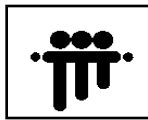


*DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 405*  
*Noviembre, 1999*

ETICA DE LOS COMPORTAMIENTOS  
PERSONALES EN LA EMPRESA FAMILIAR (III):  
GRUPOS DE COMPORTAMIENTOS

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 (III): GRUPOS DE COMPORTAMIENTOS**

### **Resumen**

El presente documento es continuación de dos anteriores, «Etica de los comportamientos personales en la Empresa Familiar» (Gallo, 1999) y «Etica en la Empresa Familiar (II): Diferencias en las percepciones» (Gallo y Cappuyns, 1999). Los tres documentos están basados en la información aportada por el cuestionario (Anexo 1) enviado en 1998 a un universo de 1.800 propietarios y directivos de empresas familiares españolas, del que se recibieron 253 respuestas válidas (13%).

El estudio detallado de las correlaciones entre los distintos comportamientos, en unión con la experiencia en los modos de actuar de las empresas familiares, ha conducido en la primera parte de este documento a proponer cuatro grupos de maneras generales de actuar en la empresa familiar.

En la segunda parte, el análisis factorial y de «clusters» ha confirmado y perfeccionado la identificación de estos grupos, proponiendo clasificar las maneras generales de actuar desde el punto de vista de la ética de los comportamientos, en: 1) aprovecharse económicamente de la empresa; 2) hacerse fraudulentamente con el poder; conservarlo por nepotismo; manipulación y continuismo estratégico, y 3) conducir la empresa dando curso a las propias preferencias personales, evitando la intromisión de terceros.

También se ha puesto en evidencia la existencia de una importantísima manera general de actuar que es frecuente en las empresas familiares, en especial en aquellas que creciendo y desarrollándose pasan con éxito a la segunda y siguientes generaciones. Este comportamiento se ha calificado como: El «bien hacer» ético en la actuación empresarial.

## **ETICA DE LOS COMPORTAMIENTOS PERSONALES EN LA EMPRESA FAMILIAR (III): GRUPOS DE COMPORTAMIENTOS**

El presente documento es continuación de dos anteriores, «Ética de los comportamientos personales en la Empresa Familiar» (Gallo, 1999) y «Ética en la Empresa Familiar (II): Diferencias en las percepciones» (Gallo y Cappuyns, 1999). Los tres documentos están basados en la información aportada por el cuestionario (Anexo 1) enviado en 1998 a un universo de 1.800 propietarios y directivos de empresas familiares españolas, del que se recibieron 253 respuestas válidas (13%).

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 más de 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).

La investigación llevada a cabo con la información aportada por el cuestionario es de naturaleza exploratoria, y por ello no se ha partido de ninguna hipótesis, sino que se ha intentado descubrir áreas en las que con mayor frecuencia se perciben faltas de ética, las posibles diferencias en esta percepción según las características de los grupos de individuos y, finalmente, distintos grupos de comportamientos de las personas que dirigen las empresas familiares.

Los principales resultados alcanzados indican:

- 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, con evitar que la estrategia de la empresa sea un reto superior a las propias capacidades y deseos del propietario que la dirige, y con construir una organización basada en la compra de lealtades.
- El mayor o menor nivel medio de frecuencia en la observación de las faltas de ética está relacionado con varias características de la empresa (última generación incorporada y existencia de algún accionista que posee más del 50% del capital), y de la persona que contesta el cuestionario (nivel de estudios, edad, ser o no propietario y porcentaje de propiedad que posee).
- Los comportamientos percibidos en las personas que dirigen la empresa familiar pueden clasificarse en cuatro grupos que, ordenados de mayor a menor

nivel ético, son: El «bien hacer» en la actuación empresarial. Aprovecharse económicamente de la empresa. Hacerse fraudulentamente con el poder. Conducir la empresa dando curso a las propias preferencias personales y causando daño a terceros.

## **1. Grupos de comportamientos: análisis de correlaciones**

De acuerdo con los resultados previamente obtenidos en esta investigación, y con la observación y dilatada experiencia en empresas familiares, se puede afirmar que además de un importante número de comportamientos que pueden clasificarse indudablemente como correctos, en la vida real también se dan otros comportamientos menos correctos e incluso ampliamente faltos de ética.

Tal y como puede observarse en la tabla general de correlaciones (Anexo 2), por una parte, se dan importantes diferencias en el número de relaciones estadísticamente significativas que unos comportamientos tienen en comparación con otros y, por otra parte, al analizar las relaciones es posible establecer distinciones entre objetivos perseguidos con el comportamiento seguido, medios empleados y sus consecuencias para la empresa familiar.

Por ello, tomando como base la experiencia de observación y trabajo en la empresa familiar y los resultados previos de esta investigación, antes del «análisis factorial» y de la agrupación de «clusters» se van a estudiar los siguientes grupos de comportamientos:

- Los que resultan «independientes» de otros comportamientos.
- Los orientados a la obtención de ventajas personales parciales.
- Los enfocados a hacerse con el poder en la empresa.
- Los relacionados con el ejercicio de este poder.

### ***1.1. Comportamientos «independientes»***

En este grupo de modos de actuar se estudian los comportamientos que no tienen ninguna correlación estadísticamente significativa con otros comportamientos, o que sólo tienen una o dos correlaciones.

Las dos únicas formas de actuar sin relación alguna con otras figuran en la siguiente Tabla 1. Tanto la frecuencia de observación del comportamiento «Transmitir la propiedad dificultando el futuro gobierno de la empresa» (1.2.2), como la de observación de «Faltas en la dedicación de tiempo» (4.7), están próximas al promedio de promedios de frecuencias de los 33 comportamientos observados. Es decir, no se puede afirmar que ninguno de los dos haya sido un comportamiento poco observado.

Por otra parte, se aprecia que la percepción del comportamiento «Transmitir la propiedad dificultando el futuro gobierno de la empresa» (1.2.2) es muy sensible a varias de las distintas características de las personas y de las empresas, siendo más observado por las personas que no son accionistas, las más jóvenes y las que tienen un mayor nivel de estudios, así como también en las empresas más jóvenes y con una estructura de capital más concentrada. Esta sensibilidad a las distintas características de las personas resulta ser bastante inferior en el caso del comportamiento «Faltas en la dedicación de tiempo» (4.7).

El hecho de que las personas de la muestra no correlacionan el 1.2.2 con algún otro comportamiento, que en principio sería más fácil de implantar si se pudiera «Dificultar el

gobierno» apoyándose en la estructura de capital (como, por ejemplo: «Impedir el necesario desarrollo» (3.1), «Nepotismo» (4.1), «Retrasar los procesos sucesorios» (4.6), etc.), tal vez puede ser índice de:

- Falta de conocimientos y experiencia acerca de la influencia que pueden llegar a tener en una empresa las actividades de «gobierno» como actividades diferentes de las de «dirección».
- Pensar que cualquiera que sea la forma de gobierno en la empresa familiar, éste no influye en los comportamientos de las personas que ostentan el poder, debido a que en la mayor parte de las empresas familiares, quien ostenta el poder «organiza» el gobierno como a él le «conviene».

Si así fuera, no sorprenderá el hecho de que un alto número de empresas familiares no tenga consejos de administración, o la falta de utilidad de estos Consejos en otro importante número de ellas (Gallo y Cappuyns, 1997; Alvarez, Gallo y Ricart, 1999).

Por su parte, es también extraña la falta de correlaciones entre «Faltas en la dedicación de tiempo» (4.7) con comportamientos que por sí mismos pueden precisar la dedicación de tiempo a actividades fuera de la empresa familiar, como, por ejemplo, «Utilizar la empresa para el brillo y estatus personal» (2.2.4), o significar el deseo de trabajar menos intensamente, como, por ejemplo, «Poner la empresa en piloto automático» (3.2). Todo ello indica que la falta de dedicación de tiempo a la empresa es observada, por las personas que contestaron el cuestionario, como una actuación independiente de cualquier otro comportamiento falto de ética.

Tabla 1\*

Comportamiento	Promedios de frecuencia de observación						
	Muestra total	¿Es usted accionista?	¿Qué porcentaje de propiedad posee?	Edad	Última generación incorporada	Existencia de algún accionista con más del 50%	Nivel de estudios
1.2.2. Transmitir la propiedad dando lugar a una estructura de capital que dificultará el futuro gobierno de la empresa	2,4	Sí 2,03 No 2,08	>50% - <50% -	<45 2,07 >45 2,02	1ª y 2ª 2,06 3ª y más 2,03	Sí 2,03 No 2,07	Universitarios 2,06 No univ. 1,09
4.7. Faltas en la dedicación de tiempo	2,3	Sí - No -	>50% - <50% -	<45 2,04 >45 2,03	1ª y 2ª - 3ª y más -	Sí - No -	Universitarios 2,04 No univ. 1,09
Promedio de promedios (1) Promedio mínimo (2) Promedio máximo (3)	2,4 1,7 3,3						

\* En esta Tabla y en las siguientes se presentan, en la primera columna, los promedios de las frecuencias con que son observadas las faltas de ética en cada uno de los 33 comportamientos indicados en el Anexo 1.

En las restantes columnas se indican, para cada comportamiento, los promedios de las frecuencias con que son observados por cada uno de los dos grupos en que han sido separadas las personas que contestaron el cuestionario, siempre que las diferencias en estos promedios hayan resultado estadísticamente significativas, con un nivel de confianza del 95%,  $p < 0,005$ .

(1) La cifra corresponde al «promedio de los promedios» de frecuencia de observación de los 33 comportamientos, por parte de todas las personas que contestaron el cuestionario.

(2) y (3) Las cifras corresponden al promedio de frecuencia del comportamiento que ha sido menos o más observado.

Dentro de este grupo de comportamientos que se han calificado como «independientes», hay tres que solamente están relacionados con otro comportamiento, y uno que tiene dos correlaciones.

Como se aprecia en la Tabla 2, «Transmitir la propiedad defraudando a los legítimos herederos» (1.2.1) y «Acceder a la propiedad dañando derechos de otras personas» (1.1.1), son modos de actuar muy poco observados en comparación con el promedio de promedios de frecuencias de observación de los 33 comportamientos. Sin embargo, esta situación no es la misma en los casos de «Acceder a la propiedad con valoración no adecuada de las acciones» (1.1.2) y «Faltas de preocupación por los intereses de las siguientes generaciones» (3.4), cuyo nivel de observación por el total de personas de la muestra es superior al promedio de promedios o está muy próximo a él.

Por otra parte, prácticamente no se encuentran diferencias significativas en los promedios de percepción según las distintas categorías en que ha sido segmentada la muestra, excepto en el caso de personas con distintos niveles de estudios.

Dado que las únicas correlaciones de los comportamientos «Acceder a la propiedad con una valoración no adecuada» (1.1.2) y «Transmitir la propiedad defraudando» (1.2.1) son con «Acceder a la propiedad dañando derechos prioritarios ostentados por otras personas» (1.1.1), se puede pensar que los tres comportamientos son identificados como aspectos de la misma realidad falta de ética, la realidad de lograr adquirir a bajo precio una mayor participación en el capital de la empresa, o de favorecer a unos herederos frente a otros, en cuanto al porcentaje de acciones que se les transmite o las limitaciones que se imponen en los derechos políticos de estas acciones. En relación con esta falta de ética, no se puede perder de vista la diferencia estadísticamente significativa existente en la frecuencia de observación entre personas de diferentes edades, lo cual parece indicar que las personas jóvenes son más sensibles y perciben más faltas de ética, o que las personas mayores tienen una «manga más ancha» en relación con estos temas de acceso y transmisión de la propiedad, tal vez por creer que con lo suyo pueden hacer lo que quieran.

Finalmente, la única correlación de la «Falta de preocupación por los intereses de las siguientes generaciones» (3.4) es con «Retrasar los procesos sucesorios» (4.6), lo cual indica la comprensión, por parte de las personas que han contestado el cuestionario, de que retrasar los procesos sucesorios hace daño a los accionistas y a los directivos de la empresa, pues equivale a despreocuparse de qué ocurrirá cuando se presentan hechos tan seguros como son la pérdida de facultades para dirigir o la muerte.

Tabla 2

Comportamiento	Promedios de frecuencia de observación						
	Muestra total	¿Es usted accionista?	¿Qué porcentaje de propiedad posee?	Edad	Última generación incorporada	Existencia de algún accionista con más del 50%	Nivel de estudios
1.1.2. Acceder a la propiedad con valoración no adecuada de las acciones	2,4	Sí – No –	>50% – <50% –	<45 – >45 –	1ª y 2ª – 3ª y más –	Sí – No –	Universitarios 2,5 No univ. 2
1.2.1. Transmitir la propiedad defraudando a los legítimos herederos	1,7	Sí – No –	>50% – <50% –	<45 1,9 >45 1,5	1ª y 2ª 1,8 3ª y más 1,6	Sí – No –	Universitarios 1,7 No univ. 1,4
3.4. Falta de preocupación por los intereses de las siguientes generaciones	2,5	Sí – No –	>50% – <50% –	<45 – >45 –	1ª y 2ª – 3ª y más –	Sí – No –	Universitarios 2,6 No univ. 2,1
1.1.1. Acceder a la propiedad dañando derechos prioritarios ostentados por otras personas	1,7	Sí – No –	>50% – <50% –	<45 1,9 >45 1,5	1ª y 2ª 1,8 3ª y más 1,6	Sí – No –	Universitarios 1,7 No univ. 1,4
Promedio de promedios	2,4						
Promedio mínimo	1,7						
Promedio máximo	3,3						

### 1.2. Comportamientos orientados a la obtención de ventajas personales

Entre todos los comportamientos estudiados, hay cuatro que pueden calificarse con facilidad como comportamientos «oportunistas», orientados a conseguir posiciones de «privilegio personal» como son los «Tratos a favor en contra de los intereses de la empresa» (5.3), o a mantenerse en el poder para «Retrasar los procesos sucesorios (4.6)», o a conseguir ventajas económicas por medio de «Gastos improcedentes» (4.10) y de «Trasladar a la empresa gastos de la familia» (5.6).

En la Tabla 3, correspondiente a las frecuencias de observación de estos cuatro comportamientos, resalta, en primer lugar, la importante frecuencia (promedio de observación máximo, es decir, corresponde al comportamiento más observado por todas las personas que contestaron el cuestionario) con la que se perciben faltas de ética en «Retrasar los procesos sucesorios» (4.6), y la frecuencia superior al promedio de los promedios, o muy próxima al mismo, que se da en los otros tres comportamientos. Es decir, estos cuatro comportamientos son observados de manera muy frecuente o, como mínimo, de manera frecuente.

Las faltas de ética en los cuatro comportamientos son observados con mayor frecuencia por las personas con un nivel superior de estudios y en las empresas en las que un accionista posee más del 50%. Asimismo, es también de notar que, en relación con «Gastos

improcedentes» (4.10) y con «Trasladar a la empresa gastos de la familia» (5.6), las faltas de ética son más frecuentemente observadas por las personas jóvenes y con mayor nivel de estudios y en las empresas jóvenes y con una estructura de capital más concentrada.

**Tabla 3**

Comportamiento	Promedios de frecuencia de observación						
	Muestra total	¿Es usted accionista?	¿Qué porcentaje de propiedad posee?	Edad	Última generación incorporada	Existencia de algún accionista con más del 50%	Nivel de estudios
5.3. Exigencia de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa	2,3	Sí – No –	>50% – <50% –	<45 – >45 –	1ª y 2ª – 3ª y más –	Sí 2,2 No 2,5	Universitarios 2,4 No univ. 1,9
4.10. Gastos improcedentes	2,5	Sí – No –	>50% 2,4 <50% 2,7	<45 – >45 –	1ª y 2ª 2,7 3ª y más 2,2	Sí 2,3 No 2,8	Universitarios 2,5 No univ. 2
5.6. Trasladar a la empresa gastos de la familia	2,9	Sí – No –	>50% 2,6 <50% 3,2	<45 2,9 >45 2,6	1ª y 2ª 2,9 3ª y más 2,5	Sí 2,5 No 3,4	Universitarios 2,9 No univ. 2,7
4.6. Retrasar los procesos sucesorios	3,3	Sí – No –	>50% – <50% –	<45 3,4 >45 3,1	1ª y 2ª – 3ª y más –	Sí 3,1 No 3,6	Universitarios 3,4 No univ. 2,7
Promedio de promedios	2,4						
Promedio mínimo	1,7						
Promedio máximo	3,3						

En la siguiente Tabla 4 se identifican las correlaciones encontradas entre estos cuatro comportamientos calificados de «oportunistas» y el resto de comportamientos.



Tabla 4

	Exigencia de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa (5.3)	Gastos improcedentes (4.10)	Retrasar los procesos sucesorios (4.6)	Trasladar a la empresa gastos de la familia (5.6)
Exigencia de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa (5.3)	1	0,654		0,619
Gastos improcedentes (4.10)	0,654	1		0,697
Retrasar los procesos sucesorios (4.6)			1	
Trasladar a la empresa gastos de la familia (5.6)	0,619	0,697		1
Tratos de favor discriminando a terceros (4.3)	0,610	0,619		
Compra o secuestro de directivos (4.4)	0,627	0,620		
Impedir carreras profesionales (4.5)	0,619		0,605	
Exigir dividendos no ganados (5.2)	0,703	0,629		0,616
Exigencias de informaciones impropias (5.4)	0,675			
Utilización indebida de los activos de la empresa (5.5)	0,672	0,704		0,755
Inhibición imprudente en el ejercicio de sus derechos (5.7)	0,664			
Negar o falsear información (4.9)		0,701		
Instalaciones con lujo innecesario (4.11)		0,769		0,623
Remuneraciones improcedentes (4.2)		0,656	0,610	
Nepotismo (4.1)		0,623		
Impedir el crecimiento necesario de la empresa (3.1)	0,607		0,602	
Impedir el contraste aportado por otras personas (3.3)			0,639	
Falta de preocupación por los intereses de las siguientes generaciones (3.4)			0,612	
Amenazando con posiciones de fuerza por poseer porcentajes de control (2.12)	0,609			
Utilizar el poder para favorecer el propio interés económico (2.2.1)	0,625			
Dando curso a preferencias personales con daños a terceros (2.2.3)	0,627	0,611		
Utilizar el poder para el propio brillo y estatus personal (2.2.4)		0,603		

### 1. Retrasar los procesos sucesorios

Este comportamiento, que como se ha indicado es observado con la máxima frecuencia por el conjunto de las 253 personas que contestaron el cuestionario, está correlacionado con otros cinco comportamientos.

Cuatro de ellos (4.5, 4.2, 3.1 y 3.3) pueden ser, según los casos, la causa del comportamiento (es decir, se puede pensar que se actúa de «esa» manera para lograr retrasar la sucesión), pero también podrían ser la consecuencia del hecho de retrasar la sucesión. El quinto (3.4), sin embargo, es más difícil pensar que, salvo excepciones, sea causa del retraso en la sucesión, pues es conforme a la naturaleza humana por los intereses de los hijos.

La experiencia generalizada en la empresa familiar conduce a pensar que el origen habitual de todos estos comportamientos está en la intención, por parte de quien ejerce el poder real, de continuar al frente de la organización, afirmación que también está soportada por el hecho que las personas de menor edad los observan con una frecuencia superior estadísticamente significativa.

En cualquier caso, sean causa o sean efecto, todos ellos son comportamientos que conducen a hacer daño a la empresa familiar, pues son contrarios a la norma de prudencia de pedir consejo (3.3), ponen trabas a una estrategia de desarrollo (3.1) y a tener una organización adecuada (4.2 y 4.5), y nunca pueden considerarse como manifestación de una preocupación veraz, veracidad comprobable porque se haya puesto un esfuerzo suficientemente operativo por los intereses de las siguientes generaciones (3.4).

## *2. Trasladar a la empresa gastos de la familia*

Si el comportamiento comentado en el punto anterior hace referencia habitualmente a la manera de actuar de una sola persona –la persona del predecesor que retrasa la sucesión–, este segundo comportamiento corresponde a la manera de actuar de varios grupos de personas, accionistas propietarios de la empresa familiar en la mayoría de los casos y de miembros de la familia que se «aprovechan» de su posición como tales accionistas.

Una nota singular de este comportamiento consiste en que ha sido el modo de actuar observado (Tabla 3) con el mayor nivel de frecuencia por las 125 personas menores de 45 años que contestaron el cuestionario, siendo esta frecuencia notablemente superior y su diferencia estadísticamente significativa en comparación con la percibida por las 128 personas mayores de 45 años.

Esta manera de actuar «oportunista» en relación con los gastos, como fácilmente se desprende de las cinco correlaciones encontradas con los comportamientos 5.3, 4.10, 5.2, 5.5 y 4.11, una de ellas («utilización indebida de los activos de la empresa») comparativamente muy elevada, consiste básicamente en exigir unas ventajas personales a las que no se tiene derecho, como son los «tratos de favor» (5.3), el pago de «gastos improcedentes» (4.10) y «lujos innecesarios» (4.11), o en pedir algo que no es suyo aunque sean propietarios del capital de la empresa, como «dividendos no ganados» (5.2), y en utilizar para provecho propio algo que aun siendo parcialmente suyo –los «activos de la empresa» (5.5)–, es de justicia destinarlos a construir el bien de todos.

## *3. Gastos improcedentes y exigencias (hechas por los accionistas) de tratos de favor contrarios a los intereses de la empresa*

Los dos últimos comportamientos que forman parte de este grupo, calificado como «obtención de ventajas personales», los «gastos improcedentes» (4.10) y las «exigencias de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa» (5.3), no son percibidos con una frecuencia tan elevada como los dos anteriores, siendo además similar el nivel de percepción de grupos de personas que tienen edades diferentes.

Sin embargo, cuando se contemplan estas «exigencias» y estos «gastos improcedentes», se contemplan también nada menos que otras 13 formas de actuar faltas de ética estadísticamente relacionadas con el primero de ellos, y con 12 el segundo, pudiéndose afirmar que en relación con estas faltas de ética, en la empresa familiar existe un fenómeno

de «resonancia» o de crecimiento de una «bola de nieve» que, como se comentará a continuación, necesariamente ha de producir un fuerte daño a la empresa.

En efecto, en el caso de «Exigencias de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa», tres de estas correlaciones (4.3, 4.4 y 4.5) son una clara erosión en la mejora de la capacidad y en la exigencia de calidad en la actuación de los directivos. Seis correlaciones (4.10, 5.2, 5.4, 5.5, 5.6 y 5.7) son una patente manifestación de accionistas con actuaciones contrarias al bien común. Finalmente, las cuatro correlaciones restantes (3.1, 2.1.2, 2.2.1 y 2.2.3) equivalen a una utilización del poder a «su propio antojo».

Y algo similar ocurre en el caso de los «Gastos improcedentes»; seis correlaciones (4.3, 4.4, 4.1, 4.2, 4.9 y 4.11) son una clara erosión de la calidad y funcionamiento de la organización; cuatro de ellas (5.3, 5.2, 5.5 y 5.6) son patente manifestación de modos de actuar de los accionistas que resultan contrarios al bien común, y las dos restantes (2.2.3 y 2.2.4) significan estar ostentando el poder para el propio provecho.

### ***1.3. Comportamientos enfocados a hacerse con el poder en la empresa***

Los seis comportamientos que se estudian en las Tablas 5 y 6 pueden considerarse como «hábilmente» orientados a hacerse con el poder y a conservarlo por medio de procedimientos torcidos. Procedimientos como los siguientes:

- Si quien ejerce el poder de dirigir impide el desarrollo de la empresa, no se precisarán capacidades directivas superiores a las de la persona que ya la está dirigiendo. O cuando menos, esta necesidad de capacidades superiores se podrá «esconder» con mayor facilidad.
- Si la persona que ejerce el poder actúa dando trato de favor a quienes le son «leales», remunera mejor a los «suyos» que a los que se le oponen, y los compra o «secuestra» con favores y promesas superiores, consigue con ello, al menos durante un período de tiempo, que varias personas influyentes en la organización no se opongan a que él siga ejerciendo el poder.
- Si la persona que ejerce el poder frena la carrera profesional o evita el contraste aportado por personas capaces, cercena de raíz la posibilidad de que critiquen su propia capacidad para dirigir.

Como fácilmente se puede comprender, estos comportamientos necesariamente dañan los intereses de cualquier empresa que quiera cumplir con las responsabilidades sociales que le corresponden, para actuar como una auténtica «comunidad de personas» en la que todos los grupos que la forman trabajan armónicamente empeñados en la consecución del bien común (Gallo y Melé, 1998).

En relación con estos comportamientos enfocados a hacerse con el poder en la empresa, merece la pena observar en la Tabla 5 que en todos los casos, excepto en el de «Compra o secuestro de directivos» (4.4), se dan unas frecuencias de observación muy elevadas, o al menos bastante elevadas en comparación con el promedio de los promedios.

Asimismo, se contemplan diferencias estadísticamente significativas en los promedios de las frecuencias de observación en la mayoría de los grupos en que se ha

dividido la muestra, teniendo estas diferencias el mismo sentido que el apreciado en los comportamientos anteriormente analizados. Las personas más jóvenes, con un mayor nivel de estudios y con menor porcentaje de propiedad, los observan más frecuentemente, y lo mismo ocurre en las empresas menos antiguas y en las que hay accionistas con mayoría absoluta de capital.

Tabla 5

Comportamiento	Promedios de frecuencia de observación						
	Muestra total	¿Es usted accionista?	¿Qué porcentaje de propiedad posee?	Edad	Última generación incorporada	Existencia de algún accionista con más del 50%	Nivel de estudios
3.1. Impedir el necesario desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa	2,8	Sí - No -	>50% - <50% -	<45 3,1 >45 2,6	1ª y 2ª - 3ª y más -	Sí 2,7 No 3,1	Universitarios 3,0 No univ. 2,3
4.3. Tratos de favor discriminando a terceros	2,7	Sí 2,6 No 3,6	>50% - <50% -	<45 2,9 >45 2,6	1ª y 2ª 2,8 3ª y más 2,5	Sí 2,6 No 3,0	Universitarios 2,8 No univ. 2,3
4.5. Impedir carreras profesionales	2,4	Sí 2,2 No 2,7	>50% 2,6 <50% 3,2	<45 2,6 >45 2,2	1ª y 2ª 2,5 3ª y más 2,2	Sí 2,2 No 2,6	Universitarios 2,5 No univ. 1,9
3.3. Impedir el contraste aportado por otras personas	3,0	Sí - No -	>50% - <50% -	<45 3,2 >45 2,8	1ª y 2ª 3,2 3ª y más 2,9	Sí 2,9 No 3,3	Universitarios 3,1 No univ. 2,5
4.2. Remuneraciones impropiedades	2,8	Sí - No -	>50% - <50% -	<45 3,0 >45 2,6	1ª y 2ª 3,0 3ª y más 2,6	Sí 2,7 No 3,1	Universitarios 2,9 No univ. 2,4
4.4. Compra o secuestro de directivos	2,2	Sí - No -	>50% - <50% -	<45 - >45 -	1ª y 2ª - 3ª y más -	Sí 2 No 2,5	Universitarios - No univ. -
Promedio de promedios	2,4						
Promedio mínimo	1,7						
Promedio máximo	3,3						

Como puede observarse en la Tabla 6, los seis comportamientos calificados como «Hacerse con el poder de la empresa» muestran una alta similitud en cuanto a los comportamientos con los que están correlacionados. Lo cual indica que las formas de actuar faltas de ética para «hacerse con el poder» y «conservarlo» son muy complementarias, es decir, cuando se emplea una de ellas también se emplean las restantes, que también son conceptuadas como faltas de ética. Ocurre así que cuando se dan «tratos de favor», también se «compran» o «secuestran» directivos, se impide que aquellos que piensan de manera contraria desarrollen su «carrera profesional», se evita el contraste en las opiniones y en las decisiones, etc. En el fondo, se trata del mismo efecto de «resonancia» o de «bola de nieve»

identificado anteriormente al tratar de los comportamientos orientados a la obtención de ventajas personales, en el sentido de que unas determinadas faltas de ética acostumbran a ir acompañadas de otras.

**Tabla 6**

	Impedir el necesario desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa (3.1)	Tratos a favor discriminando a terceros (4.3)	Impedir carreras profesionales (4.5)	Impedir el contraste aportado por otras personas (3.3)	Remuneraciones improcedentes (4.2)	Compra o secuestro de directivos (4.4)
Impedir el necesario desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa (3.1)	1	0,654	0,655	0,774	0,609	
Tratos a favor discriminando a terceros (4.3)	0,654	1	0,642	0,633	0,732	0,647
Impedir carreras profesionales (4.5)	0,655	0,642	1	0,671		0,684
Impedir el contraste aportado por otras personas (3.3)	0,774	0,633	0,671	1		
Remuneraciones improcedentes (4.2)	0,609	0,732			1	0,617
Compra o secuestro de directivos (4.4)		0,647	0,684		0,617	1
Nepotismo (4.1)	0,640	0,689	0,627	0,634	0,703	
Retrasar sucesión (4.6)	0,602		0,605	0,639	0,610	
Exigencia de tratos en favor en contra de los intereses de la empresa (5.3)	0,607	0,610	0,619			0,622
Gastos improcedentes (4.10)		0,619			0,656	0,620
Revelar información que debe ser reservada (4.8)				0,693		0,602
Empresa en «piloto automático» (3.2)	0,695					
(2.2.3)	0,610	0,610	0,607	0,642		
Utilizar el poder para el propio brillo y estatus personal (2.2.4)		0,661		0,610	0,607	0,630
Tomando posturas estratégicas con peligros graves para terceros (2.2.2)						
Imposibilitar el ejercicio del poder a terceros (2.1.3)	0,614					

#### **1.4. Comportamientos relacionados con el ejercicio del poder**

Se analizan ahora los cuatro comportamientos agrupados en el cuestionario bajo el título «Formas generales de utilización del poder». Estos comportamientos, como puede verse en la Tabla 7, son observados por el total de personas que contestaron el cuestionario con unas frecuencias próximas a la frecuencia promedio de promedios.

Por otra parte, los cuatro comportamientos son observados por las personas con estudios universitarios con una frecuencia bastante superior y estadísticamente significativa. Algo similar ocurre con las personas más jóvenes (excepto en el comportamiento 2.2.1), aunque las diferencias en las frecuencias son de menor importancia. Es decir:

- Las personas con estudios universitarios son mucho más sensibles a percibir faltas de ética en el uso del poder en la empresa familiar. Estas personas tienen, en los cuatro comportamientos, un promedio de observación bastante más

elevado en comparación con las personas que no tienen estudios universitarios, siendo la diferencia estadísticamente significativa.

- La edad también resulta ser un factor muy importante, que influye en el mismo sentido.

**Tabla 7**

Comportamiento	Promedios de frecuencia de observación						
	Muestra total	¿Es usted accionista?	¿Qué porcentaje de propiedad posee?	Edad	Ultima generación incorporada	Existencia de algún accionista con más del 50%	Nivel de estudios
2.2.3. Usar el poder dando curso a las propias preferencias con daños a terceros	2,5	Sí – No –	>50% – <50% –	<45 2,5 >45 2,4	1ª y 2ª – 3ª y más –	Sí – No –	Universitarios 2,6 No univ. 1,8
2.2.1. Hacerse con el poder favoreciendo el propio interés económico con daños a terceros	2,3	Sí – No –	>50% – <50% –	<45 2,2 >45 2,4	1ª y 2ª 2,5 3ª y más 2,1	Sí – No –	Universitarios 2,4 No univ. 1,8
2.2.4. Utilizar el poder para el brillo y estatus personal	2,8	Sí – No –	>50% – <50% –	<45 2,9 >45 2,7	1ª y 2ª – 3ª y más –	Sí 2,6 No 3,1	Universitarios 2,9 No univ. 2,2
2.2.2. Ejercer el poder tomando posturas estratégicas con peligros graves para terceros	2,2	Sí – No –	>50% – <50% –	<45 2,3 >45 2,1	1ª y 2ª – 3ª y más –	Sí – No –	Universitarios 2,3 No univ. 1,7
Promedio de promedios	2,4						
Promedio mínimo	1,7						
Promedio máximo	3,3						

En la Tabla 8 se identifican las correlaciones encontradas entre estos cuatro comportamientos correspondientes al «ejercicio del poder» y el resto de los comportamientos.

Tabla 8

Ejercicio del poder:	Ejercicio del poder:			
	Dando curso a preferencias personales con daños a terceros (2.2.3)	Favoreciendo el propio interés económico con daños a terceros (2.2.1)	Brillo y estatus personal (2.2.4)	Tomando posturas estratégicas con peligros graves para terceros (2.2.2)
Dando curso a las preferencias personales con daños a terceros (2.2.3)	1	0,784	0,729	0,769
Favoreciendo el propio interés económico con daños a terceros (2.2.1)	0,784	1	0,662	0,702
Brillo y estatus personal (2.2.4)	0,729	0,662	1	0,646
Tomando posturas estratégicas con peligros graves para terceros (2.2.2)	0,769	0,702	0,646	1
Engañando a quienes tienen derecho a ostentar el poder (2.1.1)	0,602	0,612		
Amenazando con posiciones de fuerza (2.1.2)	0,658	0,698		
Imposibilitando su ejercicio a terceros (2.1.3)	0,689	0,680		0,654
Impedir el necesario crecimiento de la empresa (3.1)	0,610			0,604
Impedir el contraste aportado por otras personas (3.3)	0,642		0,610	
Tratos de favor con discriminación a terceros (4.3)	0,610		0,661	
Impedir carreras profesionales (4.5)	0,607			
Gastos improcedentes (4.10)	0,611		0,603	
Alianzas entre accionistas con daños a terceros (5.1)	0,648	0,623		
Exigencia de tratos en favor o en contra de los intereses de la empresa (5.3)	0,627	0,625		
Inhibición imprudente en el ejercicio de sus derechos (5.7)	0,602	0,614		
Exigir dividendos no ganados (5.2)		0,605		
Remuneraciones improcedentes (4.2)			0,602	
Compra o secuestro de directivos (4.4)			0,630	

### 1. Ejercicio del poder para implantar las preferencias personales

La notable influencia de las preferencias personales en la dirección estratégica de una empresa es una realidad bien conocida (Geletkanyez, 1997). Esta influencia acostumbra a ser más intensa en el caso de la empresa familiar, dado que quien ejerce el poder acostumbra a ser un propietario que, con frecuencia, no tiene que rendir cuentas a otros propietarios, o lo hace en la posición de quien posee la mayoría del capital. Por otra parte, también tiene mucha importancia desde el punto de vista de la posibilidad de implantar preferencias personales el hecho de que esta persona «dispone» de más tiempo para conseguirlo, pues acostumbra a ejercer el poder a lo largo de períodos de tiempo más prolongados que sus homónimos en las empresas no familiares.

La influencia de las preferencias personales, por sí misma, no es buena ni mala. Esta influencia puede resultar muy positiva para la empresa cuando las preferencias de quien tiene el poder le conducen a apoyar decididamente la búsqueda e implantación de decisiones estratégicas técnica y económicamente racionales y éticamente correctas; pero puede resultar extraordinariamente nociva cuando apoya decisiones técnicamente erróneas o que son contrarias a la ética.

Los elevados índices de correlación que se observan en la Tabla 9, entre «dar curso a las propias preferencias personales» (2.2.3) y los otros tres modos de ejecución de poder, (todos ellos superiores a 0,72), indican con qué facilidad el ejercicio del poder «dando curso a las propias preferencias personales» ésta unido a otras maneras de ejercer el poder poco éticas, pues dañan económicamente a terceros (2.2.1), ponen en peligro los intereses de terceros (2.2.2) y conducen a emplear la empresa para el propio brillo personal (2.2.4). Es decir, con comportamientos que buscan poner la empresa al servicio de uno mismo, sin tener en cuenta el daño que con ello se causa a otras personas cuyos intereses son tan legítimos como los de quien ejerce el poder.

Por otra parte, al poner por obra este modo de ostentar el poder, como ya se indicó en el apartado anterior y nuevamente se observa en la Tabla 9, también se ponen por obra la práctica totalidad de los medios que tiene a su alcance la persona que está al frente de la organización. Medios como «engaños» (2.1.1), «amenazas» (2.1.2), «discriminaciones» (4.3), «torcida utilización del dinero» (4.2), «secuestros» (4.4) y un largo etcétera de actuaciones frecuentemente carentes de toda ética.

Dada su manera de comportarse, no es de extrañar que estas personas vayan introduciendo la empresa en una espiral pernicioso, que la conducirá hacia un final desastroso por acumulación de faltas de ética. En efecto, partiendo de una estrategia falta de retos (3.1) y de una organización carente de energía (4.5), como no quieren contrastar sus opiniones con personas capaces (3.3) buscan la indiferencia y se apoyan en la inhibición imprudente de los accionistas (5.7), etc., harán avanzar la empresa por sucesivas etapas, cada vez menos orientadas al desarrollo y más destinadas a favorecer sus propias preferencias personales, etapas implantadas por organizaciones cada vez menos capacitadas para conseguir que la empresa se desarrolle y cambie.

## *2. Ejercicio del poder para favorecer el propio interés económico*

Si bien, como ya se ha indicado, las cuatro «formas generales de utilización del poder» están intensamente correlacionadas entre sí, la forma consistente en «favorecer el propio interés económico con daños a terceros» (2.2.1) presenta algunos matices diferenciales.

En efecto, esta forma de actuar, que es evidentemente una manera de dar curso a las «propias preferencias personales» (2.2.3), preferencias de tipo económico en este caso, y que también está unida a «tomar posturas estratégicas con peligros graves para terceros» (2.2.2) –por ejemplo, los peligros de ser dañados en lo económico–, no es necesario que vaya acompañada por la búsqueda del «brillo y estatus personal» (2.2.4), pues no todos los que buscan enriquecerse también buscan ser públicamente conocidos y envidiados, lo cual puede explicar que su correlación con este último comportamiento resulte inferior a la que tiene con los dos anteriores.



Por otra parte, algunas de sus relaciones con los restantes modos de hacer son diferentes a las observadas en el caso anterior de ejercer el poder para implantar las preferencias personales. Así, en efecto, no presenta relaciones con «impedir el desarrollo de la empresa» (3.1), con «impedir el contraste» (3.3), con «los tratos de favor» (4.3), con «impedir carreras profesionales» (4.5) ni con «gastos improcedentes» (4.10), todo lo cual parece lógico, pues el propio interés está en el terreno económico, y casi seguro que esto se logrará en mayor grado si la empresa se desarrolla con la ayuda de personas técnicamente capaces.

Al mismo tiempo, la relación que no se encontraba entre el comportamiento de «seguir las preferencias personales» (2.2.3) con la «exigencia de dividendos no ganados» (5.2), sí que se encuentra en este caso, y se explica por sí misma, pues es una exigencia que puede resultar natural cuando se ejerce el poder para «favorecer el propio interés económico» (2.2.1).

### *3. Ejercicio del poder para el brillo y estatus personal*

Esta forma de utilizar el poder está intensamente correlacionada con la utilización del poder para dar curso a las «preferencias personales» (2.2.3), y menos con las otras dos formas, y parece que se trata más de una falta de ética por exceso de vanidad que por otras intenciones más torcidas.

En apoyo de esta opinión está también el hecho de que el «brillo y estatus personal» no se relacionan con «engaños» y «amenazas» (2.1.1, 2.1.2 y 2.1.3), sino con lograr que otros lo «acepten» (3.3, 4.3 y 4.4) y con «gastos y remuneraciones improcedentes» (4.2 y 4.10).

Sin embargo, la presencia de correlaciones con otras ocho faltas de ética conduce a pensar que el deseo de «brillo y estatus personal» a veces es un deseo lo suficientemente fuerte como para llegar a causar importantes daños a terceros (2.2.1, 2.2.2, 4.3 y 4.4).

### *4. Utilizar el poder tomando posturas estratégicas con peligros graves para terceros*

Finalmente, esta cuarta forma general de ejercer el poder con modos faltos de ética, más bien parece una consecuencia de las tres anteriores que una causa. En efecto, en primer lugar, no parece natural que se busque el peligro en la estrategia de una empresa que es propia, salvo por tener claros motivos para hacerlo (motivos de «preferencias personales», «económicos», «brillo» y «estatus»); y, en segundo lugar, como puede observarse en la Tabla 8, no presenta prácticamente relaciones importantes con los otros comportamientos.

## **2. Grupos de comportamientos: análisis factorial e identificación de «clusters»**

Una vez analizados y agrupados los distintos comportamientos partiendo de la experiencia en la empresa familiar y del simple análisis de las correlaciones, en este apartado se presentan los resultados del análisis factorial y de identificación de «clusters». La clara coincidencia con la mayoría de lo hasta ahora encontrado avala y enriquece la clasificación de comportamientos anteriormente propuesta.

El análisis multivariable realizado para sintetizar la información ha conducido a identificar los siguientes factores no correlacionados que explican más del 70% de la varianza en cada uno de los cinco grupos de preguntas del cuestionario (Anexo 3).

### Los factores

---

Factor I:	«Acceder fraudulentamente a la propiedad» (comportamientos 1.1.1, 1.1.2 y 1.2.1).
Factor II:	«Transmitir la propiedad dando lugar a una estructura de capital que dificultará el futuro del gobierno de la empresa» (1.2.2).
Factor III:	«Utilización indiscriminada del poder para lograr el propio provecho» (2.2.1, 2.2.2, 2.2.3 y 2.2.4).
Factor IV:	«Hacerse fraudulentamente con el poder» (2.1.1, 2.1.2 y 2.1.3).
Factor V:	«Continuismo estratégico cómodo y peligroso» (3.1, 3.2 y 3.3).
Factor VI:	«Despreocupación: Después de mí, el diluvio» (3.4).
Factor VII:	«Nepotismo y manipulación de directivos» (4.1, 4.2, 4.3 y 4.6).
Factor VIII:	«Información y gastos no adecuados» (4.9, 4.10 y 4.11).
Factor IX:	«Faltas de dedicación y discreción» (4.7 y 4.8).
Factor X:	«Dañar los derechos de los demás accionistas» (5.1, 5.2, 5.3, 5.4 y 5.7).
Factor XI:	«Pasar gastos personales a la empresa» (5.5 y 5.6).

---

Por su parte, en el análisis de grupos («clusters») se han identificado cuatro grupos de personas con opiniones sobre los comportamientos similares entre sí, y con opiniones muy diferentes a las de las personas que integran los otros grupos (Anexo 4).

#### *Grupo 1: «Aprovecharse económicamente de la empresa»*

Las personas que forman este grupo, el 35,97% de las que contestaron el cuestionario, identifican que las faltas de ética que se presentan en la empresa familiar tienen como finalidad aprovecharse económicamente de ella, pues este grupo queda definido por el Factor VIII («Información y gastos no adecuados») y el Factor XI («Pasar gastos personales a la empresa»).

#### *Grupo 2: «Hacerse fraudulentamente con el poder conservándolo por nepotismo, manipulación y continuismo estratégico»*

El 21,34% de las personas que contestaron el cuestionario identifican un tipo de comportamiento realmente fuera de toda ética y que está definido por: Factor I («Acceder fraudulentamente a la propiedad»), Factor IV («Hacerse fraudulentamente con el poder»), Factor V («Continuismo estratégico cómodo y peligroso»), Factor VII («Nepotismo y manipulación de directivos») y Factor X («Dañar los derechos de los demás accionistas»).

#### *Grupo 3: «El “bien hacer” empresarial»*

Sin embargo, y con un sentido claramente contrario al encontrado en el grupo anterior, un importante porcentaje de las personas que contestaron el cuestionario –el 33,60%– manifiesta que la actuación en la empresa familiar está regida por principios éticos

adecuados, lo cual queda patentemente de manifiesto por los valores negativos de los coeficientes del Factor II («Transmitir la propiedad dando lugar a una estructura de capital que dificultará el futuro gobierno de la empresa»), Factor III («Utilización indiscriminada del poder para lograr el propio provecho»), Factor V («Continuismo estratégico cómodo y peligroso»), Factor VII («Nepotismo y manipulación de directivos») y Factor XI («Pasar gastos personales a la empresa»).

*Grupo 4: «Conducir la empresa dando curso a las propias preferencias personales. Evitar la intromisión de terceros»*

Finalmente, el grupo menos numeroso de personas, un 9%, identifica faltas de ética más relacionadas con el desarrollo de los propios deseos que con «Aprovecharse económicamente de la empresa» o con «Hacerse fraudulentamente con el poder», pues indican un comportamiento basado en: Factor II («Transmitir la propiedad dando lugar a una estructura de capital que dificultará el futuro gobierno de la empresa») y Factor VII («Nepotismo y manipulación de directivos»).

### **3. Comentarios finales**

El estudio detallado de las correlaciones entre los distintos comportamientos, sumado a la experiencia en los modos de actuar de las empresas familiares, ha conducido en la primera parte de este documento a proponer cuatro grupos de maneras generales de actuar en la empresa familiar, actuación llevada a cabo principalmente por parte de las personas que ejercen el poder, pero también por parte de los demás accionistas:

- Comportamientos independientes que no tienen relaciones con otros.
- Comportamientos orientados a la obtención de alguna ventaja personal.
- Comportamientos directamente enfocados a hacerse con el poder en la empresa y a mantenerlo.
- Comportamientos directamente relacionados con el ejercicio del poder para la búsqueda del propio beneficio.

El análisis factorial y de «clusters» ha confirmado y perfeccionado la identificación de estos grupos, proponiendo clasificar las maneras generales de actuar desde el punto de vista de la ética de los comportamientos, en:

- Aprovecharse económicamente de la empresa.
- Hacerse fraudulentamente con el poder. Conservarlo por nepotismo, manipulación y continuismo estratégico.
- Conducir la empresa dando curso a las propias preferencias personales, evitando la intromisión de terceros.

Y al mismo tiempo ha puesto en evidencia la existencia de una importantísima manera general de actuar, que la experiencia permite afirmar que es frecuente en las empresas

familiares, en especial en aquellas que creciendo y desarrollándose pasan con éxito a la segunda y siguientes generaciones (Ward, 1997; Gallo, 1998), lo que se ha calificado como:

- El «buen hacer» ético en la actuación empresarial.

Las faltas de ética observadas con una frecuencia superior a la media por todo el conjunto de personas que contestaron el cuestionario, tienen como meta final, en la mayoría de los casos, la consecución del poder en la EF apoyándose en medios que no sólo son faltas de ética en sí mismos, sino que, al mismo tiempo, ponen en peligro la acertada dirección estratégica de la empresa y, por tanto, su supervivencia.

Como ya ha sido indicado, el nivel de frecuencia de esta observación ha sido superior, con una diferencia estadísticamente significativa, por parte de las personas más jóvenes, de las personas con un nivel superior de estudios y de las que no son accionistas o poseen un porcentaje de capital inferior al 50%. Asimismo, este nivel de frecuencia de observación resulta superior, con una diferencia estadísticamente significativa, en empresas familiares que están en primera y segunda generación, y en empresas en las que algún accionista tiene un porcentaje superior al 50%.

La búsqueda y consecución del poder por la satisfacción que produce su ejercicio al proporcionar capacidad para decidir sobre la utilización de las cosas e, incluso, en cierto sentido, el destino de las personas, constituye en sí misma una importante motivación para quienes desempeñan responsabilidades importantes en cualquier tipo de organización.

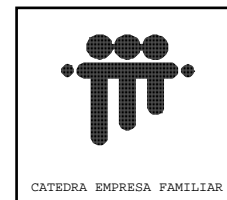
Estos datos permiten identificar el importante riesgo que corren algunos propietarios de empresas familiares de perder sensibilidad frente a la tentación de hacerse con el poder con la ayuda de modos de actuar faltos de ética, y de una vez involucrados en esta «dinámica», ostentar el poder en provecho propio causando daños a terceros.

La única razón que justifica el ejercicio del poder en la dirección estratégica de la empresa familiar es la competencia profesional para conseguir que cumpla con las responsabilidades propias de su función social (Gallo, 1980), situación que también ha quedado claramente ejemplificada por el grupo calificado como «el “buen hacer” ético en la empresa familiar». □

## Bibliografía

- Adams, J.S., A. Taschian y T.H. Shore (1996), «Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study», *Family Business Review*, verano.
- Aronoff, C.E, J.H. Astrachan y J.L. Ward (1996), «Family Business Source Book II», Business Owners Resources.
- Alvarez, J.L., M.A. Gallo y J.E. Ricart (1999), «Prácticas de gobierno en España», Estudios y Ediciones IESE.
- Gallo, M. A. y K. Cappuyns (1999), «Ethics in Personal Behavior in Family Businesses: Differences of Perception», Research Paper, IESE.
- Gallo, M.A. (1998), «Ethics in Personal Behavior in Family Businesses», *Family Business Review*, vol., XI, nº 4.
- Gallo, M.A. y D. Melé (1998), «Ética en la empresa familiar», Editorial Praxis.
- Gallo, M.A. (1980), «Responsabilidades sociales de la empresa», EUNSA.

- Gallo, M.A., K. Cappuyns y A. Vilaseca (1998), «Successful Family Businesses», documento presentado a 9th Family Business Network Conference, París.
- Gallo, M.A y K. Cappuyns, (1996) «Bringing University Graduates into the Family Business», IESE, Research Paper nº 304.
- Geletkanyez, M.A. (1997), «The Saliency of Culture's Consequences: The Effect of Cultural Values on Top Executive Commitment to Status Quo», *Strategic Management Journal*, septiembre.
- Hoover, E.H.y A.G. Lank (1997), «Right versus Right: Ethics in the Family Business», F.B.N. 8th Annual World Conference, La Haya.
- Riemer, J. (1994), «So That Your Values live on: Ethical Wills», *The Family Business Advisor*.
- Ward, J.L. (1997), «Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices», *Family Business Review*, diciembre.



## 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.<sup>a</sup>       4.<sup>a</sup>  
 2.<sup>a</sup>       5.<sup>a</sup> o más  
 3.<sup>a</sup>

#### 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
<b>1 Propiedad del capital</b>					
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"/>
<b>2 Poder</b>					
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"/>
<b>3 Estrategia</b>					
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"/>
<b>4 Organización</b>					
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"/>
<b>5 Accionistas</b>					
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



## Anexo 2

**Correlaciones significativas (1)**

<b>1. Propiedad del capital</b>			
<b>1.1.1.</b>			<b>Dañando derechos de propietarios ostentados por otros</b>
	1.1.2.	0,651	Valoración adecuada de las acciones
	1.2.1.	0,605	Defraudando a los legítimos herederos
<b>2. Poder</b>			
<b>2.2.1.</b>			<b>Engañando a los que tienen derecho a ostentar el poder</b>
	2.1.2.	0,647	Amenazando con posiciones de fuerza por poseer porcentajes de control...
	2.2.1.	0,612	Utilizar el poder para favorecer el propio interés económico
	2.2.3.	0,602	Dando curso a preferencias personales con daños a terceros
<b>2.1.2.</b>			<b>Amenazando con posiciones de fuerza por poseer porcentaje de control...</b>
	2.1.3.	0,717	Imposibilitando ejecución de poder a terceros
	2.2.1.	0,698	Utilizar el poder para favorecer el propio interés económico
	2.2.3.	0,658	Dando curso a preferencias personales con daños a terceros
	5.1.	0,672	Creando alianzas entre ellos dañando a otros accionistas
	5.3.	0,609	Exigencia de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa
<b>2.1.3.</b>			<b>Imposibilitando ejecución de poder a terceros</b>
	2.2.1.	0,680	Utilizar el poder para favorecer el propio interés económico
	2.2.2.	0,654	Tomando posturas estratégicas con peligros graves para terceros
	2.2.3.	0,689	Dando curso a preferencias personales con daños a terceros
	3.1.	0,614	Impedir crecimiento necesario de la empresa
	5.1.	0,630	Alianzas entre ellos contra intereses de los demás
<b>2.2.1.</b>			<b>Utilizar el poder para favorecer el propio interés económico</b>
	2.2.2.	0,702	Tomando posturas estratégicas con peligros graves para terceros
	2.2.3.	0,784	Dando curso a preferencias personales con daños a terceros
	2.2.4.	0,662	Brillo y estatus personal
	5.1.	0,623	Alianzas entre ellos contra intereses de los demás
	5.2.	0,605	Exigir dividendos no ganados
	5.3.	0,625	Exigir tratos de favor en contra de los intereses de la empresa
	5.7.	0,614	Inhibición imprudente en el ejercicio de sus derechos
<b>2.2.2.</b>			<b>Tomando posturas estratégicas con peligros graves para terceros</b>
	2.2.3.	0,769	Dando curso a preferencias personales con daños a terceros
	2.2.4.	0,646	Brillo y estatus personal
	3.1.	0,604	Impedir crecimiento necesario de la empresa
<b>2.2.3.</b>			<b>Dando curso a preferencias personales con daños a terceros</b>
	2.2.4.	0,729	Brillo y estatus personal
	3.1.	0,610	Impedir crecimiento necesario de la empresa
	3.3.	0,642	Impedir el contraste aportado por otras personas
	4.3.	0,610	Tratos de favor discriminando a terceros
	4.5.	0,607	Impedir carreras profesionales
	4.10.	0,611	Gastos improcedentes
	5.1.	0,648	Alianzas entre ellos contra intereses de los demás
	5.3.	0,627	Exigir tratos de favor en contra de los intereses de la empresa
	5.7.	0,602	Inhibición imprudente en el ejercicio de sus derechos
<b>2.2.4.</b>			<b>Poder para su propio brillo y estatus personal</b>
	3.3.	0,610	Impedir el contraste aportado por otras personas
	4.2.	0,602	Remuneraciones improcedentes
	4.3.	0,661	Tratos de favor discriminando a terceros
	4.4.	0,630	Compra o secuestro de directivos
	4.10.	0,603	Gastos improcedentes

## Anexo 2 (continuación)

## Correlaciones significativas (2)

<b>3. Estrategia</b>			
<b>3.1.</b>	3.2.	0,695	<b>Impedir crecimiento necesario de la empresa</b>
	3.3.	0,774	Empresa en «piloto automático»
	4.1.	0,640	Impedir el contraste aportado por otras personas
	4.2.	0,609	Nepotismo
	4.5.	0,655	Remuneraciones improcedentes
	4.6.	0,602	Impedir carreras profesionales
	5.3.	0,607	Retrasar sucesión
<b>3.2.</b>	3.3.	0,693	<b>Exigencia de tratos en favor o en contra de los intereses de la empresa</b>
			<b>Empresa en «piloto automático»</b>
<b>3.3.</b>	3.3.		Impedir el contraste aportado por otras personas
	4.1.	0,634	<b>Impedir el contraste aportado por otras personas</b>
	4.3.	0,633	Nepotismo
	4.5.	0,671	Tratos de favor discriminando a terceros
<b>3.4.</b>	4.6.	0,639	Impedir carreras profesionales
	4.6.	0,612	Retrasar sucesión
			<b>Después de mí, el diluvio</b>
<b>4. Organización</b>			
<b>4.1.</b>	4.2.	0,703	<b>Nepotismo</b>
	4.3.	0,689	Remuneraciones improcedentes
	4.5.	0,627	Tratos de favor discriminando a terceros
	4.10.	0,623	Impedir carreras profesionales
			Gastos improcedentes
<b>4.2.</b>	4.3.	0,737	<b>Remuneraciones improcedentes</b>
	4.4.	0,617	Tratos de favor discriminando a terceros
	4.6.	0,610	Compra o secuestros de directivos
	4.10.	0,656	Retrasar sucesión
			Gastos improcedentes
<b>4.3.</b>	4.4.	0,652	<b>Tratos de favor discriminando a terceros</b>
	4.5.	0,642	Compra o secuestro de directivos
	4.10.	0,619	Impedir carreras profesionales
	5.3.	0,610	Gastos improcedentes
			Exigencia de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa
<b>4.4.</b>	4.5.	0,684	<b>Compra o secuestro de directivos</b>
	4.8.	0,602	Impedir carreras profesionales
	4.10.	0,620	Revelar información que debe ser reservada
	5.3.	0,627	Gastos improcedentes
			Exigencia de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa
<b>4.5.</b>	4.6.	0,605	<b>Impedir carreras profesionales</b>
	5.3.	0,619	Retrasar sucesión
			Exigencia de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa
<b>4.8.</b>	4.9.	0,601	<b>Revelar información que debe ser reservada</b>
			Negar o falsear información
<b>4.9.</b>	4.10.	0,701	<b>Negar o falsear información</b>
	4.11.	0,618	Gastos improcedentes
	5.5.	0,612	Instalaciones con lujo innecesario
			Utilización indebida de los activos de la empresa
<b>4.10.</b>	4.11.	0,769	<b>Gastos improcedentes</b>
	5.2.	0,629	Instalaciones con lujo innecesario
	5.3.	0,654	Exigencia de dividendos no ganados
	5.5.	0,704	Exigencia de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa
	5.6.	0,697	Utilización indebida de los activos de la empresa
			Trasladar a la empresa gastos de la familia
<b>4.11.</b>	5.5.	0,633	<b>Instalaciones con lujo innecesario</b>
	5.6.	0,623	Utilización indebida de los activos de la empresa
			Trasladar a la empresa gastos de la familia

## Anexo 2 (continuación)

**Correlaciones significativas (3)**

<b>5. Accionistas</b>			
<b>5.2.</b>			<b>Exigencia de dividendos no ganados</b>
	5.3.	0,703	Exigencia de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa
	5.4.	0,623	Exigencias de informaciones impropias
	5.5.	0,636	Utilización indebida de los activos de la empresa
	5.6.	0,616	Trasladar a la empresa gastos de la familia
<b>5.3.</b>			<b>Exigencia de tratos de favor en contra de los intereses de la empresa</b>
	5.4.	0,675	Exigencias de informaciones impropias
	5.5.	0,672	Utilización indebida de los activos de la empresa
	5.6.	0,619	Trasladar a la empresa gastos de la familia
	5.7.	0,664	Inhibición imprudente en el ejercicio de sus derechos
<b>5.4.</b>			<b>Exigencias de informaciones impropias</b>
	5.5.	0,622	Utilización indebida de los activos de la empresa
<b>5.5.</b>			<b>Utilización indebida de los activos de la empresa</b>
	5.6.	0,755	Trasladar a la empresa gastos de la familia

## Anexo 3

**1. Propiedad del capital**

N° de variables: 4

N° de datos: 253

A - Promedio y desviación tipo de las variables

	Variable	Promedio	Desviación tipo
1	1.1.1.	1,811	0,870
2	1.1.2.	2,391	1,151
3	1.2.1.	1,682	0,805
4	1.2.2.	2,421	1,216

B - Coordenadas de las variables en el espacio de los factores (rotados):

	Variable	Factor 1	Factor 2
1	1.1.1.	0,863	0,253
2	1.1.2.	0,744	0,398
3	1.2.1.	0,840	0,145
4	1.2.2.	0,250	0,956
C - Varianza explicada:		<b>51,673</b>	<b>28,940</b>

**2. Poder**

N° de variables: 7

N° de datos: 253

A - Promedio y desviación tipo de las variables

	Variable	Promedio	Desviación tipo
1	2.1.1.	1,814	0,897
2	2.1.2.	2,219	1,147
3	2.1.3.	2,338	1,166
4	2.2.1.	2,312	1,133
5	2.2.2.	2,181	1,036
6	2.2.3.	2,426	1,214
7	2.2.4.	2,772	1,252

B - Coordenadas de las variables en el espacio de los factores (rotados):

	Variable	Factor 3	Factor 4
1	2.1.1.	0,283	0,838
2	2.1.2.	0,390	0,817
3	2.1.3.	0,523	0,662
4	2.2.1.	0,685	0,559
5	2.2.2.	0,806	0,358
6	2.2.3.	0,807	0,447
7	2.2.4.	0,832	0,280
C - Varianza explicada		<b>42,400</b>	<b>36,090</b>

**3. Estrategia**

N° de variables: 7

N° de datos: 253

A - Promedio y desviación tipo de las variables

	Variable	Promedio	Desviación tipo
1	3.1.	2,858	1,219
2	3.2.	2,617	1,166
3	3.3.	3,054	1,207
4	3.4.	2,463	1,108

B - Coordenadas de las variables en el espacio de los factores (rotados):

	Variable	Factor 5	Factor 6
1	3.1.	0,881	0,263
2	3.2.	0,821	0,314
3	3.3.	0,853	0,322
4	3.4.	0,328	0,944
C - Varianza explicada:		<b>57,138</b>	<b>29,071</b>

## Anexo 3 (continuación)

**4. Organización**

N° de variables: 11

N° de datos: 253

A - Promedio y desviación tipo de las variables

B - Coordenadas de las variables en el espacio de los factores (rotados):

	<b>Variable</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación tipo</b>	<b>z</b>	<b>Variable</b>	<b>Factor 7</b>	<b>Factor 8</b>	<b>Factor 9</b>
1	4.1.	2.812	1,133	1	4.1.	0,790	0,359	0,129
2	4.2.	2.820	1,105	2	4.2.	0,742	0,449	0,151
3	4.3.	2.722	1,058	3	4.3.	0,707	0,432	0,229
4	4.4.	2.171	0,981	4	4.4.	0,533	0,341	0,533
5	4.5.	2.347	1,097	5	4.5.	0,664	0,226	0,451
6	4.6.	3.269	1,245	6	4.6.	0,721	0,057	0,449
7	4.7.	2.343	1,027	7	4.7.	0,286	0,298	0,707
8	4.8.	2.057	0,982	8	4.8.	0,181	0,331	0,807
9	4.9.	2.118	1,027	9	4.9.	0,280	0,694	0,387
10	4.10.	2.449	1,150	10	4.10.	0,357	0,792	0,295
11	4.11.	2.224	1,080	11	4.11.	0,273	0,810	0,267

C - Varianza explicada: **30,126**    **24,10**    **20,353****5. Accionistas**

N° de variables: 7

N° de datos: 253

A - Promedio y desviación tipo de las variables

B - Coordenadas de las variables en el espacio de los factores (rotados):

	<b>Variable</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación tipo</b>	<b>z</b>	<b>Variable</b>	<b>Factor 10</b>	<b>Factor 11</b>
1	5.1.	2,288	1,102	1	5.1.	0,790	0,228
2	5.2.	2,091	1,068	2	5.2.	0,674	0,511
3	5.3.	2,243	1,077	3	5.3.	0,704	0,512
4	5.4.	2,053	0,971	4	5.4.	0,793	0,308
5	5.5.	2,305	1,105	5	5.5.	0,412	0,823
6	5.6.	2,728	1,299	6	5.6.	0,297	0,891
7	5.7.	2,247	1,097	7	5.7.	0,699	0,391

C - Varianza explicada: **42,158**    **32,770**

## Anexo 4

**Análisis de grupos**

N° de respuestas: 253

N° de variables: 11

Promedio y desviación tipo de las variables

	<b>Variable</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación tipo</b>
1.	Factor I	0,025	1,001
2.	Factor II	0,009	0,991
3.	Factor III	-0,012	0,998
4.	Factor IV	0,000	0,960
5.	Factor V	-0,026	0,987
6.	Factor VI	0,044	0,991
7.	Factor VII	-0,018	0,999
8.	Factor VIII	-0,024	1,007
9.	Factor IX	0,021	1,009
10.	Factor X	0,016	0,989
11.	Factor XI	-0,013	1,003

«Cluster» promedios

	<b>Variable</b>	<b>Total</b>	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 4</b>
1.	Factor I	0,02	0,11	1,22	-0,56	-0,98
2.	Factor II	0,01	0,29	0,33	-0,87	1,39
3.	Factor III	-0,01	0,37	0,49	-0,82	0,27
4.	Factor IV	0,00	0,18	0,85	-0,58	-0,59
5.	Factor V	-0,03	0,20	0,71	-0,85	0,41
6.	Factor VI	0,04	0,26	0,67	-0,48	-0,34
7.	Factor VII	-0,02	-0,04	0,85	-0,69	0,55
8.	Factor VIII	-0,02	0,72	-0,14	-0,53	-0,85
9.	Factor IX	0,02	0,33	0,55	-0,57	-0,22
10.	Factor X	0,02	0,14	0,97	-0,60	-0,41
11.	Factor XI	-0,01	0,71	0,09	-0,85	-0,02
Varianza explicada:			545,67	423,86	359,39	149,21
Individuos por grupo		253	91	54	85	23
Porcentaje por grupo		100,00	35,97	21,34	33,60	9,09

\* Los valores de los grupos van de una escala de: -2 hasta +2.