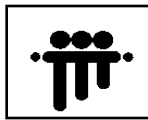


DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 372
Noviembre, 1998

ETICA DE LOS COMPORTAMIENTOS
PERSONALES EN LA EMPRESA FAMILIAR



Publicado por la Cátedra Empresa Familiar

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

Copyright © 1998 IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

ETICA DE LOS COMPORTAMIENTOS PERSONALES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Resumen

Este artículo presenta unos primeros resultados de un estudio de naturaleza exploratoria sobre las percepciones de faltas de ética en las empresas familiares españolas.

Los principales resultados hasta ahora alcanzados indican que con mayor frecuencia se perciben faltas de ética en comportamientos relacionados con retrasar la sucesión, para conservar el poder, evitar que se implemente una estrategia en la empresa que sea un reto superior a las propias capacidades y deseos, y construir una organización basada en la compra de lealtades.

Además, se ha visto que estos comportamientos se perciben de forma muy diferente según la edad de las personas que los califican.

ETICA DE LOS COMPORTAMIENTOS PERSONALES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Introducción (1)

En los últimos diez años se están haciendo intensos esfuerzos por parte de múltiples instituciones relacionadas con empresas familiares, entre las que destacan Family Firm Institute y Family Business Network, para comprender mejor las características peculiares de este tipo de empresas y ayudarles en la resolución de sus problemas.

Como resultado de estos esfuerzos, son frecuentes los artículos en los que se comenta favorablemente la extraordinaria aportación que las empresas familiares hacen a la sociedad, con su incidencia, por ejemplo, en la creación de empleo y en la generación de riqueza.

Sin embargo, y al mismo tiempo, existe un estado de opinión bastante generalizado en relación con las maneras de actuar de las empresas familiares, que no les es tan favorable y que se hace patente con expresiones como, por ejemplo: «Ya sabes, “A” es una típica empresa familiar en la que su dueño hace lo que quiere, con independencia de las opiniones de los demás»; «En “B”, como ocurre en tantas empresas familiares, también lo más importante es dar satisfacción a la familia», o «La empresa “C” hay que profesionalizarla de arriba abajo, pues si no se hace le ocurrirá lo que a todas las empresas familiares». Por otra parte, este estado de opinión, en una reciente investigación, aparece directamente relacionado con la resistencia de los graduados universitarios a considerar su incorporación a la empresa familiar como una salida profesional suficientemente atractiva (Gallo y Cappuyns, 1996).

Para quienes trabajan en el campo de la empresa familiar, no hay ninguna duda del importante avance experimentado en los conocimientos sobre este tipo de empresas en los últimos diez años, del cual son claro exponente los cuarenta números de la revista especializada *Family Business Review* y el contenido del *Family Business Sourcebook* (Aronoff, Astrachan y Ward, 1996). Sin embargo, a juzgar tanto por el contenido de estas publicaciones como por el de los «proceedings» de las conferencias anuales del Family Firm Institute y del Family Business Network, el trabajo realizado y publicado sobre «ética en la empresa familiar» está todavía en sus principios (Riemer, 1994; Adams, Taschian y Shore, 1996; Hoover y Lank, 1997).

(1) El autor agradece profundamente las indicaciones hechas por Joseph Astrachan, editor de *Family Business Review*, a una primera versión de este artículo.

En este documento se comentan los primeros resultados de un esfuerzo de investigación que actualmente se está llevando a cabo en la Cátedra Empresa Familiar del IESE, para conocer las percepciones que diversos grupos de personas tienen sobre faltas de ética en los comportamientos en las empresas familiares.

La investigación que se está haciendo es de naturaleza exploratoria, y por ello no se ha partido de ninguna hipótesis, sino que se intentan descubrir áreas en las que con mayor frecuencia se perciben faltas de ética, así como las posibles diferencias de percepción según las características de los grupos de personas.

Los principales resultados hasta ahora alcanzados indican que los comportamientos en los que se percibe una mayor frecuencia de faltas de ética son los relacionados con retrasar la sucesión para conservar el poder, evitar que la estrategia de la empresa sea un reto superior a las propias capacidades y deseos, y construir una organización basada en la compra de lealtades. Estos comportamientos se perciben de manera muy distinta según la edad de la persona que los califica.

El estudio realizado

Cuestionario

La investigación se basa en la información conseguida por medio de un cuestionario cerrado (Anexo 1) que consta de dos partes.

Como es conocido, las percepciones sobre la empresa familiar acostumbran a estar relacionadas con las características de la persona que percibe (Poza, Alfred y Maheshwari, 1997); por eso, en la primera parte del cuestionario, se preguntan sus datos básicos (por ejemplo, edad, sexo, estudios, porcentaje de capital que posee en la empresa familiar, etc.), en unión con la estructura del capital de la empresa, la antigüedad y el sector de actividad en el que opera.

En la segunda parte, siguiendo una escala de cinco columnas tipo Likert, se pregunta la frecuencia (muy alta, alta, media, baja, muy baja) con la que, de acuerdo con la propia experiencia, se presentan faltas de ética en las empresas familiares.

Las preguntas recogen 33 tipos de comportamientos, agrupados alrededor de cinco tópicos básicos.

De acuerdo con la opinión comúnmente seguida desde los primeros filósofos griegos, poseer dinero, alcanzar la propiedad de los instrumentos que producen riqueza o placer, así como hacerse con el poder para decidir el destino de las personas y de las cosas, se encuentran entre las motivaciones más básicas del ser humano. Los dos primeros tópicos del cuestionario están directamente relacionados con la propiedad y el poder.

- 1) Acceso y transferencia del capital de los propietarios.
- 2) Ejercicio del poder en la compañía.

El ejercicio del poder en la empresa conduce esencialmente a determinar la orientación estratégica a seguir, en puntos como crecimiento y cambio frente a

continuidad, rentabilidad a largo plazo, etc. Y en construir la organización, eligiendo los colaboradores y el modo de trabajar con ellos. Los dos segundos tópicos del cuestionario pretenden cubrir estos aspectos.

- 3) Cambios estratégicos.
- 4) Modo en que la organización avanza.

Finalmente, dado que en la empresa familiar los propietarios tienen una relación muy amplia e intensa con su empresa, se ha incluido en el cuestionario un último tópico:

- 5) Comportamiento de los accionistas.

El cuestionario no incluye otros campos importantes de la ética como pueden ser, por ejemplo, las relaciones con los clientes y proveedores, las relaciones con los empleados, la actuación con el medio ambiente, el cumplimiento de otros tipos de responsabilidades sociales, etc. Esto se ha hecho así, en primer lugar, para no prolongar su extensión excesivamente, y por considerar que actuaciones en campos como los indicados son más resultado del trabajo del conjunto del equipo que dirige la empresa que de una sola persona.

El cuestionario fue probado y reformado varias veces, hasta conseguir que resultara de fácil comprensión; de ahí que el número de cuestionarios invalidados haya sido relativamente bajo.

Universo

El cuestionario fue enviado en la primera semana de abril de 1998 a un universo de 1.800 personas, formado por: a) 1.367 propietarios y directivos de empresas familiares que han mantenido relación con la Cátedra Empresa Familiar del IESE durante los últimos diez años; b) los miembros del Instituto de Empresa Familiar, que agrupa aproximadamente a las 100 mayores empresas familiares españolas, y c) a unas 350 empresas familiares pertenecientes a las cuatro agrupaciones regionales españolas que han estado más activas en 1997.

En comparación con el conjunto de empresas familiares españolas, se puede afirmar que este universo está formado, en su mayor parte, por empresas relativamente grandes y multigeneracionales.

Se recibieron 265 respuestas, de las que fueron eliminadas cinco por ser inconsistentes y siete por corresponder a personas que además de no desempeñar ningún cargo en la empresa familiar tampoco eran accionistas. En total, se han aceptado 253 cuestionarios, todos ellos procedentes de personas directamente relacionadas con la empresa familiar, por ser propietarios y/o por trabajar en ella. Con un grado de respuesta del 13%, se corresponde con otros estudios de gran tamaño realizados en ocasiones anteriores en el área de la empresa familiar, como el realizado por Mass Mutual y Arthur Andersen (1997).

Muestra

La primera característica de la muestra es el bajo número de mujeres que hay en ella (22%), lo que dificulta posteriores análisis para encontrar diferencias de percepción en razón

del sexo. Dado que no hubo discriminación alguna en el envío del cuestionario, es muy probable que este bajo porcentaje sea reflejo de que son pocas las mujeres que ocupan cargos de gobierno o de dirección en las empresas familiares españolas.

Tanto la edad promedio de las personas que contestaron, 46 años, como el hecho de que algo más del 80% (Tabla 1) supera los 35 años de edad, permiten pensar que se trata de una muestra de personas maduras, en el sentido de que sus sistemas de valores estarán ya formados y sus pautas de comportamiento tendrán tendencia a ser estables.

Tabla 1
Edades

Edad	Número	Porcentaje
Menos de 35	45	18
35-44	80	32
45-54	58	24
55-65	51	23
Más de 65	19	3
Total	253	100

Como, por otra parte, el 84% de estas personas tienen estudios universitarios, se puede pensar que, al pasar por las aulas universitarias, han tenido oportunidades para analizar más puntos de vista, contrastar opiniones y alcanzar un mejor conocimiento de los principios éticos.

En unión con la edad y nivel de formación, las características del cargo desempeñado por ellos (Tabla 2) permite pensar que, en conjunto, conocen bien lo que ocurre en la empresa familiar y tienen información para evaluar los comportamientos personales que son objeto de la segunda parte del cuestionario, pues el 73% (24% + 17% + 13% + 19%) es miembro del consejo de administración y/o es jefe ejecutivo principal de la empresa. Por otra parte, el 36% (17% + 19%) desempeña como jefe ejecutivo principal de la empresa una de las funciones más influyentes.

Tabla 2
Cargo desempeñado en la empresa familiar

Cargo	Número	Porcentaje
Miembro del consejo de administración	59	24
Miembro del consejo de administración y jefe ejecutivo principal	44	17
Miembro del consejo de administración y directivo	33	13
Jefe ejecutivo principal	49	19
Directivo	52	21
Otro	10	4
Ninguno	6	2
Total	253	100

Los datos sobre la estructuración del capital, que se presentan en la Tabla 3, ayudan a soportar la afirmación recién hecha de que las personas que han contestado conocen bien las situaciones objeto de la segunda parte del cuestionario. En efecto, el 61% (14% + 6% + 41%) tiene un nivel de propiedad suficientemente significativo como para disponer de información amplia sobre la actuación en la empresa.

Tabla 3
Estructura del capital

Porcentaje de propiedad que posee o representa	Número	Porcentaje	
Más del 50%	36	14	
50%	15	6	
Entre el 5% y el 49%	Ningún accionista >50%	104	41
	Un accionista >50%	16	6
Menos del 5%	43	17	
No es accionista	39	16	
Total	253	100	

Finalmente, el hecho de que sólo el 11% sean empresas familiares en primera generación (Tabla 4), permite suponer que, en la mayoría de los casos, las personas que han contestado el cuestionario han podido conocer distintas actuaciones durante períodos prolongados de tiempo.

Tabla 4
Generación

Última generación incorporada	Número	Porcentaje
Primera	28	11
Segunda	111	44
Tercera	78	31
Cuarta	28	11
Quinta o más	8	3
Total	253	100

Resultados

Los comportamientos personales percibidos: niveles de frecuencia

Las respuestas a cada una de las 33 preguntas de la segunda parte del cuestionario han sido pesadas de acuerdo con la frecuencia con que se perciben faltas de ética en cada uno de los comportamientos (5 puntos = Frecuencia muy alta; 4 = Alta; 3 = Media; 2 = Baja; 1 = Muy baja).

Los valores de las medianas de la frecuencia correspondientes a cada uno de estos comportamientos se muestran en la Tabla 5, en la que se distinguen con claridad tres tipos de niveles de frecuencia. En primer lugar, con una mediana correspondiente a un nivel de frecuencia alto en la percepción de faltas de ética (4 puntos), destaca entre todos ellos de manera clara el comportamiento «Retrasar los procesos sucesorios», en el que el mismo número de personas perciben una frecuencia «muy alta» que el conjunto de las que perciben niveles de frecuencia «media», «baja» y «muy baja».

En segundo lugar, con un nivel de frecuencia medio (3 puntos) se encuentra un grupo de ocho comportamientos. Tres de ellos (3.1 - «Impedir el necesario desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa», 3.2 - «Poner la empresa en “piloto automático”, dejándola que continúe “como está” para poder dedicarse a otras cosas», y 3.3 - «Impedir el contraste aportado por otras personas en los diagnósticos y en las decisiones estratégicas») están relacionados con poner dificultades, de una manera u otra, para que la estrategia de la empresa llegue a representar un reto importante y difícil a quien tiene la responsabilidad de dirigirla. Otros tres comportamientos (4.1 - «Situación de personas poco capacitadas en cargos importantes (nepotismo)», 4.2 - «Remuneraciones improcedentes», y 4.3 - «Tratos de favor con discriminación a terceros») están relacionados con rodearse de personas que permitirán “hacer lo que quiera” a quien ostenta el poder. Finalmente, los otros dos comportamientos

(2.2.4 - «Brillo y estatus personal», y 5.6 - «Trasladar a la empresa gastos de la familia») son dos manifestaciones concretas de poner la empresa al propio servicio.

En tercer lugar, se encuentra un amplio grupo de 24 comportamientos (73% del total) con un nivel de frecuencia bajo, en los que hay el mismo número de personas que perciben frecuencia «muy baja» que el conjunto de los que perciben niveles de frecuencia «media», «alta» y «muy alta».

Al estar compuesto el cuestionario por cinco grupos distintos, con varias preguntas para cada uno de ellos, existe el riesgo de que las personas que lo han contestado no interpreten bien la segmentación en grupos. El análisis de correlaciones de las preguntas de cada grupo ha resultado significativo en todos los casos (>0,7).

Por otra parte, es importante recalcar que los valores promedios más bajos en las frecuencias (menores de 2,1 puntos) corresponden a comportamientos que: a) están redactados con términos como «dañar», «defraudar», «engañar», «revelar», «falsear» y «exigir», que se relacionan con facilidad con un mal comportamiento ético; b) acostumbran a ser considerados como claras faltas de ética por la mayoría de las personas, y c) hacen referencia a puntos con responsabilidades netamente establecidas en los estatutos de las empresas, en la legislación y en la práctica legal (1.1.1 - «Acceder a la propiedad dañando derechos ostentados por otras personas»; 1.2.1 - «Transmitir la propiedad defraudando a los legítimos herederos»; 2.1.1 «Hacerse con el poder engañando a quienes tienen derecho a ostentarlo»; 4.8 - «Revelar información que debe ser reservada»; 4.9 - «Negar o falsear información»; 5.2 - «Exigencias de dividendos no ganados», y 5.4 - «Exigencias de informaciones impropias»).

Tabla 5
Valores de la mediana y del promedio de nivel de frecuencia con que se perciben faltas de ética en cada comportamiento

Pregunta	Mediana	Promedio
1.1.1 Dañando derechos prioritarios ostentados por otras personas	2	1,8
1.1.2 Valoración no adecuada de las acciones	2	2,4
1.2.1 Defraudando a los legítimos herederos	2	1,7
1.2.2 Dando lugar a una estructura de capital que dificultará el futuro gobierno de la empresa	2	2,4
2.1.1 Engañando a quienes tienen derecho a ostentar el poder	2	1,8
2.1.2 Amenazando con posiciones de fuerza por poseer porcentaje de control, información comprometida, etc.	2	2,2
2.1.3 Imposibilitando el ejercicio del poder a terceros	2	2,4
2.2.1 Favoreciendo el propio interés económico con daños a terceros	2	2,3
2.2.2 Tomando posturas estratégicas con peligros graves para terceros	2	2,2
2.2.3 Dando curso a las propias preferencias personales con daño a terceros	2	2,5
2.2.4 Brillo y estatus personal	3	2,8
3.1 Impedir el necesario desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa	3	2,8
3.2 Poner la empresa en «piloto automático», dejándola que continúe «como está» para poder dedicarse a otras cosas	3	2,6

Tabla 5 (continuación)

Pregunta	Mediana	Promedio
3.2 Poner la empresa en «piloto automático», dejándola que continúe «como está» para poder dedicarse a otras cosas	3	2,6
3.3 Impedir el contraste aportado por otras personas en los diagnósticos y las decisiones estratégicas	3	3,0
3.4 Falta de preocupación por los intereses de las siguientes generaciones	2	2,5
4.1 Situar personas poco capacitadas en cargos importantes («nepotismo»)	3	2,8
4.2 Remuneraciones improcedentes	3	2,8
4.3 Tratos de favor con discriminación a terceros	3	2,7
4.4 «Compra» o «secuestro» de directivos vía remuneraciones, amenazas, etc.	2	2,2
4.5 Impedir carreras profesionales a directivos capacitados	2	2,4
4.6 Retrasar los procesos de sucesorios	4	3,3
4.7 Faltas en la dedicación de tiempo	2	2,3
4.8 Revelar información que debe ser reservada	2	2,0
4.9 Negar o falsear información	2	2,1
4.10 Gastos improcedentes	2	2,5
4.11 Instalaciones con lujos innecesarios	2	2,2
5.1 Alianzas entre accionistas dañando a otros accionistas	2	2,3
5.2 Exigencias de dividendos no gratos	2	2,1
5.3 Exigencias de tratos de favor contrarios a los intereses de la empresa	2	2,3
5.4 Exigencias de informaciones impropias	2	2,1
5.5 Utilización indebida de los activos de la empresa	2	2,5
5.6 Trasladar a la empresa gastos de la familia	3	2,9
5.7 Inhibición imprudente en el ejercicio de los derechos de los accionistas	2	2,4

La influencia de la edad

Los análisis hasta ahora realizados para comprobar la influencia que las distintas características de las personas tienen en sus percepciones sobre la frecuencia de las faltas de ética, han hecho ver que una de las variables más influyentes es la edad. También se ha descubierto que tienen un número amplio de relaciones estadísticamente significativas las variables «Estudios» y «Estructura del capital».

Al descomponer la muestra de 253 personas en dos grupos, uno de 125 personas con edad inferior a 45 años y otro de 128 con edad superior a 45 años, se observan importantes diferencias en las medianas (Tabla 6).

Las personas con edad inferior a 45 años perciben que las faltas de ética en «retrasar los procesos sucesorios» (pregunta 4.6) se presentan con una frecuencia alta, en lugar de media. Asimismo, para ellos se dan faltas de ética con frecuencia media en lugar de baja en cinco comportamientos también indicados en la (Tabla 6), todos ellos posiblemente relacionados con su posición futura como directivos de la empresa familiar.

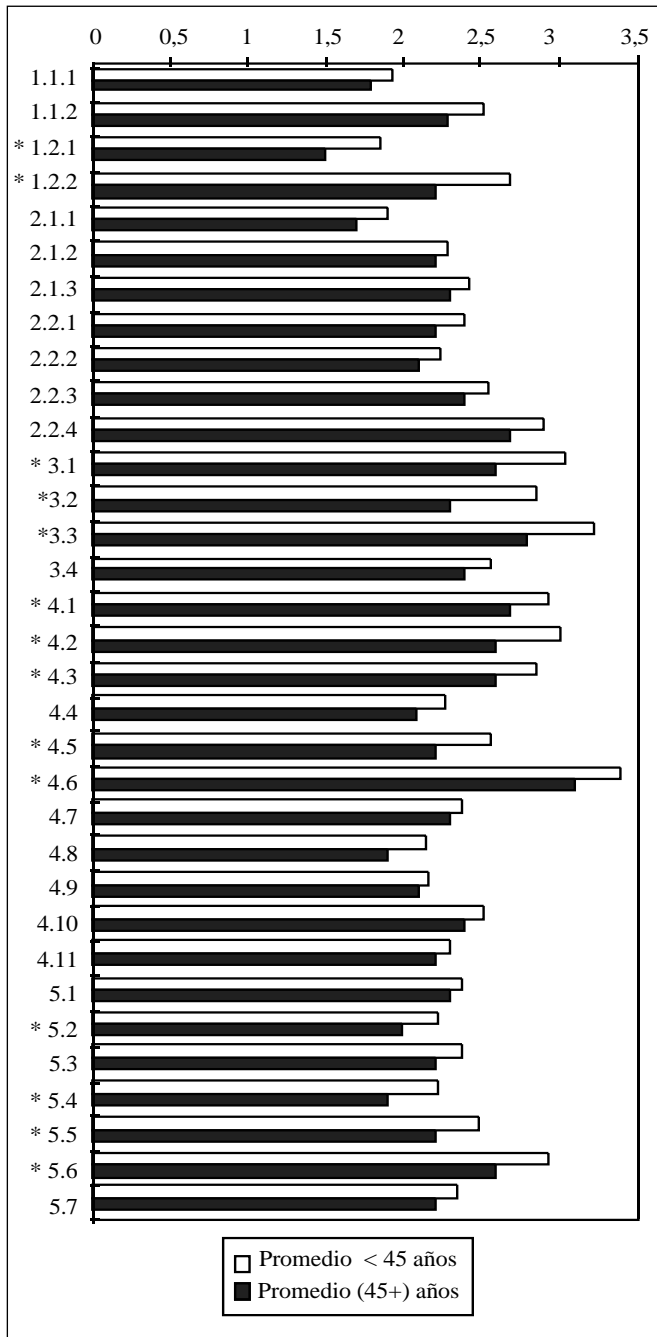
Tabla 6
Cambios de nivel de frecuencia en la percepción de faltas de
ética según la edad

Comportamiento		Mediana Nivel de frecuencia	
		Menos de 45 años	Más de 45 años
4.6	Retrasar los procesos sucesorios	Alta	Media
1.2.2	Transmitir la propiedad dando lugar a una estructura de capital que «dificultará» el gobierno	Media	Baja
3.2	Poner la empresa en «piloto automático», dejándola que continúe como está para poder dedicarse a otras cosas	Media	Baja
3.4	Falta de preocupación por los intereses de las siguientes generaciones («después de mí, el diluvio»)	Media	Baja
4.5	Impedir carreras profesionales a directivos capacitados	Media	Baja
4.10	Organización con gastos improcedentes	Media	Baja

Finalmente, las personas jóvenes también perciben una frecuencia más elevada de faltas de ética en dos puntos relacionados con la propiedad del capital. Para ellos, en el «acceso a la propiedad con una valoración no adecuada de las acciones» (pregunta 1.1.2) se cometen faltas de ética con frecuencia media en vez de baja, y en la «transmisión de la propiedad defraudando a los legítimos herederos» (pregunta 1.2.1), con frecuencia baja en vez de muy baja.

El análisis de los promedios con diferencias estadísticamente significativas (Tabla 7), hace ver que los jóvenes son mucho más críticos a la hora de valorar la ética en los comportamientos. Para ellos, se da un nivel superior de faltas de ética en no plantearse estrategias de desarrollo (preguntas: 3.1, 3.2 y 3.3), en no disponer de una organización capaz (preguntas: 4.1, 4.2, 4.3 y 4.5), en el retraso de la sucesión (pregunta 4.6), en poner la empresa al propio servicio (preguntas: 5.2, 5.4, 5.5 y 5.6) y en la forma de transmitir la propiedad a la siguiente generación (preguntas: 1.2.1 y 1.2.2).

Tabla 7
Valores del promedio del nivel de frecuencia con
que se perciben, según la edad, faltas de ética en cada comportamiento.



Pregunta	Promedio <45 años	Promedio >45 años
1.1.1	1,9	1,8
1.1.2	2,5	2,3
1.2.1	1,8	1,5
1.2.2	2,7	2,2
2.1.1	1,9	1,7
2.1.2	2,3	2,2
2.1.3	2,4	2,3
2.2.1	2,4	2,2
2.2.2	2,3	2,1
2.2.3	2,5	2,4
2.2.4	2,9	2,7
3.1	3,1	2,6
3.2	2,9	2,3
3.3	3,2	2,8
3.4	2,6	2,4
4.1	3,0	2,7
4.2	3,0	2,6
4.3	2,9	2,6
4.4	2,3	2,1
4.5	2,6	2,2
4.6	3,4	3,1
4.7	2,4	2,3
4.8	2,2	1,9
4.9	2,2	2,1
4.10	2,5	2,4
4.11	2,3	2,2
5.1	2,4	2,3
5.2	2,2	2,0
5.3	2,4	2,2
5.4	2,2	1,9
5.5	2,5	2,2
5.6	3,9	2,6
5.7	2,4	2,2

* Con un nivel de confianza del 95%, $p < 0,05$.

Comentarios

El ejercicio del poder es absolutamente necesario para dirigir una empresa, y en sí mismo, como tal ejercicio, no se puede afirmar de él que sea bueno o malo, pues todo depende de la finalidad y del modo como se ejerce.

Cuando la empresa cumple acertadamente con todas sus responsabilidades sociales, se puede afirmar que quienes la gobiernan y dirigen han hecho un buen uso del poder. Pero cuando la empresa no cumple con sus responsabilidades sociales, y esta falta de cumplimiento no se debe a razones de fuerza mayor –como cambios imprevisibles de las circunstancias– hay razón para pensar que ha habido un mal uso del poder. En ocasiones, este mal uso será producto de una ignorancia que no se ha podido vencer. En otras ocasiones, con frecuencia, lo que realmente habrá existido será un abuso de poder, por no haber querido resolver la falta de conocimientos o por haber elegido intencionalmente una mala actuación.

En buena parte de las empresas familiares, por coincidir en una o en pocas personas el hecho de ser propietario con el de ser directivo, es decir, el poder para gobernar la empresa otorgado por la legislación a sus propietarios y el poder para dirigirla dado por la propiedad a los directivos, existen mayores riesgos de un mal uso de poder, pues quien lo ostenta no tiene que contrastar sus propias decisiones con otras personas, y también hay mayores riesgos de cometer abusos de poder por no tener que rendir cuentas a nadie o tener la posibilidad de actuar como quien «con lo suyo hace lo que quiere». En ambos casos se pueden presentar faltas de ética, pues se olvida que la empresa, como «comunidad organizada de personas», es bastante más que sus propietarios, y quienes la gobiernan y dirigen tienen también responsabilidades con las personas que en ella trabajan, con sus clientes y proveedores, y con otras instituciones y la sociedad en general.

Al mismo tiempo que la coincidencia entre propiedad y dirección, en muchas empresas familiares también se da el hecho de que los propietarios acostumbran a estar durante muchos años al frente de la empresa o a desempeñar las responsabilidades clave, y es conocido que la motivación de ejercer el poder, habitualmente, se hace más intensa con el avance en edad. Con frecuencia, estos propietarios-directivos llegan a estar convencidos de su propia y permanente inerrancia, de que la pérdida de capacidades para dirigir tardará mucho tiempo en producirse, e incluso de que, en cierta forma, se puede actuar como si la muerte no se fuera a producir.

No hay duda de que retrasar innecesariamente los procesos sucesorios es una falta de ética, por el daño que se hace a los sucesores, a otros miembros de la organización y de la familia, y por el riesgo en el que se pone la continuidad de la empresa.

Asimismo, no hay duda de que impedir el desarrollo de la empresa familiar, por ponerla en «piloto automático» o por dejarla permanecer en negocios peligrosamente maduros, es otra falta de ética, pues este comportamiento conducirá a que los propietarios pierdan su capital; los directivos y los obreros, su trabajo, y además, a causar daño a otros interesados.

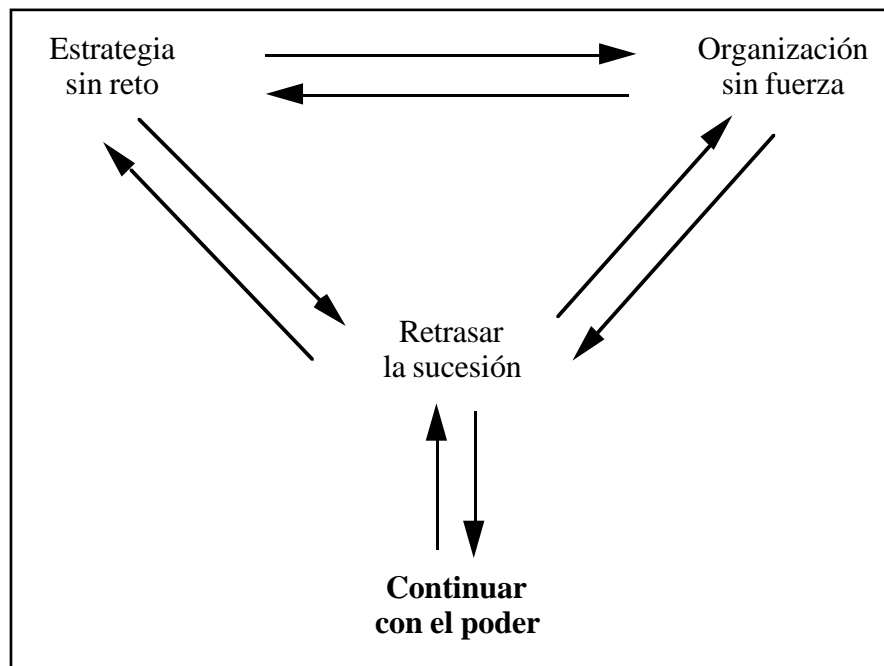
Tampoco hay duda de que entregar responsabilidades directivas a personas que no están suficientemente capacitadas es otra falta de ética, por el daño que con sus incapacidades pueden ocasionar al bien de los demás.

Algunas veces, las personas mayores que poseen el poder no comunican las razones que hay detrás de sus acciones a los miembros jóvenes de la familia. Cuando se da esta falta

de comunicación, los jóvenes con menos poder solamente pueden «inventar» explicaciones y, si son afectados negativamente por las decisiones de las personas mayores con poder, probablemente, atribuirán una intención negativa y verán la acción como poco ética (1).

De acuerdo con los primeros resultados de la investigación, indicados en los puntos anteriores, la imagen que las personas directamente relacionadas con la empresa familiar –por ser propietarios o directivos– tienen de la frecuencia con que se presentan comportamientos faltos de ética, refleja que éstos se producen más intensamente en los puntos directamente relacionados con la finalidad y forma de ejercer el poder (Figura 1).

Figura 1



En efecto, «retrasar la sucesión», el comportamiento percibido más frecuentemente con faltas de ética, tiene una relación directa con la gran tentación que para un propietario-directivo significa la posibilidad de *continuar con el poder*. El argumento puede muy bien ser: «Si retraso la sucesión continuaré con el poder, y si continúo con el poder podré seguir retrasando la sucesión».

«Retrasar la sucesión» también tiene una doble relación con el hecho de que la estrategia de la empresa familiar termine siendo una «estrategia sin reto», comportamiento éste que se ha percibido frecuentemente con faltas de ética. En este caso, el argumento podría ser: «Si no estoy suficientemente preparado o motivado... formulo una estrategia cómoda. Si la estrategia es cómoda y, además, los miembros importantes de la organización no la discuten, nadie puede dudar que yo seré capaz de implantarla».

Asimismo, «retrasar la sucesión» y una «estrategia sin reto» tienen doble relación con una organización sin fuerza, formada por directivos poco capaces o maniatados por

(1) El comentario hecho en este párrafo corresponde directamente a una sugerencia del profesor Astrachan.

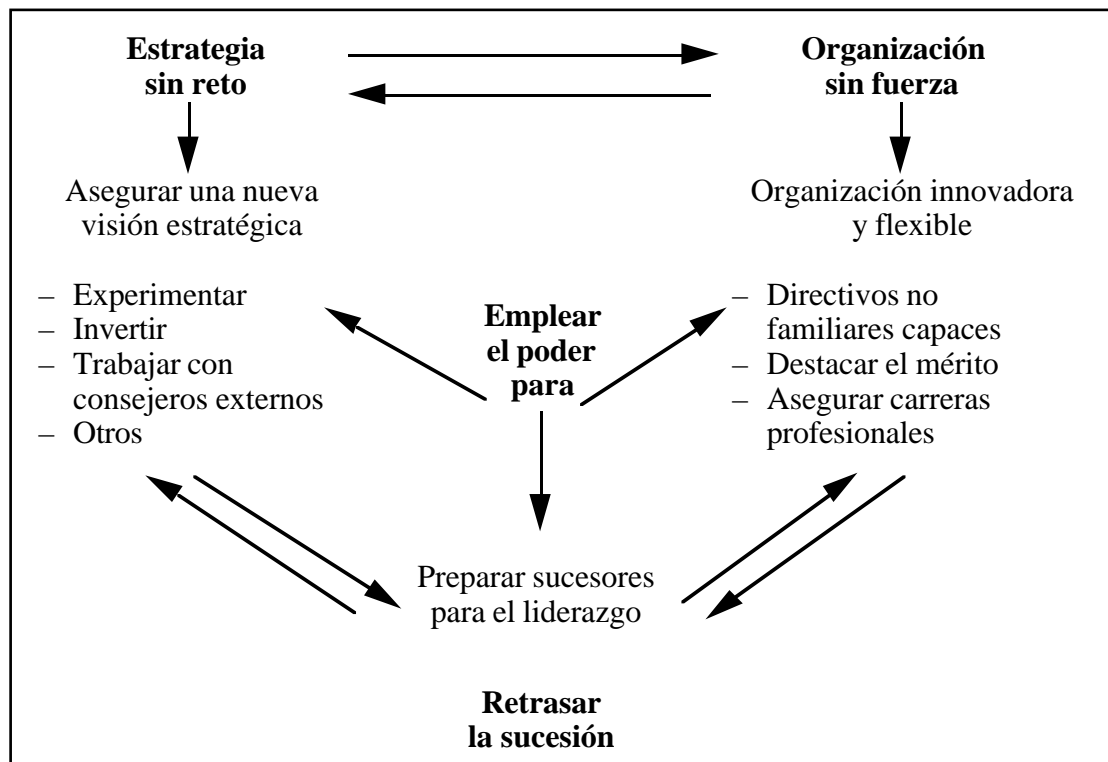
lealtades «compradas» con tratos de favor y remuneraciones. Directivos que, como sólo sirven para implantar una estrategia sin reto, no se opondrán a que se retrase la sucesión.

Esta lógica subyacente entre los comportamientos con faltas de ética más frecuentes, se completa con el hecho, que también se ha observado, de que el poder se emplea para incrementar el estatus personal y trasladar a la empresa gastos de la familia.

Por otra parte, tampoco es de extrañar que las personas jóvenes sean bastante más críticas, pues no acostumbran a ocupar posiciones de máximo poder, como las personas mayores y, además, sufren muy directamente las consecuencias de las faltas de ética de sus mayores.

La manera de incrementar el nivel ético en estos comportamientos tiene que producirse por emplear el poder para implantar varias de las «mejores prácticas» identificadas por el profesor Ward (1997), de manera que la dirección se esfuerce por mantener permanentemente el reto de la iniciativa estratégica, la organización sea innovadora y flexible, y la empresa una escuela de liderazgo (Figura 2).

Figura 2



Esta afirmación queda reforzada por los resultados de un estudio recientemente realizado para identificar razones de éxito de 25 empresas familiares que han estado entre las primeras empresas españolas desde 1972 hasta 1997 (Cappuyns, Gallo y Vilaseca, 1998). En este estudio se ha encontrado que, en todas las empresas exitosas, estaba presente la combinación de los valores representados por el acrónimo ELISA. Los tres primeros valores –exigencia, laboriosidad, iniciativa– son claramente opuestos a la «estrategia sin reto» y a la «organización sin fuerza». Los dos últimos –sencillez, austeridad– son claramente contrarios a emplear el poder para el brillo y estatus personal, o para trasladar gastos a la empresa.

Finalmente, si donde con menor frecuencia se identifican comportamientos faltos de ética es en puntos más fácilmente observables y que se pueden relacionar con el cumplimiento de la legislación y de los estatutos, hay que animar a los propietarios-directivos de las empresas familiares a establecer compromisos sobre cómo piensan ejercer su poder. A través de, por ejemplo, la explicitación de la estrategia de la empresa, los planes de sucesión y de crisis, reglamentos del consejo de administración, códigos de conducta, protocolos familiares, etc., y sobre los modos para la supervisión de este ejercicio (auditorías económica y de la organización, sistemas formales de evaluación y remuneración, consejos de administración, etc.).

En los próximos pasos de esta investigación se van a estudiar diferencias de percepción en razón de las distintas características de las personas que han contestado el cuestionario. En principio, dos de ellas parecen especialmente interesantes de cara a las evoluciones por las que pasarán buena parte de las empresas familiares. La primera corresponde a la influencia del tipo y nivel de estudios de las personas, pues cada vez son mayores las oportunidades de estudiar que se tienen y los conocimientos existentes sobre las empresas familiares. La segunda se relaciona con la estructura del capital de la empresa, pues cada vez hay más empresas familiares en segunda y tercera generación, y que abren su propiedad a distintos tipos de socios o acuden a la bolsa.

Posteriormente se intentará conocer la opinión de diversos grupos de personas que ni son propietarios ni trabajan en la empresa familiar, como es el caso de los ejecutivos de empresas no familiares, abogados, fiscalistas, banqueros, consultores y administradores públicos, con la intención de ayudar a quienes poseen o trabajan en la empresa familiar a conocer las percepciones existentes sobre la ética de sus comportamientos.

Finalmente, dos sugerencias. La primera de ellas tiene que ver con el hecho de que las empresas familiares de algunos países están siendo apoyadas claramente por la Administración pública de su nación; si estas empresas no buscan un nivel de excelencia ética en su actuación, corren el riesgo de que se les pidan responsabilidades por la vía de regulaciones cada vez más estrictas. La segunda de ellas es animar a los consultores de las empresas familiares a diagnosticar, con profundidad, las problemáticas de «retrasar la sucesión», «estrategia sin reto» y «organización sin fuerza», y ser «exigentes con sus clientes ayudándoles a emprender y culminar con éxito el cambio necesario». □

Bibliografía

- Adams, J.S., A. Taschian y T.H. Shore, «Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study», *Family Business Review*, verano de 1996.
- Aronoff, C.E, J.H. Astrachan y J.L. Ward, «Family Business Source Book II», Business Owners Resources, 1996.
- Gallo, M.A., K. Cappuyns y A. Vilaseca, «Successful Family Businesses», Paper presented to the 9th Family Business Network Conference, París, 1998.
- Gallo, M.A. y K. Cappuyns, «Bringing University Graduates into the Family Business», IESE, Research Paper N° 304, 1996.

Hoover, E.H. y A.G. Lank, «Right versus Right: Ethics in the Family Business», F.B.N. 8th Annual World Conference, La Haya, 1997.

Mass Mutual, Arthur Andersen, «American Family Business Survey», Kennesaw State University, Loyola University Chicago, 1997.

Poza, E.J., T. Alfred y A. Maheshwasi, «Stakeholders Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Non-Family Firms - A Preliminary Report», *Family Business Review*, verano de 1997.

Riemer, J., «So That Your Values live on: Ethical Wills», *The Family Business Advisor*, 1994.

Ward, J. L., «Growing the Family Business: Special Challenges and Best practices», *Family Business Review*, vol. X. n° 4 , 1997.



CUESTIONARIO (I)

ETICA EN EMPRESA FAMILIAR

Datos básicos

1 Edad Sexo V H Estudios _____

Cargo que Vd. desempeña en la empresa familiar:

- Consejo de administración Directivo Ninguno
 Jefe ejecutivo principal Otro

3 ¿Es Vd. accionista?

- Sí No

4 ¿Qué porcentaje de propiedad posee o representa Vd.?

- Menos del 5% 50%
 Entre 5% y 49% Superior al 50%

5 ¿Hay algún accionista que posea más del 50% del capital de la empresa familiar?

- Sí No

6 ¿Tiene la empresa accionistas que no son miembros de la familia?

- Sí No

7 ¿Qué porcentaje aproximado de capital poseen? %

8 Última generación incorporada a la empresa familiar:

- 1ª 4ª
 2ª 5ª ó más
 3ª

9 Principal sector de actividad de la empresa familiar:

Anexo 1 (continuación)

Comportamientos y su frecuencia

En relación con las **Empresas Familiares**, de acuerdo con su experiencia, ¿con qué frecuencia le parece que se dan faltas de ética en comportamientos personales como los siguientes?
(Por favor, marque con una x la casilla correspondiente)

	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
1 Propiedad del capital					
1.1. Formas de acceder a la propiedad:					
1.1.1. Dañando derechos prioritarios ostentados por otras personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.2. Valoración no adecuada de las acciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Formas de transmitir la propiedad:					
1.2.1. Defraudando a los legítimos herederos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.2. Dando lugar a una estructura de capital que dificultará el futuro gobierno de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Poder					
2.1. Formas de hacerse con el poder:					
2.1.1. Engañando a quienes tienen derecho a ostentarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.2. Amenazando con posiciones de fuerza por poseer porcentajes de control, información comprometida, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.3. Imposibilitando su ejercicio a terceros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Formas generales de utilización del poder:					
2.2.1. Favoreciendo el propio interés económico con daños a terceros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.2. Tomando posturas estratégicas con peligros graves para terceros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3. Dando curso a las propias preferencias personales con daño a terceros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.4. Brillo y estatus personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Estrategia					
3.1. Impedir el necesario desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa (peligrosa permanencia en negocios maduros, falta imprudente de diversificación, etc.)					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Poner la empresa en «piloto automático», dejándola que continúe «como está» para poder dedicarse a otras cosas					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Impedir el contraste aportado por otras personas en los diagnósticos y en las decisiones estratégicas					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 1 (continuación)

	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
3.4. Falta de preocupación por los intereses de las siguientes generaciones («Después de mí, el diluvio»)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Organización					
4.1. Situar personas poco capacitadas en cargos importantes (nepotismo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. Remuneraciones improcedentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. Tratos de favor con discriminación a terceros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4. «Compra» o «secuestro» de directivos vía remuneraciones, amenazas, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. Impedir carreras profesionales a directivos capacitados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6. Retrasar los procesos sucesorios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7. Faltas en la dedicación de tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8. Revelar información que debe ser reservada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9. Negar o falsear información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10. Gastos improcedentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11. Instalaciones con lujos innecesarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Accionistas					
5.1. Alianzas entre ellos con daño a otros accionistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Exigencias de dividendos no ganados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Exigencias de tratos de favor contrarios a los intereses de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Exigencias de informaciones impropias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Utilización indebida de los activos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. Trasladar a la empresa gastos de la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7. Inhibición imprudente en el ejercicio de sus derechos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muchísimas gracias por su colaboración

Remitir a:

Srta. Kristin Cappuyns
 Cátedra Empresa Familiar
 IESE
 Avda. Pearson, 21
 08034 Barcelona
 Tel.: (93) 253 43 80 Directo
 (93) 253 42 00