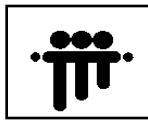


DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 395
Septiembre, 1999

ETICA DE LOS COMPORTAMIENTOS
PERSONALES EN LA EMPRESA FAMILIAR (II):
DIFERENCIAS EN LAS PERCEPCIONES

Miguel A. Gallo*
Kristin Cappuyns**



Publicado por la Cátedra Empresa Familiar

* Profesor de Dirección General, IESE

** Investigadora Asociada, IESE

**División de Investigación
IESE**

Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1999, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

ETICA DE LOS COMPORTAMIENTOS PERSONALES EN LA EMPRESA FAMILIAR (II): DIFERENCIAS EN LAS PERCEPCIONES

Resumen

Los resultados que se presentan en este documento de investigación se basan en la información obtenida de un cuestionario remitido a 1.800 empresas familiares españolas de tamaño mediano y grande. Se preguntó a los propietarios y directivos de empresas familiares respecto a los niveles de percepción de faltas de ética en los comportamientos personales. Se explicitó un total de 33 modelos de comportamientos relacionados con: formas de acceder a la propiedad; cómo hacerse con el poder; estrategia empresarial; organización de la empresa y accionistas.

Este estudio pone de manifiesto un número de factores que son características que influyen en la percepción de las faltas de ética en las empresas familiares.

El nivel de estudios es, sin duda, el factor más influyente en la percepción de las transgresiones éticas en las empresas familiares. A mayor nivel de formación, más transgresiones se perciben. Otros factores estadísticamente significativos se relacionan con: ser o no accionista de una empresa familiar; porcentaje de propiedad de la empresa que se posee o representa; edad de la persona; última generación incorporada a la empresa y existencia de algún accionista que posea más del 50% del capital de la empresa.

ETICA DE LOS COMPORTAMIENTOS PERSONALES EN LA EMPRESA FAMILIAR (II): DIFERENCIAS EN LAS PERCEPCIONES

Introducción

El trabajo hasta ahora realizado y publicado sobre «Ética en la empresa familiar» se encuentra todavía en sus principios (Riemer, 1994; Adams, Tashin y Shore, 1996; Hoover y Lank, 1997). El presente documento es continuación de otro anterior, publicado en la *Family Business Review* (Gallo, 1998), en el que se ponía manifiesto cómo los comportamientos en los que con mayor frecuencia se identificaban faltas de ética eran los relacionados con retrasar la sucesión para conservar el poder, haciéndolo factible gracias a una organización basada en la compra de lealtades que, además, no se enfrenta a un importante reto estratégico.

Los resultados que se presentan en los siguientes apartados se basan en la información recogida con un cuestionario (Anexo 1) en el que se explicitaban 33 comportamientos relacionados con: formas de acceder a la propiedad. Formas de hacerse con el poder. Estrategia. Organización. Accionistas.

El cuestionario fue enviado a un universo de 1.800 propietarios y directivos de empresas familiares españolas, en general empresas de tamaño mediano y grande. El total de respuestas válidas obtenidas fue de 253 (13%).

La información aportada por el cuestionario sobre los niveles de percepción de faltas de ética en los comportamientos personales en la empresa familiar (EF), se ha analizado según las siguientes características de la persona y empresa:

- Ser o no accionista de la EF.
- Porcentaje de propiedad de la empresa que se posee o representa.
- Edad de la persona.
- Última generación incorporada a la EF.
- Existencia de algún accionista que posea más del 50% del capital de la empresa.
- Nivel de estudios de la persona.

Los resultados indican que todas estas características influyen en los niveles de percepción de la frecuencia con la que se presentan las faltas de ética, siendo el grado de estudios de la persona la característica más influyente.

1. Ser o no accionista

Las diferencias en las medias de percepción de faltas de ética sólo resultan estadísticamente significativas en los cuatro comportamientos que figuran en la siguiente Tabla. Este número de comportamientos es relativamente bajo (12% de los 33 indicados en el cuestionario) y, por otra parte, las diferencias no son muy elevadas (18% en promedio).

Tabla 1

<i>¿Es usted accionista?</i>		<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>
		214	39	253
N.º	Comportamiento	Promedio	Promedio	Diferencia
1.2.2.	Transmitir la propiedad dando lugar a una estructura de capital que dificultará el futuro gobierno de la empresa	2,33	2,83	21%
4.5.	Impedir carreras profesionales	2,24	2,71	21%
4.1.	Nepotismo	2,70	3,17	17%
4.3.	Tratos de favor discriminando a terceros	2,63	2,98	13%

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

Como puede observarse, donde las personas que no son accionistas pero sí trabajan en la EF se manifiestan más críticas es en los comportamientos de los propietarios-directivos, que afectan claramente a su propio trabajo como «directivos no familiares» y a su futura carrera profesional en la empresa, indicando con claridad que perciben que los miembros de la familia son preferidos en comparación con ellos.

2. Porcentaje de propiedad de la empresa que se posee o representa

La comparación de los promedios se ha llevado a cabo clasificando las personas en dos grupos según el nivel de propiedad. Un primer grupo que, en principio, puede tener un gran poder y, por tanto, una gran influencia en el nivel general de ética de los comportamientos de toda la empresa, es decir, el de las personas que poseen o representan el 50% o más del capital de la empresa; y un segundo grupo con un porcentaje de propiedad inferior al 50%.

También en este caso las diferencias en las medias sólo son estadísticamente significativas en cuatro comportamientos (12% del total); asimismo, las diferencias tampoco son muy elevadas (18,75% en promedio).

Tabla 2

<i>¿Qué porcentaje de propiedad posee o representa usted?</i>		<i>> = 50%</i>	<i>< 50%</i>	<i>Total</i>
		51	163	214
N.º	Comportamiento	Promedio	Promedio	Diferencia
5.6.	Trasladar a la empresa gastos de la familia	2,6	3,2	23%
4.9.	Negar o falsear información	2,0	2,4	20%
4.11.	Instalaciones con lujos innecesarios	2,1	2,5	19%
4.10.	Gastos improcedentes	2,4	2,7	13%

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

Como puede observarse, los accionistas con inferior porcentaje de propiedad son más críticos en los comportamientos seguidos por los accionistas mayoritarios a la hora de «disfrutar» de algunas ventajas económicas y de «manipular» la información.

3. Edad

Al descomponer la muestra en dos grupos, uno integrado por las personas con edad inferior a los 45 años y otro con las que los superan, se encuentran diferencias estadísticamente significativas en 14 comportamientos (44% del total). Estas diferencias, como puede observarse, presentan un espectro algo más amplio que en los casos anteriores (máxima diferencia = 23% y mínima diferencia = 10%) y un promedio similar (16,07%).

Tabla 3

<i>Edad inferior a 45 años</i>		<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>
		125	128	253
N.º	Comportamiento	Promedio	Promedio	Diferencia
3,2	Empresa en «piloto automático»	2,86	2,33	23%
1.2.2.	Transmitir la propiedad dando lugar a una estructura de capital que dificultará el futuro gobierno de la empresa	2,69	2,21	22%
1.2.1.	Transmitir la propiedad defraudando a los legítimos herederos	1,85	1,54	20%
4,5	Impedir carreras profesionales	2,56	2,17	18%
3,1	Impedir crecimiento necesario de la empresa	3,06	2,63	16%
5,4	Exigencias de informaciones impropias	2,24	1,93	16%
4,2	Remuneraciones improcedentes	3,02	2,62	15%
3,3.	Impedir el contraste aportado por otras personas	3,23	2,84	14%
5,5	Utilización indebida de los activos de la empresa	2,49	2,18	14%
5,6	Trasladar a la empresa los gastos de la familia	2,93	2,60	13%
5,2	Exigencia de dividendos no ganados	2,24	1,98	13%
4,3	Tratos a favor discriminando a terceros	2,87	2,58	11%
4,1	Nepotismo	2,95	2,67	10%
4,6	Retrasar la sucesión	3,41	3,10	10%

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

Como puede observarse, las personas más jóvenes identifican un menor nivel ético en cinco comportamientos (3.2, 1.2.2, 1.2.1, 3.1 y 4.5), todos ellos relacionados con el desarrollo de la empresa, ayudar y potenciar su gobierno, estructura de capital y un equipo directivo que la haga evolucionar y crecer.

4. Última generación incorporada a la empresa

En este caso, para la comparación de los promedios, las respuestas se han clasificado en dos grupos. El grupo formado por las EF de primera generación, junto con las que han incorporado ya la segunda, y el grupo formado por todas las demás empresas.

La característica «generación» muestra tener una mayor influencia en la percepción de comportamientos faltos de ética, pues en 16 de ellos (48,5% del total) las diferencias en los promedios son estadísticamente significativas. Si bien, como puede observarse en la siguiente Tabla, estas diferencias son menos importantes que en los casos anteriores. (Máxima diferencia = 22%, mínima diferencia = 11%; promedio = 14%).

Tabla 4

<i>Última generación incorporada a la empresa</i>		<i>1.^a-2.^a</i> 139	<i>3.^a y más</i> 114	<i>Total</i> 253
N.º	Comportamiento	Promedio	Promedio	Diferencia
4.10.	Gastos improcedentes	2,66	2,18	22%
2.2.1.	Utilizar el poder para favorecer el propio interés propio	2,51	2,08	21%
5.6.	Trasladar a la empresa gastos de la familia	2,94	2,49	18%
2.2.1.	Engañando a los que tienen derecho a ostentar el poder	1,93	1,66	16%
1.2.2.	Transmitir la propiedad dando lugar a una estructura de capital que dificultará el futuro gobierno de la empresa	2,59	2,26	15%
2.1.2.	Amenazando con posiciones de fuerza por poseer porcentajes de control...	2,36	2,05	15%
4.9.	Negar o falsear información	2,23	1,94	15%
3.2.	Empresa en «piloto automático»	2,74	2,39	15%
1.1.1.	Dañando derechos prioritarios ostentados por otras personas	1,94	1,70	14%
2.1.3.	Imposibilitando el ejercicio del poder a terceros	2,50	2,20	14%
4.2.	Remuneraciones improcedentes	2,97	2,60	14%
1.2.1.	Defraudando a los legítimos herederos	1,78	1,57	13%
4.5.	Impedir carreras profesionales	2,47	2,18	13%
4.3.	Tratos de favor discriminando a terceros	2,84	2,54	12%
3.3.	Impedir el contraste aportado por otras personas	3,15	2,85	11%
4.1.	Nepotismo	2,93	2,64	11%

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

El análisis de los comportamientos que se han percibido como diferentes, hace ver que en el grupo calificado como «formas de acceder y transmitir la propiedad» (comportamientos 1.1.1, 1.2.1 y 1.2.2), las personas que poseen o trabajan en EF «jóvenes» (1.^a y 2.^a generación) son más críticas que aquellas que lo hacen en EF de tercera o más

generaciones, ocurriendo algo similar con los grupos de comportamientos relacionados con el «acceso y utilización del poder» (2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 y 2.2.1), la «estrategia» (3.2 y 3.3) y la «organización» (4.1, 4.2, 4.3, 4.5, 4.9 y 4.10).

Estos datos parecen indicar que conforme aumenta el número de miembros de la familia y el de accionistas –pues es frecuente que crezca de manera más intensa a partir de la incorporación de la tercera generación, al incrementarse por tanto el número de «actores» y de «espectadores», todos ellos interesados en la EF–, los comportamientos tenderán a mejorar su nivel de ética, porque es más fácil «dañar», «defraudar», «amenazar», «hacer lo que se quiere en la estrategia», «impedir las opiniones de otros» y tratar con «favoritismos» particulares a algún miembro de la organización cuando la EF es propiedad de pocas personas que cuando lo es de muchos.

5. Existencia de algún accionista que posea más del 50% del capital de la empresa

Las diferencias de las medias han resultado estadísticamente significativas en 18 comportamientos (55% del total). Por otra parte, estas diferencias son bastante mayores que en el caso anterior, como puede verse en la siguiente Tabla (máxima diferencia = 37%, mínima diferencia = 13%; promedio = 19%).

Tabla 5

<i>Existencia de algún accionista que posea más del 50% del capital de la empresa</i>		<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Total</i>
		80	169	249
N.º	Comportamiento	Promedio	Promedio	Diferencia
5.6.	Trasladar a la empresa gastos de la familia	2,45	3,35	37%
5.5.	Utilización indebida de los activos de la empresa	2,14	2,68	25%
4.4.	Compra o secuestro de directivos	2,02	2,50	24%
4.10.	Gastos improcedentes	2,27	2,82	24%
4.1.	Nepotismo	2,63	3,17	21%
5.2.	Exigencia de dividendos no ganados	1,98	2,40	21%
2.2.4.	Poder para su propio lucimiento y estatus personal	2,64	3,14	19%
4.5.	Impedir carreras profesionales	2,21	2,64	19%
4.3.	Tratos de favor discriminando a terceros	2,57	3,02	18%
4.8.	Revelar información reservada	1,93	2,28	18%
1.2.2.	Transmitir la propiedad dando lugar a una estructura de capital que dificultará el futuro gobierno de la empresa	2,31	2,71	17%
4.11.	Instalaciones con lujo innecesario	2,10	2,46	17%
3.3.	Impedir el contraste aportado por otras personas	2,87	3,34	16%
5.3.	Exigencia de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa	2,16	2,50	16%
3.1.	Impedir crecimiento necesario de la empresa	2,72	3,14	15%
3.2.	Empresa en «piloto automático»	2,47	2,85	15%
4.6.	Retrasar sucesión	3,13	3,58	14%
4.2.	Remuneraciones improcedentes	2,70	3,06	13%

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

La información de la Tabla anterior indica con claridad que los accionistas minoritarios, cuando hay un accionista mayoritario, son bastante más críticos acerca del nivel ético de los comportamientos que estos segundos.

De manera especial destaca la importante diferencia de apreciación de las medias (entre el 37 y el 20%) en puntos directamente relacionados con «aprovecharse» económicamente de la EF (comportamientos: 5.6, 5.5, 5.2 y 4.10). Algo similar ocurre con la libertad y capacidad de actuar de los directivos (comportamientos: 4.4, 4.1, 4.5 y 4.3), que muestran también notorias diferencias de apreciación en las medias (entre el 24 y el 18%). Los restantes diez comportamientos en los que se han encontrado diferencias estadísticamente significativas están, en su mayoría, directamente relacionados con los dos grupos anteriores, o con la utilización del poder que se logra poseyendo la mayoría del capital, para el «lucimiento y estatus personal» (punto 2.2.4, en el que se observa una diferencia de apreciación en las medias del 19%).

6. Nivel de estudios

Para realizar el análisis, las personas que han contestado el cuestionario se han agrupado según su nivel de estudios, calificando como «universitarios» a quienes tienen grados de «diplomatura universitaria o superiores», y como «no universitarios» al resto. Esta característica ha dado lugar a 26 diferencias de medias estadísticamente significativas (79% de los comportamientos). Al mismo tiempo, como puede observarse en la siguiente Tabla, estas diferencias están entre las más elevadas (máxima diferencia = 40%, mínima diferencia = 20%; promedio = 20%).

Tabla 6

<i>Nivel de estudios</i>		<i>Universitarios</i> 205	<i>No universitarios</i> 39	<i>Total</i> 244
N.º	Comportamiento	Promedio	Promedio	Diferencia
2.2.3.	Dando curso a preferencias personales con daños a terceros	2,58	1,84	40%
1.2.2.	Transmitir la propiedad dando lugar a una estructura de capital que dificultará el futuro gobierno de la empresa	2,56	1,86	38%
2.2.1.	Utilizar el poder para favorecer el propio interés económico	2,43	1,79	36%
2.2.2.	Tomando posturas estratégicas con peligros graves para terceros	2,30	1,69	36%
4.5.	Impedir carreras profesionales	2,47	1,87	36%
3.2.	Empresa en «piloto automático»	2,70	2,02	34%
2.2.4.	Poder para su propio lucimiento y estatus personal	2,93	2,21	33%
5.5.	Utilización indebida de los activos de la empresa	2,40	1,82	32%
3.1.	Impedir crecimiento necesario de la empresa	2,98	2,30	30%
5.6.	Trasladar a la empresa gastos de la familia	2,86	2,20	30%
2.1.3.	Imposibilitando su ejercicio a terceros	2,48	1,92	29%
3.3.	Impedir el contraste aportado por otras personas	3,14	2,46	28%
4.10.	Gastos improcedentes	2,54	2,00	27%
5.3.	Exigir tratos de favor contrarios a los intereses de la empresa	2,36	1,87	26%
1.1.2.	Acceder a la propiedad con una valoración no adecuada de las acciones	2,50	2,00	25%
4.6.	Retrasar la sucesión	3,38	2,71	25%
4.9.	Negar o falsear información	2,18	1,74	25%
4.11.	Instalaciones con lujo innecesario	2,30	1,84	25%
4.2.	Remuneraciones improcedentes	2,92	2,35	24%
5.1.	Alianzas entre ellos contra intereses de los demás	238	1,92	24%
1.2.1.	Transmitir la propiedad defraudando a los legítimos herederos	1,74	1,42	23%
4.7.	Faltas de dedicación de tiempo	2,40	1,92	22%
3.4.	Después de mí, el diluvio	2,55	2,10	21%
4.3.	Tratos de favor discriminando a terceros	2,81	2,33	21%
5.7.	Inhibición imprudente en el ejercicio de sus derechos	2,33	1,92	21%
4.1.	Nepotismo	2,91	2,43	20%

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

Las personas con estudios universitarios, por tanto, con una formación más amplia, que probablemente han «visto» otras formas de hacer, que han «oído» más opiniones y que han tenido mayores oportunidades de confrontar sus posturas con otras personas, son bastante más críticas que el resto, pues perciben en prácticamente todos los casos una mayor frecuencia de faltas de ética.

Destacando que han apreciado las mayores diferencias (40 a 33%) en todos los comportamientos que el cuestionario indicaba como «formas generales de utilización del poder» cometiendo faltas de ética (2.2.1, 2.2.2, 2.2.3 y 2.2.4).

Comentarios

En los apartados anteriores se ha comprobado cómo una amplia mayoría de las características que se incluyeron en el cuestionario (1), para poder clasificar en diversos grupos a las EF y a las personas que lo contestaron, influye en las percepciones que éstas tienen acerca de la frecuencia con la que se dan faltas de ética en los comportamientos personales en las EF.

De estas características, hay dos propias de la persona que responde el cuestionario –«ser accionista» y «porcentaje de propiedad que posee»– que sólo influyen en diferenciar la percepción de muy pocos comportamientos (en ambos casos, en 4 comportamientos sobre un total de 33), que además resultan ser muy específicos: Las personas que no son accionistas perciben un mayor nivel de faltas de ética en cómo son ellas mismas tratadas en su desempeño directivo. Los accionistas minoritarios aprecian más faltas de ética en cómo se atribuyen gastos a la empresa y en cómo se informa.

Dado que estos dos grupos sólo perciben un número pequeño de diferencias, cabe preguntarse si ello puede ser debido a que su condición de no ser miembro de la familia o de ser accionistas minoritarios, no les facilita información suficiente para juzgar sobre los demás comportamientos.

Las características de «última generación incorporada a la EF», «existencia de un accionista que posea más del 50% del capital» y «edad» de la persona que contesta el cuestionario influyen en la percepción del nivel ético de, aproximadamente, la mitad de los comportamientos, pudiéndose afirmar que cuanto mayor es el número de accionistas y menor el porcentaje de propiedad de quien ostenta el poder, menos frecuentemente se percibe que el poder se utilice cometiendo faltas de ética, bien para «aprovecharse económicamente de la empresa» o bien para «restar libertad al desarrollo de los directivos».

Por otra parte, el tipo de faltas de ética percibido por las personas de edad inferior a los 45 años resalta el riesgo que corren los directivos de mayor edad de insensibilizarse frente a la maduración de los negocios y falta de emprendimiento de la EF que dirigen.

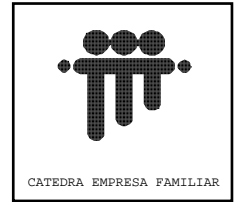
(1) De las once características explicitadas en el cuestionario, no ha sido posible trabajar con cinco de ellas. En tres casos, ello ha sido debido al pequeño número de personas que formaban el grupo («Sexo: mujer», «accionistas que no son miembros de la familia» y «porcentaje de capital que éstos poseen»), y en los dos restantes por la dificultad de clasificar adecuadamente («cargo que desempeña en la empresa», «principal sector de actividad de la empresa»).

Sin ninguna duda, la característica más influyente en la percepción diferenciada de faltas de ética en la EF es el «nivel de estudios» de la persona que contesta el cuestionario. En efecto, las personas con estudios universitarios perciben una frecuencia superior de faltas en la práctica totalidad de los comportamientos, de manera especial en todos los relacionados con la utilización del poder, resultando además que las diferencias de los promedios de percepción son muy elevadas. Ambas circunstancias dejan claro que el mayor nivel de formación de las personas da lugar a una bastante superior sensibilidad hacia la falta de ética en la empresa familiar.

Esta realidad debe conducir a un incremento del nivel de autoexigencia por parte de los propietarios y directivos que de verdad desean los objetivos de continuidad y desarrollo de sus EF, pues no hay ninguna duda de que para hacer realidad ambos objetivos es precisa la incorporación de directivos jóvenes, tanto miembros de la familia como no, y que cada vez estén mejor preparados profesionalmente.

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.
- Gallo, M. A., «Ethics in Personal Behavior in Family Businesses», *Family Business Review*, vol. XI, nº 4, diciembre de 1998.
- 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.
- Riemer, J., «So That Your Values live on: Ethical Wills», *The Family Business Advisor*, 1994.



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:

- 1.^a 4.^a
 2.^a 5.^a o más
 3.^a

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. Lucimiento 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