

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE NEPOTISMO: ESPECIAL REFERENCIA AL CASO DE LA EMPRESA FAMILIAR

RAFAEL LÓPEZ GARCÍA
DANIEL REVUELTA BORDOY
JOSÉ SÁNCHEZ PÉREZ
Universidad de Cádiz

ABSTRACT.- This paper seeks to contribute to the knowledge of a certainly controversial and debatable figure because of the normative and ethical content that it implies, which is the nepotism. For that reason, after defining the phenomenon study object, analyzing their pernicious effects and verifying their widespread presence in all type of organizations, although impregnated of singular connotations depending on the contemplated scenarios, the holistic treatment sought initially is given up. In its place, once distinguished the possible performance environments and detected the specific protection barriers, the elected mean is summed up for a more exhaustive analysis: the family business. This paper culminates with the design of a barrier of specific protection for the family business aware of the risk that it supposes to disregard the administration of this phenomenon, consistent of an exposition of political organizational that try to reduce the derived negative effects of the phenomenon, preserving the strong points that emanate of the proximity of the family system.

Key words: Nepotism; Family business; small and medium business; Family SMB.

RESUMEN. Este trabajo pretende contribuir al conocimiento de una figura ciertamente controvertida y discutible por la carga normativa y deontológica que conlleva, cual es el nepotismo. Es por ello que tras delimitar el fenómeno objeto de estudio, analizar sus efectos perniciosos y constatar su generalizada presencia en todo tipo de organizaciones, aunque impregnado de connotaciones singulares dependiendo de los escenarios contemplados, se abandona el tratamiento holístico pretendido inicialmente. En su lugar, distinguidos los posibles ámbitos de actuación y detectadas las barreras de protección específicas, se concreta el medio elegido para un análisis más exhaustivo: la empresa familiar. Culmina este ensayo con el diseño de una barrera de protección específica para las empresas familiares conscientes del riesgo que supone desatender la gestión de este fenómeno, consistente en una exposición de políticas organizativas que tratan de aminorar los efectos nocivos derivados del fenómeno, preservando concomitantemente los puntos fuertes que emanan de la proximidad del sistema familiar.

Palabras claves: Nepotismo; Empresa familiar; Pequeña y mediana empresa; Pyme familiar.

1. INTRODUCCIÓN

El correcto castellano parlante puede mostrar cierto asombro e incredulidad ante el título elegido para este trabajo. En efecto, el diccionario de la lengua española, en su vigésima primera edición, define el nepotismo como una “desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos”. El término parece quedar circunscrito a una esfera de actuación singular, cual es el sector público. De hecho, su origen etimológico se remonta a la criticable actuación de Hiram Nepot, un responsable público de comercio de Alaska que situó a veinte miembros de su propia familia en la unidad de nóminas (WALLAGE, 1996).

Ocurre que esta restricción última referida al ámbito de actuación no viene recogida en el diccionario de la lengua anglosajona. Por tanto, el nepotismo puede trascender las fronteras del dominio público, y así lo demuestran las publicaciones que abordan el tema, cuando lo refieren a otro tipo de organizaciones. He aquí la contradicción, voluntariamente incurrida, al asignar a esta práctica un ámbito distinto.

No obstante, es preciso matizar el acomodo normativo que en cada caso tiene lugar. Así, es una práctica normalmente perseguida en el ámbito de la función pública, pues constituye un atentado de primer orden contra la igualdad de oportunidades, ya que, haciendo uso de fondos públicos, se premia el grado de consanguinidad o afinidad en lugar de la idoneidad del individuo para la concesión efectuada. Es por ello que la sensibilidad social hacia este fenómeno en este escenario concreto es extraordinariamente alta (PODGERS, 1996).

Pero esta actitud no es propia del sector público; también resulta corriente que directivos que prestan sus servicios al capital privado sucumban a la tentación de otorgar ciertos favores a miembros de su familia. En efecto, los autores consultados coinciden en conceptualizarlo como el favoritismo concedido a un familiar; decisión que es tomada basándose o apoyándose más en las relaciones emocionales que en el desempeño o expectativas de desempeño (BORKLUND, 1992; MYERS, 1996; SCHNEIDER, 1998).

Este trabajo pretende contribuir al conocimiento de una figura ciertamente controvertida y discutible por la enorme carga normativa y deontológica que conlleva, cual es el nepotismo. Es por ello que tras delimitar el fenómeno objeto de estudio, analizar sus efectos perniciosos y constatar su generalizada presencia en todo tipo de organizaciones, aunque impregnado de connotaciones singulares dependiendo de los escenarios contemplados, se abandona el tratamiento holístico pretendido inicialmente. En su lugar, una vez distinguidos los posibles ámbitos de actuación y detectadas sus barreras de protección específicas, se concreta el medio elegido para un análisis más exhaustivo: la empresa familiar. Culmina este ensayo con el diseño de una barrera de protección específica para las empresas familiares conscientes del riesgo que supone desatender la gestión de este fenómeno, consistente en una exposición de políticas organizativas que tratan de aminorar los efectos nocivos derivados del fenómeno, preservando concomitantemente los puntos fuertes que emanan de la proximidad del sistema familiar.

2. EFECTOS PERNICIOSOS DEL NEPOTISMO Y BARRERAS DE PROTECCIÓN

En el caso del sector público huelga todo comentario sobre sus efectos desfavorables. Recuérdese el alto grado de sensibilidad social originado como consecuencia de la utilización de fondos públicos para otorgar una gracia a un pariente. La legislación al respecto de los países desarrollados se erige como principal barrera de protección en este escenario, al sancionar tales prácticas. En el caso español, la cuestión se resume en la obligación exigible a quienes ostentan cargos públicos de abstenerse en procesos de contratación que afecten a sus familiares. Pues, con el cambio de régimen se abolió una disposición, por entenderse que conculcaba el principio de igualdad, que prohibía a los familiares de los concejales participar en los procesos de selección de personal iniciados por las administraciones locales (RIVERO, 1997)

Por lo que respecta a las empresas no familiares, las consecuencias no deseables dignas de comentario se resumen en los siguientes apartados (HUTCHESON y McDONALD, 1997; MASSENGILL, 1997; PODGERS, 1996; YOUNG, 1995; REED, 1988; WARD y ARONOFF, 1992; WERBEL y HAMES, 1996):

- Es corriente que los trabajadores no familiares perciban a estos parientes como un grupo informal sólidamente cohesionado con intereses propios, ajenos a los puramente organizativos, disminuyendo así la cohesión del subsistema social.
- Se incrementa el riesgo de introducir elementos adicionales de subjetividad en la efectiva gestión de recursos humanos, sobre todo cuando los familiares se hallan bajo la misma línea de autoridad.
- Los empleados familiares pueden llegar a experimentar sentimientos de seguridad laboral absoluta, lo que puede derivar, incluso, en comportamientos negligentes.
- Cuando los parientes no son capaces de distinguir los aspectos sentimentales de los organizativos, aumenta la probabilidad de que los conflictos de contenido se tornen en contiendas emocionales.
- Disminución de la moral y, por ende, de la productividad como consecuencia del detrimento que sufren las relaciones interpersonales cuando familiares cercanos trabajan en el mismo centro o bajo la misma línea de mando.

En este entorno concreto, son las denominadas políticas anti-nepotismo las que constituyen los mecanismos de protección. Son políticas de recursos humanos que, a título organizativo, pretenden evitar la permanencia simultánea, sobre todo en el mismo centro de trabajo o misma línea de autoridad, de familiares cercanos, especialmente matrimonios (VAETH, 1995; YOUNG, 1995). Estas guías de actuación sintonizan perfectamente con el conocido refrán: "muerto el perro, se acabó la rabia". Es decir, se renuncia expresamente a la incorporación de familiares de empleados activos para evitar toda posibilidad de nepotismo.

Una estimación del alcance de este fenómeno en el sector privado es ofrecida por Ford y McLaughlin (1986), quienes observaron que un 40% de las empresas disponen de polí-

ticas formalizadas en este sentido; mientras que un 17% las aplicaban de manera informal. La estimación aportada por Vaeth (1995), bastante más reciente, es sensiblemente inferior, sólo alcanza el 16%; coherente con su pronunciamiento acerca de la consolidación de una tendencia descendente.

Werbel y Hames (1996) señalan que la aplicación estricta de tales políticas implica diversos riesgos. Entre ellos se pueden destacar: los pleitos o litigios presentados por empleados afectados y disconformes del tratamiento que han sufrido (MASSENGILL, 1977; MURPHY, BARLOW y HATCH, 1994; YOUNG, 1995); la insensibilidad hacia los matrimonios de doble carrera, máxime cuando se obstaculiza su promoción al no permitirse la relación superior-subordinado entre familiares (MASSENGILL, 1997) y la obligada desafectación o transferencia de un empleado como consecuencia de contraer matrimonio con una compañera de trabajo o viceversa a pesar de venir desempeñando ambos correctamente sus puestos (PODGERS, 1996; MASSENGILL, 1997).

Estas políticas presentan un considerable grado de heterogeneidad entre las empresas que las aplican. Así, unas se caracterizan por un grado extremo de severidad en su ejercicio, algunas firmas lo han aplicado incluso cuando perciben evidencias de relaciones sentimentales (ATKINSON, 1997); otras admiten el empleo de matrimonios de doble carrera sólo cuando el matrimonio es posterior al ingreso de ambos en la empresa y, finalmente, existen firmas más tolerantes que admiten la contratación de cónyuges siempre y cuando no existan indicios de favoritismo o previsible conflicto de intereses (VAETH, 1995). También existen empresarios que, aún pudiendo aceptar que tales políticas puedan contribuir a evitar los efectos indeseables del nepotismo, se niegan o se resisten a establecerlas (BERGLAS, 1998).

Cuestión distinta es que la pareja, exclusivamente, constituya un equipo de trabajo, modalidad que es fomentada en aquellas empresas de ámbito internacional que requieren equipos con disponibilidad para viajes de negocios u otras situaciones semejantes (JONES, 1997; HAWKS, 1994).

3. DISQUISICIÓN DEL NEPOTISMO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

El epíteto familiar que adjetiva muchos negocios es tributario de la confluencia de dos variables significativas en todo negocio: propiedad y gestión (ARONOFF y WARD, 1991; ARAGONES, 1992; GALLO, 1995^a; COWLING y WESTHEAD, 1996) sostiene que al menos el 50% del capital debe estar en manos de individuos relacionados entre sí por lazos sanguíneos o matrimoniales. Es exigible, por otra parte, que la máxima responsabilidad de la firma recaiga sobre uno o varios miembros de la familia propietaria. Algunos autores estiman, además, que han de ser dos, al menos, los miembros de la familia implicados en la gestión del negocio para que éste posea un auténtico carácter familiar (DAVIS y TAGIURI, 1982; ROSENBLATT, DEMIK, ANDERSON y JOHNSON, 1985; JAFFE, 1994; SCARBOUROUGH y ZIMMERER, 1993). En el presente trabajo esta condición no es exigida, siguiendo la línea propuesta por otros autores defensores de una concepción menos restrictiva

(WINTER y MORRIS, 1995; HANDLER, 1989; HOLLANDER y ELMAN, 1988; TAUER y GROSSMAN, 1996).

El solapamiento de sistemas empresa-familia (LÓPEZ, REVUELTA y SÁNCHEZ, 1998) propicia que las empresas familiares tomen decisiones subóptimas desde el punto de vista del negocio (KIMHI, 1997; AHRENDES, 1997; ALLEN, 1998; BARTON, 1997; BUCHHOLZ, 1997b), lo que significa añadir un motivo adicional de riesgo a las posibilidades de supervivencia del negocio (AMUNDSON, 1997). Y es que las consideraciones familiares presentes en los procesos de decisión obscurecen o amortiguan la ortodoxia empresarial, como consecuencia de esta extraordinaria proximidad, cuando no coincidencia, entre los sistemas empresa y familia. Una de las principales manifestaciones de esta extraordinaria proximidad de sistemas es precisamente el nepotismo. Efectivamente, investigaciones empíricas demuestran la existencia de condiciones ventajosas para empleados familiares, especialmente en el ámbito de la pequeña empresa (BEEHR, DREXLER Y FAULKNER, 1997).

Emerge en este instante la idea del gobierno de la corporación como una vía de arreglo estructural que neutralice los efectos perniciosos que soporta este tipo de negocios. Se trataría de formalizar la participación activa de instituciones típicamente familiares, como el encuentro, la asamblea o el consejo de familia; como mecanismo que dirigen, controlan y se responsabilizan de las acciones de los máximos responsables del negocio (NEUBAUER y LANK, 1998). La construcción de este <<puente>> que trata de armonizar intereses de propietarios y directivos, deberá sortear la aversión típica de los propietarios, temerosos ante una hipotética pérdida de independencia. Este sentimiento se agrava en aquellos casos que contemplan la entrada de profesionales externos; sin embargo, la investigación empírica de WARD (1991), demuestra que la existencia de un consejo de administración no controlado por la familia se erige en un pilar fundamental para la supervivencia de las compañías familiares.

Los beneficios derivados de este tipo de medidas, mayores conforme se desarrolla el ciclo de vida y/o la complejidad organizativa, se concentrarían fundamentalmente en dotar las relaciones entre ambos sistemas de la máxima transparencia, especialmente las referidas a la participación de los miembros de la familia en el negocio; en definitiva, se trata de establecer las “reglas del juego” que habrán de fijar los límites, cuando los hubiere, entre los sistemas empresa y familia.

El nepotismo, dentro de este marco de referencia, es una figura de difícil delimitación en la práctica. Pues, cuando el familiar contratado posee un perfil que se ajusta al puesto asignado, estamos ante la más pura ortodoxia empresarial en materia de recursos humanos. Desde el prisma de la teoría de la agencia, se reducen de esta manera los costes de transacción (WILLIAMSON, 1975) al alinearse automáticamente la conducta de los agentes con los deseos de los propietarios. Ello es así debido a la confianza existente, entendida ésta como un estado psicológico subyacente, caracterizado por el riesgo y la interdependencia, que canaliza el comportamiento organizativo fomentando la adaptación, reduciendo los conflictos y facilitando los procesos de trabajo en grupo (ROUSSEAU, SITKIN, BURT y CAMERER, 1998).

Este caso, así contemplado, constituiría un caso de confianza relacional o afectiva, generada a partir del contacto personal satisfactorio repetido en el tiempo sobre el que se

edifican expectativas de futuro halagüeñas (McALLISTER, 1995) basadas no sólo en la existencia de intenciones positivas, sino también en la ausencia de intenciones negativas (LEWICKI, McALLISTER y BIES, 1998) con relación al negocio familiar.

Para el caso concreto de la empresa familiar, el nepotismo puede ser contemplado como una forma de altruismo practicado en el ámbito organizativo entre miembros de la familia que controla la propiedad del negocio, actitud por otra parte consolidada en el seno de las unidades familiares. Por tanto, es la familia propietaria la que suele asumir el protagonismo en este sentido.

Es precisamente en este escenario donde esta figura encuentra mejor aceptación, lo cual no quiere decir que esté exenta de críticas; sino que, adicionalmente, aparecen razones que justifican, o ayudan a comprender, tal práctica. Entre éstas, algunas tan poderosas como el afán proteccionista o el intento, inconsciente o consciente, por redimir el complejo de culpabilidad asumido por la escasez de tiempo dedicado a la familia (AMAT, 1998).

En una encuesta aplicada a 614 propietarios de negocios familiares en Estados Unidos (GREENWALD AND ASSOCIATES, 1993), con independencia de su dimensión, se descubrió que el 81% de los negocios familiares contempla al menos un familiar a tiempo completo. Curiosamente, las mujeres propietarias son más propensas a incorporar miembros familiares que los hombres (90% frente a 79%) y también son más propensas a incorporar a la mujer en la gestión del negocio 61% que viceversa 46%. En esta investigación también se muestran las frecuencias relativas de presencia detectadas, según la relación que guarden con el propietario o propietaria.

Cuadro I

RELACIÓN CON EL PROPIETARIO O PROPIETARIA	FRECUENCIA RELATIVA DE PRESENCIA
Cónyuge	40%
Hijo	37%
Hija	16%
Hermano	16%
Padre	11%
Hermana	7%
Madre	6%
Yerno	6%
Cuñado	5%
Sobrino	3%

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, los parientes involucrados a tiempo completo en el negocio familiar acceden con mayor facilidad a puestos directivos o profesionales. Así, el 29% de los negocios familiares tienen un pariente en la gerencia, el 12% tienen miembros trabajando como secretarios e idéntico porcentaje tienen vicepresidentes que son miembros familiares (GREENWALD AND ASSOCIATES, 1993).

Al parecer, las mujeres suelen ser menos frecuentemente objeto de nepotismo (BAURDOUX, 1994). Tal vez, la clave pueda guardar relación con el estudio llevado a cabo por Mathews y Moser (1996) quienes apreciaron que, para niveles similares de conocimiento y experiencia, los hombres están más interesados por la propiedad de los pequeños negocios que las mujeres. Aronoff y otros (1994.), a partir de los datos obtenidos en una encuesta aplicada a 1002 propietarios de negocios familiares estadounidenses, ofrecen otra posible explicación. Reside ésta en las diferencias detectadas de acceso a la educación universitaria al comparar hijos e hijas de propietarios; hecho éste que puede parcialmente explicar también la baja proporción de mujeres que deciden apostar por empresas familiares.

Aparecen opiniones muy variadas respecto a los efectos del nepotismo, existiendo por un lado autores que afirman que incluso contribuye al progreso del negocio: son individuos que crecen en la empresa al mismo ritmo que en la familia, trabajan a tiempo parcial mientras se forman, aceptan las excentricidades de los miembros de la familia a la vez que comienzan a gestionar parcelas del negocio, etc. (BENSON, 1995). Otros, sin embargo, sólo encuentran aspectos negativos (BORKLUND, 1992; VATTEVILLE, 1994; WARD Y ARONOFF, 1992) y, finalmente, hay quienes adoptan posturas eclécticas, entendiendo que crecer en el seno del negocio familiar compensa los efectos negativos del nepotismo, gracias al conocimiento y comprensión del negocio, sus factores claves de éxito, su mercado, sus competidores, sus productos... (LEA, 1997a). En definitiva, el nepotismo puede ayudar o dañar a la compañía dependiendo de cómo se gestione, asumiendo un papel fundamental las políticas elaboradas para tal efecto (NELTON, 1998).

En este sentido, las instituciones familiares responsabilizadas de la dirección, encuentro, consejo y asamblea de familia, deberán asumir la tarea de elaborar, establecer y comunicar las políticas de recursos humanos que delimiten las fronteras de los sistemas empresa y familia, así como las interrelaciones que entre ambos existan (NEUBAUER y LANK, 1998).

4. ELABORACIÓN DE UNA BARRERA DE PROTECCIÓN PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES.

La idiosincrasia propia de los negocios familiares, reflejo de la proximidad de los sistemas familia y empresa, propicia la tendencia a considerar recursos del ámbito familiar para posibles usos en el medio empresarial. En el ámbito de los recursos humanos el nepotismo es la principal manifestación de este movimiento unidireccional; por ello se presentan de forma estructurada, las políticas al respecto recomendadas por los estudiosos de los negocios familiares para preservar su buena marcha. Sin ánimo de exhaustividad, sino más bien pretendiendo la claridad expositiva que permita escalonar las diversas políticas encontradas, hacemos uso de la figura del ciclo de vida laboral: ingreso, desarrollo y desafectación. Antes de desarrollar esta labor conviene advertir que toda política debe cumplir ciertas exigencias de objetividad, estabilidad, congruencia..., y para el caso que nos ocupa, la comunicación efectiva a todos los empleados adquiere especial relevancia, puesto que reduce la incertidumbre en la planificación de la carrera profesional de empleados no familiares (GOMEZ-MEJIA, BALKIN y CARDY, 1995).

4.1. Políticas de ingreso.

Como dato ilustrativo, según la investigación de Greenwald and Associates (1993) el 83% de los propietarios reconocían no disponer de políticas o requerimientos formales de selección para los miembros familiares que en un momento dado puedan implicarse activamente en el negocio. Esta generalizada ausencia de políticas de contratación para con los miembros familiares no debería asociarse con la idea subyacente en la conciencia de muchos propietarios de que la genética garantiza la capacidad para desempeñar un puesto en un negocio familiar (BAURDOUX, 1994).

Dado que el ofrecimiento de un puesto de trabajo constituye la principal manifestación del nepotismo, se hace necesario gestionar estas incorporaciones, implantando para ello las políticas pertinentes que eviten o disminuyan los efectos no deseables descritos anteriormente. Al respecto, se destacan las siguientes:

El reclutamiento de miembros familiares no debe ser coercitivo (LEA, 1997c); es más, estos familiares deben ser motivados a la búsqueda de empleos en otras organizaciones durante su época de formación reglada, para evitar así una futura dependencia del negocio familiar (ARONOFF Y WARD, 1993).

Es conveniente exigir perfiles profesionales acordes con el mercado laboral a los miembros familiares que quieran entrar en el negocio (LANE, 1995; JAFFE, 1997; CARNEY, 1994; ARONOFF y WARD, 1993; BUCHHOLZ; 1996) que, además, deben ser explicitados con toda precisión: estudios universitarios, experiencia previa en negocios distintos del familiar y demostrar éxito, experiencia previa en un puesto de dirección similar, etc.¹

Las técnicas de selección de personal han de ser planificadas, ejecutadas e interpretadas con absoluta objetividad. En el caso de que el miembro de la familia tenga la misma cualificación que el candidato externo, contratar al miembro perteneciente a la familia constituye un tipo de favoritismo menos criticable (CARNEY, 1994).

La pretensión de mantener o mejorar la calidad de las relaciones emocionales entre los miembros de la familia no deben tornarse criterios de selección (PLOTKIN, 1996). En este sentido, una política objetiva podría consistir en contratar a aquellos familiares que posean buena preparación y predisposición positiva (AMAT, 1998).

4.2. Políticas de desarrollo.

Se incluyen en este apartado todas aquellas normas genéricas de actuación que ambicionan un equilibrio estable entre las aportaciones que ofrecen los empleados familiares al negocio y las compensaciones que del mismo reciben a lo largo de su trayectoria profesional.

Comunicar la misión y los objetivos del negocio a todos los empleados, incluidos los familiares; y establecer estándares precisos de desempeño (PLOTKIN, 1996).

1 *Un caso exitoso de aplicación de esta política es relatado por Garret (1998).*

Los miembros familiares deberían trabajar a tiempo parcial para aprender el negocio mientras permanecen en institutos, universidades y demás centros de formación (ARONOFF Y WARD, 1993).

Los miembros familiares no serán promovidos a posiciones directivas salvo que superen los criterios de promoción establecidos y demuestren buena predisposición (AMAT, 1998; LEA, 1997b).

Las condiciones de remuneración han de ser precisas, estables y conocidas de antemano para todo familiar implicado de una u otra forma en el negocio (LEA, 1996) y coherentes con las del mercado laboral (AMAT, 1998). Los miembros familiares deben recibir compensaciones y beneficios basados única y exclusivamente en su condición de empleados (salarios y complementos) o propietarios (dividendos y plusvalías) (JAFÉ, 1997).

No permitir que los problemas familiares contaminen las operaciones empresariales (PLOTKIN, 1996) debiéndose establecer protocolos para tratar las relaciones problemáticas (CHANIN, 1997).

4.3. Políticas de desafectación.

Quedan recogidas aquí todas aquellas directrices que tratan de favorecer tanto la suave transición entre generaciones de la máxima responsabilidad directiva, así como la separación de aquellos miembros que se muestran incompetentes en su desempeño o incapaces de asumir los roles que el negocio les demanda.

Los gerentes propietarios deben suministrar a sus futuros sucesores un sistemático entrenamiento, que contemple la asignación de responsabilidades propias de la gestión, y diversos programas de formación para dotar a la siguiente generación de las capacidades y habilidades que precisan (LEA, 1996a). No considerar esta política puede hacer peligrar la supervivencia de la organización (LEA, 1997d).

Considerar otras alternativas diferentes a la sucesión familiar: división del negocio, alianzas o fusiones, búsqueda de un nuevo socio (SNEIDER, 1997. venta de la compañía (SCHNEIDER, 1997; WILLIAMS, 1997; ZIMMERMAN, 1997), operaciones de compra-venta entre miembros familiares (STIER y HUTCHESON, 1997), etc.

Disponer de los procedimientos y la fortaleza necesaria para expulsar a miembros familiares que no aporten valor añadido al negocio (LEA, 1997b; PLOTKIN, 1996).

5. CONSIDERACIONES FINALES.

A modo de conclusión, para sintetizar la labor efectuada así como para orientar futuros estudios, son presentadas las siguientes ideas:

- 1.- Se hace necesario restar ambigüedad al término nepotismo, tanto para poder emitir valoraciones objetivas como para evitar un tratamiento generalizado, enfatizando en cada caso el escenario que lo abriga.
- 2.- A pesar de que el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española circunscribe el uso del término nepotismo al sector público, se considera, tras la revisión de la

literatura pertinente, ampliar el ámbito de estudio incorporando el sector privado y haciendo especial referencia a la empresa familiar; pues el fenómeno, entendido como acto de favoritismo hacia un familiar, no es exclusivo del sector público y tampoco existe un término que recoja esta práctica en la esfera privada.

- 3.- En los tres escenarios contemplados: sector público, privado y empresa familiar, existen organizaciones conscientes de los efectos adversos del fenómeno estudiado.
- 4.- Este estado de conciencia explica la aparición de una serie de barreras de protección. Son éstas, mecanismos que, dependiendo del ámbito de actuación, admiten tres alternativas: las dos primeras tratan de erradicarlo, ya sea mediante la elaboración de normas sancionadoras, caso del sector público, o a través del establecimiento de políticas anti-nepotismo, propias del sector privado. Una tercera posibilidad, especialmente referida a la empresa familiar, implica aceptarlo y gestionarlo, lo que requiere hacer uso de ciertas directrices que orienten las decisiones al respecto.
- 5.- Centrándonos en el caso de la empresa familiar, se destacan las siguientes consideraciones:

La inmensa mayoría de los autores consultados entienden el nepotismo como un simple acto de favoritismo hacia un familiar dentro del sistema empresarial.

Hirsch (1996), en cambio, abre una vía de diferenciación al plantear una conceptualización más restrictiva del fenómeno, exigiendo el convencimiento, por parte de quien toma la decisión, de no estar realizando ninguna contribución para con su organización.

El carácter familiar del negocio condiciona la existencia del fenómeno, surgiendo así políticas que intentan optimizar la convivencia del nepotismo con los objetivos empresariales.

La familia, mediante el uso activo de sus instituciones, está llamada a jugar un rol de indiscutible protagonismo en la labor de dotar de transparencia “las reglas del juego” que afectan a colectivos diversos: familiares, directivos, consejo de administración y propietarios. También la comunicación efectiva de estas políticas se manifiesta como uno de los factores básicos para lograr la aceptación del fenómeno en el ámbito del negocio.

Además de introducir el escenario en el cual tiene lugar, conviene informar de los perfiles afectados y protocolos seguidos. Así, se debería introducir el análisis del familiar objeto de discriminación positiva respecto al puesto de trabajo asignado, distinguiendo entre familiar apto o no apto para su desempeño; y por otra parte, la transparencia u opacidad del proceso para los miembros no familiares de la firma, separando aquellos casos en los que se adoptan y comunican políticas precisas que regirán tales decisiones. La confluencia de estas posibilidades nos permitiría plantear una sencilla matriz en la que aparecerían cuatro casos distintos:

- Proceso transparente que favorece a familiares aptos
- Proceso transparente que favorece a todos los familiares
- Proceso opaco que favorece a familiares aptos
- Proceso opaco que favorece a todos los familiares.

Es de esperar que el ejercicio del nepotismo al amparo de cada una de estas cuatro alternativas produzca consecuencias dispares tanto en el sistema empresarial como en el familiar, conjetura que podría servir de orientación para posibles investigaciones futuras.

6. BIBLIOGRAFIA

- AHRENDES, V. (1997): "All in the family, again". *The Wenatchee Business Journal*. Vol. 10, Nº 16, 1 de abril. pp.32-34.
- ALLEN, D. (1998): "Seeking immortality". *Management Accounting London*. Vol. 76, Nº 2, febrero. pp. 14.
- AMAT, J.M. (1998): *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- AMUNDSON, G. (1997): "Family business must plan and communicate". *Business First*. Vol. 13, Nº 39. 5 de mayo. pp.37.
- ARAGONES, J. (1992): "La sucesión en las empresas familiares". *Alta Dirección*. Nº 162, pp. 127-131.
- ARONOFF, C.E. y WARD, J.L. (1991): *Family business sourcebook*. Detroit, MI: Omnigraphics.
- ARONOFF, C. y WARD, J. (1993): "Rules for nepotism". *Nation's Business*. Vol. 81, Nº 1, enero. pp. 64-66.
- ARONOFF, C. y WARD, J. (1995): "Family owned business: A thing of the pass or a model for the future". *Family Business Review*. Nº 8. pp. 121-130. En Donald F. KURATKO, Jeffrey S. HORNSBY y Naffziger W. DOUGLAS (1997): "An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship". *Journal of Small Business*. Vol. 36, Nº 1, Enero. pp. 24-36.
- ARONOFF, C. y otros (1994): "Major findings of the family business survey". [en línea]. <http://www.massmutual.com/fbn/html/res93.html>. [consulta: 1/4/99].
- ATKINSON, L. (1997): "Discharge of dating couple violates marital status law". *HRfocus*. Vol. 74, Nº 7, julio. pp. 15.
- BARRY, D. (1995): "Inside small banks". *Boston Business Journal*. Vol. 15, Nº 10, 21 de abril. pp.1.
- BARTON, S. (1997): "How to formulate a family plan that works for everyone". *Cincinnati Business Courier*. Vol. 13, Nº 38, 27 de enero. pp. 5B.
- BERGLAS, S. (1998): "Hiring in -laws: The kiss of death". Vol. 20, Nº 16, noviembre. pp.31-33.
- BAURDOUX, Jan B (1994): "Caesars and Committees". *Challenge*. Vol. 37, Enero-Febrero. pp. 51 y ss.
- BEEHR, T., DREXLER, J. y FAULKNER, S. (1997): "Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 18, Nº 3, mayo. pp. 297-312.
- BENSON, B. (1995): "When family hires family". *Pittsburgh Business Times*. Vol. 15, Nº 17, 27 de noviembre. pp. 4.
- BORKLUND, D. (1992): "If Family members ask for a job". *Nation's Business*. Vol 80, Enero. Págs 50 y ss.
- BUCHHOLZ, B. (1996): "Challenges shift as families evolve". *Crain's Small Business*. Vol. 4, Nº 9, noviembre. pp.8.

- BUCHHOLZ, B. (1997a): "Transplant some tips for spring". *Crain's Small Business*. Vol. 5, Nº 3, abril. pp.22.
- BUCHHOLZ, B. (1997b): "Taking the business personally". *Crain's Small Business*. Vol.5, Nº 1, febrero. pp.33.
- CARNEY, K. (1994): "Tough love". *Inc*. Vol. 16, Nº 9, septiembre. pp.120.
- CHANIN, J. (1997): "Draft a clear policy on office romance". *The Denver Business Journal*, Vol. 49, Nº 2, 19 de septiembre. pp. 28.
- COWLING, M. y WESTHEAD, P. (1996): "An Inter-generational comparison of Ownership and Management Issues in the family firm". Centre for Small and Medium Sized Enterprises. Paper of Warwick Business School.
- DAVIS, J. A. y TAGIURI, R. (1982): "Bivalent attributes of the family firm". En C.E. ARONOFF y J. L. WARD (Eds. 1991). *Family business sourcebook*. Detroit, M.I: Omnigraphics.
- FORD, R. y McLAUGHLIN, F. (1986): "Nepotism: Boon or bane". *Personnel Administrator*. Nº 31, noviembre. pp. 79-89.
- GALLO, M. A. (1995a): " La empresa familiar: fortalezas y trampas". En V. M. GARRIDO DE PALMA (dir). *La empresa familiar ante el derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar*. Madrid, Civitas.
- GREENWALD, Mathew and Associates (1993): "Major findings of the family business survey". [en línea] <http://www.massmutual.com/fbn/html/res93.html> [consulta 1/4/99].
- GROGAN, G. (1995): "There's nothing like nepotism to pave the way to the top". *Dallas Business Journal*. Vol. 18, Nº 32, 7 de abril. pp.2.
- HANDLER, W.C. (1989): "Methodological issues and considerations in studying family businesses". *Family business Review* (2). pp. 257-276.
- HAWKS, J. (1994): "Relatively speaking". *Editor & Publisher*. Vol. 127, Nº 26, 25 de marzo. pp. 46-48.
- HIRSCH, D. (1996): "When heat's on, boss's offspring rarely face fire". *Business first*. Vol. 12, Nº 33., 27 de mayo. pp. 1.
- HOLLANDER, B. y ELMAN, N. (1988): "Family-Owned business: An emerging field of inquiry". *Family business Review*. Vol. 3, 1. pp. 145-164.
- HUTCHESON, Don y McDONALD, Bob. (1997): "Balance of Work, family and self impacts business's bottom line". *Orlando Business Journal*., 16 de mayo. pp. 26, 27
- JAFFE, D. (1997): "The cpa as family adviser". *Journal of accountancy*. Vol. 183, Nº 1, mayo. pp. 42-48.
- JONES, M (1997): "Two for the road". *Working Woman*. Vol.22, Nº 11. noviembre. pp.50-53.
- KIMHI, A. (1997): "Intergenerational succession in small family businesses: Borrowing constraints and optimal timing of succession". *Small Business Economics*. Vol. 9, Nº 4., agosto. pp. 309-318.
- LANE, R. (1995): "Let asplundh do it". *Forbes*. Vol. 156, Nº 9, 16 de octubre. pp.56.
- LEA, J. (1996): "You made a contribution if...". *Triangle Business Journal*. Vol. 12, Nº 15, 13 de diciembre. pp.18.
- LEA, J. (1997a): "From the cradle: helping children grow in the family business". *South Florida Business Journal*. Vol. 18, Nº 14, 21 de noviembre. pp.34.

- LEA, J. (1997b): "Youngsters are key to family businesses". *Triangle Business Journal*. Vol. 12, Nº 23, 1 de febrero. pp.19.
- LEA, J. (1997c): "Family companies need to groom successors". *Washington Business Journal*. Vol. 15, Nº 39, 7 de febrero. pp. 37.
- LEA, J. (1997d): "Time off can ease tensions for family firms". *Triangle Business Journal*. Vol. 12, Nº 21, 24 de enero. pp.18.
- LEWICKI, R.J., McALLISTER, D.J. y BIES, R.J. (1998): "Trust and Distrust: New Relationships and Realities". *The Academy of Management Review*. Vol. 23. Nº 3. Julio.
- LÓPEZ GARCÍA, Rafael, REVUELTA BORDOY, Daniel y SÁNCHEZ PÉREZ, José. (1998): "Desafíos de las PYMES familiares". *ESIC Market*. Nº 99. Enero-Abril. pp. 159-173.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R.; BALKIN, David B. y CARDY, Robert L. (1995): *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- McALLISTER, D.J. (1995): "Affect –and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*. Vol. 38. Nº 1. pp. 24-59.
- MASSENGILL, D. (1997): "Not with your husband (or wife) you don't! the legality of no spouse rules in de workplace". *Public Personnel Management*. Vol. 26, Nº 1, marzo. pp.61-77.
- MATHEWS, Charles H. y MOSER, Steven B. (1996): "A longitudinal Investigación of the Impact of Family Background and Gender on Interest in Small Firm Ownership". *Journal of Small Business Management*. Abril. pp. 29-43. En John KITCHING, (1996): "Abstracts and Commentaries". *International Small Business Journal*., Octubre. pp. 90 y ss.
- MOORE, Paula. (1997): "In defense of a diverse work force". *Denver Business Journal*. Vol. 49, Nº 5, pp. 19-21.
- MURPHY, B.; BARLOW, W. y HATCH, D. (1994): "The price of lax policy enforcement". *Personnel Journal*. Vol. 73, Nº 10, octubre. pp. 28.
- NELTON, S. (1998): "The bright side of nepotism". *Nation's Business*. Vol. 86, Nº 5, mayo. pp.72.
- NEUBAUER, F. y LAND, A.G. (1998): *The Family Business. It's Governance for Sustainability*. New York Routledge.
- PLOTKIN, A. (1996): "Separating family ties from economic realities". *Baltimore Business Journal*. Vol. 14, Nº 29, 6 de diciembre. pp. 31.
- PODGERS, J. (1996): "Marriage traps in the workplace". *ABA Journal*. Vol. 82, enero. pp. 46-48.
- REAGOR, C. (1994): "Nasdaq barred care concepts president/ceo". *Business Journal Serving Phoenix*. Vol. 14, Nº 30, 27 de mayo. pp.1-2.
- REED, C. M. (1988): "Anti-nepotism rules and dual career couples: Policy questions for public personnel administrators". *Public Personnel Management*. Nº 17, pp. 223-230.
- RIVERO YSERN (1997): *Manual de derecho local*. Editorial Civitas. Madrid.
- ROSENBLATT, P. C.; MICK, L.; ANDERSON, R.M. y JOHNSON, P.A. (1985): *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. Jossey-Bass Publishers.

- ROUSSEAU, D.M., SITKIN, S.B., BURT, R.S. y CAMERER, C. (1998): "Special topic forum on trust in and between organizations". *The Academy of Management Review*. Vol. 23. Nº 3. Julio. pp. 395.
- SCARBOROUGH, NORMAN M. y ZIMMERER, THOMAS W. (1993): *Effective Small Business Management*. Mc Millan Publishing Company.
- SCHNEIDER, F. (1997): "Addiction and Family Biz". *Small Business Strategies*. Vol. 48, Nº 27, marzo. pp. 16.
- SCHNEIDER, F. (1998): "Do not let conflicts destroy your family-owned business". *San Antonio Business Journal*. Vol. 11, Nº 48, enero. pp. 14.
- SNEIDER, Julie (1997): "Planning for the sunset". *Business Journal Serving Greater Milwaukee*. Vol. 15. Nº 3, pp. 1-3.
- STIER, Suzzanne y HUTCHESON, James Olan (1997): "Case study: His cheating heart". *Nation's Business*. Vol. 85. Nº 7, julio. pp. 57.
- TAUER, L.W. y GROSSMAN, D.A. (1996): "Business organization in state planning". Working paper The Cornell University Family Business Research Institute. Netmarquee Online Services Inc.
- VAETH, E. (1995): "Employees who marry each other pose a dilemma". *Atlanta Business Chronicle*. Vol. 17, Nº 36, 27 de enero. pp. 2B.
- VATTEVILLE, E. (1994): "Le risque sucesoral". *Revue Francaise de Gestión*. Marzo-Mayo. pp. 19-27.
- WALLAGE, Eric (1996): "The theory of relativity". *Alaska Business Monthly*. Vol. 12, Nº 5. pp.50.
- WARD, J. L. (1991) *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- WARD, J. L.y ARONOFF, C. E. (1992): "Family Business: Sibling Partnership". *Nation's Business*. Vol. 80, enero. pp. 52-53.
- WERBEL, J. and HAMES, D. (1996): "Anti-nepotism reconsidered". *Group & Organization Management*. Vol. 21, Nº 3, septiembre. pp. 365-380.
- WILLIAMS, Gordon. (1997): "Passing the torch. Financial". *World*. Vol. 166. Nº 1, enero. pp. 78-80.
- WILLIANSON, O.E. (1975): *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- WINTER, Mary y MORRIS, Earl W. (1995): "Family Resource Management & Family Business: Coming Together in Theory and Research". *Journal Paper Number J-16738*. Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station, Proyect Number 2857. NetMarquee Online Services Inc.
- YOUNG, B. (1995): "Family matters". *HR Magazine*. Vol. 40, Nº 11, noviembre. pp. 30-32.
- ZIMMERMAN, Malia (1997): "New Generation Leaves Family Biz Behind". *Pacific Business News*. Vol. 35, Nº 6. pp. 15-17.