

DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 353
Octubre, 1997

INCORPORACION DE GRADUADOS
UNIVERSITARIOS A LA EMPRESA FAMILIAR (B):
EL APRENDIZAJE

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 © 1997, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

INCORPORACION DE GRADUADOS UNIVERSITARIOS A LA EMPRESA FAMILIAR (B): EL APRENDIZAJE

Resumen

Ninguna investigación se ha centrado en el conocimiento e interés que esos candidatos a JEP en la empresa familiar, EF, pueden tener en este tipo especial de negocio.

Puesto que los graduados de MBA pueden ser considerados los primeros candidatos a esta posición en la EF, este estudio analiza su conocimiento sobre las mismas y su interés en trabajar en una de ellas mediante los datos obtenidos de un cuestionario presentado a los estudiantes de segundo año del Programa Master del IESE durante tres años. En comparación con los estudiantes del primer año del MBA (véase DI 304), existe una mejora considerable del conocimiento de la EF, pero esto no es un factor que haga que más estudiantes se sientan atraídos por empezar a trabajar en una empresa familiar, al menos no inmediatamente después de terminar el MBA.

INCORPORACION DE GRADUADOS UNIVERSITARIOS A LA EMPRESA FAMILIAR (B): EL APRENDIZAJE

1. Introducción

En el documento «Incorporación de graduados universitarios a la Empresa Familiar (A): Actitudes y conocimientos» (1), se describen los resultados de una investigación realizada con la aplicación de dos cuestionarios a un conjunto de 798 graduados universitarios, en el momento de su incorporación al Programa Master del IESE, durante los años 1990, 1991, 1992 y 1993.

Con la intención de tener datos acerca del aprendizaje de estos alumnos sobre la problemática de la empresa familiar (EF), se aplicaron idénticos cuestionarios a los alumnos que, de entre ellos, siguieron el curso Famia los años 1992, 1993 y 1994, unas semanas antes de terminar este curso que se impartió en el último trimestre del Programa Master (2).

Durante estos años, Famia fue un curso electivo en el que, con un enfoque de «dirección general», se estudiaron características distintivas de las EF, los problemas que más frecuentemente se presentan en este tipo de empresas y las formas de resolverlos.

El curso constaba de cinco partes:

1. Trampas en la empresa familiar.
2. Etapas en el ciclo de vida de la empresa familiar.
3. Sucesión.
4. Otros actores (accionistas, cónyuges, consultores, etc.) en la empresa familiar.
5. Protocolo familiar.

(1) DI 304, IESE, 1995.

(2) El Programa Master en Economía y Dirección de Empresas, con un total de 35 cursos repartidos en 21 meses, está dirigido a titulados universitarios que aspiran a desarrollar su carrera profesional en el ámbito de la dirección. Las clases se imparten en inglés y en castellano. Durante el primer año, los alumnos siguen quince cursos obligatorios, mientras en el segundo hay tres cursos obligatorios y el resto son optativos.

A lo largo del curso se discutieron 18 casos de empresas españolas, norteamericanas, alemanas, francesas, italianas, portuguesas y suizas. Asimismo, se llevaron a cabo cinco presentaciones con protagonistas y expertos en los temas de: sucesión, directivos no familiares, cónyuges, accionistas y fiscalidad (1).

El total de alumnos que siguieron el curso Famia fue de 154. De ellos, 47 lo hicieron en 1992, 51 en 1993 y 56 en 1994.

Por otra parte, en las mismas fechas, se solicitó al resto de alumnos que no tomaron el curso Famia que cumplimentaran cuestionarios idénticos, habiéndose obtenido 81 respuestas válidas (índice de respuestas = 12, 8%).

En el presente documento, partiendo de la información aportada por los cuestionarios, se lleva a cabo una comparación entre las respuestas de los alumnos en el momento de empezar el Programa Master, y las dadas por los que siguieron el curso Famia y los que no lo siguieron, pocos días antes de terminarlo.

Los resultados de la investigación hacen ver:

- El importante cambio que se ha producido, tanto en la amplitud como en la orientación de los conocimientos de los alumnos sobre la EF, especialmente en el caso de los que siguieron el curso Famia.
- La conveniencia de intensificar la formación sobre tópicos de «gobierno» en la EF.
- La necesidad de dar a conocer las EF con objetividad, para cambiar las actitudes negativas de los alumnos en las decisiones de incorporación.

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

En la Tabla 1 se encuentran las respuestas de los tres grupos de alumnos a las preguntas sobre si su familia tiene una EF y sobre sus posibilidades de trabajar en la misma.

(1) En el Anexo 1 se encuentran los títulos de las 23 sesiones del curso Famia.

Tabla 1

	Famia(**)	Master(*)	No Famia(***)
Número de alumnos	154 100%	798 100%	81 100%
La familia tiene EF	75 48,7%	333 41,7%	25 30,9%
El alumno tiene posibilidades de trabajar en su EF	63 40,9%	236 29,6%	14 17,3%
La familia tiene EF	75 100%	333 100%	25 100%
El alumno tiene posibilidades de trabajar en su EF	63 84%	236 70,9%	14 56%

(*) Cuestionarios aplicados al inicio del Programa Master.

(**) Cuestionarios aplicados 20 meses después, al final del curso electivo Famia y del Programa Master.

(***) Cuestionarios aplicados 20 meses después, al final del Programa Master, a los alumnos que no siguieron el curso Famia.

La comparación de los datos de esta Tabla 1 permite afirmar que entre los alumnos que tomaron el curso de Famia, si bien el porcentaje de aquellos cuya «familia tiene una EF» es similar al que corresponde a todos los alumnos del Programa Master, es mucho mayor la proporción de los alumnos que «tienen posibilidades de trabajar en su EF», ocurriendo exactamente lo contrario con el grupo de alumnos que no tomaron el curso Famia.

En la Tabla 2 se encuentran las respuestas a las preguntas sobre sus intenciones de incorporarse a trabajar en la EF de su familia (1).

Tabla 2

	Famia	Master
El alumno tiene posibilidades de trabajar en su EF	63 100%	236 100%
Piensa ingresar en ella al terminar el Programa Master	9 14,3%	11 4,7%
Desea trabajar primero en otra empresa y luego ingresar en la EF	32 50,8%	103 43,6%
No desea trabajar en la EF(2)	12 19%	43 12,8%
Todavía no tiene juicio formado	10 15,9%	79 33,5%

(2)

(1) En las Tablas 2, 3 y 4 no se han incluido los datos de los alumnos que no tomaron el curso Famia por ser cantidades muy pequeñas (total de alumnos «con posibilidades de trabajar en su EF» = 14).

(2) En el grupo de alumnos No Famia son 6 (42,9%) los que «no desean trabajar en la EF».

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 esta empresa. Sus respuestas se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3

	Famia	Master
Desea trabajar primero en otra empresa y luego ingresar en la EF	32 100%	103 100%
De 1 a 2 años	4 12,5%	16 15,5%
Más de 2 años y menos de 4	3 9,4%	13 12,6%
De 4 a 5 años	15 46,9%	26 25,3%
Más de 5 años	2 6,2%	11 10,7%
No lo sabe	8 25%	37 35,9%

Si se unen los alumnos que «no tienen juicio formado todavía» (10 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 (8 en la Tabla 3), y los que desean hacerlo durante «más de 5 años» (2 en la Tabla 3), se identifica un grupo de 20 alumnos a los que se puede calificar indecisos en cuanto a incorporarse a la EF de su familia (Tabla 4).

Tabla 4

	Famia	Master
El alumno tiene posibilidades de trabajar en su EF	63 100%	236 100%
Indecisos	20 31,7%	127 53,8%

Al hacer comparaciones en las Tablas 2, 3 y 4, y observar los importantes cambios que se dan, hay que tener en cuenta que éstos no se pueden atribuir exclusivamente, como es evidente, al hecho de que los alumnos hayan seguido el curso Famia, pues entre la primera y la segunda aplicación del cuestionario transcurrieron 20 meses de un intenso esfuerzo de formación, con un total de 35 cursos en el Programa Master (1).

(1) No ha sido posible comparar cuestionarios procedentes de los mismos alumnos pues, para favorecer la calidad en las respuestas, se eliminó cualquier tipo de identificación de los autores.

En cualquier caso, las principales variaciones en las *intenciones de incorporación* son:

- Hay un porcentaje muy superior (del orden de 3 veces) de alumnos que «piensan ingresar en la EF de su familia al terminar el Programa Master» (Tabla 2).
- Ha disminuido (a la mitad) la proporción de alumnos que «no tienen juicio formado todavía» (Tabla 2), así como también la de los calificados como «indecisos» (Tabla 4). Lo cual, por otra parte, es lógico, pues a esta altura del Programa Master muchos de los alumnos ya tienen colocación, y el resto está siguiendo los procesos de selección de salida profesional.
- Dentro de los alumnos que desean trabajar «primero en otra empresa y luego ingresar en la EF», se ha producido una «decantación» de las diversas alternativas hacia la de hacerlo durante 4 a 5 años, habiéndose doblado el porcentaje de los alumnos que la prefieren.

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

En relación con 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.

3.1. Amplitud de conocimientos

En la Tabla 5 se muestra el porcentaje de alumnos de las tres muestras que perciben conocer cada uno de los 12 problemas.

Tabla 5

Problema	Conoce el problema		Indice relativo (1)
	SI	NO	
1- Cambios en la estrategia	94,2%	5,8%	100
	58%	42%	85
	67,9%	32,1%	83
2- Crecimiento y falta de directivos	94,2%	5,8%	100
	68,4%	31,6%	100
	79%	20,9%	97
3- Crecimiento y su financiación	90,3%	9,7%	96
	56,4%	43,6%	82
	69,1%	30,8%	85
4- Cambios en la propiedad	86,4%	13,6%	91
	46,2%	53,8%	68
	61,7%	38,2%	76
5- Distribución de rendimientos económicos	88,3%	11,7%	94
	46,8%	53,2%	68
	61,7%	38,2%	76
6- Consejo de administración	87%	13%	93
	40,2%	59,8%	59
	65,4%	34,5%	80
7- Cambios en la estructura de responsabilidades	90,3%	9,7%	96
	57%	43%	83
	67,9%	32,1%	83
8- Atraer y desarrollar miembros de la familia	89%	11%	95
	60,9%	39,1%	89
	67,9%	32,1%	83
9- Atraer y conservar directivos no de la familia	86,4%	13,6%	91
	51,3%	48,7%	77
	75,3%	24,6%	92
10- Sucesión de la alta dirección	90,3%	9,7%	96
	54,5%	45,5%	80
	81,4%	18,5%	100
11- Relaciones dirección y accionistas	86,4%	13,6%	91
	49,5%	50,5%	72
	72,8%	27,1%	89
12- Impuestos en la transmisión	71,4%	28,6%	76
	36,6%	63,4%	54
	56,7%	43,2%	70
Porcentaje promedio correspondiente a los 12 problemas	87,9%	12,1%	
	52,2%	47,8%	

(1) Proporción en porcentaje entre el número de alumnos que percibe conocer cada problema y el número de alumnos correspondientes al problema más conocido (problemas nº 1 y 2 para el grupo Famia, el nº 2 para el grupo Master, y el problema nº 10 para el grupo No Famia).

La información sobre la clasificación de los alumnos en cuatro grupos según la «amplitud» de su conocimiento, medida en función del número de problemas que perciben conocer, se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6

Amplitud de conocimiento	Número de problemas conocidos	Famia	Master	No Famia
Muy elevada	12 a 10	119 78%	181 23%	36 44%
Elevada	7 a 9	25 16%	235 29%	24 30%
Media	4 a 6	6 4%	177 22%	12 15%
Baja	0 a 3	3 2%	205 26%	9 11%
		153 100%	798 100%	81 100%

Al hacer una comparación general entre el grupo Famia y el grupo Master, en las Tablas 5 y 6, se observa un extraordinario cambio, tanto en el porcentaje de alumnos que perciben conocer cada uno de los problemas, que como promedio han pasado del 52 al 94%, como en el porcentaje de alumnos que tienen una amplitud de conocimiento «muy elevada», que ha pasado del 23 al 78% (1). El cambio ha sido menos importante en el grupo No Famia, si bien, como era de esperar, la formación recibida a lo largo del Programa Master ha hecho que creara el número de alumnos que manifiestan conocer los problemas de la EF.

De acuerdo con la información de la Tabla 5:

- El mayor incremento relativo en el porcentaje de alumnos que conocen el problema se ha producido en el tema nº 6, «Limitaciones para tener un consejo de administración capaz y activo». Lo cual no es de extrañar dada la falta de conocimientos que sobre el tema tenían los alumnos al empezar el Programa Master y el tiempo que se dedica a este tópico, tanto en el curso Famia como en el curso obligatorio Dirección General II.
- El tema nº 12, «Impuestos en la transmisión», continúa siendo el problema conocido por el menor número de alumnos, lo cual tampoco es de extrañar por las dificultades intrínsecas de su explicación y comprensión con una pequeña

(1) Estos cambios deben ser atribuidos al proceso de formación de los alumnos, pues el porcentaje de ellos cuya familia tiene una EF, que la prueba del chi-cuadrado hizo ver que estaba relacionado con el nivel de percepción de conocimiento de los problemas (véase DI 304), prácticamente no ha cambiado de la muestra Master a la muestra Famia.

dedicación de tiempo, y más cuando se trata de un grupo de alumnos pertenecientes a varios países, con legislaciones diferentes.

Si bien es cierto que el importante cambio observado en el grupo Famia, en cuanto al conocimiento de los problemas de las EF, podría explicarse por el hecho de que hayan sido precisamente los alumnos que ya los conocían previamente los que han seguido el curso, este hecho parece poco probable.

Al mismo tiempo, merece la pena notar que a pesar de todo un Programa Master, del propio curso Famia, y de que siempre hay algún alumno que manifiesta su descontento con los estudios en las respuestas a los cuestionarios, queda un 6% de alumnos cuya amplitud de conocimiento es «media» o «baja» (Tabla 6), y que hay problemas de la EF como el nº 4, «Decisiones relacionadas con los cambios de propiedad»; nº 9, «Limitaciones para atraer, motivar y desarrollar directivos que no son miembros de la familia», y nº 11, «Relaciones entre la dirección de la empresa y los accionistas miembros de la familia», que todavía son relativamente poco conocidos.

3.2. Orientación del conocimiento

Dado que los 12 problemas incluidos en el cuestionario están entre los más importantes que las EF han de resolver, puede admitirse que existe una relación entre la importancia que los alumnos perciben que tienen estos problemas y el grado de acierto en la «orientación» de su conocimiento de las EF.

Asignando 3 puntos a la respuesta del cuestionario que indica una importancia «Alta», 2 a «Media» y 1 a «Baja», sumando los puntos que corresponden a las respuestas de cada alumno del total de la muestra 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 cada problema con los del problema al que se ha atribuido mayor importancia.

Tabla 7

Problema	Nivel de puntos		Indice relativo
	Famia (n = 154)		Famia
	Master (n = 798)		Master
	No Famia (n = 81)		No Famia
1- Cambios en la estrategia	371	2,4 (*)	95
	687	0,9 (*)	85
	140	2,1 (*)	81
2- Crecimiento y falta de directivos	375	2,4	96
	741	0,9	100
	173	2,1	100
3- Crecimiento y su financiación	333	2,2	85
	684	0,9	92
	146	1,8	84
4- Cambios en la propiedad	346	2,2	88
	592	0,7	80
	110	1,4	64
5- Distribución de rendimientos económicos	306	2	78
	686	0,9	93
	108	1,3	62
6- Consejo de administración	322	2,1	82
	505	0,6	68
	117	1,4	68
7- Cambios en la estructura de responsabilidades	347	2,3	86
	639	0,8	86
	141	1,7	82
8- Atraer y desarrollar miembros de la familia	336	2,2	86
	720	0,9	97
	131	1,6	76
9- Atraer y conservar directivos no de la familia	332	2,2	85
	648	0,8	87
	145	1,8	84
10- Sucesión de la alta dirección	392	2,5	100
	593	0,7	80
	173	2,1	100
11- Relaciones dirección y accionistas	321	2,1	82
	606	0,8	82
	136	1,7	79
12- Impuestos en la transmisión	304	2	78
	439	0,6	59
	113	1,4	65
Promedio correspondiente a los 12 problemas	340	2,2	
	628	0,8	
	136	1,6	

(*) Puntos por alumno (número de puntos dividido por número de alumno)

La información sobre la orientación del conocimiento de los alumnos en cada uno de los tópicos: «*Dirección* de la empresa» (estrategia: problemas nº 1 y 3, y organización: problemas nº 2, 7 y 9); «*Gobierno* de la empresa» (problemas nº 4, 5, 6 y 11); «*Sucesión*» (problemas nº 8, 10 y 12), y la clasificación de los alumnos por cuartiles (1), se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8

Tópico	Orientación del conocimiento (cuartiles)														
	Desacertada			Acertada			Buena			Muy buena			Total		
	Famia	Master	No Fam.	Famia	Master	No Fam.	Famia	Master	No Fam.	Famia	Master	No Fam.	Famia	Master	No Fam.
Dirección (1, 2, 3, 7 y 9)	14 9%	531 66%	13 16%	9 6%	215 27%	17 21%	36 24%	48 6%	24 30%	95 61%	11 1%	27 33%	154 100%	798 100%	81 100%
Gobierno (4, 5, 6 y 11)	6 4%	580 73%	24 30%	24 16%	66 21%	17 21%	56 36%	49 6%	31 38%	68 44%	3 0%	9 11%	154 100%	798 100%	81 100%
Sucesión (8, 10 y 12)	17 11%	612 77%	21 26%	15 10%	143 18%	20 25%	44 29%	35 4%	23 28%	78 50%	8 1%	17 21%	154 100%	798 100%	81 100%

La comparación entre el grupo Famia y el grupo Master, en las Tablas 7 y 8, hace ver que en cada uno de los 12 problemas se ha dado una notable mejora en cuanto a la orientación del conocimiento y, como consecuencia, el porcentaje de alumnos clasificados en los cuartiles de orientación de conocimiento «desacertada» ha disminuido radicalmente. También se observa una mejora no tan notable, pero ciertamente importante, al comparar el grupo No Famia y el grupo Master.

Las «reorientaciones» más importantes se han producido en los conocimientos sobre los problemas nº 12, «Impuestos en la transmisión», nº 10, «Sucesión de la dirección» –que ha pasado a ser calificado como el problema más importante–, y nº 6, «Consejo de administración» (2).

(1) La máxima puntuación que cada alumno puede dar a cada tópico es: 15 puntos (5 problemas por 3 puntos) (tópico 1), 12 puntos (tópico 2), 9 puntos (tópico 3). Al descomponer esta puntuación en cuatro cuartiles, se puede clasificar al alumno en cada uno de los siguientes grupos de orientación del conocimiento:

- Desacertado (puntuación baja)
- Acertado (puntuación media baja)
- Bien acertado (puntuación media alta)
- Muy bien acertado (puntuación alta)

(2) Estos cambios deben ser atribuidos, de nuevo, al proceso de formación de los alumnos, pues si bien las pruebas del chi-cuadrado (véase DI 304) mostraban una correlación positiva entre la orientación del conocimiento en los tópicos «Dirección» y «Gobierno», y el hecho de que la familia del alumno tuviera una EF, prácticamente no ha variado el porcentaje de alumnos que están en esta situación.

4. Notas finales

La comparación efectuada entre los tres grupos de alumnos permite afirmar que el hecho de haber cursado el Programa Master y tomado el curso Famia, ha ayudado, de manera importante, a ampliar y mejorar los conocimientos de los graduados universitarios sobre los problemas de las EF. Estos conocimientos han pasado de ser «limitados» y «desacertados» al principio del programa, a ser «amplios» y «acertados».

Por otra parte, también se puede afirmar que la influencia de Famia, por sí misma, ha sido notable.

Desde el punto de vista de a quién le ha sido más útil el curso Famia, los datos analizados ayudan a pensar que ha correspondido a aquellos alumnos que no tenían formado juicio sobre si entrar o no a trabajar en la EF.

Desde el punto de vista del futuro contenido del curso Famia, parece conveniente intensificar la dedicación a los problemas de «Gobierno de la EF» (Tabla 8) y, en especial, los que tienen que ver con las «relaciones entre la dirección y los accionistas», la «distribución de los beneficios» y «los cambios en la propiedad de las acciones», es decir, con problemas que no forman parte tanto de la gestión del día a día de la EF, o de la sucesión y preparación de sucesores, como de los «intereses» de unos miembros de la familia que son propietarios pero no trabajan en la EF.

Si bien se puede atribuir la falta de interés por trabajar en la EF a la falta de conocimientos y a la recepción de «inputs» negativos sobre este tipo de empresas, la investigación realizada pone de manifiesto la receptividad de los alumnos a la formación y su capacidad de cambio.

De aquí la importancia que tiene todo esfuerzo en dar a conocer con objetividad cómo es y cómo se trabaja en la EF. □

Anexo 1

INCORPORACION DE GRADUADOS UNIVERSITARIOS A LA EMPRESA
FAMILIAR (B): EL APRENDIZAJE

Curso Famia, 1994-1995

Títulos de las sesiones

1. Introducción
2. Características de las empresas familiares
3. Trampas en la empresa familiar (I)
4. Trampas en la empresa familiar (II)
5. Etapas en el desarrollo (I)
6. Etapas en el desarrollo (II)
7. Crecimiento
8. Crisis estructural
9. Incorporación a la empresa familiar (I)
10. Incorporación a la empresa familiar (II)
11. Sucesión (I)
12. Sucesión (II)
13. Sucesión (III)
14. Directivos no familiares
15. Otros actores
16. Cónyuges
17. Consejo de administración (I)
18. Consejo de administración (II)
19. Consultores externos
20. Fiscalidad
21. Protocolo familiar (I)
22. Protocolo familiar (II)
23. Cultura de la empresa familiar

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/335	Estrategia medioambiental: Modelo para el posicionamiento estratégico y mejora del rendimiento medioambiental. Febrero 1997	Rodríguez, M.A. Ricart, J.E.
D/335 BIS	Environmental Strategy: A Model for Strategic Positioning and Performance Improvement July 1997	Rodríguez, M.A. Ricart, J.E.
D/336	Partner selection and trust building in Western European-Russian joint ventures: A western perspective. February 1996	Ariño A. Rykounina, I. Skorobogatykh, I. Vilá, J.
D/337	Una visión económica de la pobreza y marginación en Cataluña. Febrero 1997	Argandoña, A.
D/338	What is an efficient capital market for a medium-sized company? April 1997	Santomá, J. Sebastián, A. Suárez, J.L.
D/339	La motivación en los trabajadores cedidos a través de una empresa de trabajo temporal: Fase PREETTOS y ETTOS Mayo 1997	Suárez, E. Pin, J.R. Huertas, F. Sánchez, E.
D/340	A new way to define the operations in the hotel industry. Mayo 1997	Muñoz-Seca, B. Riverola, J. Sprague, L.
D/341	Liberalización económica y empleo. Mayo 1997	Gual, J.
D/342	El liderazgo, clave del éxito de la mejora continua. Mayo 1997	Rodríguez, J.M.
D/343	Estudio de la evolución del PIB en España. May 1997	Ariño, M.A.

IESE

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/344	Gestión del riesgo de tipo de cambio en la empresa. Julio 1997	Faus, J. Rahnema, A.
D/345	La motivación en el trabajador a través de una empresa de trabajo temporal: Fase POSTETTOS. Julio 1997	Suárez E. Pin, J.R.
D/346	Consejos de administración en empresas familiares: Características de composición y funcionamiento. Niveles de utilidad. Julio 1997	Gallo, M.A. Cappuyns, K.
D/346 BIS	Boards of directors in family businesses: Characteristics regarding membership and functioning. Levels of usefulness July 1997	Gallo, M.A. Cappuyns, K.
D/347	The contribution of the neo institutional school to organizational theory: Paving the way to the political hypothesis. September 1997	Alvarez, J.L.
D/348	To do or not to do? Non-cooperative behavior by commission and omission in inter-firm ventures. October 1997	Ariño, A.
D/349	Survey of theories employed in business ethics. October 1997	Torres, M.
D/350	Volatilidades, betas y alfas de empresas españolas. Períodos 1990-1996 y 1986-1989. Octubre 1997	Fernández, P.
D/351	The employment debate: Employment performance and institutional change. October 1997	Gual, J.
D/352	Crecimiento y empleo en España ante la moneda única: ¿Cuál puede ser el papel de las reformas estructurales? Octubre 1997	Gual, J.