



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 571

Septiembre, 2004

ESFUERZO, LEALTAD E ILUSION

Miguel A. Gallo*
Kristin Cappuyns**

Publicado por la Cátedra Empresa Familiar

* Profesor de Dirección General, IESE

** Investigadora Asociada, IESE

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km. 5,180 – 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2004 IESE Business School.

ESFUERZO, LEALTAD E ILUSION

Resumen

Este estudio, pionero en el campo de la empresa familiar, pretende medir el grado de compromiso que mantienen los miembros de la familia no activos con la empresa familiar. El análisis de las características de las personas ha distinguido cuatro grupos de personas muy diferentes. Estos grupos ayudan a pensar que existe una cierta “evolución natural” en las relaciones entre las familias y las empresas familiares, EF. Basándose en los comportamientos de las personas en cada uno de estos grupos, se pretende conocer estos factores que pueden hacer cambiar de forma importante el grado de compromiso de los miembros de la familia.

Palabras clave: empresa familiar, miembros no activos, compromiso familiar, unidad, valores ELISA.

ESFUERZO, LEALTAD E ILUSION

Introducción

La continuidad con éxito de todo tipo de empresa, entendida como una continuidad lograda dentro del cumplimiento de sus responsabilidades sociales y no a “cualquier precio”, es una de las principales preocupaciones de los estudiosos de dirección estratégica y de ética empresarial (Gallo, 1980; Gallo y Melé, 1998; Gallo, Ariño, Máñez y Cappuyns, 2002). Pues la falta de éxito en esta continuidad lleva aparejada no sólo pérdidas económicas que afectan a muchas personas e instituciones de la sociedad, sino también la pérdida de puestos de trabajo y de posibilidades de adquisición de nuevos conocimientos, así como la eliminación de las oportunidades de colaboración de la empresa en la resolución subsidiaria de múltiples erosiones del bien común.

Conseguir la continuidad recién citada es todavía más necesaria en el caso de las empresas familiares, por dos razones que han sido ampliamente documentadas. La primera de ellas radica en el hecho de que las empresas familiares constituyen el mayor número de empresas en todos los países considerados “desarrollados” (Gallo y García Pont, 1993), y la segunda en el hecho de que tienen un mayor índice de mortalidad y una menor esperanza de vida que las empresas no familiares (ENF) (Gallo y García Pont, 1993).

La investigación hasta ahora realizada (Gallo, Corbetta, Dyer, Tomaselli, Montemerlo y Cappuyns, 2001) ayuda a concluir que la unidad entre los miembros de la familia y de éstos con su empresa, al conformar la fortaleza básica de la EF, es una de las razones más profundas de su continuidad exitosa como empresa. Mientras que, por el contrario, la desunión constituye la principal debilidad de la EF y, por lo mismo, la causa más crítica de su falta de desarrollo y mortalidad.

Por su parte, el estudio de las razones de “unidad” conduce a ver que es imposible originar, conservar e incrementar esa unidad sin una permanente aportación de energía por parte de los miembros de la familia. Esa energía que procede de su compromiso para tomar las decisiones que resultan adecuadas al desarrollo de su EF y que ayudan a no caer en las conocidas trampas que se presentan en las relaciones entre la familia y la EF (Gallo, 1998).

Tratar de la continuidad de la EF, además de tratar de todo lo que corresponde a la continuidad de cualquier empresa de negocios, significa tratar de un “ideal” que no está conformado en lo más básico sólo por dimensiones de naturaleza económica, como acostumbra a ocurrir en las ENF, sino también por “dimensiones” de naturaleza moral, emocional, familiar, etc. Ideal que debe ser compartido por los miembros de la familia y por los directivos importantes que no son miembros de la familia. Es decir, significa tratar de la existencia de un “sueño” (Lansberg, 1999) compartido por múltiples personas, sueño que al mismo tiempo que representa una situación de estrategia competitiva viable en el medio y largo plazo para la empresa, también representa una estrategia futura real y querida para las diferentes situaciones, preferencias, necesidades, etc. que irán apareciendo en la vida de los miembros de la familia (Carlock y Ward, 2001).

La investigación sobre “unidad” y “compromiso” en la EF ha conocido un importante desarrollo en los últimos años. En algunos casos, poniendo el énfasis en fundamentos de ambas cualidades, como son la “confianza” que unos miembros de la familia han de tener en la capacitación y actuación de aquellos que tienen mayor influencia en el quehacer de la empresa, y el “amor” que todo han de lograr por la empresa de la familia (Gallo, Corbetta, Dyer, Tomaselli, Montemerlo y Cappuyns, 2001). En otros casos, desarrollando conceptos como el de *familiness* (Habbershon y Williams, 2000), que incluye un conjunto de cualidades, que todavía no están bien definidas del todo, y que se corresponden con la idea de que la familia está armónicamente entrelazada y empeñada en la consecución de unos objetivos “grupales”. Finalmente, en el estudio de un concepto denominado *belongingness* (Karlsson Stider, 2001), como fuerte sentido de pertenencia a una misma familia apalancado en el conocimiento de los hechos llevados a cabo por sus miembros, en compartir unos valores que a lo largo del tiempo han ido formando parte de la vida de la familia, así como casas y lugares que se transforman en los iconos de unas personas que llevan la misma sangre.

Sin embargo, todavía queda mucho camino por recorrer para comprender mejor la influencia que tienen los miembros de la familia en la “unidad” y el “compromiso”, ya que esto depende en gran parte de los distintos papeles que desempeñan los miembros de la familia dentro o fuera la empresa. En este sentido, no es difícil admitir que necesariamente han de tener influencias diferentes personas con características distintas con respecto al grado de consanguinidad, la edad, el nivel de preparación académica, la información y conocimientos que tienen sobre la empresa, etc. Además, hay otros factores que pueden claramente influir el grado de compromiso dependiendo de si forman o no parte del consejo de administración de la EF, por ser accionistas, por trabajar en ella con diversos niveles de dedicación o por no tener ningún tipo de relación formal con la empresa de la familia.

La investigación descrita en este documento pretende avanzar en el camino comentado en los párrafos anteriores, profundizando en las relaciones que, con la EF de su familia, tienen distintos tipos de personas, por edad, sexo, conocimientos, formación, etc., todos ellos miembros consanguíneos o políticos de la familia, y todo ellos sin vinculación de trabajo con la EF de su familia. Como consecuencia de este análisis, también se pretende avanzar en el conocimiento de qué condiciones deben darse en estas relaciones para lograr un superior nivel de “unidad” y “compromiso”.

Los principales resultados de la investigación realizada se sintetizan en los siguientes puntos:

1. Se han identificada ocho factores que miden con claridad los niveles de “Esfuerzo”, “Lealtad” e “Ilusión” de los miembros de la familia.
2. Se pueden distinguir cuatro grupos de personas en razón de sus propios niveles de esfuerzo, lealtad e ilusión.
3. Las relaciones de cada grupo de personas con su EF son bastante diferentes, y en ellas subyace una erosión de la unidad, hasta dejar de ser una EF.

Estructura de la investigación

La investigación llevada a cabo se ha construido sobre las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1ª. La “unidad” y el “compromiso” con la empresa de su familia de los miembros consanguíneos y políticos de la familia que no trabajan en ella, está relacionada con el nivel de compromiso que estas personas alcanzan y que se ha medido a través de las tres dimensiones: “Esfuerzo”, “Lealtad” e “Ilusión”.

- Hipótesis 2ª. Es posible definir un conjunto de factores que permiten aproximarse a la medición de los niveles de las tres dimensiones alcanzados por las personas.
- Hipótesis 3ª. Los niveles que poseen las personas dependen de un amplio conjunto de variables, algunas de ellas son cualidades peculiares de la propia persona, otras los son de la empresa familiar, otras de su propia familia, y otras consisten en los juicios de valor que la persona hace sobre las situaciones y actuaciones de la empresa y de la familia.
- Hipótesis 4ª. En un universo suficientemente grande de este tipo de personas, así como de EF y de familias, es previsible la existencia de grupos de personas bien diferenciados en cuanto a distintos niveles de “Esfuerzo”, “Lealtad” e “Ilusión”
- Hipótesis 5ª. Como consecuencia de los puntos anteriores, es posible encontrar cursos de acción que ayuden al incremento de los niveles en las tres dimensiones y, mediante una implantación acertada, colaborar así a la continuidad exitosa de las EF.

La investigación se inició concretando el significado y contenido de cada una de las tres dimensiones, de manera que a partir del mismo se pudiera construir un cuestionario que incluyera preguntas sobre la “persona”, la “empresa de su familia”, la “familia”, sus “juicios de valor sobre las actuaciones de la empresa y de la familia” y, finalmente, las “relaciones de la misma persona con la empresa”.

El contenido inicialmente dado a las dimensiones se ha basado en las siguientes definiciones de común aceptación en la filosofía tradicional (Brugger, 1984).

- “Esfuerzo”: Empleo enérgico del entendimiento y de la voluntad para conseguir un fin. Animo y valor.
- “Lealtad”: Fidelidad en el cumplimiento de los compromisos. Constancia y exactitud.
- “Ilusión”: Deseo fundamentado en la esperanza y en la confianza.

Características generales de la muestra

La muestra está formada por 200 personas que han contestado el cuestionario de forma válida. Ninguna de estas personas trabajaba en la empresa de la familia en el momento de cumplimentarlo.

En febrero de 2002 se solicitó por carta a una población de 600 empresas familiares que han mantenido un contacto regular con la Cátedra Empresa Familiar del IESE, que cuatro personas de la familia cumplimentaran el cuestionario. Pasados dos meses, sólo se habían recibido ocho respuestas.

Dado el escaso éxito alcanzado, se emplearon diversos procedimientos, como apoyarse en asociaciones de empresas familiares de distintas regiones de España, pedir a varios profesores de EF que solicitaran respuestas a personas participantes en sus programas, acudir a empresas “amigas”, etc., hasta lograr el total de 200 respuestas.

Los cuestionarios se recibieron entre febrero y julio de 2002, y corresponden a personas de 98 EF y familias. En 79 de las empresas (67%) sólo se obtuvo el cuestionario de una única persona; en 14 empresas (12%) se recibieron cuestionarios de dos personas; en 10 empresas (8%), de tres personas; en 14 empresas (11%), de 4 personas; en 1, de 5 personas, y en 1, de 6 personas.

La obtención de respuestas, y en especial de respuestas de la misma EF, resultó bastante más laboriosa de lo que partiendo de la experiencia de investigaciones anteriores cabía esperar. Todo esto a pesar de las precauciones tomadas por el equipo de investigadores, que probaron el cuestionario con una muestra de doce personas pertenecientes a tres empresas, y corregido varias veces hasta que se pudo comprobar su fácil comprensión, consiguiendo un tiempo medio de menos de diez minutos para su contestación.

De las conversaciones mantenidas con los colaboradores que ayudaron en conseguir la muestra final, hay que destacar una serie de comentarios que ilustran cuáles fueron las principales barreras encontradas a la hora de conseguir la colaboración de las personas. Merece la pena destacar los siguientes comentarios:

1. «En algunos casos, el fundador de la EF se ha negado a distribuir los cuestionarios, sin explicar las razones.»
2. «La mayoría de empresas con problemas económicos, crisis de dirección, huelgas, etc., se ha negado a colaborar.»
3. «Cuando la persona que recibía la petición comentaba que su familia tenía problemas, que en un proceso de separación, etc. no se comprometía a cumplimentar ningún cuestionario.»
4. «En bastantes casos, los hombres se han negado lisa y llanamente a repartir el cuestionario a las mujeres de la familia.»
5. «En muchas pequeñas empresas, al estar la mayoría de los miembros de la familia trabajando en la empresa, indicaban que no había nadie que pudiera contestar el cuestionario.»
6. «Por el contrario, en empresas grandes y familias extendidas, en alguna ocasión ha sido clara la resistencia al esfuerzo de distribuir, explicar y preocuparse de recoger los cuestionarios.»

Los comentarios recién hechos permiten pensar en un sesgo en la muestra, en el sentido de estar formada por un mayor número de personas cuya actitud hacia la empresa de su familia es más positiva de lo habitual.

Datos de las personas

- La edad promedio de las personas que han contestado el cuestionario es de 39 años, siendo el 57% hombres y el 43% mujeres.
- El nivel de estudios:

Nivel de estudios	Porcentaje
Primarios	3,5
Secundarios	15,5
Diplomatura	23,5
Licenciatura	34,5
Posgrado	23,0
TOTAL	100,0

Sólo un grupo muy reducido (3,5%) tiene estudios primarios, y el 15,5% estudios secundarios; el 81% tiene estudios superiores, distribuyéndose prácticamente a partes iguales entre diplomados, licenciados y diversos posgrados.

La “madurez” en edad que, como promedio, tienen estas personas, el elevado nivel de estudios y el hecho de que solamente faltaran contestaciones a esta pregunta en nueve cuestionarios, ayuda a pensar en la veracidad y calidad de las respuestas, especialmente en aquellas que corresponden a opiniones y juicios de valor.

Por otra parte, los hechos que a continuación se indican, por ser necesariamente origen de situaciones personales muy diferentes, conducen a pensar en la importante variedad que lógicamente debe aparecer en las contestaciones a los cuestionarios:

- La distribución de las personas por generaciones es la siguiente:

Generación de la familia	Porcentaje
1	15,5
2	44,5
3	28,5
4+	5,5
No contesta	6
TOTAL	100,0

- De las 200 personas de la muestra, sólo el 56% tiene hijos, pero un 25% de las personas de la muestra no superan los 30 años.
- El 67% son miembros consanguíneos de la familia, y un elevado 33% son parientes políticos.
- El 74% de las personas nunca han trabajado en la empresa de la familia. Principales razones:
 - El 69% trabaja en otra profesión o empresa.
 - El 20% no ha querido “mezclar” empresa y familia.
 - El 11% no cumple los requisitos exigidos para incorporarse a la empresa de la familia.
- El 26% trabajó en la empresa de la familia durante un promedio de tiempo superior a los 14 años.
 - De estas personas, que dejaron la empresa de la familia:
 - El 55% lo hizo para cambiar de ocupación.
 - El 17% por jubilación.
 - El 28% restante por “otros” motivos.
- Hay 32 personas de la muestra (16%) a las que les gustaría poder trabajar en el futuro en la empresa de la familia.
- El 39% son accionistas de la empresa de la familia.

Propiedad del accionista	Número de accionistas
0-5%	46
5%-50%	44
>50%	10
TOTAL	100

- El origen de esta propiedad corresponde a ser el fundador de la empresa en el 17% de los casos, a haberlas recibido por donación o herencia en el 75% de los casos, y a compra en el 8% restante.
 - Del 61% de personas que no son accionistas de la empresa de la familia, el 36% indica que tiene muy bajas probabilidades de llegar a serlo, el 9% opina que es probable, y el 55% piensa que muy probablemente o con certeza será accionista en el futuro.
- El 28% de las personas de la muestra son miembros del consejo de administración de la empresa de la familia.
- En relación con las formas de adquisición de conocimientos sobre la empresa de su familia, las personas indican las siguientes frecuencias:

Adquirir conocimiento de la EF	Porcentaje de importancia
Hablar con padres	84
Oído conversaciones informales	83
Haber visitado EF	82
Reuniones familiares	73
Leer información	57
Haber trabajado	34
Miembro del consejo	34

Datos de las empresas

El conjunto de datos sobre las empresas de la muestra indican que, como grupo, se trata de un conjunto de EF relativamente importante en comparación con el universo de EF del país, tanto por su tamaño y posición en el sector como por sus sistemas de gobierno y de relaciones con los accionistas (Gallo y García Pont, 1993; Gallo y Estapé, 1992). En efecto, los datos de la muestra lo confirman.

- La antigüedad promedio es de 51 años.
- Las generaciones incorporadas a la empresa:

Generación incorporada	Porcentaje
1	14,5
2	44,0
3	28,0
4 y +	7,5
No contesta	6,0
TOTAL	100

- La facturación promedio es de 30 millones de euros. (Mas detalles en la tabla)

Facturación (en millones de euros)	Porcentaje
< 6	27,0
6 - 30	30,9
30 - 60	18,5
60 - 300	14,3
> 300	9,3
TOTAL	100,0

- El 70% de las empresas están situadas entre las diez primeras de su sector.
- El 69% de las empresas de la muestra tiene consejo de administración, formado por un promedio de siete miembros, entre los que se encuentran medias parecidas de “familiares que son directivos de la EF”, “familiares que no son directivos de la EF”, “directivos de la EF que no son familiares” y “consejeros externos e independientes”.
- En el 65% de las empresas se reparten dividendos de forma periódica. Sin embargo, un importante 26% de las personas no contesta esta pregunta, cabiendo la duda de su desconocimiento de la realidad en este punto.
- En el 19% de los casos la empresa tiene un sistema para ofrecer liquidez a los accionistas. Sin embargo, un elevado 47% de las personas no contesta esta pregunta, cabiendo la duda de su desconocimiento sobre este importante punto.

Los datos recién indicados permiten pensar que parte de las personas que han contestado los cuestionarios tienen razones objetivas para mostrarse orgullosas de la empresa de su familia y están satisfechos con su situación personal en relación con la misma.

Una confirmación parcial de lo recién indicado se encuentra en la tabla siguiente de los valores ELISA¹. En esa tabla se encuentra la información aportada por los cuestionarios sobre cuáles de estos cinco son muy presentes en la cultura de su empresa. (La tabla representa el peso promedio otorgado, sobre un máximo de 5 puntos y un mínimo de 0 puntos, por las personas.)

¹ Valores ELISA: Excelencia, Laboriosidad, Iniciativa, Sencillez, Austeridad (Research Paper 542, IESE).

Valores ELISA	Promedio
<u>E</u> xcelencia	4,4
<u>L</u> aboriosidad	4,3
<u>I</u> niciativa	4,2
<u>S</u> encillez	4,0
<u>A</u> usteridad	3,8

Al mismo tiempo, el elevado número de personas que parecen desconocer aspectos tan importantes como su eventual futura propiedad de acciones de la empresa, el hecho de que se repartan o no dividendos, y la existencia o inexistencia de un sistema para proporcionar liquidez a los accionistas, también permiten pensar en que un grupo de las personas que han contestado los cuestionarios están “distanciadas” de la empresa de su familia y, probablemente, no muy contentas con su situación.

Datos de las familias

Los principales datos sobre las familias son los siguientes:

- El número promedio de *miembros de la familia* propietaria es de once personas. En el 21% de los casos la familia tiene menos de seis miembros. En el 54%, su número está comprendido entre 6 y 14.
- En el 62% de estas familias se celebran *reuniones periódicas*, distintas a la junta general de accionistas, para tratar temas de la empresa. La frecuencia promedio de estas reuniones se reparte de manera similar entre una, dos y tres por año.
- En el 42% de estas empresas y familias existe un *protocolo familiar*. El hecho de que el 48% de las personas que indican que la empresa de su familia tiene protocolo familiar, y también manifiestan que no lo conocen, permite pensar que, probablemente, se trata más de protocolos del tipo de los llamados “legales” o de protocolos de “explicitación de reglas para las relaciones”, que de protocolos con una finalidad explícita de fomentar la unidad y el compromiso entre los miembros de la familia para esforzarse en la realización de un “proyecto común de la familia”.

El tipo de información recibido por las personas está reflejado en la siguiente tabla.

Tipo de información recibido de forma regular	Porcentaje de respuestas
Los planes de la empresa para el futuro	73
Información económica financiera	64
Folletos sobre nuevos productos	46
Informe de apariciones en prensa, televisión	34
Revista o noticiero de la empresa	32

Relación de la persona con la empresa de la familia

Si bien parte de la información hasta ahora reseñada ya significa en sí misma elementos de la relación de la persona con la empresa de su familia, a continuación se citan aquellos que más directamente corresponden a opiniones y juicios de valor sobre puntos críticos en dichas relaciones.

1. El 25% de las personas consideran que en los últimos años la empresa ha tenido un éxito económico normal; el 65% piensan que ha sido más exitosa de lo normal, y sólo el 10% consideran que su éxito ha sido inferior a lo que debería. (Esta pregunta fue contestada por el 94% de las personas.)
2. El 26% de las personas valoran que el consejo de administración ha cumplido su papel de manera “suficiente”; el 52% piensa que lo ha hecho con “plenitud”, y el 22% que no lo ha hecho “bien”. (Esta pregunta fue contestada en el 98% de los cuestionarios correspondientes a empresas con consejo de administración.)
3. Un porcentaje muy elevado de las personas (92%) indica que las reuniones periódicas para tratar temas de la empresa y de la relación empresa-familia fomentan la unidad entre los miembros. De ellas, el 68% piensa que la fomentan en un grado elevado, y el 25% en un grado medio.
4. Un porcentaje similar (95%) indica que estas reuniones aumentan la información sobre la empresa. De ellas, el 95% piensa que lo hace en un grado elevado.
5. En relación con las personas que han contestado los cuestionarios y asisten a estas reuniones, el 73% de ellas manifiesta “participar”, y el 80% juzga que existe una persona clave en su éxito.

Los datos recién comentados ayudan a pensar que un grupo elevado está satisfecho con la actuación económica de la empresa de su familia, y que dan gran valor a las reuniones para recibir la información y a la calidad de la persona que las lidera.

La última parte del cuestionario explicitaba veinte variables destinadas a conocer mejor las relaciones de la persona con la empresa de su familia, así como tratar de medir los niveles de “Esfuerzo”, “Lealtad” e “Ilusión”. En el Cuadro 1 se presentan los promedios de las valoraciones (máximo 5 puntos, mínimo 0 puntos) correspondientes a los 200 cuestionarios.

Cuadro 1

Ranking	Variable n°	Contenido	Promedio	Orientado a:
1	20	Me siento orgulloso de poder participar directa o indirectamente, activa o pasivamente, en la empresa familiar	4,15	Ilusión
2	14	Como miembro de la familia propietaria, evito las exigencias de tratos de favor	4,05	Lealtad
3	11	Reparta o no dividendos, la empresa familiar tiene ventajas importantes para mí	3,91	Lealtad
4	12	Mi estilo personal de vida es conforme con los valores de la empresa	3,9	Lealtad
5	15	Estoy de acuerdo con los objetivos y políticas que se llevan a cabo de cara al futuro	3,84	Ilusión
6	13	Me siento identificado/a con la empresa y su filosofía	3,77	Ilusión
6	18	Tengo esperanza en que sabremos transmitir la unidad entre los familiares	3,77	Ilusión
7	19	Tengo esperanza en que sabremos transmitir el compromiso que los familiares tienen con la empresa	3,72	Ilusión
8	10	Cuando la empresa ha atravesado malos momentos, he procurado ser paciente y conservar la confianza	3,64	Lealtad
9	16	Tengo claro y definido lo que quiero que sea la empresa	3,58	Ilusión
10	17	Estoy de acuerdo con el tipo de relaciones empresa-familia	3,43	Ilusión
11	2	Procuró estar informado sobre la empresa	3,42	Esfuerzo
12	9	Procuró decir lo que pienso sobre el funcionamiento de la empresa aunque no sea bien recibido	3,28	Lealtad
13	7	Estoy dispuesto a tomar riesgos económicos o personales en favor de la empresa	3,11	Esfuerzo
14	8	Aporto soluciones para resolver los problemas con los que se enfrenta la empresa, aunque en ocasiones no se tengan en cuenta	2,76	Lealtad
15	6	Pongo a disposición de la empresa recursos como mis relaciones personales o profesionales, o algún medio material	2,46	Esfuerzo
16	3	Hago un esfuerzo en términos de estudio y formación sobre empresa familiar (seminarios, libros, buscar el consejo de otras personas...)	2,39	Esfuerzo
17	5	Animo a otros familiares a que dediquen más tiempo al conocimiento de la empresa	2,18	Esfuerzo
18	4	Dedico tiempo a la organización de algunas actividades para que la familia conozca mejor la empresa	1,85	Esfuerzo
19	1	Horas mensuales que usted dedica a la empresa	1,67	Esfuerzo

Con los datos aportados por el Cuadro 1, se puede afirmar que:

1. Una gran mayoría de las personas de la muestra “están muy orgullosas de la empresa de la familia” (variable 20).
2. Un importante número de ellas “se sienten identificadas con la empresa” (dimensiones 12, 11, 15, 16, 17, 2 y 9) (variables 11, 12, 13, 15, 16, 17, 2 y 9).
3. Sin embargo, y al mismo tiempo, una importante mayoría de las personas “no está dispuesta a aportar recursos ni a dar soluciones a los problemas” (dimensiones 8, 6, 3 y 5).

Tres “grupos” diferentes de personas

El análisis factorial llevado a cabo con las veinte variables bajo el apartado “Relación con la empresa familiar” que corresponde a la cuarta y última parte del cuestionario, reagrupa estos datos en ocho nuevos factores que explican el alto grado de la varianza (véanse Tablas 2, 3 y 4). Estas mismas tablas reflejan que las personas a su vez distinguen en diferentes niveles su compromiso, al mantenerse una clara distinción entre los tres grupos sugeridos por los mismos investigadores, “Esfuerzo”, “Lealtad” e “Ilusión”, al ver que los ocho factores obtenidos mantienen la distinción inicial.

Es importante subrayar que dentro de estos ocho factores, se ha mantenido idéntica la orientación inicial dada en el Cuadro 1 a “Esfuerzo”, “Lealtad” e “Ilusión”, lo que refleja que las personas distinguen claramente su relación con la EF en términos de “Esfuerzo”, “Lealtad” e “Ilusión”.

Los tres primeros factores, como puede comprobarse en el Cuadro 2, corresponden al nivel de la dimensión “Esfuerzo”, que de acuerdo con el Cuadro 3 explican el 78,156 de la varianza, y quedan expresados de la siguiente forma:

- a) **“Esfuerzo”**: Como “empleo del entendimiento y de la voluntad”, porque dedico tiempo a que la familia conozca su empresa (4), les animo a que lo hagan (5) y me esfuerzo en formarme sobre EF (3). También como “empleo enérgico”, porque tomo riesgos a favor de la empresa (7), pongo recursos a su disposición, y lo hago con “coste de tiempo” (1).

Cuadro 2a: Análisis de factores

Variable nº	Contenido	Factor 6	Factor 7	Factor 8
4	Dedico tiempo a la organización de algunas actividades para que la familia conozca mejor la empresa	0,868		
5	Animo a otros familiares a que dediquen más tiempo al conocimiento de la empresa	0,834		
3	Hago un esfuerzo en términos de estudio y formación sobre empresa familiar (seminarios, libros, buscar el consejo de otras personas...)	0,712		
7	Estoy dispuesto a tomar riesgos económicos o personales en favor de la empresa		0,924	
6	Pongo a disposición de la empresa recursos como mis relaciones personales o profesionales, o algún medio material		0,576	
1	Horas mensuales que usted dedica a la empresa			0,915

*(Extraction method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in three iterations)

Cuadro 2b : Análisis de grupos

Factor	Variable n°	Contenido	Grupo 1	Grupo 1	Grupo 1
6 53,91	4	Dedico tiempo a la organización de algunas actividades para que la familia conozca mejor la empresa	1,23	-1,578	0,672
	5	Animo a otros familiares a que dediquen más tiempo al conocimiento de la empresa			
	3	Hago un esfuerzo en términos de estudio y formación sobre empresa familiar (seminarios, libros, buscar el consejo de otras personas...)			
7 12,75	7	Estoy dispuesto a tomar riesgos económicos o personales en favor de la empresa	2,828	-0,952	-1,741
	6	Pongo a disposición de la empresa recursos como mis relaciones personales o profesionales, o algún medio material			
8	1	Horas mensuales que usted dedica a la empresa	2,268	0,516	-0,852
11,49					
Σ= 78,16					

Cuadro 3: Porcentaje de la varianza

Factores	Valores iniciales			Extracción de la suma de cuadrados		
	Total	Porcentaje de variación	Porcentaje acumulativo	Total	Porcentaje de variación	Porcentaje acumulativo
1	3,774	53,912	53,912	3,774	53,912	53,912
2	0,893	12,751	66,663	0,893	12,751	66,663
3	0,805	11,493	78,156*			
4	0,495	7,074	85,23			
5	0,411	5,865	91,095			
6	0,366	5,223	96,318			
7	0,258	3,682	100			

* Con tres factores se explica el 78,2% de la varianza.

Los tres siguientes factores, como puede comprobarse en el Cuadro 4, corresponden al nivel de la dimensión “Lealtad”, que de acuerdo con el Cuadro 5 explican el 75,277 de la varianza y quedan expresados de la siguiente forma:

- b) “**Lealtad**”: Como “*constancia sincera*”, porque digo lo que debo sobre el futuro de la empresa de mi familia aunque no lo aprecien (9), aporto soluciones aunque no se acepten (8), y en las malas épocas de la empresa soy paciente (10). También como “*constancia fiel*”, porque la empresa de mi familia tiene ventajas para mí aunque no haya dividendos (11) y vivo sus valores (12), y da lugar a mi “*exactitud en cumplir los compromisos*”, ya que evito exigencias de tratos de favor (14).

Cuadro 4a: Análisis de factores

Variable nº	Contenido	Factor 3	Factor 4	Factor 5
9	Procuro decir lo que pienso sobre el funcionamiento de la empresa aunque no sea bien recibido	0,839		
8	Aporto soluciones para resolver los problemas con los que se enfrenta la empresa, aunque en ocasiones no se tengan en cuenta	0,821		
10	Cuando la empresa ha atravesado malos momentos, he procurado ser paciente y conservar la confianza	0,74		
11	Reparta o no dividendos, la empresa familiar tiene ventajas importantes para mí		0,837	
12	Mi estilo personal de vida es conforme con los valores de la empresa		0,769	
14	Como miembro de la familia propietaria, evito las exigencias de tratos de favor			0,92

*(Extraction method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in three iterations)

Cuadro 4b: Análisis de grupos

Factor	Variable nº	Contenido	Grupo 1	Grupo 1	Grupo 1
3 43,41	9	Procuro decir lo que pienso sobre el funcionamiento de la empresa aunque no sea bien recibido	0,223	-3,032	1,285
	8	Aporto soluciones para resolver los problemas con los que se enfrenta la empresa aunque en ocasiones no se tengan en cuenta			
	10	Cuando la empresa ha atravesado malos momentos he procurado ser paciente y conservar la confianza			
4 18,89	11	Reparta o no dividendos, la empresa familiar tiene ventajas importantes para mí	0,417	-1,788	0,425
	12	Mi estilo personal de vida es conforme con los valores de la empresa			
5 12,98	14	Como miembro de la familia propietaria evito las exigencias de tratos a favor	-1,803	-0,658	0,261
$\Sigma= 75,28$					

Cuadro 5: Porcentaje de la varianza

		Valores iniciales			Extracción de la suma de cuadrados	
Factores	Total	Porcentaje de variación	Porcentaje acumulativo	Total	Porcentaje de variación	Porcentaje acumulativo
1	2,604	43,406	43,406	2,604	43,406	43,406
2	1,133	18,889	62,294	1,133	18,889	62,294
3	0,779	12,983	75,277*			
4	0,638	10,638	85,915			
5	0,547	9,119	95,034			
6	0,298	4,966	100			

* Con tres factores se explica el 75,3% de la varianza.

Los dos siguientes factores, como puede comprobarse en el Cuadro 6, corresponden al nivel de la dimensión “Ilusión”, que de acuerdo con el Cuadro 7 explican el 76,609 de la varianza y quedan expresados de la siguiente forma:

- c) “**Ilusión**”: Como “*deseo confiado*”, porque sé lo que quiero para la empresa de mi familia (16), en lo que en ella llevan a cabo (15), por eso me identifico (13) y me siento orgulloso de ella (20). Y es un “*deseo esperanzado*” porque sabremos transmitir la unidad en la familia (18), así como su compromiso con la empresa (19).

Cuadro 6a: Análisis de factores

Variable n°	Contenido	Factor 1	Factor 2
13	Me siento identificado/a con la empresa y su filosofía	0,750	
20	Me siento orgulloso de poder participar directa o indirectamente, activa o pasivamente, en la empresa familiar	0,737	
16	Tengo claro y definido lo que quiero que sea la empresa	0,714	
15	Estoy de acuerdo con los objetivos y políticas que se llevan a cabo de cara al futuro	0,668	
18	Tengo esperanza en que sabremos transmitir la unidad entre los familiares		0,906
19	Tengo esperanza en que sabremos transmitir el compromiso que los familiares tienen con la empresa		0,798
17	Estoy de acuerdo con el tipo de relaciones empresa-familia		0,558

*(Extraction method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in three iterations).

Cuadro 6b: Análisis de factores

Factor	Valores iniciales			Extracción de la suma de cuadrados			Rotación de la suma de cuadrados		
	Total	Porcentaje de variación	Porcentaje acumulativo	Total	Porcentaje de variación	Porcentaje acumulativo	Total	Porcentaje de variación	Porcentaje acumulativo
1	4,574	65,336	65,336	4,273	61,038	61,038	2,627	37,530	37,530
2	0,789	11,273	76,609*	0,55	7,863	68,901	2,196	31,371	68,901
3	0,523	7,474	84,083						
4	0,378	5,40	89,483						
5	0,322	4,602	94,085						
6	0,283	4,039	98,124						
7	0,131	1,876	100						

* Con dos factores se explica el 76,6% de la varianza.

Cuadro 7: Porcentaje de la varianza

Factor	Variable n°	Contenido	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
1	13	Me siento identificado/a con la empresa y su filosofía	0,698	-2,169	1,286
65,34	20	Me siento orgulloso de poder participar directa o indirectamente, activa o pasivamente, en la empresa familiar			
	16	Tengo claro y definido lo que quiero que sea la empresa			
	15	Estoy de acuerdo con los objetivos y políticas que se llevan a cabo de cara al futuro			
2	18	Tengo esperanza en que sabremos transmitir la unidad entre los familiares	0,912	-1,678	-1,944
11,27	19	Tengo esperanza en que sabremos transmitir el compromiso que los familiares tienen con la empresa			
	17	Estoy de acuerdo con el tipo de relaciones empresa-familia			
Σ= 76,61					

De acuerdo con estos ocho factores, aplicando la técnica estadística de análisis de grupos (*Cluster Analisis*) conduce a identificar a las 200 personas de la muestra en tres grupos de personas, como se observa en el Cuadro 8. Estos tres grupos tienen comportamientos estadísticamente diferentes. En los párrafos siguientes analizaremos los principales puntos de diferencia con respecto al esfuerzo, lealtad e ilusión.

Cuadro 8

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Factor 1	0,69756	-2,16866	1,28635
Factor 2	0,91195	-1,67762	-1,94431
Factor 3	0,22257	-3,03213	1,28547
Factor 4	0,417	-1,7876	0,42538
Factor 5	-1,80352	-0,65805	0,26097
Factor 6	1,2296	-1,57793	0,6715
Factor 7	2,82771	-0,95162	-1,74066
Factor 8	2,26841	0,51625	-0,85235

Grupo I

- En relación con la dimensión “Esfuerzo”, están decididos a:
 - a) Un empleo enérgico de sus recursos (2,8).
 - b) Una fuerte dedicación de tiempo (2,3).
 - c) Un empleo elevado de su entendimiento y de su voluntad (1,2).

- En relación con la dimensión “Lealtad”, manifiestan:
 - a) Una fidelidad mediana (0,4).
 - b) Sinceridad casi neutra (0,2).
 - c) Fuertes deseos de tratos de favor (-1,8).

- Las personas de este grupo tienen, en relación con la dimensión “Ilusión”:
 - a) Esperanza alta (0,9) en que continuarán la unidad y el compromiso.
 - b) Cierta confianza (0,7) en que la empresa será como a ellos les gustaría.

Son personas ilusionadas con la empresa de la familia, dispuestas a esforzarse aportando recursos, pero con una lealtad inferior y esperando recibir tratos a su favor. De manera sintética, se puede decir de ellos que:

“ESTAN DECIDIDOS A PONER ESFUERZO E ILUSION, PERO ESPERANDO RECOMPENSAS

Grupo II

- En relación con la dimensión “Esfuerzo”, no tienen intención de:
 - a) Emplear sus recursos de entendimiento y voluntad (-1,58).
 - b) Aportar sus recursos económicos (-0,95).
 - c) Pero sí tienen intenciones de dedicar tiempo (0,5).

- En relación con la dimensión “Lealtad”, se manifiestan:
 - a) Extraordinariamente negativos (-3) respecto a la sinceridad.
 - b) Muy negativos (-1,8) sobre la fidelidad.
 - c) Exigentes en recibir tratos de favor (-0,7).

- Las personas de este grupo tienen, en relación con la dimensión “Ilusión”:
 - a) Confianza prácticamente nula (-2,7) en que la empresa será como a ellos les gustaría.
 - b) Esperanza muy baja (-1,6) en que continuarán la unidad y el compromiso.

Son personas que han perdido la ilusión en la empresa de la familia, que no quieren aportar sus recursos, que tampoco sienten deberes de lealtad hacia ella y, por otra parte, están esperando tratos de favor. De manera sintética, se puede decir de ellos que: **«LA EMPRESA LES DEBE RECOMPENSAS Y ELLOS NO DEBEN NADA A LA EMPRESA»**

Grupo III

- En relación con la dimensión “Esfuerzo”, manifiestan su intención de:
 - a) Un empleo no muy intenso (0,7) del entendimiento y la voluntad.
 - b) Fuerte negación a emplear sus recursos (-1,7).
 - c) Fuerte negación a dedicar su tiempo (-0,9) a temas relacionados con la EF.

- En relación con la dimensión “Lealtad”, manifiestan:
 - a) Una sinceridad elevada (1,3).
 - b) Fidelidad inferior (0,4).
 - c) No exigen tratos de favor (0,3).

- Las personas de este grupo tienen, en relación con la dimensión “Ilusión”:
 - a) Una confianza elevada (1,3) en que la empresa será como a ellos les gustaría.
 - b) Una esperanza muy baja (-1,9) en que continuarán la unión y el compromiso.

Son personas que, aunque les satisface la empresa de su familia, no esperan que “dure” mucho tiempo, por eso ponen a contribución su entendimiento y voluntad, pero no otros recursos, actuando con sinceridad. De manera sintética, se puede decir de ellos que: **«MIENTRAS DURE LA EMPRESA, HAY QUE AYUDARLA SIN GRANDES COMPROMISOS»**

Las personas, las empresas y las familias de cada “grupo”

Una vez identificados los tres grupos de personas por unos niveles de “Esfuerzo”, “Lealtad” e “Ilusión”, que resultan claramente distintos, se trata ahora de analizar si hay características que diferencian las personas, las empresas y las familias de cada grupo, al mismo tiempo que observar las cualidades del cuarto grupo formado por las 53 personas que no quedaron incluidas en los tres descritos en el apartado anterior.

Primer grupo: «*Personas decididas a poner esfuerzo e ilusión, pero esperando recompensas*»

Comparando este grupo con los demás, se observa:

- En este grupo hay un porcentaje más elevado de “fundadores” que continúan siendo propietarios (37%).
- La práctica totalidad de las personas de este grupo tienen hijos (97%).
- Casi todas las personas pertenecen a la primera generación (57%) o a la segunda.
- Un elevado porcentaje piensan que serán propietarios de la empresa de la familia en el futuro (63%).
- De las personas que han dejado de trabajar en la empresa de la familia, un elevado porcentaje (45%) no lo ha hecho para cambiar de trabajo o por jubilación, sino por otras razones.
- Un porcentaje más elevado de personas (69%) considera que la empresa tiene éxito, y que su consejo de administración cumple suficientemente con sus responsabilidades (39%).
- Las personas de este grupo destacan el valor de la “austeridad” en la cultura de su empresa, con una puntuación promedio (4,33) más elevada (34%).
- Un porcentaje más elevado considera que las reuniones para tratar temas de la empresa y de la relación empresa-familia fomentan la unidad (73%) y aumentan la información (77%). Lo mismo ocurre con las que consideran que el éxito de estas reuniones se debe a la existencia de una persona clave (80%). Asimismo, es más elevado el porcentaje de personas que participan en estas reuniones (76%), y el de las que no participaron en la formulación del protocolo familiar (50%).
- Las empresas de este grupo tienen el promedio de antigüedad más elevado (42 años), pero son las menos avanzadas en el cambio generacional (1,8 generaciones como promedio).
- El grupo tiene el mayor porcentaje (69%) de empresas situadas en los intervalos inferiores de facturación.
- El grupo tiene el mayor porcentaje (47%) de empresas que no reparten dividendos.
- Las familias de este grupo son las que reciben con menor frecuencia información económico-financiera (2,8 promedio) e información sobre los planes para el futuro de la empresa (2,9).
- Los miembros de las familias de este grupo son los que mayor importancia dan a la adquisición de conocimientos de la empresa de la familia, a través de lo que les han contado sus padres (85%) y por haber visitado la empresa (98%).
- El grupo tiene el mayor porcentaje de protocolos familiares más antiguos (54% antigüedad superior a 5 años).

De los datos anteriores puede inferirse que la “voluntad de poner esfuerzo” y de “estar ilusionados”, al mismo tiempo que “esperando recompensas de la empresa de la familia”, es más propio de la EF:

En las que todavía vive el fundador o están menos adelantadas en el cambio generacional, con familias que tienen más hijos, con miembros de la familia que ya son accionistas o saben que lo serán en el futuro. Empresas exitosas, bien gobernadas por su consejo de administración, en las que se pone énfasis en la austeridad, sin que tenga una importancia excesiva el tamaño que han alcanzado.

Segundo grupo: «La empresa les debe recompensas y ellos no deben nada a la empresa»

Comparando este grupo con los demás, se observa:

- El porcentaje de miembros consanguíneos de la familia es más elevado (74%).
- La mayoría de las personas pertenecen a la segunda (38%) o a la tercera generación (32%).
- La mayoría de los propietarios (84%) han recibido la propiedad de la generación anterior.
- Un porcentaje mayor de las personas (33%) ha trabajado en la empresa de la familia, mientras que la casi totalidad (96%) de los que nunca han trabajado en ella dicen que ha sido porque no les interesaba, o porque no querían mezclar empresa y familia.
- Son las EF más jóvenes (33 años como promedio), si bien las personas de este grupo se encuentran en mayor porcentaje (36%) entre segunda y tercera generación.
- Las personas de este grupo destacan con puntuación baja, como valores de la cultura de la empresa de la familia, la “sencillez” (3,85 puntos como promedio) y la “austeridad” (3,65 puntos).
- El grupo tiene el porcentaje más elevado (31%) de personas que evalúan el éxito de la empresa sólo como suficiente, y la actuación del consejo de administración como poco útil (26%).
- Son las familias con el promedio de miembros más bajo (40).
- Las personas de estas familias son las que, en porcentaje, evalúan más bajo las reuniones para tratar temas de la familia y de las relaciones familia-empresa como medio para fomentar la unidad (22%).
- Es el grupo que tiene mayor antigüedad en la formulación de los protocolos familiares (54% superior a 5 años), pero con un nivel de participación bajo (39%).

De los datos anteriores puede inferirse que el sentimiento de “no deber nada a la empresa” y “tener derecho a recibir mucho de ella” es más propio de la empresa familiar:

Con una mayoría de propietarios que han recibido la propiedad de la generación anterior probablemente sin especial esfuerzo suyo, propietarios jóvenes de empresas de tamaño grande y que, sin embargo, no están satisfechos con esta situación. Personas que no trabajan en la empresa de la familia, porque se han ido de ella o no les ha interesado, y que no ponen un especial énfasis en los valores de la unidad, la sencillez y la austeridad.

Tercer grupo: «Mientras dure la empresa hay que ayudarla, sin comprometerse»

En comparación con los demás grupos, se observa:

- Es el grupo con mayor porcentaje de mujeres (60%).

- Las personas de este grupo son las que tienen el nivel promedio de estudios más elevado (3,75 puntos como promedio).
- La mayoría de las personas son segunda generación (60%).
- La mayoría de los componentes de este grupo (67%) no son accionistas de la empresa de la familia, mientras que un porcentaje notable (17%) es propietario por compra de las acciones.
- Las personas de este grupo que trabajaron en la empresa de la familia son las que lo han hecho durante menos tiempo (9,8 años), y si una importante mayoría (77%) de las personas no trabajan en la empresa de la familia es debido a haber preferido otro tipo de trabajo.
- Son personas que destacan por la puntuación baja que dan a los valores de la cultura de la empresa de su familia, de la sencillez (3,84 puntos como promedio) y de la austeridad (3,61 puntos).
- Es el grupo en el que un menor porcentaje de personas (25%) está satisfecho con la actuación del consejo de administración.
- Es el grupo de personas que da un valor más alto a las reuniones de la familia para adquirir conocimientos de la empresa (3,8 puntos como promedio).
- Las empresas de este grupo son las más avanzadas en el cambio generacional (2,36 generaciones como promedio).
- Es el grupo con mayor porcentaje de empresas (96%) en las que el reparto de dividendos es una cantidad variable.
- Es el grupo con el menor porcentaje de empresas (73%) que tienen sistemas para ofrecer liquidez.
- Los protocolos familiares de este grupo son, en promedio, los formulados más recientemente (el 72% tiene menos de 3 años), pero el nivel de participación en su formulación ha sido bajo (39%).

De los datos anteriores puede inferirse que la actitud de “ayudar mientras dure”, pero “sin compromisos”, es más propia de la empresa familiar.

De familias con miembros en segunda generación que tienen elevados niveles de estudios, muchos de ellos mujeres, que no son accionistas o lo son por haber comprado las acciones, y que tienen facilidad para encontrar trabajo en otro sitio.

Cuarto grupo: «¿Somos empresa familiar?»

En comparación con los tres grupos anteriores, se observa que hay un grupo restante con las siguientes características:

- Es el grupo con empresas más antiguas (49 años de antigüedad promedio).
- Es el grupo con personas de mayor edad (42 años en promedio).
- Son las empresas con mayor facturación promedio, y el grupo que tiene un mayor porcentaje de empresas que facturan más de 60 millones de euros.
- En este grupo es donde hay más empresas con consejo de administración (75%).
- Las familias de este grupo son, en porcentaje, las que tienen menos reuniones (22% no tiene reuniones), las celebran con una frecuencia inferior (76% solamente una o dos veces por año), y más personas piensan que no sirven para incrementar la información (31%), aunque muchas de ellas (86%) indican que existe una persona clave para su éxito.

- Las personas de este grupo son, en conjunto, las que reciben mayor información y con superior frecuencia sobre la empresa.
- Un porcentaje inferior de personas (30%) afirma haber adquirido conocimientos sobre la empresa de su familia por pertenecer al consejo de administración, procedimiento al que le dan la mayor importancia (3,7 puntos de promedio). Sin embargo, es el grupo de personas que menos importancia da a leer la información que recibe sobre la empresa (2,9 puntos promedio) y a las conversaciones informales (2,9 puntos promedio).

De los datos anteriores puede inferirse que este “cuarto grupo” está formado por:

Empresas grandes, antiguas, en las que posiblemente se están enfriando las relaciones de afecto entre los miembros de la familia. Empresas que en varios aspectos se comportan como empresas no familiares, y que dejarían de ser empresas familiares sin mucho esfuerzo si se presentara una ocasión favorable.

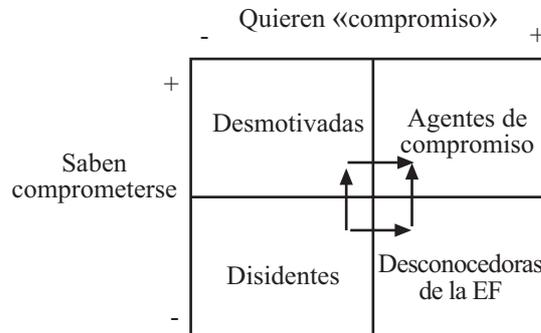
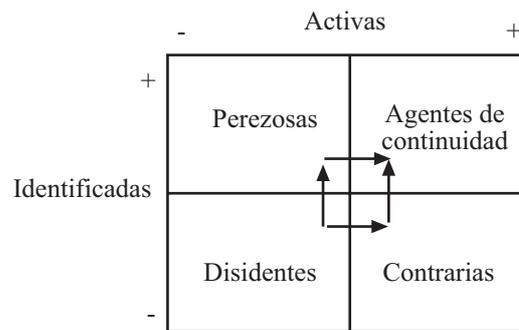
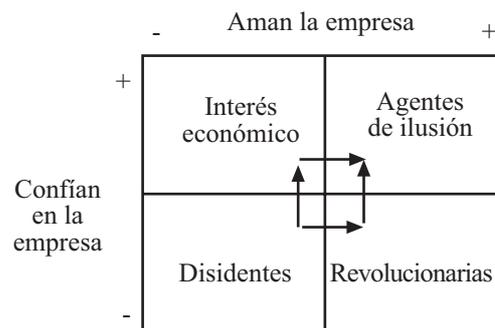
Notas finales

El análisis de las características de las personas y de las empresas que forman parte de los cuatro grupos identificados en esta investigación ayuda a pensar que existe una “evolución natural” en las relaciones entre las familias y las empresas familiares.

De ser un grupo de personas “dedicadas a poner esfuerzo e ilusión, pero esperando recompensas” (Grupo I), a veces evolucionan a ser un grupo que cree que “la empresa les debe recompensas y ellas no deben nada a la empresa” (Grupo II), de aquí que si la empresa continua, pueden pasar a tener la actitud de que “mientras dure la empresa hay que ayudarla sin grandes compromisos” (Grupo III), para acabar con el interrogante de “¿Somos una empresa familiar?”.

Como también se ha visto en los apartados anteriores, los niveles de “Esfuerzo”, “Lealtad” e “Ilusión” que se dan en los miembros de la familia influyen notablemente en que formen parte de uno u otro grupo de personas.

De aquí la importancia que, para la continuidad de la empresa familiar, tiene encontrar y poner en práctica cursos de acción que conduzcan a aumentar el número de miembros de la familia que quieren ser “agentes de compromiso”, “agentes de continuidad” y “agentes de ilusión”, pues su ayuda es de gran importancia para incrementar los niveles de esfuerzo, lealtad e ilusión.

Figura 1**MATRIZ DE ESFUERZO****MATRIZ DE LEALTAD****MATRIZ DE ILUSION**

Finalmente, es de gran importancia comprender que los “disidentes” pueden ser el cáncer de la unidad en la EF, y animarse a poner los medios para que dejen de serlo, incluso para separarlas de la EF o conseguir que su número e influencia sean muy pequeños, y así eliminar el cáncer, por separación patrimonial o tenerlo controlado.

Figura 2

	-	+
+		Agentes
	Disidentes Cáncer controlado	
-		

En una segunda parte de este estudio se analizarán qué cursos de acción puede desarrollar la propia familia para separar a los disidentes y ayudar a formar más agentes activos y comprometidos con la continuidad de la EF.

Referencias

- Brugger, W. (1984), «Diccionario de filosofía», 2ª edición, Herder, Barcelona, 1958.
- Carlock, R. y J. Ward (2001), «Strategic planning for the Family Business. Parallel planning to unify the family and business», Palgrave, Nueva York.
- Gallo, M.A. y K. Cappuyns (2004), «Characteristics of successful family businesses», Working paper, nº 542.
- Gallo, M. A., A. Ariño, I. Mániz y K. Cappuyns (2002), «Internationalization via Strategic Alliances in Family Businesses», Academic Research Forum Proceedings FBN 13TH Annual World Conference, Helsinki , 12-14 de septiembre de 2002, University of Jyväskylä, Finlandia.
- Gallo, M.A., G. Corbetta, G. Dyer, S. Tomaselli, D. Montemerlo K. Cappuyns (2001), «Success as a Function of Love, Trust and Freedom in Family Businesses», IESE, Cátedra Empresa Familiar, Monográfico nº 4 .
- Gallo, M.A. (1998), «La sucesión en la empresa familiar», Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- Gallo, M.A. y D. Melé (1998), «Ética en la empresa familiar», Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- Gallo, M.A. y C. García Pont (1993), «Important factors in the internationalization, of family owned businesses», Documento de investigación, nº 230, IESE.
- Gallo, M.A. y M.J. Estapé (1992), «La empresa familiar entre las 1.000 mayores empresas de España», Documento de investigación nº 231, IESE.
- Gallo, M. A. (1980), «Responsabilidades sociales de la empresa», EUNSA, Barcelona.
- Habbershon, T. y M. Williams (2000), «A model for understanding the competitiveness of Family–Controlled Companies», Academic Research Forum Proceedings, FBN 11TH Annual World Conference London, 2000, Manchester Business School.
- Karlsson Stider, Annelie (2001), «En Famille: Invisible managers in owner families», Academic Research Forum Proceedings, FBN 12TH Annual World Conference Rome, 2001, Bocconi University School of Management.
- Lansberg, I. (1999), «Succeeding Generations: Realizing the dream of families in business», Harvard Business School Press.

Anexo 1

		GRUPOS			
Datos de la persona		1	2	3	4
Total personas por grupo		55	40	52	53
1- Edad		38	39	37	742
2- Sexo		♂ 62% ♀ 38%	♂ 65% ♀ 35%	♂ 40% ♀ 60%	♂ 49% ♀ 51%
3- Hijos Sí/No		Sí: 97% No 3%	Sí: 55% No: 45%	Sí: 52% No: 48%	Sí: 62% No: 38%
4- Estudios		3,55	3,44	3,75	3,57
5- Familia:					
5.1 Consanguínea/política		C: 67% P: 33%	C: 74% P: 26%	C: 70% P: 30%	C: 67% P: 33%
6- Generación					
	1ª	57%	22%	13%	16%
	2ª	34%	38%	60%	44%
	3ª	9%	32%	26%	36%
	4ª	0%	8%	2%	4%
7- Accionistas Sí/No		Sí: 40% No: 60%	Sí: 42% No: 58%	Sí: 33% No: 67%	Sí: 42% No: 58%
7.1 Porcentaje acciones: promedio		11,1	16,89	22,53	23,48
7.2 Desglose de acciones					
0%-5 %		6	5	4	7
6 %-49%		11	6	6	6
50%		0	1	0	0
51 %-99 %		0	1	1	4
100%		0	0	1	1
7.3 Origen de propiedad					
Fundador		33%	8%	9%	27%
Herencia		67%	38%	48%	27%
Transmisión		0%	46%	22%	33%
Compra		0%	0%	17%	11%
Otros		0%	8%	4%	7%
7.4 ¿Será accionista en futuro?					
No/poco probable		37%	29%	33%	42%
Posible		0%	13%	12%	10%
Sí/muy probable		63%	58%	54%	48%
8. ¿Ha trabajado Sí/No?		Sí: 23% No: 77%	Sí: 33% No: 67%	Sí: 29% No: 71%	Sí: 23% No: 77%
8.1 Años trabajado promedio		14.11	12.6	9.8	12.43
8.2 ¿Por qué ya no trabaja?					
Cambio de trabajo		36%	56%	77%	50%
Jubilación		21%	18%	15%	17%
Otros		45%	27%	8%	33%
8.3 No he trabajado nunca. Razones					
Trabajo en otras empresas		50%	70%	68%	72%
No puesto vacante		3%	0%	0%	3%
No cumplo requisitos		18%	4%	7%	3%
No mezclar empresa y familia		29%	26%	25%	23%
8.4 Deseo trabajar en futuro		Sí: 38% No: 62%	Sí: 50% No: 50%	Sí: 38% No: 62%	Sí: 29% No: 71%

Anexo 2

	GRUPOS			
Datos de la empresa	1	2	3	4
Total personas por grupo	55	40	52	53
1. Antigüedad	42	33	36	49
2. Facturación:				
> 6M €	21%	34%	33%	27%
6M €- 30M€	48%	25%	35%	24%
30M €- 60M€	0%	19%	14%	20%
60M €- 300M€	18%	16%	16%	11%
> 300M€	12%	6%	2%	18%
3. Posición en el sector				
>50	14%	15%	6%	7%
50-11	14%	20%	23%	23%
10-1	72%	65%	70%	70%
4. Generación activa en EF	1.8	2.15	2.36	2.04
5. Consejo de administración Sí/No	3.4	3.83	3.65	3.89
Nada exitosa	0%	3%	4%	6%
Poco exitosa	10%	6%	6%	6%
Suficiente	21%	31%	29%	20%
Exitosa	48%	26%	39%	43%
Muy exitosa	21%	34%	20%	25%
6. Consejo de administración Sí/No	Sí : 66% No: 34 %	Sí: 67 % No: 33%	Sí: 69% No: 31%	Sí: 75% No: 25%
6.1 Promedio de consejeros	7	7	7	8
Número de directivos familiares (*)	3 (2.7)	3 (3.15)	4(3.6)	3 (2.88)
Número de familiares no directivos	2(2.4)	2 (2,2)	2 (1,6)	3 (2.78)
Número de directivos no familiares	1(0.76)	1 (0,52)	1(0.9)	1 (0.73)
Número de consejeros independientes	1 (1.14)	1(1,05)	1 (0.8)	1 (1.06)
(*) el valor promedio que ayude a ver con más exactitud.			-	
6.2 En qué grado el CA cumple con su función				
Nada	6%	13%	16%	6%
Poco	0%	13%	16%	17%
Suficiente	39%	21%	25%	20%
Muy bien	19%	17%	19%	26%
Plenamente	36%	38%	25%	31%
6.3 ¿Es usted miembro del CA? Sí/No	Sí : 42% No: 58 %	Sí: 37 % No: 63%	Sí: 20% No: 80%	Sí: 26% No: 74%
7. Reparte dividendos	Sí: 53% No: 47 %	Sí: 68 % No: 32%	Sí: 68% No: 32%	Sí: 70% No: 30%
Cantidad fija	11%	17%	4%	4%
Cantidad variable	89%	83%	96%	96%
8. Sistema de ofrecer liquidez	Sí: 45% No: 55 %	Sí: 41 % No: 59%	Sí: 27% No: 73%	Sí: 30% No: 70%

Anexo 3

		GRUPOS			
Datos de las familias		1	2	3	4
Total personas por grupo		55	40	52	53
1. Número de miembros por familia (promedio)		15	14	15	13
2. Reuniones familiares: Sí/No		Sí: 90% No: 10%	Sí: 87% No: 13%	Sí: 87% No: 13%	Sí: 78% No: 22%
2.1 Frecuencia : Reuniones/año					
	1	39%	44%	37%	44%
	2	22%	19%	17%	32%
	3	39%	37%	46%	28%
2.2 Total		61%	63%	54%	76%
2.3 Rol principal de estas reuniones:					
2.3.1 Fomenta UNIDAD					
	Bajo	6%	22%	10%	4%
	Medio	21%	13%	27%	28%
	Alto	73%	65%	63%	68%
2.3.2 Aumentan la INFORMACION					
	Bajo	18%	27%	24%	31%
	Medio	5%	20%	13%	8%
	Alto	77%	53%	74%	61%
2.4 Hay persona clave en éxito		Sí: 80% No: 20%	Sí: 77% No: 23%	Sí: 78% No: 22%	Sí: 86% No: 14%
2.5 Usted participa en las reuniones		Sí: 76% No: 24%	Sí: 70% No: 30%	Sí: 70% No: 30%	Sí: 73% No: 27%
3. Protocolo		Sí: 38% No: 62%	Sí: 38% No: 62%	Sí: 39% No: 61%	Sí: 42% No: 58%
3.1 Antigüedad del protocolo:					
	< 3 años	57%	38%	72%	37%
	3-5 años	21%	8%	6%	19%
	>5 años	22%	54%	22%	44%
3.2 Participó usted en la redacción: Sí/No		Sí: 50% No: 50%	Sí: 61% No: 39%	Sí: 61% No: 39%	Sí: 57% No: 43%
4. Información recibida con cierta frecuencia					
4.1 Económica		Sí: 67% No: 33%	Sí: 64% No: 36%	Sí: 66% No: 34%	Sí: 62% No: 38%
	Frecuencia promedio	2,8	3,4	3,2	3,4
4.2 Planes de futuro		Sí: 73% No: 27%	Sí: 79% No: 21%	Sí: 74% No: 26%	Sí: 81% No: 19%
	Frecuencia promedio	2,9	3,2	3,3	3,4
4.3 Revista		Sí: 29% No: 71%	Sí: 26% No: 74%	Sí: 32% No: 68%	Sí: 40% No: 60%
	Frecuencia promedio	0,9	0,85	0,94	0,96
4.4 Nuevos productos		Sí: 41% No: 59%	Sí: 44% No: 56%	Sí: 48% No: 52%	Sí: 57% No: 43%
	Frecuencia promedio	3,08	3,05	2,78	3,2
4.5 Informes prensa, televisión...		Sí: 33% No: 67%	Sí: 35% No: 65%	Sí: 36% No: 64%	Sí: 40% No: 60%
	Frecuencia promedio	0,61	1,05	0,96	1,19
5. Conocimiento de la EF adquirido					
5.1 CA		Sí: 40% No: 60%	Sí: 40% No: 60%	Sí: 33% No: 67%	Sí: 30% No: 70%
	Grado de importancia	2,75	3,2	3,1	3,7
5.2 Trabajar en la EF		Sí: 38% No: 62%	Sí: 49% No: 51%	Sí: 35% No: 65%	Sí: 31% No: 69%
	Grado de importancia	3,5	3,4	3,6	3,9
5.3 Leer información		Sí: 66% No: 34%	Sí: 59% No: 41%	Sí: 57% No: 43%	Sí: 66% No: 34%
	Grado de importancia	3,09	3,36	3,5	2,9
5.4 Lo que hablaron padres		Sí: 76% No: 24%	Sí: 66% No: 34%	Sí: 67% No: 33%	Sí: 73% No: 27%
	Grado de importancia	4,3	3,95	3,8	3,6
5.5 Reuniones familiares		Sí: 85% No: 15%	Sí: 83% No: 17%	Sí: 85% No: 15%	Sí: 81% No: 19%
	Grado de importancia	3,2	3,5	3,8	3
5.6 Visita de la empresa		Sí: 98% No: 2%	Sí: 84% No: 16%	Sí: 83% No: 17%	Sí: 91% No: 9%
	Grado de importancia	3,6	3,78	3,56	3,3
5.7 Conversaciones informales		Sí: 79% No: 21%	Sí: 80% No: 20%	Sí: 83% No: 17%	Sí: 90% No: 10%
	Grado de importancia	3,39	3,3	3,35	2,9