (problemas 1, 2, 3, 7 y 9)**

<i>Posibilidad de trabajar</i>	<i>Orientación del conocimiento</i>					x y				
	Desacertada	Acertada	Buena	Muy buena						
No	11	31	29	26	97	3%	9%	9%	8%	29%
Sí	34	57	81	64	236	10%	17%	24%	19%	71%
	45	88	110	90	333	14%	26%	33%	27%	100%
Teórico indep.	13	26	32	26		4%	8%	10%	8%	
	32	62	78	64		10%	19%	23%	19%	
(r-t) ² /t	0,339	1,123	0,289	0,002		11%	32%	30%	27%	100%
	0,139	0,462	0,119	0,001		14%	24%	34%	27%	100%
Chi cuad.	2,473610571									
Grad. lib.	3									
Prob.	0,48007913									

Anexo 14

Relación: «Intención de incorporación» y «Orientación del conocimiento en dirección de la empresa» (problemas 1, 2, 3, 7 y 9)

<i>Intención de incorporación</i>	<i>Orientación del conocimiento</i>					x y				
	Desacertada	Acertada	Buena	Muy buena						
No	22	19	2	0	43	9%	8%	1%	0%	18%
Indeciso	66	53	7	1	127	28%	22%	3%	0%	53%
1-5 años	27	24	4	0	55	11%	10%	2%	0%	23%
Sí	7	4	0	0	11	4%	2%	0%	0%	6%
	122	100	13	1	236	52%	42%	6%	0%	100%
Teórico indep.	22	18	2	0		9%	8%	1%	0%	
	66	54	7	1		27%	22%	3%	0%	
	28	23	3	0		12%	10%	1%	0%	
	6	5	1	0		3%	3%	0%	0%	
(r-t) ² /t	0,002	0,033	0,057	0,182		51%	44%	5%	0%	100%
	0,002	0,012	0,000	0,396		53%	42%	5%	0%	100%
	0,072	0,021	0,311	0,233		49%	44%	7%	0%	100%
	0,303	0,094	0,606	0,047		67%	33%	0%	0%	100%
Chi cuad.	2,37225158									
Grad. lib.	9									
Prob.	0,984123993									

Anexo 15

Relación: «Intención de incorporación» y «Orientación del conocimiento en gobierno de la empresa» (problemas 4, 5, 6 y 11)

<i>Intención de incorporación</i>	<i>Orientación del conocimiento</i>					x y				
	Desacertada	Acertada	Buena	Muy buena						
No	15	22	6	0	43	6%	9%	3%	0%	18%
Indeciso	53	54	18	2	127	21%	23%	8%	1%	53%
1-5 años	31	19	4	1	55	13%	8%	2%	0%	23%
Sí	6	2	3	0	11	4%	1%	1%	0%	6%
	105	97	31	3	236	44%	41%	14%	1%	100%
Teórico indep.	19	18	6	1		8%	7%	2%	0%	
	57	52	17	2		24%	22%	7%	1%	
	24	23	7	1		10%	10%	3%	0%	
	5	5	1	0		3%	2%	1%	0%	
(r-t) ² /t	0,892	1,059	0,022	0,547		35%	51%	14%	0%	100%
	0,217	0,062	0,104	0,092		41%	44%	14%	1%	100%
	1,742	0,575	1,439	0,129		56%	35%	7%	2%	100%
	0,250	1,406	1,674	0,140		69%	14%	17%	0%	100%
Chi cuad.	10,35088365									
Grad. lib.	9									
Prob.	0,322832991									

Anexo 16

Relación: «Intención de incorporación» y «Orientación del conocimiento en sucesión» (problemas 8, 10 y 12)

<i>Intención de incorporación</i>	<i>Orientación del conocimiento</i>					x				y
	Desacertada	Acertada	Buena	Muy buena						
No	24	17	2	0	43	10%	7%	1%	0%	18%
Indeciso	82	34	7	4	127	34%	14%	3%	2%	53%
1-5 años	38	12	4	1	55	16%	5%	2%	0%	23%
Sí	9	1	0	1	11	4%	1%	0%	1%	6%
	153	64	13	6	236	64%	27%	6%	3%	100%
Teórico indep.	28	12	2	1		12%	5%	1%	1%	
	82	34	7	3		34%	14%	3%	2%	
	36	15	3	1		15%	6%	1%	0%	
	7	3	1	0		4%	2%	0%	0%	
(r-t)^2/t	0,539	2,444	0,057	1,093		55%	40%	5%	0%	100%
	0,001	0,006	0,000	0,184		64%	27%	6%	3%	100%
	0,154	0,570	0,311	0,113		69%	22%	7%	2%	100%
	0,490	1,318	0,606	1,855		66%	17%	0%	17%	100%
Chi cuad.	9,742759912									
Grad. lib.	9									
Prob.	0,371708927									

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 288	Networks versus bureaucracies: The dilemmas of organizations of the future. January 1995, 14 Pages	Alvarez J.L. Ferreira M.A.
D/ 289	Consortios de exportación enfocados: El diseño y puesta en práctica. Febrero 1995, 43 Págs.	Renart L.G.
D/ 290	La continuidad de las empresas familiares. Marzo 1995, 78 Págs.	Gallo M.A. Cappuyns K. Estapé M.J.
D/ 290 BIS	Continuity of family businesses. March 1995, 76 Pages	Gallo M.A. Cappuyns K. Estapé M.J.
D/ 291	Indebtedness: Ethical problems. March 1995, 17 Pages	Argandoña A.
D/ 292	Equivalence of the APV, WACC and the flows to equity approaches to firm valuation. April 1995, 28 Pages	Fernández P.
D/ 293	Cuatro mitos sobre el empleo. Septiembre 1995, 20 Págs.	Gual J.
D/ 293 BIS	Four myths on employment. September 1995, 26 Pages	Gual J.
D/ 294	La moralidad de la economía de mercado. Septiembre 1995, 25 Págs.	Argandoña A.
D/ 295	Medidas, en el ámbito laboral, para favorecer la creación de empleo. Octubre 1995, 17 Págs.	Gómez S.

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/ 296	La inflación y los servicios. Octubre 1995, 33 Págs.	Argandoña A.
D/ 297	Las relaciones laborales en España. Octubre 1995, 35 Págs.	Gómez S. Calle A. de la
D/ 298	La moral económica y empresarial en el Catecismo de la Iglesia Católica Noviembre 1995, 15 Págs.	Melé D.
D/ 299	Estructura, políticas y resultados financieros en la empresa familiar: Un estudio empírico. Noviembre 1995, 20 Págs.	Vilaseca A.
D/ 299 BIS	A financial perspective on structure, conduct and performance in the family firm: An empirical study. November 1995, 23 Pages	Vilaseca A.
D/ 300	Fundamentos económicos del diseño de organizaciones. Noviembre 1995, 35 Págs.	Ricart J.E. Rosanas J.M.
D/ 301	Sobre los determinantes de la modernización de la economía y de la sociedad en España. Una recensión. Diciembre 1995, 33 Págs.	Argandoña A.
D/ 302	Etica económica y cambio institucional. Enero 1996, 28 Págs.	Argandoña A:
D/ 302 BIS	Economic ethics and institutional change. January 1996, 26 Pages	Argandoña A.
D/ 303	Employee organizational commitment: A review of the literature. January 1996, 27 Pages	Ovadje O.F.