



investigación
políticas de
capital humano
en la empresa
familiar



INVESTIGACIÓN

Políticas de
capital humano
en la Empresa Familiar

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigaciones de la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar:

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

- Pilar Saldaña Gonzalvo

UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

- Mario Javier Donate Manzanares
- Isidro Peña García-Pardo
- Manuel Villasalero Díaz

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

- Carmen M^a Cortés Contreras
- Jesús Giménez Sánchez
- M^a José Pérez Rodríguez
- Isabel Sánchez Quirós

UNIVERSIDAD DE JAÉN

- Rocío Martínez Jiménez
- Juan de la Poza Pérez
- Manuel Carlos Vallejo Martos

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

- Juan Carlos Ayala Calvo
- Nicolás Fernández Losa
- Guadalupe Manzano García

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

- M^a José Alarcón García
- M^a Cinta Gisbert López
- José M^a Gómez Gras

UNIVERSIDAD DE VALENCIA

- Consolación Adame Sánchez
- Tomás Gonzalez Cruz
- Justo Herrera Gómez

PricewaterhouseCoopers Human Resource Services y Unidad de Empresa Familiar:

- Ignacio Aguilar
- Fernando Fuertes
- José Félix Galvez
- Yolanda Gómez Larios
- Yolanda Gutiérrez
- Nuria Jiménez Moreno
- Mónica Zai

INVESTIGACIÓN

Políticas de capital humano
en la empresa familiar

1. PRÓLOGO / pág. 5
2. INTRODUCCIÓN / pág. 9
3. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN / pág. 13
4. MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS / pág. 21
5. GRANDES PARADIGMAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA FAMILIAR / pág. 27
 - 5.1. Relevo generacional
 - 5.2. Incorporación de talento
 - 5.3. Profesionalización de la Empresa Familiar: transparencia y rigurosidad
6. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR / pág. 59
 - 6.1. Análisis de modelos de organización de trabajo
 - 6.2. Reclutamiento, selección y acogida
 - 6.3. Formación y desarrollo
 - 6.4. Evaluación del rendimiento
 - 6.5. Gestión de la compensación
 - 6.6. Conciliación vida familiar y vida laboral en la Empresa Familiar
7. BEST PRACTICES / pág. 129
 - 7.1. Grupo Barceló
 - 7.2. Grupo Eulen
 - 7.3. Grupo Siro
 - 7.4. Mercadona
8. ANÁLISIS CUANTITATIVO / pág. 161
9. CONCLUSIONES / pág. 189
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS / pág. 193

A large, white, stylized letter 'E' is positioned on the right side of the page, set against a solid purple background. The letter is partially cut off by the right edge of the frame. Inside the lower loop of the 'E', the text '1. Prólogo' is written in a white, sans-serif font.

1. Prólogo

La colaboración entre el Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers data de principios del presente decenio y se ha visto materializada en numerosas iniciativas, todas tendentes en última instancia a divulgar un mejor conocimiento del fenómeno de la Empresa Familiar y los aspectos que son clave para su desarrollo y sostenibilidad.

Fruto de este amplio ámbito de colaboración, surge la relación entre PricewaterhouseCoopers y la Red de Cátedras del IEF con el doble objetivo de enriquecer respectivamente las perspectivas académicas y de consultoría y avanzar en el conocimiento de la problemática de la Empresa Familiar mediante la investigación.

Aspectos como la fiscalidad, los órganos de gobierno, la creación de valor o la internacionalización ya han sido objeto de análisis en proyectos de investigación que, sin duda, han contribuido a un mejor conocimiento del fenómeno de la Empresa Familiar en nuestro país y los retos que afronta.

El proyecto que ahora presentamos, *“Políticas de capital humano en la Empresa Familiar”*, responde en su origen fielmente a los mencionados objetivos, ya que se trata de un proyecto fruto de la colaboración de siete cátedras de Empresa Familiar (Barcelona, Castilla la Mancha, Miguel Hernández, Jaén, La Rioja, Madrid y Valencia) pertenecientes a la red del IEF y un equipo de profesionales del Área de Human Resource Services de PricewaterhouseCoopers y aborda un tema de extraordinaria importancia para la Empresa Familiar, nunca suficientemente tratado y, por lo tanto, merecedor de un proyecto de investigación de esta naturaleza.

Estamos convencidos que el contenido de este informe aportará elementos importantes de divulgación y análisis en esta materia y, en definitiva, contribuirá a que nuestras empresas familiares avancen en la mejora de la gestión de este área crítica para su sostenibilidad.

José Félix Gálvez
Unidad de Empresa Familiar
PricewaterhouseCoopers



2. Introducción

El Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers han desarrollado desde 2001 una estrecha colaboración para elaborar y divulgar Proyectos de Investigación relativos al estudio de la Empresa Familiar desarrollados conjuntamente por académicos de la Red de Cátedras del Instituto.

Los frutos de esta colaboración se han centrado, por el momento, en cuatro Proyectos de Investigación, que ya han sido publicados previamente y realizados por las Cátedras de Empresa Familiar de la Universidad de Barcelona *“Estudio comparativo del impacto en la sucesión empresarial del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones”*; la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria *“Órganos de gobierno de las empresas familiares”*; la Universidad de La Rioja *“Creación de Valor para la Empresa Familiar”* y, conjuntamente, por las Universidades Carlos III de Madrid, Jaén, La Rioja y Sevilla *“Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar”*.

En consecuencia, es una gran satisfacción para nosotros presentar esta publicación que recoge el quinto Proyecto de Investigación realizado conjuntamente por PricewaterhouseCoopers y la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar, dedicado a analizar las políticas de recursos humanos en las empresas familiares y desarrollado por las Cátedras de las Universidades de Barcelona, Castilla-La Mancha, Complutense, Jaén, La Rioja, Miguel Hernández y Valencia.


Igual que en los restantes proyectos, los resultados exceden en complejidad y magnitud la dimensión recomendable para una amplia divulgación, por lo que, sin renunciar a una difusión completa e íntegra posterior, el Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers han creído oportuna la edición de este documento que recoge las principales conclusiones del proyecto.

La metodología de trabajo ha combinado el estudio académico y doctrinal de la cuestión con el análisis cuantitativo y un especial análisis cualitativo de algunas de las empresas integradas en el Instituto de la Empresa Familiar, a las que nos gustaría mostrar nuestro más profundo agradecimiento por la ayuda, el interés y la dedicación mostrada con el equipo de trabajo que ha realizado el proyecto.

Son muchas las personas que han colaborado en el presente estudio, incluyendo un número importante de Directores y Colaboradores de Cátedra, pero quisiéramos particularizar un agradecimiento especial a Yolanda Gutiérrez y Mónica Zai, de PricewaterhouseCoopers por el esfuerzo realizado en la coordinación y el seguimiento del numeroso equipo de trabajo.

La publicación que el lector tiene en sus manos es el fruto de un proceso de reflexión sobre la función de los recursos humanos en la Empresa Familiar, analizada desde diferentes puntos de vista. Por eso consideramos que esta publicación puede ser de interés de los empresarios familiares españoles y de todos aquellos profesionales y académicos relacionados con el estudio y fomento de la Empresa Familiar, al tiempo que supone la consolidación de una línea de investigación orientada a mejorar nuestro conocimiento sobre la realidad de las empresas familiares españolas.

Juan Corona
Director Académico del
Instituto de la Empresa Familiar



3. Planteamiento del trabajo de investigación

El objetivo genérico de este proyecto de investigación es analizar las políticas y prácticas de Recursos Humanos existentes en las empresas familiares en España, así como su grado de desarrollo, de aplicación y de vinculación al negocio en sí. A partir de las conclusiones alcanzadas, se podrá ofrecer la visión que las empresas familiares tienen con respecto a los Recursos Humanos en sus estrategias.

Los objetivos específicos han sido tres. En primer lugar, conocer si las empresas familiares tienen una problemática específica respecto a cualquier otra empresa en el ámbito de la gestión de personas. En segundo lugar, explicar si la problemática específica, en su caso, está asociada a aspectos distintivos intrínsecos a la Empresa Familiar, como el estadio en el ciclo generacional o el nivel de involucración de la familia en la empresa. En tercer lugar, determinar el papel de la función de personal en la gestión de la Empresa Familiar, con especial atención al estatus del departamento de recursos humanos y al grado de vinculación de las políticas de recursos humanos con la estrategia general de la empresa.

3.1. Aspectos considerados

Para alcanzar estos objetivos, algunos de los puntos que se han incluido en nuestro análisis y que hemos clasificado en estos apartados, son los siguientes:

Retos en la gestión de las personas

- ¿Cuáles son los principales retos en gestión de personas a los que se enfrenta la Empresa Familiar desde su creación?
- ¿Cuáles son las prácticas que se conservan desde los inicios de la Empresa Familiar?
- ¿Se ha formalizado el protocolo familiar, incluyendo aspectos relevantes en Recursos Humanos?
- ¿Qué impacto tiene la guerra por la atracción y retención del talento interno y externo?

Políticas y herramientas de recursos humanos

- ¿Qué nivel de profesionalización ha alcanzado la Empresa Familiar en sus distintas fases de desarrollo?
- ¿Qué políticas están formalmente definidas e implantadas en la Empresa Familiar?
- ¿Cómo se mide la contribución de los empleados en el éxito de la Empresa Familiar?
- ¿Las vacantes en puestos directivos se cubren con miembros de la familia o con profesionales externos?
- ¿Cómo se afronta la selección del sucesor?
- ¿Existe una política de retribución formal?
- ¿Existe un plan de formación formal?
- ¿Qué posibilidades tienen los empleados no familiares de hacer carrera en una Empresa Familiar?
- ¿Cómo se afronta el plan de sucesión?
- ¿Existen políticas de conciliación en la Empresa Familiar?
- ¿Cuál es el rol del directivo no familiar?

Prácticas de referencia

- ¿Cuáles son las empresas familiares que han acometido con éxito el paso de administración de personal a gestión de personas?
- ¿Cuáles son las principales tendencias que se siguen en RR.HH. en las empresas familiares?

- ¿Qué podemos aprender de unas empresas que han logrado incluir los RR.HH. en sus comités de Dirección?
- ¿Cómo se han enfrentado los obstáculos propios de una Empresa Familiar como la sucesión, la presencia de profesionales externos con valía, etc.?

3.2. Diseño de la investigación

Para el desarrollo del proyecto, se ha aplicado una doble metodología cuantitativa y cualitativa, con la finalidad de aproximarnos a la misma realidad desde dos perspectivas complementarias.

El estudio cualitativo ha sido clave para obtener información en profundidad sobre la problemática de la Empresa Familiar en materia de gestión de personas, así como para orientar el diseño del cuestionario aplicable en el estudio cuantitativo. La técnica de análisis de múltiples casos con múltiples informadores fue utilizada para el estudio cualitativo.

El estudio cuantitativo ha permitido conocer el nivel de difusión en diferentes contextos de las prácticas identificadas en el estudio cualitativo, aportando información representativa sobre las empresas familiares objeto de interés. Las técnicas descriptivas de análisis de frecuencias y análisis de medidas de tendencia central y dispersión fueron utilizadas para el estudio cuantitativo.

3.3. Estudio cualitativo

El análisis cualitativo ofrece la posibilidad de obtener una información precisa, clara y con mucha aportación de valor, sobre las observaciones realizadas.

Por este motivo, se definió junto con el Instituto de Empresa Familiar una muestra reducida de empresas que, por sus inicios empresariales, su desarrollo, su situación actual y sus retos futuros, representan unos modelos de excelencia en el ámbito de la Empresa Familiar y de los Recursos Humanos.

Dichas empresas son:

- Grupo Barceló
- Grupo Eulen
- Grupo Siro
- Mercadona

Para poder recoger la información, diseñamos un cuestionario específico para acometer el análisis de campo. El cuestionario consta de los siguientes apartados:

1. Los recursos humanos en su empresa

En este apartado, a través de preguntas abiertas, se trataba de analizar el papel de los Recursos Humanos en el pasa-

do, el momento actual y en el futuro, así como los retos que pueden presentarse en este ámbito.

2. Cuestionario cerrado, para analizar las siguientes prácticas de recursos humanos:

- Análisis de modelos de organización de trabajo
- Diseño de puestos
- Análisis de roles
- Análisis de Competencias
- Reclutamiento, Selección y Acogida
- Formación y Desarrollo
- Evaluación del Rendimiento
- Gestión de la Compensación
- Directivo Externo
- Conciliación

Posteriormente, y para poder obtener información de máxima calidad, era muy importante mantener entrevistas personales que podían darnos una doble visión:

- La del fundador, empresario o miembro de la familia, que había sido testigo de la creación, desarrollo y consolidación de la empresa, y/o:
- La del directivo externo, que podía compartir la misma vivencia del fundador, propietario o miembro de la familia, pero desde otra perspectiva.

En este caso concreto, se mantuvieron entrevistas personales con:

- Grupo Barceló: Presidente
- Grupo Eulen: Director de Recursos Humanos
- Grupo Siro: Director de Recursos Humanos
- Mercadona: Coordinador División Formación

Las entrevistas tuvieron una duración media de dos horas, en las instalaciones de las cuatro empresas mencionadas, en un marco activo de intercambio de información, impresiones y proyectos futuros.

Tras la realización de las entrevistas personales, se procedió a la redacción del apartado de Best Practices, con posterior validación por parte de las empresas involucradas.

3.4. Estudio cuantitativo

Con el objetivo de realizar el procesamiento estadístico de los datos, se procedió a diseñar un cuestionario cuantitativo que contenía los siguientes apartados:

- Información general sobre la Compañía

- Retos en la Gestión de las Personas
- Cultura Corporativa
- Políticas y Herramientas de Recursos Humanos
- Conciliación Vida Personal y Profesional
- El Directivo Externo

Las cuestiones recogidas en cada apartado fueron propuestas por los equipos de trabajo ocupados de los temas correspondientes. La información solicitada, así como el formato de las respuestas se adaptaron a las características de los encuestados aprovechando la experiencia acumulada en la realización del análisis cualitativo. La elección de las variables objeto de interés se fundamentó en la investigación en cada ámbito, a partir de la revisión de artículos publicados en revistas científicas. El cuestionario incluyó tres tipos de medidas: nominales, ordinales y métricas. Las medidas nominales solicitaban al encuestado su valoración en algún aspecto categórico, donde debían marcar una única opción o varias que mejor describieran la situación de la empresa. Las medidas ordinales exigían establecer una relación de distintos ítems contemplados para un aspecto concreto, de forma que pudiera inferirse la importancia relativa que se atribuía a cada uno de ellos. Finalmente, las medidas métricas recogían la opinión de las empresas sobre el nivel de acuerdo o desacuerdo con una expresión destinada a caracterizar un comportamiento típico en el ámbito analizado, logrando aproximarnos a una valoración continua sobre esta cuestión como si fuera expresada sobre una escala continua. Con el objetivo de hacer el cuestionario lo más simple posible, la mayor parte de las cuestiones se formularon en sus versiones más sencillas, predominando las respuestas nominales de respuesta múltiple.

La población de empresas objeto de la investigación estaba formada por todas las unidades pertenecientes al Instituto de la Empresa Familiar, las vinculadas a las distintas asociaciones regionales que existen en cada comunidad autónoma y aquellas no vinculadas que reunían características de Empresa Familiar. En términos generales, el primer grupo viene dado por empresas grandes que se caracterizan por estar internacionalizadas y haber superado algún proceso de sucesión, el segundo grupo está formado por empresas medianas que se encuentran en distintos estados respecto a los procesos de internacionalización y sucesión y el tercer grupo se corresponde con pequeñas empresas. Los investigadores disponían de información censal para los dos primeros grupos, pero no para el último. Por tanto, la población para esta investigación estaba parcialmente determinada. De acuerdo con esta limitación, el grupo de empresas sometido a la investigación se estableció a partir de un muestreo estratificado de carácter no aleatorio, destinado a encontrar unidades representativas de los distintos tipos de empresas familiares que podemos encontrar en la realidad. Los criterios empleados dieron lugar a una muestra de 423 empresas familiares en función de los siguientes estratos:

- 1 - 9 empleados
- 10 - 49 empleados
- 50 - 249 empleados
- 250 ó más empleados
- Intervalos de 3 millones de Euros de Facturación

El hecho de disponer de una población parcialmente determinada y utilizar una técnica de muestreo no aleatoria motivó que no fuera posible calcular los errores muestrales de este estudio. La definición del censo de empresas familiares

españolas distribuidas en grandes, medianas y pequeñas continua siendo un reto abierto, cuya consecución no sólo permitirá un mejor conocimiento de estas empresas, sino que también facilitará la realización de investigaciones aplicadas como ésta. En todo caso, el proceso de estratificación se realizó con el rigor necesario para garantizar una adecuada representatividad en esta investigación, si bien no puede establecerse cuantitativamente por las limitaciones indicadas.

En el proceso de recogida de datos se contemplaron varias, con la finalidad de adecuarnos a las distintas características de los encuestados:

- Entrevista personal
- Cumplimentación del cuestionario on line (<http://rrhhyempresafamiliar.pwc.es>)
- Cumplimentación del cuestionario por escrito y envío por fax, mensajero, correo electrónico, etc.

Después de varios contactos, se recibieron un total de 42 cuestionarios válidamente cumplimentados de los 423 enviados, lo que representa un 10 por 100 de tasa de respuesta aproximadamente. Esta tasa de respuesta es consistente con la media obtenida por otros estudios basados en encuestas, que suelen tener un 15 por 100 para grandes empresas y un 5 por 100 para pequeñas y medianas empresas.

Tras la recogida de los datos, se ha procedido al tratamiento estadístico de los mismos, a partir del paquete estadístico SPSS 14.0, especialmente indicado para la investigación aplicada en el ámbito de las ciencias sociales. Como paso previo, la información original fue recodificada de forma que pudiera optimizarse su análisis y posterior interpretación. Los análisis estadísticos fueron eminentemente descriptivos, quedando pendiente su tratamiento causal en estudios específicos en cada uno de los temas abordados. Las técnicas más utilizadas son, por tanto, el análisis de frecuencias en el caso de variables nominales y ordinales y el análisis de medidas de tendencia central y dispersión en el caso de variables métricas.

De acuerdo con el enfoque descriptivo de análisis, el tratamiento aplicado de los casos perdidos intentó aprovechar la máxima información disponible en las encuestas recibidas. En términos generales, la base de datos no contenía demasiados casos perdidos, entendiéndose por tales aquellos ítems en los que el encuestado no realiza valoración alguna cuando debía realizarla. En cada análisis, se indican las respuestas efectivas recibidas sobre un máximo de 42 posibles.

Mención especial requiere el tratamiento estadístico de las respuestas múltiples, por la frecuencia con la que se utilizó este formato de cuestión. En estos casos, el encuestado puede marcar varias opciones dentro de una misma pregunta frente a la modalidad convencional en la que sólo puede marcar una opción en cada pregunta. En los análisis de las respuestas múltiples se indican tanto las respuestas efectivas recibidas sobre un máximo de 42 posibles como el número potencial de respuestas en función del número de ítems contemplados.

3.5. Composición del equipo de trabajo

Para garantizar la máxima aportación a nivel teórico y práctico, se han creado equipos mixtos compuestos por profesionales de:

- Instituto de la Empresa Familiar
- Cátedras de Instituto de la Empresa Familiar
- PricewaterhouseCoopers Human Resource Services

Cada tema analizado en el proyecto de investigación es responsabilidad de un equipo, hasta un total de 8 equipos de trabajo, repartidos de la siguiente forma:

Temas de análisis:

0. Planteamiento del Trabajo de Investigación

Equipo: Universidad de Castilla-La Mancha y PricewaterhouseCoopers

1. Análisis de Modelos de Organización de Trabajo

Equipo: Universidad de Valencia y PricewaterhouseCoopers

2. Reclutamiento, Selección y Acogida

Equipo: Universidad Miguel Hernández y PricewaterhouseCoopers

3. Formación y Desarrollo

Equipo: Universidad Complutense de Madrid

4. Evaluación del Rendimiento

Equipo: Universidad de Barcelona

5. Gestión de la Compensación

Equipo: Universidad de Jaén y PricewaterhouseCoopers

6. Problemática del Directivo Externo e Incorporación del Talento


Equipo: Universidad Complutense de Madrid y Universidad de La Rioja

7. Conciliación Vida Personal y Laboral

Equipo: Universidad de Valencia

8. Best Practices

Equipo: Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCooper



4. Modelo de
gestión integral de los
recursos humanos

Tras varias décadas, la principal función de Recursos Humanos era la creación y aplicación de políticas de personal, entre las que destacaba singularmente la contratación y gestión de los salarios de los empleados. La evolución tecnológica de finales del siglo veinte, la mejora de las comunicaciones, la globalización, son elementos gracias a los cuales el concepto del trabajo ha cambiado y con él, también, el valor de la gestión de los trabajadores en las empresas.

En los años 80, se puso un mayor énfasis en los aspectos humanos que, según los expertos, condicionaban el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo.

A partir de la década de los 90, se entendió la función de recursos humanos como un medio necesario para contribuir a los buenos resultados de la compañía.

Ha sido en los últimos años cuando se ha comenzado a asignar al departamento de Recursos Humanos una función estratégica en la compañía. Esto es, una contribución necesaria e imprescindible para que la compañía consiga objetivos a medio y largo plazo.

A continuación, expresamos en un gráfico la función actual de Recursos Humanos, según el Informe del Instituto Saratoga de PwC.



El Instituto Saratoga, adquirido por PricewaterhouseCoopers en el 2.003, es el más importante Centro para el análisis de datos sobre los recursos humanos.

Según el último informe publicado en el año 2.006, las tendencias en Recursos Humanos confirman la necesidad de adaptación de los directivos a un entorno de mercado cada vez más dinámico y cambiante.

Este trabajo se basa en el análisis de datos recogidos en más de 15.000 organizaciones en Europa y Estados Unidos, representando sectores como banca, servicios financieros, telecomunicaciones, químico, IT, distribución, así como sector público.

Los datos se organizan por categorías y ofrecen información sobre productividad, remuneración y tendencias en Recursos Humanos. Analizan, asimismo, la estructura y el rol de los Recursos Humanos.

Se analizan en base a unas métricas que conforman la base del *reporting* de Recursos Humanos de varias empresas, permitiendo a los accionistas u otros implicados en el negocio, de obtener una apreciación objetiva sobre el perfil de la compañía desde el punto de vista del capital humano, así como de su posicionamiento estratégico.

Algunas de las métricas genéricas utilizadas por el Instituto en el ámbito de los Recursos Humanos, se detallan a continuación:

- Riqueza generada por F.T.E. (*Full Time Equivalent*)
- Beneficio por F.T.E.
- Ingreso por F.T.E.
- Coste por F.T.E.
- ROI de Capital Humano
- Remuneración/Ingreso
- Remuneración /Coste
- Ratio de Absentismo
- Ratio de Bajas
- Ratio de Altas
- Coste por contratación
- Horas de Formación por F.T.E

El Informe de 2.006 sobre las Principales Tendencias en Recursos Humanos, confirma nuevamente la importancia del capital humano en el desarrollo de los negocios y economías competitivas.

Asimismo, el Informe sugiere retos reales para cada ejecutivo involucrado con el capital humano, en apoyar el desarrollo y la adecuación de las organizaciones para las cuales trabajan para enfrentarse a unos mercados cada vez más competitivos.

Algunos de los retos a los cuales se enfrentan las organizaciones y que se reflejan en el Informe son:

- Los nuevos mercados competitivos creados por economías emergentes como China y Europa Central y del Este.
- Las implicaciones del crecimiento del negocio de *Outsourcing* y *Offshoring*.
- Los impactos de las tendencias demográficas sobre la capacidad productiva y los *gaps* generacionales.

- A pesar de las inversiones en liderazgo, hay pocas muestras de desarrollo en este ámbito.
- La incorporación de políticas de responsabilidad social en las políticas de recursos humanos.
- La orientación de los indicadores de productividad con estrategias efectivas de capital humano.
- El impacto de la conciliación vida laboral y personal en la productividad.
- La habilidad de las funciones de Recursos Humanos de demostrar un impacto real en los resultados de la empresa, utilizando datos y análisis.

En las empresas familiares, también se está produciendo un cambio de tendencia.

Es notorio que este tipo de organizaciones han sido y siguen siendo parte fundamental del motor de la economía tanto nacional como internacional. En los países desarrollados, el porcentaje de empresas familiares es de entre el 60% y el 95% de la totalidad de empresas existentes.

En Estados Unidos, entre el 80% y el 90% de las empresas pertenecen a familias y representan alrededor del 50% del producto interior bruto del país, generando el 60% de los puestos de trabajo.

En la Unión Europea, unos 17 millones de empresas familiares generan empleo para unas 100 millones de personas y representan más del 60% de todas las empresas de la Unión Europea.

En España, el 75% de las empresas españolas son familiares, aportan el 65% del PIB y generan el 80% de los puestos de trabajo. Asimismo, realizan el 60% de las exportaciones españolas y representan el 26% de las 1.000 empresas más grandes del país.

En función del tamaño, de la estructura, así como del momento generacional en el cual se encuentra la compañía, el área de Recursos Humanos está asumiendo un papel de suma importancia para todo lo que tenga relación con la gestión de las personas en el corto, medio y largo plazo.

Para poder comprender las posibles diferencias de cómo se entienden y gestionan los recursos humanos en las empresas familiares, respecto a las no familiares, debemos entender que la Empresa Familiar se basa en una permanente unión entre la empresa y la familia, nexos a partir del cual se generan cultura y valores, que han de ser transmitidos a través de las generaciones y que constituyen la verdadera esencia de la empresa en sí.

Partiendo del estudio de David y Tagiuri (1.982), del cual deriva el modelo de los tres círculos, que comprende la Propiedad, la Familia y la Empresa y teniendo en cuenta el impacto del factor tiempo, la Empresa Familiar se desarrolla como organización a través de las siguientes etapas:

- Evolución de la Propiedad
- Evolución de la Familia
- Evolución de la Empresa

La evolución de la propiedad es muy relevante para el análisis de la Empresa Familiar y está relacionada con la evolución a nivel generacional de la familiar propietaria de la compañía.

En la primera generación predomina el modelo del “propietario controlador” que posee un dominio total del capital social de la empresa. En la segunda generación, se pasa a la “sociedad de hermanos”, con un primer reparto accionario entre los hijos del propietario. En la tercera generación, aparece el “consorcio de primos” y la situación se complica a partir de la cuarta generación, con un aumento del número de accionistas familiares.

La evolución de la familia implica el análisis de cuatro etapas:

1. Etapa de la familia empresarial joven, cuando los padres tienen menos de cuarenta años y los hijos menos de dieciocho. Es la etapa de creación de la empresa, establecimiento de las relaciones entre empresa y familia y la formación de los hijos.
2. Etapa de entrada en la empresa, cuando los padres tienen entre treinta y cinco y cuarenta años y los hijos en edad universitaria. Es la etapa de la transición hacia la madurez de los padres, la salida de los hijos del hogar familiar y la entrada de otros familiares en la empresa.
3. Etapa de trabajo conjunto, cuando coinciden dos o más generaciones, la edad de los padres es entre cincuenta y setenta y cinco años y la de los hijos de entre veinte y cuarenta años. La familia se convierte en un árbol, ya que se incrementan las generaciones. Es la fase en la cual hay que potenciar la comunicación, la información interna y gestionar los conflictos.
4. Etapa de paso de la batuta, cuando los padres tienen por encima de sesenta años y conviven varias generaciones de hijos. La primera generación tiene que desvincularse del negocio y afrontar el proceso de sucesión.


La evolución de la empresa, analiza el ciclo vital de la empresa en el tiempo, desde la fundación, pasando por la expansión/formalización, hasta la madurez.

En la fundación, la estructura es mínima, el propietario lo es todo: planifica, lidera, gestiona y centra la misión, visión y objetivos de la empresa.

La expansión/formalización tiene una duración variable en el tiempo, se inicia cuando la empresa se establece en el mercado y finaliza al llegar un cierto estancamiento en la actividad. Se conforman la estructura y los recursos.

La madurez implica el binomio “renovarse o morir”, por lo que se centra sobre todo en planteamientos estratégicos.

Estas fases de desarrollo y cambio de tendencia en la Empresa Familiar, se acompañan con la evolución de los recursos humanos, como veremos a lo largo del proyecto de investigación.



5. Grandes paradigmas
de la gestión de personas
en la Empresa Familiar

Hasta hace relativamente poco tiempo, las personas en las organizaciones se consideraban un gasto y no un recurso. Con el paso del tiempo, el factor humano ha ido ganando importancia, demostrando ser un conjunto de conocimientos, valores, aptitudes y actitudes, por lo que se ha convertido en parte estratégica del éxito de una empresa.

Podemos, por lo tanto, hablar de una nueva gestión de personas, no tanto entendida a nivel de administración de personal, sino de una *“gestión que comporta todas las decisiones y acciones que afectan la naturaleza de la relación de la organización hacia sus asalariados a la vez que ofrece una perspectiva sobre los sistemas de empleo, caracterizados por su estrecho alineamiento en la estrategia de la empresa”* (Dimitri Weiss, *La función de los RR.HH.*, p.25).

La nueva gestión de personas se está integrando cada vez más a los planes estratégicos de las empresas, convirtiéndose en Gestión de Recursos Humanos.

Para ello, es necesario contar con una serie de actividades, procedimientos y procesos que, normalmente, son puestos en marcha por el departamento de Recursos Humanos, pudiéndose resumir en este esquema:



En la Empresa Familiar, además de estos elementos, hay que tener en cuenta otras variables que impactan en la gestión de las personas, y que constituyen auténticos retos para ellas. Estos son:

- Relevo Generacional
- Incorporación de Talento
- Profesionalización de la Empresa Familiar: Transparencia y Rigurosidad

Por su impacto y su gestión diferencial en el ámbito de la Empresa Familiar, estos temas merecen un análisis aparte, que tratamos a continuación.

5.1. Relevo generacional

¿Qué es la sucesión? Es “la acción de suceder o sustituir a alguien en un puesto, cargo o función”; “conjunto de hijos o herederos”; “conjunto de bienes, derechos y obligaciones que se heredan de una persona tras su muerte”.

Estas diferentes definiciones, ayudan a aclarar el significado de la palabra sucesión que, en la Empresa Familiar, adquiere unos matices particulares, puesto que el relevo generacional implica el traspaso del poder decisional de un líder a otro, la transmisión de la propiedad de la empresa y la transferencia del liderazgo en la familia.

Existen empresas denominadas “orientadas a la continuidad”, puesto que han acometido varios relevos generacionales con éxito y donde el papel del protagonista lo posee el líder familiar del momento que (J.A. Amat):

- Considera la planificación de la sucesión como un elemento estratégico;
- Dedicar el tiempo necesario para prepararse para asegurar el éxito del relevo generacional y la continuidad de la empresa;
- Se apoya, en muchos casos, en el consejo de administración y en asesores externos para la implantación del proceso;
- Posee un sistema de desarrollo del liderazgo empresarial que aplica a miembros familiares y no familiares;
- Ha permitido la entrada de nuevos líderes, a través de miembros familiares o no familiares, para tener nuevas ideas y nuevas visiones.

Pero, la realidad es que, en la mayoría de las ocasiones, es un proceso que se retrasa dado que existen muchas reticencias a la hora de plantearse ceder el testigo a una nueva generación. Según una encuesta realizada a un amplio número de empresarios familiares, el 49% de los encuestados opina que no debería retirarse nunca, el 11% después de los 65 años y sólo un 14% antes de los 55 años (Gallo).

Del mismo modo, el 78,2% de las compañías declaran no estar preparadas para la sucesión, el 41% todavía no se ha planteado acometer el proceso, el 37% tiene sólo algunas ideas sobre cómo gestionar el cambio y sólo el 8% tiene todo el proceso cerrado (datos Esade, FBK, IEF y BBVA).

Pasar la empresa a las siguientes generaciones implica contar con una adecuada planificación, previendo el relevo con suficiente antelación: un mínimo de 10 años y luego un solapamiento funcional entre el sucesor y el sucedido de, al menos, 5 años. Como veníamos comentando, a pesar de la evidente importancia del proceso, éste se suele retrasar.

Algunas de las razones, son (Gallo. *Empresa Familiar*, Textos y Casos):

- Temor a quedarse sin patrimonio;
- Temor a no tener nada que hacer;
- Temor a perder status social;
- Esperar hasta tener un patrimonio lo bastante grande para permitir la “división” del mismo hasta los hijos;
- Los hijos no están preparados para la sucesión;
- Ahora es cuando la persona se siente más “en forma” para hacer lo más difícil e importante;
- Experiencias negativas: inició la sucesión y salió mal;

- Desconocimiento sobre “cómo hacerla”;
- Accidentes (por ejemplo: fallecimiento del sucesor natural);
- Los hijos no quieren trabajar en la Empresa Familiar;

Una correcta planificación de la sucesión incluye cinco aspectos (*La Gaceta de los Negocios, Documentos, “Empresa Familiar y Cambio Generacional”*):

- A. Formación del sucesor;
- B. Preparación de la jubilación del fundador o líder actual;
- C. Definición o modificación del protocolo familiar;
- D. Renovación de la empresa;
- E. Asegurar legalmente el cambio en la propiedad de la empresa.

A. Formación del sucesor

Implica identificar y reclutar el perfil adecuado dentro de familia o fuera de ella, en caso de ser necesario. El perfil seleccionado no sólo será el líder de la empresa, sino también de la familia, por lo que deberá ser capaz de anteponer los intereses de la empresa a los suyos propios.

Asimismo, hay que ser especialmente realista acerca de los recursos familiares. ¿Por qué el sucesor tiene que ser necesariamente el hijo primogénito? Puede que no tenga las competencias adecuadas para asumir el relevo, puede que ningún miembro de la familia tenga el perfil adecuado. Es esencial analizar las fortalezas y debilidades de cada posible candidato para determinar un sucesor. En otras ocasiones, la persona inicialmente designada para el relevo, puede no tener interés y sentirse “obligada” a aceptar una propuesta que implica una carga de trabajo, de sacrificios y de responsabilidad.

Hay que identificar la motivación real del candidato y replantear la validez de la elección, en caso de ser necesario. El reto consiste en elegir a la persona adecuada, intentando dejar aparte los sentimientos personales y las preferencias.

Una vez identificado al sucesor, es necesario planificar un proceso de formación, que consta de tres elementos básicos (Gallo):

- La comprensión del negocio de la empresa y cómo se opera en el mismo;
- Saber dirigir;
- Tener un compromiso personal con toda la organización.

Comprender el negocio implica conocer sus productos y servicios, la competencia, el perfil de los clientes, en resumen, la clave del éxito de la empresa.

La capacidad de dirigir consiste en poseer una serie de competencias y habilidades que permitan tener un conocimiento estratégico adecuado y acometer las decisiones oportunas para el negocio.

El compromiso se crea cuando las personas que componen la empresa aceptan al sucesor y cuando él mismo acepta la responsabilidad que le viene dada, el denominado “contrato psicológico”.

B. Preparación de la jubilación del fundador o líder actual

Es recomendable que el fundador se plantee la retirada cuando tiene sucesores jóvenes, preparados y con disposición para asumir el reto. La retirada será gradual para evitar que la persona, acostumbrada a un ritmo elevado de trabajo, se quede sin actividad. Lo ideal es que permanezca en el consejo de administración, sin funciones ejecutivas. Es importante, también, prever el esquema de pensión de jubilación.

C. Definición o modificación del protocolo familiar

Para poder anticiparse a la hora de resolver determinadas situaciones conflictivas en las relaciones familia empresa para el futuro, es importante contar con un protocolo familiar, entendido como *“aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familiar empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa de la familia y con el patrimonio familiar”* (Amat).

El protocolo, asimismo regulará lo relacionado con las políticas de recursos humanos (selección, formación, retribución, desarrollo, etc.).

D. Renovación de la empresa

Puede que la renovación no coincida necesariamente con el relevo generacional, pero normalmente es así puesto que se incorporan nuevas visiones, nuevas ideas y nuevos objetivos.

Para que la renovación, a través de una nueva generación, se produzca positivamente, el fundador/predecesor debería (Amat):

- Legitimizar y apoyar totalmente a los miembros de la siguiente generación ante la organización;
- Estar dispuesto a aceptar un cambio estratégico y organizativo para facilitar la renovación;
- Permitir la involucración y participación directa de la siguiente generación en la preparación de la adaptación y renovación estratégica y organizativa.

Además, una organización para ser emprendedora debe *“promover un cambio continuado, estimular la creatividad, tener hábitos de auto crítica y mejora continua”* (Amat), así como tener una estructura flexible, que permita una toma de decisiones rápida, coordinación inter - departamental, promoviendo el trabajo en equipo, el compromiso, la comunicación y la confianza, a través de sistemas de control de gestión poco complejos.

5.2. Incorporación de talento

5.2.1. Introducción. Incorporación de talento y profesionales externos. Retos específicos en la Empresa Familiar.

Las organizaciones deben establecer y mejorar mecanismos internos de integración, desarrollo y optimización del talento y compromiso de los profesionales que ejercen su actividad en la empresa, convirtiendo el talento individual, mezcla de actitudes, conocimientos, capacidades innatas y sabiduría adquirida a través de la experiencia, en ventaja competitiva de la Organización. Gestionar el desarrollo del talento individual de las personas que colaboran en la Organización, y su proyección al ámbito colectivo de la misma, constituye un objetivo esencial en toda Organización que pretenda perdurar con éxito en el mundo económico y social que rodea a ésta, a la que solicita, a través de los diferentes grupos de interés, el compromiso de creación de valor como medida de la eficiencia de la gestión de la Organización en la Sociedad en la que está inmersa.

La relevante correlación entre los resultados obtenidos en las organizaciones y la estrategia y gestión de los recursos humanos en las mismas es generalmente admitida en la actualidad. En la mayoría de las empresas con éxito pueden constatarse dos características relacionadas con la cultura de las personas que desarrollan su talento en la empresa: la involucración emocional de dichas personas y la disciplina de rendimiento.

Ambas características no sólo no están reñidas entre sí, nada más lejos de la realidad, sino que suelen ser complementarias. Así, existen organizaciones en las que las personas que colaboran en ellas demuestran una fuerte vinculación emocional, con alto grado de motivación y enorme capacidad de contribución (organizaciones No Gubernamentales y Grupos de Cooperación pueden ser, a veces, ejemplos), pero que, al no existir disciplina de rendimiento y no estar configurados los procesos que encaminan a los objetivos previamente definidos ni la evaluación de los profesionales de acuerdo con su grado de cumplimiento de dichos objetivos, en algunos casos, no se puede sacar provecho de tan alto grado de motivación.

En el otro extremo, organizaciones excesivamente disciplinadas en el rendimiento y con fuertes controles de gestión, pueden generar en las personas que colaboran en ellas importantes signos de desmotivación relacionados con un cierto grado de explotación en el que el profesional puede creer sentirse inmerso. Estos profesionales, lógicamente, no van a sentirse involucrados en el proyecto corporativo.

En una compañía con éxito, por tanto, deberán coexistir la involucración emocional de los profesionales y el establecimiento de disciplinas de rendimiento con objetivos claramente definidos. La motivación personal está relacionada con la perspectiva de las personas que integran la Organización, mientras que la disciplina de rendimiento responde a la perspectiva desde el punto de vista de la propia Organización.

Desde el punto de vista de las personas, su involucración emocional se consigue intentando que tengan como guía la voluntad de luchar por un objetivo compartido con el resto de los componentes de la Organización, para lo cual será necesario que conozcan su grado de autonomía, dispongan de sistemas de asignación y evaluación de incentivos que cuantifiquen su actitud y realicen su trabajo en cooperación con el resto de la Organización, garantizando ésta el crecimiento profesional y personal futuro de dichos profesionales.

Desde el otro punto de vista, la Organización pretende, mediante la disciplina en el rendimiento, la consecución de los objetivos previstos en su plan estratégico. Para ello, deberá asignar responsabilidades individuales y establecer sistemas de evaluación, medición de valor y gestión de resultados, generando mecanismos de colaboración que facilite la comunicación y la gestión del conocimiento.

Conscientes de la importancia del capital humano como fuente de ventajas competitivas, las organizaciones buscan también la excelencia a la hora de convertirse en una empresa atractiva para atraer a los mejores talentos para que éstos desarrollen su trabajo en la empresa. En este sentido, la Organización deberá crear una identidad y gestión de la imagen de la misma como empleador, gestionando la relación entre los valores de la empresa, sus procesos y políticas internas, con vistas a la consecución de los objetivos de la misma, consiguiendo la necesaria identificación de la colaboración de sus profesionales. A su vez, deberá recompensar adecuadamente a dichos profesionales, a cada uno de ellos en función de su compromiso y esfuerzo.

No es tarea fácil diseñar y mantener un sistema de compensaciones que sea atractivo para el talento, que sea capaz de discriminar los diferentes comportamientos, refuerce los valores y la cultura de la Organización y, al mismo tiempo, no ponga en peligro la permanencia de los mejores profesionales en la empresa, siempre sujetos a posibles ofertas tentadoras de nuestros competidores más directos.

Los buenos profesionales, a su vez, no pretenden únicamente compensaciones económicas por su involucración en los objetivos empresariales. El denominado salario emocional comprende aspectos no monetarios que satisfacen las necesidades de desarrollo y relaciones sociales de los trabajadores, como son, entre otras, la posibilidad de disponer de más tiempo libre o poder prestar mayor atención a la vida familiar o, simplemente, una mayor flexibilidad con vistas a una mejor conciliación entre estos objetivos personales y la lógica involucración y esfuerzo que la Organización pretende de los profesionales. No cabe duda que la necesaria conciliación entre la vida profesional y la vida personal es uno de los retos más relevantes que tendrán que afrontar (más si cabe que en la actualidad) las organizaciones en un futuro ya presente.

El talento es una característica diferenciadora de las personas individualmente consideradas, pero también debe serlo de las organizaciones que, afortunadamente, están constituidas, formadas y gestionadas por dichas personas. El talento individual, entendido como "entendimiento, inteligencia, capacidad para obtener resultados notables con el ejercicio de la inteligencia, habilidad o aptitud para una determinada cosa" (María Moliner, Diccionario) puede ser desarrollado por el propio profesional, pero es tarea de la Organización crear, mantener y perfeccionar mecanismos internos que desarrollen, integren y consigan el óptimo aprovechamiento del talento de sus trabajadores y que, a su vez, éste se convierta también en el principal activo de la Organización.

Como ocurre en tantas otras decisiones estratégicas que la empresa debe afrontar, las organizaciones han de decidir entre las opciones de buscar talento fuera de la empresa y atraerlo a ésta o desarrollarlo internamente. No necesariamente la incorporación de talento externo garantiza su asimilación inmediata por la Organización; tampoco que el talento individual se concrete en resultados para la empresa. Una vez más, la solución no tiene por qué ser única.

La Organización debe crear y mantener mecanismos internos que integren y desarrollen el talento de sus profesionales, decisión que, frente al inconveniente de su menor rapidez, reportará un menor coste, un mayor valor añadido y seguramente provoque una mayor fidelización del profesional hacia la empresa. Por otro lado, la incorporación de nuevos talentos a la Organización cuya gran ventaja consiste en la incorporación inmediata de talento reconocido, cuenta con la incertidumbre de su adaptación a los valores y cultura de la nueva Organización en la que va a desarrollar sus aptitudes y conocimientos.

5.2.2. Incorporación de talento a la Empresa Familiar: directivos profesionales no familiares.

Introducción.

Una de las principales preocupaciones, tanto de los investigadores como de los profesionales de la dirección de las empresas familiares es el tema de la separación de objetivos e intereses entre los propietarios de la empresa y los órganos directivos de la misma. Se trata de diseñar una estrategia adecuada para la incorporación del personal directivo, ya que la misma puede aumentar o disminuir de forma crítica la capacidad competitiva de estas empresas (Velado y Guisando, 2.006; Brealey, Myers y Marcus, 2.004).

En la Empresa Familiar, en orden a la articulación de la dirección de la misma, pueden darse tres sistemas de gobierno: a) la gestión y la dirección están siempre confiadas exclusivamente a socios familiares; b) la gestión y la dirección están confiadas a directivos externos al ámbito familiar y c) el denominado sistema mixto, consistente en la coexistencia de directivos del círculo familiar y de directivos externos al mismo (Calavia, 1.998).

En muchas empresas familiares se produce todavía una confusión entre los objetivos y funciones de sus tres órganos legales de representación: la junta general de socios, su consejo de administración y la dirección ejecutiva de la sociedad. La concentración de poderes o, en ocasiones, la escasa delimitación de funciones y competencias genera ineficiencias en algunas empresas familiares (Sonnenfeld, 2.003).

En este capítulo se procederá a delimitar conceptualmente el significado de las principales opciones estratégicas que configuran esta política de recursos humanos para sistematizar las aportaciones realizadas en la literatura respecto al impacto organizacional de las características de los candidatos internos versus las de los externos, con la finalidad de valorar su aplicabilidad al entorno específico de la gestión del personal directivo de las empresas familiares.

Principales retos planteados.

La primera de las teorías que recoge las diferencias existentes entre el perfil de los candidatos internos y el de los externos, como criterio importante a la hora de argumentar sobre la incidencia que las opciones de captación pueden ejercer sobre el éxito empresarial, es la Teoría de la Ecología de las Poblaciones, que manifiesta una clara preferencia por la captación interna frente a la externa en la cobertura de puestos de trabajo de naturaleza directiva (*tabla 1*).

Según la Teoría de la Ecología de las Poblaciones, la captación de directivos externos al ámbito familiar (en adelante DEF) provoca consecuencias organizacionales negativas como son: interrupciones temporales de la cadena de mando,

Opción preferente de captación	Resultados propuestos
TEORÍA ECOLOGÍA DE LAS POBLACIONES	
Captación interna	Mayor continuidad en procedimientos organizacionales Menores conflictos y disfuncionalidades en los equipos de trabajo Menores niveles de ansiedad e incertidumbre Menor tiempo de adaptación y ejecución efectiva del trabajo, salvo en el caso del efecto ola
TEORÍA DE LA SUCESIÓN	
Captación externa	Incorporación de nuevas ideas y conocimientos Mayor ajuste al entorno Menor riesgo de obsolescencia Mayores comportamientos innovadores y creatividad
TEORÍA DE LA AGENCIA	
Captación interna	Menores asimetrías de información Menores costes de agencia Mejores decisiones de contratación

Tabla 1. Efectos derivados de las características de los candidatos internos vs externos. Fuente: Velando y Guisado (2.006).

cambios en las rutinas de trabajo de los empleados, generación de incertidumbre y de conflictos, enrarecimiento del clima laboral, etc. (Hannan y Freeman, 1.989; Haveman, 1.993). Sin embargo, si la captación del nuevo directivo se realiza internamente, aseguramos un mayor conocimiento de la cultura empresarial, de sus oportunidades y amenazas, lo que facilitará la eficiencia empresarial (Puffer y Weintrop, 1.991).

Los candidatos internos, frente a los externos, suelen tener menores niveles de incertidumbre y ansiedad cuando asumen funciones directivas, lo que facilita el proceso de adaptación a los nuevos retos que les plantea la dirección. No obstante, la cobertura del puesto directivo de manera interna puede provocar un efecto ola al producirse, de rechazo, algunos movimientos laterales o ascendentes que requerirán un tiempo de adaptación a las nuevas funciones. Este hecho puede ser más improductivo para la empresa que la ineficiencia provocada por el tiempo de adecuación de un solo directivo incorporado del exterior.

La Teoría de la Agencia también aboga por la captación interna como sistema preferente de cobertura de nuevos directivos porque la empresa cuenta con una información más precisa sobre las competencias de los candidatos internos tales como sus habilidades y destrezas, aversión al riesgo, propensión a abandonar la organización, su potencial de rendimiento, etc., de forma que las previsibles menores asimetrías de información derivarán en menores costes de agencia.

Alemany (1.998) caracteriza a los directivos como un colectivo de trabajadores, que sin ser necesariamente un calco del empresario, reciben de forma directa e inmediata poderes de gestión propia de aquél y quedan situados respecto del titular de la empresa en una posición de especial proximidad para la gestión de sus intereses. Por tanto, lo que caracteriza al directivo es la participación en la toma de decisiones en actos fundamentales de gestión en la actividad

empresarial. La caracterización que Alemany (1.998) realiza de los directivos, nos puede servir para introducir la Teoría de Agencia como base para el estudio del papel desarrollado por los DEF en las empresas familiares. Los poderes que los DEF reciben del empresario y su participación en la toma de decisiones en la empresa, pueden generar costes de agencia, debidos en la mayoría de los casos a la falta de incentivos del DEF para adoptar decisiones que maximicen el bienestar del empresario y, por tanto, a la necesidad, por parte del empresario, de controlar a este directivo ya sea directa o indirectamente. Numerosos autores, Gallén (1.997), Palacín (1.998), Jensen y Meckling (1.976), Fama y Jensen (1.983), Cabrera (1.998), han estudiado la aportación de la Teoría de la Agencia a la empresa y, más concretamente, a los directivos.

Por el contrario, la Teoría de la Sucesión apuesta por la captación externa como sistema preferente, ya que favorece la incorporación de mayor y mejor conocimiento, tanto técnico y científico como organizacional y operacional tácito acerca del funcionamiento de otras empresas, así como nuevas perspectivas, ideas y formas más eficientes de ejercer el liderazgo empresarial (Lauterbach, Vu y Weisberg, 1.999). Así mismo, a estos potenciales directivos externos se les presupone una mayor capacidad de adaptación al cambio y un mayor rechazo de las rutinas y costumbres improductivas.

Directivos externos en la Empresa Familiar.

En contra de lo que pudiera parecer, dadas las especiales características de la Empresa Familiar, la Dirección de la misma no está siempre ocupada por la propiedad. La práctica empresarial demuestra que, en estas organizaciones, frente a una mayoría relativa de casos en los que así sucede, existen otros ejemplos en los que se puede observar, en ciertas empresas familiares, que la Propiedad está mayoritariamente en manos del ámbito familiar, también el Consejo de Administración en muchas ocasiones, pero la Dirección ejecutiva se ha puesto en manos de personas alejadas de ámbitos relacionados afectivamente con los Fundadores y Propietarios de la Empresa Familiar. En algunas empresas familiares, se ha establecido como norma a seguir, y así se refleja en su Protocolo, que la Dirección ejecutiva deberá ser realizada por un Profesional no relacionado con el grupo familiar.

En primer lugar, es necesario recordar que la Propiedad y la Dirección de la empresa no siempre coinciden en los mismos grupos de personas. De acuerdo con la legislación vigente, la Propiedad nombra a los Administradores, (nominamiento que, por supuesto, puede recaer, en primer término, en los propios propietarios), pero esta facultad jurídica no siempre se lleva a la práctica autonombrándose los propietarios como administradores. Por ejemplo, puede ocurrir en el caso de divisiones igualitarias entre numerosos grupos propietarios que, ante la dificultad de imponer sus intereses ante otros grupos con el mismo poder de elección, convienen en nombrar, de común acuerdo, administradores no relacionados directamente con ninguno de los grupos propietarios.

En otras ocasiones, la Propiedad, que también está presente como socio en otros grupos empresariales, no puede ejercer - como ocurre en determinados sectores regulados especialmente - sus derechos iniciales. Por último, simplemente, por imposibilidad práctica o bien por conveniencia estratégica, acaba por no ejercer su capacidad legal en este aspecto societario, sin olvidar que, en todo caso, el ejercicio de administrar directamente la empresa es una facultad de la propiedad, constituyendo por tanto un ejercicio de voluntad por parte del socio.

Es necesario recordar también que los intereses y objetivos de propietarios y administradores no son coincidentes, ni siquiera paralelos necesariamente. Así, el crecimiento de la Sociedad, admitido generalmente como uno de los principales objetivos a conseguir por el directivo, no tiene necesariamente correlación perfecta positiva con los objetivos relacionados con beneficios y dividendos que puede buscar el propietario. En la propia Empresa Familiar, la visión sobre la misma, así como de las políticas estratégicas y de gestión a desarrollar en el ejercicio de la actividad empresarial, es muy corriente que plantee diferentes enfoques para los miembros del grupo familiar, con perspectivas distintas para familiares propietarios implicados en la gestión y dirección y familiares exclusivamente propietarios.

Tampoco es necesariamente cierto que la Propiedad sea siempre el grupo más fuerte del ámbito empresarial. La consecución de los objetivos está en relación directa con la fuerza o poder de negociación que un determinado grupo posea dentro de la Organización empresarial y, en determinadas ocasiones, la Dirección puede tener una posición relativa de fuerza especialmente significativa frente a los demás grupos empresariales, incluida la Propiedad, como ocurre en el caso de empresas con capital muy diversificado y/o con igualdad significativa en las posiciones relativas de dominio patrimonial. En empresas familiares con gran diversificación del capital, el grupo de familiares directivos, aunque no posean la mayoría de las acciones, seguramente dispongan de una posición relativa de influencia bastante más importante que la que se represente por su participación en el capital.

Verdaderamente más importante que el mero hecho de la relación que pueda tener la persona (o el equipo) que ejerza la dirección con el grupo propietario lo es el que, sea cual sea la relación, cercana, próxima o inexistente entre la Propiedad y el Directivo elegido, es que las tareas de Dirección de la Empresa Familiar, función crucial para el desarrollo y devenir futuro de la Entidad, sean puestas en práctica por personas conocedoras de la problemática empresarial y habituadas a la utilización de métodos, modelos, técnicas de dirección y gestión y todos los recursos convenientes y necesarios para el buen gobierno de las variopintas circunstancias que el devenir empresarial deparará con total seguridad. Buenos profesionales en suma.

La discusión no consiste necesariamente en la elección entre directivos familiares o no familiares, sino que la necesidad prioritaria es la elección de una persona (o grupo de personas) con buena profesionalidad, con independencia de su condición de familiar o no. La mayoría de las empresas familiares preferirán que el capital social esté en poder del grupo familiar, muchas de ellas también considerarán más conveniente para sus intereses que la familia esté mayoritariamente en el Consejo de Administración, pero todas las empresas familiares están plenamente convencidas de que la Dirección de la Sociedad necesita, con carácter innegociable, ante todo, un buen Gestor Profesional. Si existe un familiar que reúna las condiciones requeridas seguramente sea objeto de algún tipo de preferencia; de no ser así, el porvenir de la Empresa Familiar no se pondrá en juego, se requerirá la entrada a la Gestión de la empresa de un experto que pueda completar el perfil profesional establecido, aunque no sea familiar, y se apremiará a los miembros familiares a que velen por los intereses de la Empresa Familiar mediante su colaboración y ejercicio de sus funciones en relación con la propiedad de la empresa, como accionistas, y el control de la misma, como consejeros.

La Empresa Familiar no sólo se plantea como una posibilidad el recurrir al mercado de directivos profesionales, sino que es la primera oferente de este importante tipo de puesto de trabajo. Las empresas familiares forman la parte más

numerosa del tejido empresarial de la casi práctica totalidad de la mayoría de los países con economías desarrolladas, siendo especialmente significativa su presencia en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, que a su vez, y España es un buen ejemplo de ello, son las mayores creadoras de empleo. La Empresa Familiar es la primera generadora de empleo, también en este tipo de profesionales directivos.

Algunas empresas familiares en su Protocolo Familiar, documento que establece las principales normas de funcionamiento entre la Familia y la Empresa Familiar, implantan la norma, y hacen llegar a la empresa, relativa a la presencia de la familia en la propiedad y en la Administración de la Sociedad, pero no en la Dirección de la empresa, que se encargará en todo caso a un Profesional sin lazos familiares con el grupo propietario.

La Empresa Familiar sabe que los directivos que acuden a ella desde el exterior del ámbito familiar conllevan una sinergia importante para este tipo de empresas; aportan conocimiento y métodos de trabajo de otras empresas y renuevan y modifican valores a veces demasiado permanentemente utilizados por la Empresa Familiar.

¿Cuál es el punto de vista con el que observa el directivo no familiar a la Empresa Familiar? ¿Qué espera encontrar en ella?

El *Corporate Leadership Council* (CLC), reconocida entidad de investigación radicada en Washington DC realizó un interesante estudio en marzo de 1.999, actualizado en 2.003 (*"The Compelling Offer - A Quantitative Analysis of the Career Preferences and Decision of High Value Employee"*. Corporate Executive Board, Washington DC), basado en respuestas de 225.000 empleados registrados a mayo de 2.002 en EE.UU., Europa, Asia Pacífico y Latinoamérica. En este estudio se refleja que las preferencias indicadas por los citados empleados son, por orden de importancia, las reflejadas en el siguiente cuadro:

Preferencias de los empleados (Corporate Leadership Council)	
1. Retribución fija	14. Marca de la compañía
2. Calidad del jefe	15. Equidad interna de la retribución
3. Beneficios de salud	16. Reconocimiento
4. Competitividad externa de las retribuciones fijas	17. Calidad del equipo directivo
5. Número de horas trabajadas	18. Número de días de vacaciones
6. Adaptación al perfil del trabajo	19. Desafíos del trabajo
7. Beneficios de retiro	20. Stock option
8. Bono o retribución variable	21. Responsabilidad por un proyecto
9. Delegación de autoridad al empleado	22. Capacidad de asunción de riesgos
10. Localización geográfica	23. Movilidad interna
11. Posibilidad de viajar	24. Entorno de trabajo flexible
12. Calidad de los compañeros de trabajo	25. Balance de vida laboral-trabajo
13. Oportunidades de promoción individual	26. Diversidad

En un plano menos general, en el caso más concreto de jóvenes profesionales que, una vez terminados sus estudios superiores y sus cursos de especialización, se planteen estudiar la posibilidad de incorporarse a la Dirección de una Empresa Familiar, sus objetivos estarán más bien encaminados en la siguiente dirección:

- **Perspectivas de futuro**, tanto para la propia empresa como para sus aspiraciones personales.
- **Buena imagen empresarial**. Al margen de aspectos económicos y de solvencia, la buena imagen frente a la sociedad en general de cualquier empresa es una cualidad cada vez más requerida por los profesionales que acceden a cualquier tipo de empresas.
- **Actividad de formación, actualización y reciclaje**. Toda vez que el directivo pasa la mayor parte de su tiempo inmerso en la gestión de la actividad empresarial y que dicha tarea le podría alejar de la oportunidad de disponer de tiempo suficiente para la necesaria labor de reciclaje y formación referentes a las nuevas técnicas y métodos, la empresa deberá proporcionar la posibilidad de dichas actualizaciones, bien a través de departamentos propios especializados, contratación de especialistas para ofrecer cursos en la propia empresa o facilitar el acceso del directivo a cursos externos en organizaciones especializadas.
- **Empresa en crecimiento**. Tradicionalmente admitido como uno de los objetivos prioritarios del directivo profesional, el crecimiento asegura a su vez una mayor favorable consecución de otros objetivos deseados por este profesional de la gestión, como pueden ser el prestigio, el poder, capacidad de influencia y administración de recursos, operaciones estratégicas y, por supuesto, situación y futuro de dicho profesional en la Organización.
- **Movilidad**. El directivo espera encontrar posibilidad de cambios dentro de la Organización, tanto en la empresa en concreto donde esté realizando su tarea directiva, como en aquellas otras entidades relacionadas con el grupo empresarial, siempre que puedan suponer una mejora de sus perspectivas profesionales.
- **Libertad**. para poder desarrollar sus tareas sin manipulaciones ni injerencias no deseadas en el ejercicio de sus funciones.
- **Alto grado de poder de iniciativa**. Para acometer con garantías suficientes el siempre arriesgado proceso de la toma de decisiones, función primordial de este tipo de ejecutivos profesionales.
- **Proceso de selección adecuado**. Especialmente los jóvenes directivos, más habituados a los procesos de selección que en los últimos tiempos han proliferado como consecuencia lógica de la modernización de los procesos empleados de selección de perfiles y puestos de trabajo y la elevada competitividad, relacionan en gran medida la adecuación del proceso de selección utilizado por la empresa con la propia imagen de la misma, toda vez que, además, es la primera sensación y noticia que reciben de ella.
- **Ambiente agradable de trabajo**. En un lugar en el que el directivo va a pasar la mayor parte del tiempo, las circunstancias que rodean al "hábitat" donde se desarrolla éste pasan a cobrar importancia en muchos casos, casi determinante.
- **Remuneración apropiada**. Aspecto éste que merece un tratamiento en profundidad, los aspectos relacionados con la contraprestación monetaria de la sociedad a la colaboración del directivo en la misma suponen, si no un objetivo único para el profesional, sí al menos una restricción en cuanto al mínimo considerado por éste como medida de su esfuerzo y aportación a la marcha y situación de la empresa, lo cual supone siempre uno de los aspectos de negociación y acuerdo más importantes entre propiedad y profesionales directivos.

Remuneración económica, política y ética en la Empresa Familiar a directivos no familiares.

En cuanto a la remuneración económica, naturalmente, la Empresa Familiar también está sujeta a las normas de competencia y libre mercado, no teniendo más solución que ofrecer compensaciones suficientemente interesantes para retener en su organización a los directivos más eficientes.

Sin embargo, a veces, en la Empresa Familiar, el ejemplo que suelen dar algunos familiares que colaboran en la empresa, recibiendo contraprestaciones alejadas de la que se podrían fijar en condiciones de mercado, y más generalmente por

debajo de éstas, no favorece en principio el justo objetivo de lograr la mejor remuneración posible por la contraprestación a los servicios desarrollados por el ejecutivo no familiar. En el caso de pequeñas y medianas empresas familiares otra limitación con la que se puede encontrar el directivo externo consiste en que, lógicamente, la remuneración está delimitada por la cuenta de ingresos de la entidad, y, por tanto, la gran mayoría de las empresas familiares, dada su dimensión, se encontrarán con limitaciones para ofrecer grandes cifras en este sentido.

La Empresa Familiar deberá tener especial sensibilidad frente a la consideración de que el directivo entenderá perfectamente que los familiares disfruten de un mayor nivel de vida, reciban importantes dividendos y retribuciones como consejeros, pero no que reciban, por su trabajo en la empresa como directivos o empleados retribuciones descompensadas respecto a las tareas desarrolladas en la gestión de la empresa.

También es necesario recordar que el sueldo no es ni la única ni, a veces, la más importante compensación económica que puede recibir el directivo externo. Las retribuciones en especie constituyen un interesante complemento y siempre tendrán un mejor trato fiscal que otras compensaciones. Los Planes de Pensiones, a los que la Empresa Familiar puede contribuir realizando aportaciones al directivo constituyen además un instrumento de mayor fidelización con la empresa.

En los últimos años han tomado un relativo auge en las empresas los programas de fidelizar y remunerar a directivos con el ofrecimiento de opciones de compra sobre las acciones de la empresa. En el caso de la Empresa Familiar sólo se utilizará este instrumento cuando exista un interés muy importante en contar a futuro con dichos directivos.

Las compensaciones que espera recibir todo buen directivo no son exclusivamente económicas. Al directivo no familiar, además de remunerarle, hay que valorarle; apareciendo otras cualidades y circunstancias que el directivo apreciará positivamente y que incluso estará dispuesto a cambiar -en parte- por alguno de los aspectos económicos tratados anteriormente.

Así, por ejemplo, el directivo externo recibirá muy positivamente que la empresa delegue en él responsabilidades y funciones, lo cual seguramente aumentará su grado de lealtad a la sociedad; también, aspecto éste ya comentado, será de su interés el comprobar que la empresa está en proceso de crecimiento y expansión, puesto que ello ofrece mejores perspectivas a su carrera profesional. Agradecerá asimismo el comprobar que se le hace partícipe en los procesos de decisión importantes y estratégicos, así como el que se le ofrezca la posibilidad de poder realizar cambios en el funcionamiento empresarial que considere necesarios.

En todos aquellos casos en que el directivo se considere identificado con la empresa, éste considerará muy positivamente el grado de estabilidad que le ofrezca la entidad y la seguridad a futuro que observe en la misma, como marco estable donde poder desarrollar su labor profesional.

El directivo externo valorará con gran interés la consecución de algunos derechos políticos que complementan necesariamente su labor profesional. Así, agradecerá la posibilidad de compartir información delicada como muestra de confianza por parte de la empresa y valorará muy negativamente el llegar a tener conocimiento, a través de terceros, de aspectos importantes de la empresa o trabajar en una entidad donde el "secretismo" sea moneda de uso generalmente aceptado. Tampoco será de su agrado la práctica, en algunas empresas familiares, de la necesidad de

tener que acudir constantemente al propietario para la gran mayoría de las actuaciones a realizar en la gestión de la empresa.

Ventajas e inconvenientes de la Empresa Familiar para los directivos no familiares.

La Empresa Familiar presenta un perfil de puntos fuertes y débiles que pueden resultar atractivos o disuasorios para el DEF y que se resumen en la *Tabla 2*. En cuanto a las ventajas se pueden citar (Pérez, Basco, García-Tenorio, Jiménez y Sánchez, 2.007):

La Empresa Familiar ofrece las siguientes ventajas al directivo no familiar:

- En estas organizaciones está fuertemente arraigada la cultura del esfuerzo, los familiares ofrecen su colaboración con gran generosidad y ello conlleva un importante efecto reflejo sobre el resto de colaboradores de la empresa.
- En estas sociedades es más fácil la proximidad al propietario, lo cual favorece en importante medida el proceso de decisiones.
- La honestidad de la que suele hacer gala la propiedad de la empresa constituye también una invitación a la confianza en este tipo de entidades.
- Los socios o propietarios familiares hacen constantes demostraciones de sacrificio, no sólo desde los puntos de vista ya comentados del trabajo y la colaboración, sino también desde el punto de vista económico y financiero, renunciando en muchos casos a los derechos económicos que podría obtener, en condiciones libres de mercado, con sus recursos invertidos en otras oportunidades alternativas fácilmente alcanzables.
- El profundo conocimiento del negocio que la mayoría de las empresas familiares suelen demostrar es también un indudable factor de confianza.
- La Empresa Familiar facilita generalmente una más rápida ascensión en el escalafón profesional dentro de la misma, dadas sus especiales características.
- En esta forma empresarial suele encontrarse un tipo de ambiente de trabajo especial, en muchas ocasiones con un mayor grado de personalización en las relaciones y en el trato social.
- También se encontrará el directivo externo en estas empresas con un mayor grado de compromiso, en los niveles altos de la Organización, con la estrategia y objetivos propuestos por socios y administradores.
- El proceso de decisión en la Empresa Familiar suele ser bastante más rápido que en otras empresas, lo cual facilita y mejora esta importante función directiva.
- Al mismo tiempo, la Empresa Familiar suele operar con una gran flexibilidad dentro de sus normas preestablecidas, liberando en parte los excesos de rigidez de procedimientos en los que suelen incurrir algunas empresas.
- La burocracia no suele ser tampoco una incomodidad en la que incurran las empresas familiares.
- La política de inversiones en estas entidades tiene un horizonte temporal generalmente más amplio y se ve menos afectado por situaciones coyunturales que a otro tipo de empresas suelen afectar negativamente en sus expectativas a futuro.
- En la mayoría de las empresas familiares existe una estrecha relación entre los productos y marcas de la misma con la propia familia, identificando y haciendo coincidir por tanto el propio nombre de la familia con el de la marca de sus productos, generando una importante confianza en el mercado.

En el otro extremo de la balanza, los inconvenientes que se puede encontrar el directivo no familiar en estas empresas son también importantes:

- A veces, la rivalidad entre familiares directivos y no directivos llega hasta la Empresa Familiar, lo cual enturbia y enraece muchos aspectos de la gestión de la empresa.
- La carrera del directivo externo que, como se ha comentado, puede comenzar en la Empresa Familiar quizá más acelerada que en otras empresas, puede sin embargo conocer su “techo” profesional también demasiado pronto, que en muchas ocasiones está delimitado por el familiar destinado a ocupar los puestos relevantes de la Organización, lo cual provoca el lógico desánimo del directivo no familiar.
- A veces también algunas empresas familiares despreocupan aspectos muy apreciados por el directivo externo, tales como el de la formación continua, programas de reciclaje y promoción.
- Las ideas, sobre todo las importantes, en algunas empresas familiares, parece que sólo pueden ser de los familiares que colaboran en la empresa, tendiendo a no prestar atención en su debida medida a las aportaciones que puedan ocurrírseles a los demás.
- La temporalidad con la que opera la Empresa Familiar es mucho más elevada que la suele manejar el directivo externo, provocándose situaciones de desajuste y expectativas no coincidentes.
- En algunas situaciones temporales, la Empresa Familiar puede encontrarse sin una trayectoria clara, como puede ser en los casos relacionados con la Sucesión, cambios de Liderazgo o movimientos en las participaciones relativas en el Capital, pudiendo provocar esta temporal falta de rumbo importantes situaciones arriesgadas para la propia actividad de la empresa.
- El componente tradicionalista que suele encontrarse presente en muchas empresas familiares puede entorpecer y retrasar procesos y actuaciones convenientes para la sociedad (difícil es descubrir una nueva idea, pero mucho más difícil es desterrar una vieja).
- En la mayoría de las empresas familiares, el control y el ejercicio de poder por parte del grupo familiar está a veces demasiado presente, interceptando incluso o reconduciendo actuaciones que, los directivos de la sociedad, en el ejercicio

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> - Ascensión rápida - Ambiente personalizado - Mayor compromiso - Rapidez en las decisiones - Mayor flexibilidad - Menor burocracia - Cultura del esfuerzo - Honestidad en la propiedad - Capacidad sacrificio socio - Proximidad al propietario - Política de inversiones - Ejemplo de familia - Conocimiento del negocio - Extremos relación marca/familia 	<ul style="list-style-type: none"> - Salarios no elevados (ejemplo familia) - Rivalidad familiares no directivos/familiares directivos - Carrera, futuro profesional - Diferente temporalidad externo/familiar - Selección informal - Formación y promoción - Ideas de familiares - Falta de rumbo (ocasional) - Tradiciones - Poder y control familiar - Cargos familiares

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes de los directivos externos a la familia. Fuente: Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez Sánchez (2007).

profesional de las funciones encomendadas, habían realizado, provocando situaciones de conflicto de competencia profesional.

El papel de los directivos externos al entorno familiar en el actual contexto de las empresas familiares.

La incorporación de los DEF a la Empresa Familiar puede tener lugar en tres etapas claramente diferenciadas. Beckhard, Davies y Hollander (1.989) establecen que en una primera etapa la incorporación de DEF a la Empresa Familiar se realiza de una forma natural, como ayuda al fundador. En esta primera etapa "de dirección por el fundador", es probable que éste y ellos mismos se perciban mutuamente como "familia" que dirige la empresa. Probablemente la familia del empresario en esta etapa no interviene en la empresa y, en cualquier caso, no es probable que la dirija. En esta primera época, cuando todo el mundo hace de todo y funciona como un grupo o equipo, emergen diversas normas, formas de trabajo y relaciones.

Esta primera fase puede resultar la situación más favorable para los DEF ya que el núcleo familiar es reducido y la propiedad está muy concentrada. En esta tesitura, el fundador y el DEF se puede decir que "crecen juntos, no están todavía acompañados de otros familiares y se puede considerar sin duda la mejor etapa para el directivo, desarrollando un elevado grado de lealtad por el negocio y más aún por la propia persona del emprendedor" (Pérez, Basco, García-Tenorio, Jiménez y Sánchez, 2.007: 256).

Como nos confirman Beckhard, Davies y Hollander (1.989), en esta primera etapa no se busca todavía la profesionalización de la Empresa Familiar. El directivo fundador busca a alguien que le manifieste su lealtad, es decir, la introducción del DEF en la Empresa Familiar se produce desde sus inicios. En la creación de la empresa siempre hay una, dos o varias personas externas al ámbito familiar que empiezan con el fundador. Éste prefiere rodearse de directivos que complementan sus capacidades personales y que, aun dando lugar a retos por maneras diferentes de opinar, llevan a cabo su trabajo partiendo de una visión común del futuro de la empresa que se apoya en unos valores similares (Chrisman, Chua y Steier, 2.003).

La estructura de responsabilidades de una empresa familiar en primera generación acostumbra a ser, en la mayoría de los casos, una estructura funcional. Las responsabilidades se agrupan en base a funciones especializadas. Lo habitual, en esta estructura funcional, es que el fundador actúe como su único integrador, desempeñando la responsabilidad de jefe ejecutivo principal. Las restantes funciones son dirigidas por DEF, que se contrataron por ser ya especialistas, o porque se han ido capacitando para ello con el paso del tiempo y a medida que el crecimiento de la empresa lo ha ido haciendo necesario (Habbershon, Williams y MacMillan, 2.003).

Posteriormente, en la segunda generación de la Empresa Familiar, los DEF se hacen realmente necesarios para la empresa, porque la misma comienza a crecer. Son especialistas en aspectos concretos de la empresa y, en la mayoría de los casos, son auténticos desconocidos para el empresario. De hecho una de las cualidades más apreciadas de los DEF es la lealtad, que participa en el binomio clave "confianza-lealtad". En esta segunda etapa, es cuando en mayor medida, se generan costes de agencia, a los que el empresario familiar no está habituado. Durante esta fase, surgen disensiones provocadas por temas sucesorios o por adaptaciones estructurales que es necesario afrontar en la dirección de la empresa demandadas por el entorno socioeconómico.

Numerosos autores, Beckhard, Davies y Hollander (1.989), Leach (1.993), Gallo (1.998), Astrachan, Klein y Smyrniotis (2.002), establecen que en una segunda etapa, y como consecuencia de las necesidades creadas por el crecimiento de la Empresa Familiar, comienza el intento de profesionalización de la misma, que se inicia con la contratación de asesores externos e internos y de DEF que ayuden al socio-fundador en aquellas materias en las cuales no es un especialista, como marketing, finanzas, etc. Llega un momento en el desarrollo de toda empresa en que el dueño alcanza un punto de saturación después del cual ya no puede hacer nada por sí solo (Leach, 1.993). El fundador prefiere rodearse de directivos que complementan sus capacidades personales y que, aun dando lugar a retos por maneras diferentes de opinar, llevan a cabo su trabajo partiendo de una visión común de futuro de la empresa que se apoya en unos valores similares (Gallo, 1.998; Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui, 2.002).

Gallén (1.997) y Birley (2.002) confirman que es en este momento cuando surgen, en mayor medida, los problemas de agencia, derivados de que los intereses de accionistas y directivos puedan entrar en conflicto y, como consecuencia, el directivo desarrolle un comportamiento utilitarista que le puede llevar a utilizar los derechos delegados por el accionista en su propio beneficio y en contra de los intereses de este último. La participación de los DEF en los órganos de control puede reducir el problema del riesgo moral y lograr que la actuación de los directivos conduzca a maximizar el bienestar de los accionistas.

Finalmente, en una fase más consolidada y madura, la Empresa Familiar se profesionaliza incorporando DEF a los puestos directivos, permitiendo la participación de consejeros independientes, formalizando por escrito las relaciones empresa-familia y creando órganos separados para cada sistema (Pérez, Basco, García-Tenorio, Jiménez y Sánchez, 2.007). Las razones que llevan a la Empresa Familiar a esta situación pueden ser varias, pero destaca como más frecuente, la falta de un sucesor con el nivel de formación adecuado. Esta situación puede ser:

- **Transitoria**, en tanto, no se termina con el proceso de preparación del sucesor. En estos casos lo normal es que el DEF desarrolle las labores de mentor del sucesor.
- **Definitiva**, en el caso de que no encontremos entre los miembros de la familia un sucesor que cumpla con los requisitos exigidos.

La dirección profesional no familiar en una Empresa Familiar es una situación típica de aplicación de la Teoría de la Agencia, en la que los intereses de las partes pueden entrar en conflicto. Chrisman, Chua y Litz (2.004) aseveran que en estas circunstancias pueden darse problemas de eficiencia al no coincidir los objetivos de accionistas y directivos y existir información asimétrica. En este caso, el directivo puede utilizar los derechos delegados por los accionistas en su propio beneficio.

La introducción de la dirección profesional genera importantes ventajas para la Empresa Familiar puesto que hace desaparecer algunos de los principales problemas que se plantean en las empresas familiares, especialmente aquél que confunde la propiedad con la capacidad para dirigir ya que, en este caso, el máximo responsable no será un accionista de la Empresa Familiar. La propiedad se hereda, pero la capacidad para dirigir no (Levinson, 1.971; D'arquer, 1.992; Pérez, 1.995; Gallo, 1.997; Birley, 2.002). En el caso de que no se pudiese contar con un sucesor capacitado, la mejor solución consistiría en buscarlo fuera de la familia, de forma que la Empresa Familiar continuase guiada por una persona preparada y capaz. Entre

otras muchas ventajas, profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa (Leach, 1.993).

"Muchos empresarios familiares dan por supuesto que la pertenencia a la familia da derecho a la ocupación de puestos directivos en la empresa... El puesto de Hombre de Vértice, en muchas empresas familiares, se da por entendido que debe recaer en un miembro de la familia... Tarde o temprano el relevo debe producirse. Los descendientes u otros parientes entrarán a ocupar los cuadros clave de la organización...si bien es cierto que el fundador o fundadores disponía de competencias esenciales creadoras de valor, no existe ninguna garantía de que los descendientes, por el hecho de serlo, las hayan heredado..." (D'arquer, 1.992: 19).

Ya en los primeros trabajos de Levinson (1.971) encontramos referencias a la necesidad de llevar a cabo un plan de sucesión, cuyo fin sea la continuidad de la empresa, llevando a cabo un proceso de profesionalización de la misma. *"Cuando existen múltiples y complejas relaciones y obligaciones familiares en la empresa, y particularmente problemas referentes a la sucesión, la mejor solución es una trascendente. Llegar a un acuerdo entre los miembros de la familia, desvinculando a todos los parientes de actividades operativas en la empresa de forma que puedan continuar su actuación en concierto como una familia"* (Levinson, 1.971: 93).

Autores como Levinson, 1.971; Ussmane, 1.994; Pérez, 1.995; McCann, León-Guerrero y Haley, 2.001, afirman que la profesionalización de la gestión debería buscar, en primer lugar, la profesionalización de los miembros de la familia que se van a incorporar a la empresa. Este concepto facilitaría, en gran medida, el mantener como mínimo a un miembro de la familia en funciones directivas en la Empresa Familiar, facilitando su continuidad durante, al menos, una generación más. La profesionalización de la gestión, incluye como elemento fundamental la incorporación del DEF y asesores externos a los distintos órganos de control de la Empresa Familiar.

Gallo (1.995) considera básico que el DEF presente las siguientes capacidades:

- Capacidad de adaptación al cambio, puesto que en las empresas familiares existen constantes cambios en las relaciones propiedad-poder derivados de la continua incorporación de nuevos miembros de la familia.
- Ser un mediador objetivo, ágil e imaginativo en los conflictos familiares que afectan a la empresa. El DEF debe saber compaginar los intereses de la familia y los de la empresa.
- Ser tolerante ya que se tomarán decisiones en la empresa que serán distintas a las suyas propias.

En lo que sí parecen estar de acuerdo la mayoría de los autores consultados (Levinson, 1.971; Ussmane, 1.994; Pérez, 1.995; Gallo, 1.995 y 1.999; McCann, León-Guerrero y Haley, 2.001) es en que el DEF participará en mayor o menor medida en la toma de decisiones en la empresa, en función de lo que se denomina su posición de influencia, es decir, de cuál sea su posición con respecto a la familia y a la empresa. Tan sólo aquellos que tengan un nivel alto de influencia sobre ambas, podrían actuar directamente tomando decisiones y llevándolas a cabo; el resto de posibles combinaciones se reflejan en la *tabla 3*.

Tal y como se puede observar en la *tabla 3*, los DEF podrán:

- **Actuar.** Para decidir e implantar soluciones a los problemas de ambos grupos de personas. Para ello es necesario un alto grado de reconocimiento en la familia y en la Empresa Familiar por su autoridad moral y profesional.
- **Negociar.** Su alta influencia en la organización de la Empresa Familiar le sirve de apoyo para pactar con la familia decisiones sobre el futuro de la empresa, y de las relaciones de la familia con la empresa.
- **Aconsejar.** Basándose en su alta influencia en la familia, así como en su conocimiento de la empresa por su condición de directivo, puede asesorar a la familia en las relaciones que ella ha de mantener con la Empresa Familiar.

Influencia en la empresa	Influencia de la familia	
	Alta	Baja
Alta	Actuar	Negocio
Baja	Aconsejar	Sobrevivir

Tabla 3. Ventajas e inconvenientes de los directivos externos a la Empresa Familiar. Fuente: Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez Sánchez (2.007).

Es, por tanto, fundamental la aportación de los DEF al desarrollo de la Empresa Familiar y, para ello, es necesario que se desarrolle el binomio "confianza-lealtad", además de que los directivos posean unos estilos de dirección adecuados a las necesidades y características de la Empresa Familiar.

Levinson (1.971); Cabrera, De Saa y García (2.001) sostienen que cuanto más competitivo es el entorno del negocio, más imperativo se hace el patrón de sucesión. En el mundo actual de los negocios, que se viene haciendo cada día más abierto, duro y competitivo, las empresas con vocación auténtica de crecimiento necesitan directivos adecuados con los que mantener y potenciar sus ventajas competitivas.

Diversos autores, Ward, 1.987; Stempler, 1.988; Davies, 1.989; Pithod y Doderó, 1.997; Colli, 2.003, confirman que el fundador no suele ser un buen mentor del sucesor, jugando aquí un papel importante el DEF, puesto que se considera que éste sí suele ser un buen mentor para el sucesor. El DEF podría llegar a ocupar el cargo de Gerente de la Empresa Familiar de forma transitoria, mientras el sucesor no alcanza el debido nivel de preparación. Beckhard, Davies y Hollander (1.989) comentan que en esta época pueden haber entrado en la empresa algunos miembros de la familia, de tercera generación, primero en trabajos eventuales de verano, pero más tarde en puestos para su aprendizaje personal. A la vieja guardia se le pedirá ayuda, como mentora, en el desarrollo de estos miembros jóvenes de la familia, generalmente a cambio de una recompensa de lealtad y sin remuneración económica adicional.

El DEF puede jugar importantes papeles, como asesor o miembro de los distintos órganos de gobierno de la Empresa Familiar, sirviendo de complemento a las opiniones de los miembros de la familia. Realmente, su participación activa dentro del proceso de sucesión es, en la mayoría de los casos, escasa debido principalmente a la reticencia de los máximos responsables familiares a dejarse asesorar por personas que no pertenezcan a la familia (Lee, Lim y Lim, 2.003). De estos hechos se deriva la dificultad que encuentran las empresas familiares para convencer a los directivos más cualificados, para que trabajen a sus órdenes, ya que éstos consideran que en este tipo de empresas ya han alcanzado su techo profesional.

Los DEF encuentran pocas ventajas en su incorporación a una Empresa Familiar pero, quizá sean todavía más destacables los inconvenientes. Alemany (1.998: 46) realiza una descripción pormenorizada de los mismos: "...mención aparte merece la contratación de un directivo ajeno al entorno familiar de los propietarios y órganos de administración de la sociedad. El incremento del giro del negocio e incluso la sucesión hereditaria, lleva a contratar a un "profesional". Si bien en principio encuentra plena colaboración, a corto o medio plazo ve cuestionadas sus decisiones, sucediéndose las injerencias, que en muchas ocasiones desembocan en una solicitud de extinción del contrato por incumplimiento del empresario...".

Una de las grandes diferencias entre las empresas grandes y las pequeñas y medianas más allá del tamaño y la incertidumbre interna y externa que deben afrontar es la inexistencia en estas últimas de un mercado laboral interno (promoción). Los DEF en las pequeñas y medianas empresas reconocen que el próximo trabajo no será dentro de la empresa (Westhead y Cowling, 1.998). Esta percepción de reconocer los límites a su crecimiento profesional se agrava en las empresas familiares donde no sólo la dimensión-tamaño de la Empresa Familiar puede repercutir en la percepción de los DEF, sino también por la existencia de los familiares y parientes que tienen o pueden tener un mejor trato y preferencias en la promoción. La incertidumbre generada por el trato diferente a los miembros no familiares repercute en una posición con respecto a los planes de entrenamiento y desarrollo y, si el propietario reconoce una visión a corto plazo de la relación contractual de los no familiares, la inversión en entrenamiento y desarrollo estará limitada o reducida a unos objetivos concretos diferentes a los buscados en las relaciones familiares.

Hall (2.002) reconoce que en la Empresa Familiar la formación y los temas relacionados con ésta son percibidos de dos maneras diferentes: los requerimientos o necesidades de los miembros familiares son abordados en los términos individuales del desarrollo de sus carreras; sin embargo, las necesidades de los DEF son asumidas estrictamente en función de los requerimientos de la empresa. Obviamente, la actitud que se asume con respecto a los directivos externos a la familia repercutirá en sus prácticas de recursos humanos. Por lo tanto, utilizando como base el trabajo de Hall (2.002) es posible determinar que, para crear posturas que interpreten la orientación en la relación empresa-familiar, es necesario contemplar: las prácticas que centran la atención en las necesidades de la persona en la organización, las prácticas que se vinculan con el puesto y el negocio y, finalmente, las prácticas que vinculan las relaciones entre empresa y familia.

Hacia el futuro.

Desde la perspectiva del desarrollo y crecimiento de la Empresa Familiar, en el futuro se impone la profesionalización de la dirección como una consecuencia directa del tamaño, de los requisitos para competir, de los conflictos derivados del incremento de miembros familiares involucrados en la empresa y de la incapacidad de los sucesores para la gestión y dirección (Sacristán, 2.002).

Tanto las pequeñas como las medianas empresas familiares han de seguir un mismo patrón de profesionalización directiva a medida que la edad de la organización y el cambio generacional avanzan (Camisón, 2.000). McCann, León-Guerrero y Haley (2.001) consideran que las prácticas utilizadas por las empresas familiares evolucionarán con el desarrollo de la empresa, es decir, la formalización de las mismas resultará apreciable con el avance generacional y el crecimiento de la empresa. Las prácticas orientadas a la familia van desapareciendo para aplicarse prácticas más formales orientadas a la empresa. Esta visión concuerda con la desarrollada en el campo del emprendedor y la teoría de los

ciclos de vida que expresan la saturación de las prácticas que han llevado a la supervivencia de la empresa a un punto en donde las mismas se vuelven ineficaces y es, precisamente, en ese momento cuando los fundadores deben ser reemplazados (Schulze, Lubatkin y Dino, 2.003).

La profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente. Se requiere mayor planificación y control del crecimiento, coordinación y mejoras en las habilidades de gestión, elaborar un plan estratégico familiar y mejorar la comunicación eliminando la informalidad. Todas estas características contribuirán indefectiblemente al mejor funcionamiento de la Empresa Familiar (Sorenson, 2.000).

La necesidad de incluir a nuevos miembros, externos a la familia, en la dirección de la empresa, la formalización de determinadas prácticas con énfasis en los recursos humanos y en la dirección de la empresa, la participación de externos en el consejo de administración, la estrategia, la necesidad de una visión más racional de los objetivos de la empresa y la formalización de las relaciones empresa-familia (Sirmon y Hitt, 2.003) pueden ser las pautas de lo que se entiende por empresa profesional, indicando el camino que las empresas familiares deberían seguir en el futuro inmediato.

La Empresa Familiar tiene dos características que acotan la posibilidad de contratación de terceros en puestos directivos: la misma empresa se impone participación familiar en la dirección como una característica de su existencia y, en segundo lugar, el escaso acceso a la demanda laboral por los limitados recursos con que cuenta para atraer, contratar y mantener a individuos externos. Si la empresa, por propia convicción, decide no contratar externamente los recursos humanos, entonces deberá potenciar a sus miembros familiares en las habilidades de gestión y dirección de la Empresa Familiar; por lo tanto, esta actitud no desvirtúa la profesionalización de la Empresa Familiar. Lo que cabría entonces plantearse es cómo se consigue que los miembros familiares sean auténticos profesionales en relación con los conocimientos de la Empresa Familiar y cómo se profesionaliza a un externo en los conocimientos de la Empresa Familiar para mantener, incrementar y potenciar los recursos y capacidades.

La contratación de externos es una excelente forma para atraer a la organización trabajadores competentes y los procesos de reclutamiento y selección son una herramienta necesaria para el reconocimiento de los mismos. Las acciones concretas que se utilizan dependerán del tamaño de la empresa y los recursos y necesidades que posea para ponerlos en práctica. Las pequeñas y medianas empresas familiares utilizan métodos más económicos en la búsqueda de empleados: referencias personales, recomendaciones de los empleados actuales e instituciones de enseñanza.

Las empresas familiares, además, tienen un respeto muy grande por la información interna que manejan y el reclutamiento seguramente irá acompañado de esa cultura. Las políticas abiertas no serán una constante entre sus prácticas, sin embargo las referencias y las recomendaciones de otros empleados servirán como instrumento más característico. La intención de buscar conocidos significaría apoyar la cultura y los valores de seguridad, de lealtad y compromiso. Si un candidato viene recomendado por un empleado de la empresa existirá un compromiso diferente en la relación que una contratación externa más impersonal. Por lo tanto, no sólo las prácticas pueden variar por el tamaño de la empresa como lo demuestran los estudios de las pequeñas y medianas empresas sino también por las propias características de la empresa como en el caso de la Empresa Familiar.

Existe un vacío significativo en los estudios de la Empresa Familiar con relación al reclutamiento, sea interno o externo, y de personas no familiares o familiares para cubrir cargos de dirección. Convendrá, por consiguiente, analizar la relación entre la promoción interna de los candidatos y la contratación externa y, en el caso de la primera, las causas o parámetros que se valoran para acceder a los puestos directivos. En concreto, convendrá estudiar: la promoción interna de los candidatos a ocupar los puestos directivos frente a la contratación externa; la accesibilidad de los miembros familiares a puestos directivos y los elementos que se utilizan para valorar las promociones o traslados.

5.3. Profesionalización de la Empresa Familiar: Transparencia y Rigurosidad

5.3.1. La Empresa Familiar ante los nuevos retos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa y el Buen Gobierno: el papel de los profesionales no familiares en los Consejos.

La incidencia en la Empresa Familiar de las normas y recomendaciones sobre Responsabilidad Social Corporativa de Buen Gobierno adquiere, dado el especial carácter de este tipo de organización, un relevante sentido. Las citadas ideas de sostenibilidad y generaciones futuras alcanzan, en la Empresa Familiar un especial significado, dado el carácter de vocación de permanencia futura que es fundamento básico en esta forma empresarial.

Responsabilidad Social Corporativa.

La creación de valor para el accionista como único objetivo a conseguir en la empresa es objeto en la actualidad de una lógica revisión y discusión, que principalmente afecta a la consideración de la empresa desde un punto de vista mucho más amplio, que tenga en cuenta en primer lugar la importante relevancia de la empresa en el mundo que la rodea, lo cual no debe incluir únicamente aspectos mercantiles ó financieros.

En cualquier caso, en la empresa es más cierto que, en realidad, existen a un mismo tiempo diferentes grupos de interés, denominados en la terminología anglosajona "*stakeholders*", que tienen también intereses en la empresa, si bien con diferente grado y no con el mismo sentido, y reunidos por una compleja red de contratos y compromisos tácitos. El modelo de los "*stakeholders*" es un modelo de control social o interno, basado en la teoría de los diferentes participantes, en el cual el gobierno de la empresa no busca únicamente la satisfacción del accionista mediante la creación de valor, sino también de los diferentes grupos participantes en la empresa.

Por tanto, los objetivos no pueden ser únicamente financieros, apareciendo, por solicitud de otros grupos de interés, objetivos de carácter ético y social.

Las organizaciones empresariales deben poner en práctica, con naturaleza voluntaria y, por tanto, más allá del mero cumplimiento de las normas jurídicas establecidas al respecto, conductas de buen gobierno que consigan hacer protagonistas en la gestión a los accionistas, pero también a los diferentes grupos de interés relacionados con la empresa, incluyendo asimismo el entorno de la propia organización. Del enfoque casi estrictamente basado en aspectos financieros, económicos y legales en relación con los accionistas, se hace necesario pasar a tener en cuenta sociales y éticos, morales y medioambientales, y no sólo en relación con los accionistas, sino también respecto a todos los denominados beneficiarios ó grupos de interés relacionados con la empresa, dando paso al concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La RSC se compromete con la idea de organización entendida como un conjunto de personas en interacción con la Sociedad, no sólo como suma de individuos, sino también como miembro integrante del sistema social al que contribuye. La RSC considera que las organizaciones encuentran en las personas su origen y su finalidad esencial; dichas personas se reparten en diferentes grupos de interés, con objetivos distintos, siendo la misión esencial de la RSC la mejora de la Sociedad a través de los individuos que la componen y la preservación del medio ambiente, contemplando por tanto el impacto de la actividad de la empresa no sólo en su dimensión económica y financiera, sino también en sus dimensiones social y medioambiental, convirtiendo la generación de valor para todos los grupos de interés y el desarrollo sostenible (ambos a largo plazo) en sus objetivos primordiales.

La RSC es por tanto un compromiso, de carácter voluntario, de las organizaciones con el desarrollo de la Sociedad y la preservación del medio ambiente, y supone una actuación responsable con las personas y los grupos sociales con los que se encuentra en interacción. No tiene por exclusivo el objetivo de conseguir beneficio económico a corto plazo, ni se limita al cumplimiento de las normas de carácter obligatorio, y supone un planteamiento estratégico que afecta a la operatividad de la gestión empresarial, contribuyendo a la creación de valor y a la obtención de ventajas competitivas a largo plazo.

La RSC es un concepto íntimamente relacionado con los términos “Buen Gobierno” y “Código de Conducta”, pero también con otros relacionados a su vez con la sociedad y la actividad empresarial, entre los que cabe citar:

1. **Desarrollo sostenible.** Concepto fuertemente relacionado con el principio de legado de las organizaciones y la solidaridad entre generaciones. Este modelo de desarrollo pretende compatibilizar la regeneración de los recursos naturales con su explotación racional, tratando de eliminar el impacto negativo de los procesos productivos y de la actuación de las personas, procurando la satisfacción de necesidades de las actuales generaciones sin poner en peligro el mismo grado de satisfacción de necesidades para las generaciones futuras.
2. **Sostenibilidad.** Compromiso con el modelo anteriormente relacionado de desarrollo sostenible. Capacidad de la empresa, mediante el modelo de RSC para tratar de alcanzar el desarrollo sostenible, relacionando la actividad de la organización con la Sociedad en su triple dimensión: económica, social y medioambiental.
3. **“Triple Bottom Line” (Triple cuenta de resultados).** Representación cuantitativa de los valores no sólo económicos, sino también de desarrollo social y medio ambiente que las empresas, en la realización de sus actividades, crean ó destruyen.
4. **Empresa ciudadana.** Visión de la empresa como miembro integrante del sistema social, que implica el cumplimiento de promover el desarrollo sostenible y la preservación del medio en que la empresa desarrolla su actividad.
5. **Ética en los negocios.** Aplicación de valores y normas que vinculan a la empresa con aspectos relacionados con la moral y compromiso con ideales compartidos sobre la corrección en la actuación empresarial.
6. **Gestión medioambiental.** Prevención, reducción y eliminación del impacto negativo de carácter medioambiental que es susceptible de provocar la actividad empresarial.
7. **Inversión socialmente responsable.** Tiene en cuenta no sólo consideraciones de carácter económico, sino también de contenido ético, social y medio ambiental.

El papel de los profesionales no familiares en el Consejo. Recomendaciones sobre Buen Gobierno en las Sociedades.

Con fecha 22 de mayo de 2.006, se publica el Informe sobre Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, como resultado final de los trabajos realizados por el Grupo especial de trabajo creado por acuerdo del Gobierno el 29 de julio

de 2.005. Dicho Informe, denominado Código Unificado, recoge a su vez las recomendaciones indicadas anteriormente en los denominados Informe Olivencia (publicado el 26-02-1.998) e Informe Aldama (publicado en enero de 2.003). Además, el Código Unificado de Buen Gobierno ha tenido en cuenta las recomendaciones internacionales al respecto formuladas en los principios de gobierno corporativo de la OCDE y las recomendaciones de la Comisión Europea sobre Consejeros Externos y Comisiones del Consejo de 15-02-2.005. Si bien está inicialmente dirigido a las sociedades cotizadas y no es obligatorio (implica únicamente la sujeción al principio “cumplir o explicar”), si tienen carácter vinculante las definiciones contenidas en el Código, y, al igual que ha ocurrido anteriormente con algunas de las recomendaciones propuestas en los Informes Olivencia y Aldama, algunas de las propuestas en el Código Unificado acabarán siendo reflejadas en la Legislación pasando a ser obligatorias. Así ocurrió, por ejemplo, con la denominada Ley Financiera (Ley 44/2.002) y la denominada Ley de Transparencia (Ley 26/2.003), y así acaba de ocurrir con la Ley Orgánica 3/2.007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que en su Disposición Adicional Vigésimo sexta, recoge, como norma obligatoria, la necesidad de informar sobre la distribución por sexos del personal de la sociedad especialmente en las categorías de altos directivos y consejeros. Precisamente, la recomendación 15 del Código Unificado proponía este tipo de información y, en el caso de que el número de consejeras fuera escaso o nulo, el Consejo explicase los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación.

Las propuestas reflejadas en el Código Unificado de Buen Gobierno, en relación con el Consejo de Administración, vienen especialmente referenciadas en las recomendaciones 8 a 15, ambas inclusive, indicándose a continuación las más relevantes.

En primer lugar, el Consejo debe asumir como núcleo de su misión (recomendación 8):

- aprobar la estrategia de la compañía y la organización precisa para su puesta en práctica.
- supervisar y controlar que la Dirección cumple los objetivos marcados y respeta el objeto e interés social de la compañía.

Para tal fin, el Consejo en pleno se reserva la competencia de aprobar:

Políticas y estrategias generales de la Sociedad (indelegables)	Decisiones	Operaciones vinculadas
<ul style="list-style-type: none"> - Ascensión rápida - Plan estratégico - Objetivos de gestión y presupuestos anuales - Política de inversiones y financiación - Definición de la estructura del grupo de sociedades - Política de gobierno corporativo - Política de responsabilidad social corporativa - Política de retribuciones y evaluación de altos directivos - Política de control y gestión de riesgos - Seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control - Política de dividendos - Política de autocartera y límites 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombramiento y cese de altos directivos (a propuesta del primer ejecutivo) - Retribución de los consejeros - Retribución adicional de los ejecutivos - Información financiera - Inversiones u operaciones estratégicas - Operaciones complejas relacionadas con la transparencia del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones que la sociedad realice con Consejeros, Accionistas o con personas a ellos vinculadas

Sobre el tamaño del Consejo, la recomendación 9 aconseja, de cara a un número suficiente de consejeros que aseguren de un lado capacidad de deliberación y riqueza de puntos de vista, pero que no lleguen a provocar por su excesivo número pérdida de efectividad, inhibición o falta de cohesión, un consejo constituido por un número de miembros variable entre 5 y quince consejeros.

Con vistas a que el Consejo refleje la diversidad de conocimientos y experiencias necesaria para desempeñar sus funciones con eficacia, objetividad e independencia, es muy significativa la clasificación de los consejeros en función del origen de su nombramiento, toda vez que, a pesar de que lógicamente el Consejo luche por conseguir la mayor convergencia e interacción en las actuaciones de sus miembros en la búsqueda común del interés social, los consejeros pueden tener sensibilidades, incentivos e intereses distintos, si bien, al margen del origen del nombramiento de cada consejero, el adecuado gobierno de la empresa exigirá la cohesión y unidad de actuación del consejo como órgano colegiado.

En virtud de la clasificación anterior en base al origen del nombramiento, los consejeros pueden ser de dos grandes categorías:

· **Consejeros internos, denominados también consejeros ejecutivos.**

Estos consejeros desempeñan funciones de alta dirección o son empleados de la Sociedad o de su Grupo. Los consejeros que sean altos directivos o consejeros de entidades matrices de la sociedad deberán ser considerados, sin embargo, como consejeros dominicales.

· **Consejeros externos, que a su vez pueden ser dominicales ó independientes.**

Se consideran consejeros dominicales:

- a) Aquellos que posean una participación accionarial superior o igual a la que se considere legalmente como significativa o que hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía.
- b) Quienes representen a accionistas de los señalados en la letra precedente.

A los efectos de esta definición, se presumirá que un consejero representa a un accionista cuando:

- a) Hubiera sido nombrado en ejercicio del derecho de representación.
- b) Sea consejero, alto directivo, empleado o prestador no ocasional de servicios a dicho accionista, o a sociedades pertenecientes a su mismo grupo.
- c) De la documentación societaria se desprenda que el accionista asume que el consejero ha sido designado por él o le representa.
- d) Sea cónyuge, persona ligada por análoga relación de afectividad, o pariente hasta de segundo grado de un accionista significativo.

Se consideran consejeros independientes aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad, sus accionistas significativos o sus directivos.

No podrán ser clasificados en ningún caso como consejeros independientes quienes:

- a) Hayan sido empleados o consejeros ejecutivos de sociedades del grupo, salvo que hubieran transcurrido 3 o 5 años, respectivamente, desde el cese en esa relación.
- b) Perciban de la sociedad o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, salvo que no sea significativa.
- c) Sean o hayan sido durante los últimos 3 años, socio del auditor externo o responsable del informe de auditoría, ya se trate de la auditoría durante dicho periodo de la sociedad cotizada o de cualquier otra sociedad de su grupo.
- d) Sean consejeros ejecutivos o altos directivos de otra sociedad distinta en la que algún consejero ejecutivo o alto directivo de la sociedad sea consejero externo.
- e) Mantengan o hayan mantenido durante el último año, una relación de negocios importante con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación. Se considerarán relaciones de negocios las de proveedor de bienes o servicios, incluidos los financieros, la de asesor o consultor.
- f) Sean accionistas significativos, consejeros ejecutivos o altos directivos de una entidad que reciba, o haya recibido durante los últimos 3 años, donaciones significativas de la sociedad o de su grupo. No se considerarán incluidos en esta letra quienes sean meros patronos de una Fundación que reciba donaciones.
- g) Sean cónyuges, personas ligadas por análoga relación de afectividad, o parientes hasta de segundo grado de un consejero ejecutivo o alto directivo de la sociedad.
- h) No hayan sido propuestos, ya sea para su nombramiento o renovación, por la Comisión de Nombramientos.
- i) Se encuentren, respecto a algún accionista significativo o representado en el Consejo, en alguno de los supuestos señalados en las letras a), e), f) o g) de esta Recomendación. En el caso de la relación de parentesco señalada en la letra g), la limitación se aplicará no sólo respecto al accionista, sino también respecto a sus consejeros dominicales en la sociedad participada. Los consejeros dominicales que pierdan tal condición como consecuencia de la venta de su participación por el accionista al que representaban sólo podrán ser reelegidos como consejeros independientes cuando el accionista al que representaran hasta ese momento hubiera vendido la totalidad de sus acciones en la sociedad. Un consejero que posea una participación accionarial en la sociedad podrá tener la condición de independiente, siempre que satisfaga todas las condiciones establecidas en esta Recomendación y, además, su participación no sea significativa.

Misión primordial del Consejo es la supervisión general de la Dirección. A su vez, el Consejo debe estar perfectamente informado de la gestión de la sociedad y coordinado con los profesionales que la dirigen, por lo que es conveniente que el primer ejecutivo de la empresa y otras personas significativas del equipo de gestión participen en el Consejo. No obstante lo anterior, por otro lado, el Consejo debe examinar con una cierta distancia e imparcialidad la gestión realizada por el equipo directivo, no dejando en entredicho su necesaria función de supervisión. Por ello, en su recomendación 10, el Código propone que los consejeros externos dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría en el Consejo y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad. Otra razón para limitar el número de consejeros ejecutivos puede estar justificada por la subordinación jerárquica que normalmente existirá entre ellos, que podría llevarles a actuar como un bloque.

A veces, los consejeros no están tan claramente diferenciados de acuerdo con los anteriores cánones referenciados, como puede ser el caso de consejeros que, habiendo pertenecido a alguna categoría concreta, dejan en otro momento de reunir los requisitos de adscripción, como pueden ser los casos de jubilación de consejeros ejecutivos en sus funciones de dirección o consejeros independientes que dejan de cumplir los requisitos necesarios para dicha adscripción.

En estos casos, la sociedad debe informar con la suficiente transparencia sobre los vínculos que dichos consejeros tengan con accionistas significativos, con sus directivos, o con la propia sociedad. En su recomendación 11, el Código propone que, en el caso de que existiera algún consejero externo que no pueda ser considerado dominical ni independiente, la sociedad debe explicar tal circunstancia y sus vínculos con la sociedad, sus directivos y accionistas.

Entre los consejeros externos debe existir un relevante número de ellos que, por su condición de independientes, ejerciten sus funciones sin estar condicionados por relaciones directas ó indirectas con los consejeros ejecutivos ni con los accionistas significativos. La relación numérica entre consejeros dominicales e independientes, en virtud del principio de proporcionalidad establecido en el artículo 137 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas entre participación accionarial y representación en el Consejo, debe reflejar la relación entre el porcentaje de capital representado en el Consejo por los consejeros dominicales y el capital flotante, que incluye el correspondiente a inversores institucionales que renuncian deliberadamente a su presencia en el Consejo.

Con el objetivo de asegurar una presencia suficiente de los consejeros independientes y que ningún accionista significativo pueda ejercer en el Consejo una influencia desproporcionada respecto a su participación en el capital, en su recomendación 12, el Código propone que dentro de los consejeros externos, la relación entre el número de consejeros dominicales y el de independientes refleje la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por los consejeros dominicales y el resto del capital.

El número mínimo de consejeros independientes debe representar al menos un tercio del total de consejeros (recomendación 13), como reflejo de la relevancia atribuida a este tipo de consejeros (Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, apartado VI.E y Recomendación de la Comisión Europea de 15 de febrero de 2.006, apartado 4).

El carácter de cada consejero debe ser explicado ante la Junta de accionistas que efectúe su nombramiento o ratificación, explicando en el informe anual de Gobierno Corporativo las razones de nombramiento de consejeros dominicales a instancias de accionistas con participación inferior al 5% del capital, y debe exponerse, en su caso, las razones para no haber atendido peticiones formales de presencia en el Consejo provenientes de accionistas con participación igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales (Recomendación 14).

Por último, en cuanto a la composición del Consejo, el Código, en su Recomendación 15, hace una importante referencia a la incorporación de la mujer al mundo empresarial en las últimas décadas y a su incorporación conveniente a la alta dirección y a los Consejos de Administración. Conseguir una adecuada diversidad de género en los Órganos de Gobierno de las Sociedades, es un objetivo a conseguir, no sólo desde el punto de vista ético y de responsabilidad social corporativa, sino desde la lógica de la eficiencia: no se puede desaprovechar la incorporación de talento que supone

el 51% de la población (las mujeres). La Recomendación 15 propone que, cuando el número de consejeras sea escaso o nulo, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación.

Como ya ocurrió con los anteriores Códigos de Buen Gobierno Aldama y Olivencia, que vieron reflejas en leyes algunas de sus recomendaciones, La Ley Orgánica 3/2.007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en su Disposición Adicional vigésimo sexta, introduce una modificación en el artículo 200.9 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, indicando que la Memoria de las Cuentas Anuales de las sociedades deberán contener la distribución por sexos al término del ejercicio del personal de la sociedad, desglosando en un número suficiente de categorías y niveles, entre los que figurarán los de altos directivos y consejeros.

Desde el punto de la regulación legal que se ha comentado, y en su relación con la incidencia en la Empresa Familiar, cabe recordar lo siguiente:

- a) La totalidad de las empresas familiares, independientemente de su forma jurídica y su tamaño, deberán informar obligatoriamente en sus cuentas anuales sobre la distribución por sexos al término del ejercicio del personal de la sociedad, desglosándolo en un número suficiente de categorías y niveles, entre los que deberán figurar los de altos directivos y consejeros (Disposición Adicional vigésimo sexta, Ley Orgánica 3/2.007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres).
- b) La totalidad de las empresas familiares, independientemente de su forma jurídica, deben observar obligatoriamente las normas sobre aspectos medioambientales establecidas en el Real Decreto 437/1.998.
- c) Las empresas familiares que revistan la forma jurídica de sociedad anónima deben obligatoriamente observar además las normas sobre la Junta general y deberes de los administradores establecidos en la citada Ley de Transparencia.
- d) Las empresas familiares cotizadas deberán observar además todas las normas establecidas en la Ley de Medidas de Reforma del Sistema Financiero y Ley de Transparencia.

Las empresas familiares que no coticen en bolsa no deberían, sin embargo, aprovechar en demasía el respiro legal obligatorio con el que, actualmente, todavía pueden contar.

La transparencia y el buen gobierno deben significar una meta voluntariamente perseguible por la Empresa Familiar, dada su vocación de futuro y la puesta en juego de su propio nombre familiar en su proyecto empresarial, comprometido para diversas generaciones a futuro en su entorno social.

La Empresa Familiar por tanto, debería, voluntariamente, sin necesidad de esperar a una más que previsible evolución normativa futura, ir adaptándose lo más rápidamente posible a las recomendaciones de buen gobierno que, como ha quedado expresado, también están empezando a adoptar voluntariamente las sociedades no obligadas. Entre las primeras recomendaciones que la Empresa Familiar debería tener en cuenta para, voluntariamente comprometerse con las mismas para su puesta en práctica, estarían las siguientes:

1. Separación clara entre la junta general de socios, el consejo de administración y la dirección ejecutiva de la sociedad. Cada uno de los tres estamentos tiene objetivos y mandatos claramente establecidos y diferenciados que, sin embargo,

en algunas empresas familiares tienden a concentrarse y confundirse. La dirección ejecuta y dirige la actividad de la sociedad, el consejo controla a la dirección y supervisa la actuación de la misma, y la junta general aprueba y sanciona la gestión social de la empresa.


2. La elaboración de un reglamento de funcionamiento de la junta y de un reglamento de funcionamiento del consejo facilita la efectiva puesta en práctica de la separación necesaria entre ambos estamentos sociales.
3. El Consejo de Administración no debe estar formado únicamente por consejeros ejecutivos (relacionados con la gestión de la empresa). Deben figurar también en el Consejo otros consejeros externos (no ejecutivos) que, a su vez, deben ser de dos tipos distintos: consejeros dominicales, que representen a accionistas minoritarios y accionistas no relacionados con la gestión de la sociedad, y consejeros independientes, cuya adscripción al Consejo se deba por sus circunstancias de alta cualificación y prestigio profesional y su nombramiento venga delimitado por una Comisión establecida al efecto, ajena a la influencia directa de consejeros ejecutivos.
4. En principio, es preferible la no conjunción de los cargos de Presidente del Consejo y Principal Ejecutivo de la entidad en la misma persona. De ser así, es más necesaria la participación en el Consejo de una Vice-Presidencia adscrita a un consejero no ejecutivo.

En cualquier caso, la transparencia debe ser el objetivo a corto plazo, pero con carácter de permanencia, de la Empresa Familiar como demostración del espíritu de adaptación a las recomendaciones de buen gobierno, sin esperar a la regulación obligatoria que, en cualquier caso, será probablemente el camino imperativo que los poderes públicos continúen adoptando cada vez con mayor celeridad. La aportación de profesionales no familiares en relación con la consecución de la mayoría de las propuestas recomendadas en el Código de Buen Gobierno para el buen funcionamiento de los Consejos de Administración es prácticamente imprescindible, tanto en el caso de los consejeros ejecutivos (para aquellos profesionales no familiares que participen en tareas directivas en la Empresa Familiar), como en los caso de consejeros dominicales e independientes, donde aquellos profesionales no familiares que no participan en la dirección de la sociedad familiar podrán incorporar su talento y experiencias a los Consejos de Administración de las empresas familiares.

5.3.2. La transparencia y rigurosidad en la gestión de personas

La profesionalización de la función de RRHH ha sido uno de los grandes retos para las empresas en las últimas décadas. Empresas grandes, medianas, pequeñas, nacionales, internacionales, definen políticas de recursos humanos que permitan gestionar de manera adecuada a sus personas, dotándose de herramientas que apoyen la toma de decisiones en esta materia.

La Empresa Familiar también asume este reto, pasando de ser algo deseable a ser absolutamente necesario. Más que en cualquier otra situación, dar transparencia y rigurosidad a todas las decisiones que se toman en el ámbito de las personas, se convierte en aspecto clave para el negocio. Explicar claramente las decisiones, una buena política de comunicación interna, hacer sistemas que primen el buen hacer, el desempeño, el reconocimiento y no el “ser de la familia”, aplicar sistemas objetivos, con criterios claramente definidos, serán necesarios para evitar malentendidos entre los profesionales externos, y tener la seguridad de que la propiedad toma las decisiones dentro de los criterios y parámetros empresariales.



6. Políticas de recursos
humanos en la
Empresa Familiar

Las políticas de recursos humanos están evolucionando gracias a un mercado cada vez más competitivo y debido al rol estratégico que tienen en el éxito de una organización.

Si las empresas tienen que ser mucho más ágiles, orientadas a los clientes y con gran capacidad de adaptación, las políticas de recursos humanos en cualquier empresa tienen que adecuarse a la estrategia, siendo capaces de influenciar decisiones y planteamientos a corto, medio y largo plazo.

Los mayores retos a los cuales se tiene que enfrentar cualquier profesional de recursos humanos, en la actualidad, son:

Falta de talento.

Es necesario crear una cultura de gestión como parte de las funciones en la empresa; para retener los mejores talentos, según la European Conference Highlight challenges for human resource manager, es necesario ofrecerles formación (10%), mentoring (20%), pero sobre todo nuevos y continuos retos (70%). Reclutar y retener son las palabras clave en una sociedad en la cual nos enfrentamos con el pleno empleo y cierta estabilidad laboral.

Diversidad.

La habilidad de gestionar la diversidad en cuanto a edades, culturas, etnias, y sobre todo de ser capaces de capitalizar estas aportaciones tan diferentes convirtiéndolas en oportunidades para crear e innovar. El lema de pensar globalmente, pero actuar localmente es también importante cuando sea necesario adaptar las políticas para satisfacer necesidades específicas.

Recompensar y reconocer.

Retribuir al empleado en función de su aportación individual al crecimiento de la empresa. Las políticas de recursos humanos deben saber utilizar diferentes herramientas motivacionales para que los empleados estén motivados y contribuyan a aumentar la productividad de la empresa.

Conciliar.

Desarrollar e implantar medidas alternativas de trabajo que permitan al empleado poder conciliar su vida laboral con sus obligaciones familiares y personales, sin que tengan un impacto negativo en sus oportunidades de desarrollo profesional.

En conclusión, para que el lugar de trabajo del futuro sea:

- Flexible (con adaptabilidad a continuos cambios e innovaciones);
- Orientado al servicio al cliente interno/externo;
- Orientado al conocimiento;
- Altamente productivo;
- Proactivo y diferente (que promueva la diversidad)
- Participativo y atractivo;
- Orientado al *networking* (colaboraciones externas, redes de contacto formales e informales),

Las políticas de recursos humanos en todo tipo de empresas, familiares como no familiares tendrán que ser capaces de responder a estos y otros muchos retos, a través del diseño de un plan estratégico que contemple todas las partes involucradas en la consecución de estas metas y que se detallan a continuación.

6.1. Análisis de Modelos de Organización de Trabajo

6.1.1. Introducción

La Dirección de recursos humanos no tiene su objetivo en comprender el comportamiento humano en las organizaciones (que sería un medio), sino en obtener el máximo de esfuerzo y de conocimiento al servicio de los fines de la organización.

En los orígenes de la Teoría de la Administración -cuando todo lo que se requería de la mano de obra empleada era esfuerzo-, la Organización del Trabajo desarrolló buena parte de las respuestas básicas -con las que después se le ha estigmatizado- a cuestiones como: quién debe hacer qué, cómo se podrían agrupar las tareas para reducir la duración total de los procesos y los costes, o cómo se pueden coordinar individuos y grupos para que los procesos organizativos progresen hacia mayores grados de eficiencia.

Pero, el paso del tiempo ha ido incorporando nuevas claves a través de dos caminos paralelos que han seguido durante décadas: el Diseño Organizativo y la Dirección de recursos humanos.

Los motores de esta evolución han sido conceptos como la información, en primer término, y el conocimiento, posteriormente. A las cuestiones iniciales, las organizaciones han añadido progresivamente otras: qué normas y qué información era necesario transmitir para que el desempeño de las tareas fuese el previsto, qué procesos de comunicación eran necesarios para lograr la coordinación de individuos y grupos, cómo resolver lo no programado, cómo podría ayudar a las personas la comprensión de cuál es su rol dentro de la organización y la comprensión del rol de sus colegas para coordinarse con ellos.

Así, diversos temas se han ido consolidando en la bibliografía sobre Diseño Organizativo y Organización del Trabajo (áreas distintas) como los de: Métodos y Tiempos, Diferenciación e Integración, Trabajo en Equipo, Flexibilidad, Descentralización, Reingeniería de Procesos, Clasificación de Roles, etc.

Temas que sólo en algunos casos han ocupado, también, algo del interés en la literatura sobre Dirección de recursos humanos, cuando el Diseño Organizativo y la Organización del Trabajo deberían ser un punto de partida esencial para que los prácticos de la Dirección de recursos humanos empezaran a demostrar su capacidad de ayudar al negocio a hacer mejor uso de sus recursos y a aportar valor financiero cuantificable a la organización. Dicho de otro modo, el diseño de puestos es la piedra angular y punto de partida sobre el que construir y definir las demás políticas de RR.HH.

Así pues, la sociedad del conocimiento y el crecimiento de trabajo intensivo en conocimiento y en el manejo de información han afectado al diseño de puestos y Roles y su definición ha obligado a converger a los especialistas del área de diseño organizativo y de recursos humanos.

En la Teoría Clásica de Administración, el Puesto de Trabajo era el conjunto de tareas que se proponían a un empleado/a para llenar su tiempo contractual de trabajo. Este enfoque se correspondía con la gestión de trabajos rutinarios y repetitivos, fácilmente divisibles y en los que los conocimientos básicos para su realización reposaban en los técnicos y directores de línea.

La rigidez inherente al concepto de puesto basado en tareas, fue dando paso a otra visión del concepto más acorde con las nuevas realidades organizativas: el enfoque de roles. El rol indica lo que la persona debe realizar para cumplir de la mejor manera posible con lo que se espera del puesto que ocupa en la organización.

La menor divisibilidad de las tareas, el trabajo en equipo y la necesidad de movilizar el conocimiento de las circunstancias particulares de tiempo y lugar y de disponer de habilidades emergentes y flexibles, requieren pasar de las tareas a los roles para describir lo que cada persona debe llevar a cabo dentro de su trabajo. El enfoque de roles define mucho mejor los puestos de alta cualificación, de dirección o, simplemente, los que tienen que dar salida a las nuevas exigencias que se dan en casi todos los sectores de actividad y especialmente en el sector servicios.

Sin embargo, el crecimiento de trabajos intensivos en conocimiento, en los que la flexibilidad, la capacidad para interpretar información y la creatividad son factores clave de éxito, ha puesto en evidencia las limitaciones del enfoque de roles. Ya no es suficiente describir el/los papel/es que debe desempeñar un individuo, porque esos papeles son inciertos a priori y son cambiantes en función de las circunstancias y el contexto. Estos cambios en la naturaleza del trabajo también ponen en entredicho la eficacia del establecimiento de normas (formalización) y del control directivo como mecanismos para coordinar y alinear los esfuerzos individuales. Se hace más necesario que nunca la socialización y el compromiso como mecanismos de coordinación y control que aseguren a la organización la necesaria unidad de propósito.

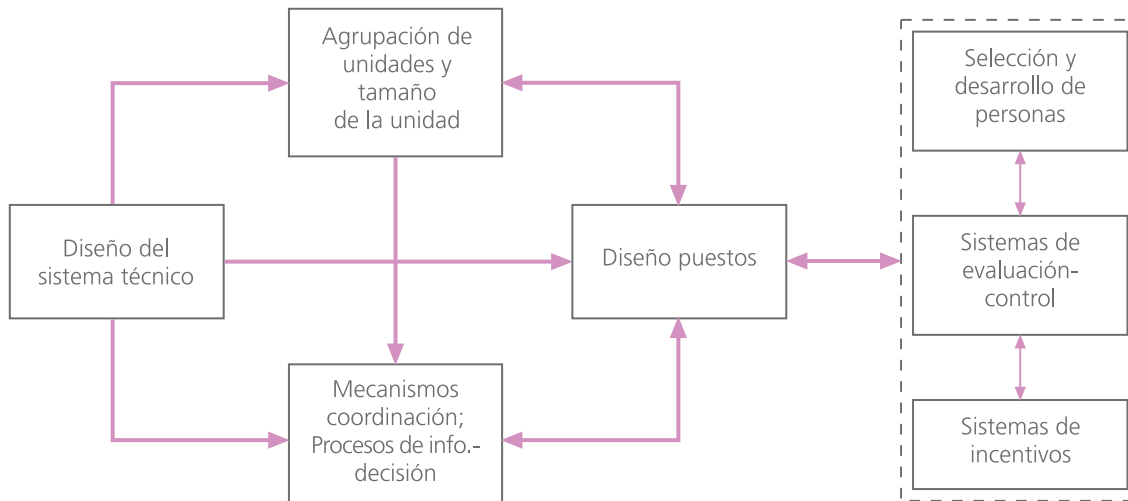
Así, el siguiente paso se plantea cuando se considera necesario describir los puestos de trabajo en base a las competencias requeridas para desempeñar las responsabilidades propias del puesto de trabajo.

En este caso, entendemos por competencia las características subyacentes de un individuo que explican su eficacia y/o su rendimiento superior en el desempeño de una tarea o en la resolución de una situación (Spencer & Spender, 1.993: 9). Como puede observarse en este enfoque se toman en consideración de forma global y sistémica el "saber" (conocimiento intersubjetivo), el "saber hacer" (habilidades), el "saber estar" (actitudes) y el "saber ser" (valores y creencias) de los individuos.

Para finalizar, cabe señalar que esta evolución en los enfoques teóricos desde los que se aborda el diseño del trabajo, resulta clave, ya que en esta variable de diseño confluyen el resto de decisiones de diseño organizativo. Es decir, la definición del papel a desempeñar por cada uno de los miembros de la organización y el modo en cómo se desea que éstos actúen, viene condicionada por el modo en el que la dirección concibe y define la misión de la organización y sus resultados, la ordenación del sistema técnico y por el diseño de la estructura de la organización. A su vez, la definición de puestos de trabajo condiciona tanto el diseño del contexto en el que éste se realiza, como la elección de las políticas de recursos humanos aplicables: criterios de selección, sistemas de evaluación del

desempeño, sistemas de incentivos y el modo de influir sobre los miembros de la organización desde el ámbito de la dirección (liderazgo).

Por tanto, se puede afirmar que los modos de organizar el trabajo constituyen el punto en el que convergen el resto y el nexo entre dos ámbitos de investigación íntimamente relacionados: el diseño organizativo (estructura y procesos) y la Dirección de recursos humanos



6.1.2. Los retos generales

Los retos que afectan al diseño y descripción de puestos de trabajo giran en torno a las demandas, cada vez más altas, de conseguir empleados/as comprometidos con el proyecto organizativo, la complejidad cada vez mayor de los procesos y actividades llevadas a cabo en las organizaciones, la complejidad tecnológica y los cambios que están suponiendo las nuevas tecnologías en la organización del trabajo, los cambios en el entorno y en los agentes que operan en él.

Todo ello establece un conjunto de factores que afectan al diseño de puestos como son:

- La forma en la que se genera la motivación intrínseca.
- Los procesos de motivación intrínseca.
- Las características de la estructura de tareas.
- Los factores motivadores del puesto.
- La importancia de los modelos de puesto de trabajo.

Los procesos de motivación intrínseca.

McGregor postuló en los años 60 su teoría basada en la idea de que la verdadera satisfacción en el trabajo se generaba principalmente por el agrado con los contenidos de las tareas a realizar. De ahí, que se entienda que las personas están motivadas cuando encuentran significado a las tareas que realizan y a los logros que les conllevan.

Las características de la estructura de tareas.

Un buen diseño del puesto de trabajo también requiere que el número de tareas y funciones asignadas sea coherente con un conjunto de tareas/funciones principales y, además, con las funciones del resto de miembros de los equipos o grupos a los que pertenece la persona que desempeña el puesto.

La selección, por tanto, de las tareas que debe incorporar cada puesto no debe ser superficial ni meramente mimética de lo que se ha visto en otros sitios. Debe, y es algo que muy pocas veces se hace, construirse desde una coherencia interna que facilite la verdadera incorporación de los principios de planificación, ejecución y control de las tareas con las que una organización intenta alcanzar sus objetivos.

Los factores motivadores del puesto.

La idea de motivación intrínseca conlleva la consideración de una serie de aspectos relacionados con la propia naturaleza del trabajo y que consiguen la verdadera motivación hacia el desempeño: responsabilidad para planificar y controlar la propia tarea (autonomía), tareas que supongan reto y superación, importancia de las tareas y responsabilidades asignadas, etc.

Variable	Definición
Variedad de tareas	Número y variedad de tareas y actividades asignadas a un puesto de trabajo.
Variedad de conocimientos¹	Nivel y tipo de conocimientos, habilidades, Actitudes y valores personales ("saber estar" ² y "saber ser" ³) requeridas para desempeñar el puesto.
Autonomía	Grado en el que el individuo que desempeña el trabajo tiene libertad, independencia y discrecionalidad para organizar su trabajo, decidir el modo de realizarlo y controlar el resultado del mismo.
Obligatoriedad e intensidad de las interacciones (Interdependencias⁴)	Grado en el que el puesto requiere trabajar estrechamente con otros individuos.
Conocimiento de los resultados del trabajo (Retroalimentación)	Grado en el que el desempeño del trabajo proporciona al individuo información sobre su eficacia y rendimiento; Canal por el que le llega dicha información: directamente o a través de otros (clientes, compañeros o supervisores).

1. A partir de Hayek (1.945) y Jensen y Meckling (1.992) clasificaremos el conocimiento en tres categorías: **Conocimiento general** -fundamentalmente explícito-; **Conocimiento especializado** -hace referencia al conocimiento técnico que se requiere para el ejercicio de una profesión. Su grado de especificidad puede variar y no tiene por que ser siempre explícito-; **Conocimiento de las circunstancias particulares de tiempo y lugar** -generalmente tácito y con alto grado de especificidad-.

2. Hacemos referencia a los comportamientos y actitudes que deben gobernar las relaciones con los demás individuos pertenecientes o no a la organización.

3. Aquí consideramos las creencias, valores y principios de los individuos.

4. Siguiendo a (Thompson, 1.967) consideraremos tres tipos de interdependencias: de **recursos compartidos**, **secuenciales** y **recíprocas**. Algunos autores como Saavedra, Earlu y Van Dyne (1.993) distinguen un cuarto tipo que denominan **interdependencias de equipo**.

En este sentido, Hackman y Oldman (1.980) demuestran de manera incontrovertible que si un trabajador comprende la finalidad de su tarea y su trascendencia, tiene el conocimiento y las habilidades necesarias, posee autonomía para decidir sobre aspectos de su trabajo y recibe información relevante sobre el resultado de su esfuerzo, estará motivado para realizar un trabajo eficaz y de calidad.

La importancia de los modelos de puesto de trabajo.

Que indiquen a los diferentes miembros de la organización cuáles son sus cometidos, responsabilidades y logros.

Muchas organizaciones no disponen y otras disponen, pero no los utilizan, de una relación de descriptores de puestos que sirvan de base para las decisiones en otros ámbitos de la función de recursos humanos. Evaluación, por ejemplo, muchas veces se evalúa a empleados por cosas que no están en la descripción de su puesto o que sí que están, pero ellos no conocen. Y lo mismo ocurriría con muchas otras funciones de Dirección de recursos humanos, para las que esta sería una función instrumental (Herrera, 2.001).

La forma en la que se genera la motivación intrínseca.

Lawler (1.969) nos habla de tres vías para obtener la motivación intrínseca:

- La retroalimentación (*feedback*) que permita a la persona conocer los efectos de su esfuerzo, fundamentalmente en cuanto a los resultados obtenidos.
- El autocontrol, para ser uno mismo el que establezca sus propios niveles de exigencia.
- El uso de las capacidades que requiere cada tarea y responsabilidad, actuando como activo que aumenta el valor del empleado/a en un competitivo mercado de trabajo.

6.1.3. Hacia el futuro

Varios son los retos de futuro que se establecen en torno al tema del diseño de puestos de trabajo.

La construcción de equipos autogestionados.

Un tema que apareció en la teoría ya hace años (Emery, 1.980), pero que aún está lejos de la cultura de la mayoría de organizaciones. Las fuertes exigencias de este tipo de modelo:

- Puestos de trabajo amplios con una variedad de habilidades requeridas también amplia.
- Sistemas de decisión descentralizados.
- Distribución de las tareas entre los propios miembros del equipo.

Suponen modelos culturales difíciles de alcanzar cuando se parte de sistemas de organización del trabajo basados en la competitividad en costes que tienen arraigada aún muchas empresas españolas.

El diseño de puesto de alto rendimiento.

El concepto de Diseño de puestos de Trabajo de alto rendimiento es descrito por Buchanan (1.987) a través de una serie de requisitos:

- Empleados polivalentes.
- Equipos y tecnologías flexibles.
- Autonomía en los procesos de decisión.
- Liderazgo democrático.
- Comunicación fluida.
- Salarios vinculados con el rendimiento.
- Sistemas de evaluación en varias direcciones (360°)

La definición y construcción de roles.

Por último, y pese a haberse mencionado la evaluación desde los modelos de diseño de puestos basados en las tareas a diseños basados en roles y competencias, la construcción de roles también podemos citarla como uno de los retos por superar en la mayoría de las organizaciones a día de hoy.

La construcción de roles es un proceso continuo, que requiere la participación de los directivos y de los empleados y donde también tiene que estar muy clara la relación de competencias, objetivos y variables que entran en juego para el desempeño de los diferentes roles.

Es necesario conseguir que los directivos y los líderes de los equipos adquieran las habilidades necesarias para definir roles en un marco de gestión basado en los mismos.

En la medida en la que estas innovaciones organizativas se vayan aplicando en las organizaciones se logrará atraer y disponer de un conjunto de individuos comprometidos con el logro de los objetivos actuales y con el desarrollo futuro de la misión y visión de la organización.

Dicho compromiso, tal y como hemos dicho anteriormente, debe ser el principal aglutinante de las personas que conforman la organización, toda vez que la eficacia de la formalización y la supervisión directiva como mecanismos de coordinación y control se ven mermados cuando el contenido del trabajo no puede ser definido ex-ante y cuando el conocimiento relevante para su ejecución está en las mentes de los trabajadores de línea y no de los directivos.

6.2. Reclutamiento, Selección y Acogida

6.2.1. Introducción

Dentro de la política general de Recursos Humanos de una empresa, es fundamental fijar los procedimientos y criterios más adecuados para conducir las actividades de reclutamiento, selección y posterior acogida de los profesionales. Se trata de procesos que suponen un gran esfuerzo e inversión tanto en tiempo como en dinero, cuyos resultados son determinantes para la creación del equipo humano que conforma la compañía.

La importancia que tiene para una empresa contar con un contingente de recursos humanos bien dimensionado, cualificado y comprometido, aconseja no confiar a la improvisación la labor de atraer, elegir e incorporar a la firma las personas que necesita.

En este sentido, aunque somos conscientes que la situación en la que se encuentra el mercado de trabajo resulta ser un factor de influencia en el éxito o fracaso de un proceso de contratación y, por ello, se aconseja que tanto la fase de reclutamiento como la posterior selección sean lo suficientemente flexibles y adaptables, es necesario, al mismo tiempo, que ambas se rijan por una metodología y unos criterios básicos que permitan cumplir con los siguientes objetivos:

- Disponer de herramientas para analizar las necesidades reales de la empresa y definir correctamente los perfiles requeridos.
- Implantar procedimientos adecuados para el reclutamiento, tanto interno como externo, de empleados.
- Implantar procedimientos adecuados y mecanismos que garanticen una selección de personal que considere tanto las competencias profesionales como el ajuste a la cultura de la empresa-familia.
- Establecer las condiciones de acceso de los miembros de la familia a ocupar puestos retribuidos en la empresa.
- Establecer los procedimientos y criterios para la selección de familiares que van a ocupar puestos de dirección.
- Potenciar la función de reclutamiento y selección, para que se convierta en estratégica dentro de todo el proceso de Recursos Humanos.
- Incorporar el proceso de acogida y convertirlo en herramienta para facilitar la integración de los nuevos empleados.

Cumpliendo estos objetivos, se pueden obtener los siguientes resultados:

- Incorporar candidatos con talento que puedan contribuir al desarrollo general de la actividad de la empresa.
- Mejorar la adecuación persona-puesto-organización al incorporar profesionales cuyos conocimientos, experiencias y valores resultan acordes no solo con el puesto sino también con la empresa en la que se desarrolla.
- Mejorar la motivación, el compromiso y la permanencia de los profesionales cuyos perfiles se ajustan al trabajo y a la cultura de la empresa.
- Una incorporación más rápida y eficaz de los nuevos empleados, gracias a la implantación de un adecuado proceso de acogida.
- Aumentar la capacidad de la empresa para atraer y retener a profesionales cualificados al mejorar la imagen que la misma ofrece en sus procesos de contratación.

El logro de estos resultados puede tener, asimismo, un reflejo positivo en el desempeño organizacional al diseñar las condiciones de partida para crear una plantilla sobre la que apoyar el proyecto empresarial y hacer descansar la responsabilidad del funcionamiento y posición competitiva de la firma.

6.2.2. Los retos generales

A menudo se ha argumentado que la escasa formalización de su Dirección de Recursos Humanos constituye uno de los principales problemas de la Empresa Familiar, la cual debería adoptar un enfoque más estratégico de esta función en aras a mejorar las capacidades organizacionales (Astrachan y Kolenko, 1.996; King et al, 2.001; Reid y Adams, 2.001).

A este respecto, la primera apuesta del área de Recursos Humanos debe ser la de realizar aportaciones efectivas a la estrategia de la organización acomodando sus procesos a las particularidades del momento y de la situación. Concretamente, en el caso del reclutamiento, la selección y la acogida, los principales retos actuales son:

Localizar el Talento.

Los cambios tecnológicos y demográficos, así como las modificaciones en los valores y actitudes de los individuos hacia el trabajo (tendencia a trabajar por cuenta propia, insubordinación de la vida personal al trabajo, crisis de autoridad y pérdida de la lealtad a la empresa, etc.) está haciendo cada vez más complicada la labor de encontrar el perfil de profesional que buscamos.

Dada la escasez de candidatos en el mercado local, lo más lógico es empezar a mirar hacia otros países, en especial aquellos que puedan tener alguna similitud a nivel de idioma o cultura respecto al país de origen de la demanda. En el caso de España, una buena cantera puede ser América Latina. El reto consiste en reclutar profesionales desde el extranjero.

Lo que hace años se planteaba como una “misión imposible”, hoy es factible sobre todo gracias a las nuevas tecnologías, en especial Internet. Podemos alcanzar profesionales de todo el mundo con un simple clic, mantener conversaciones a través de la *web cam*, realizar presentaciones virtuales, etc. La Dirección de Recursos Humanos tiene que ampliar sus horizontes.

Atraer el Talento.

Una vez localizado el talento, hay que atraerlo. Estamos en un excelente momento del mercado, en una situación de pleno empleo, por lo que hay que identificar los elementos que realmente pueden motivar un candidato al cambio. Estos elementos tienen cada día más relación con la calidad de vida, con la conciliación, con el formar parte de un proyecto retador, con la ética y reconocimiento social que puede tener la empresa. Los llamados “beneficios emocionales”, son lo que realmente constituyen ese plus que atrae los mejores profesionales. Es tarea de la Dirección de Recursos Humanos, desarrollar e implantar políticas que puedan ser ofrecidas tanto al candidato externo como al empleado interno, y que representen el valor añadido al puesto, a la responsabilidad, al estatus social, incluso a la remuneración. Se habla también de Marketing de las Personas; no sólo es importante el contenido del mensaje que se transmite, es importante, también, la forma, el medio, la calidad y la originalidad del mismo, lo que pueda hacer que la oferta sea realmente diferente.

Retener el Talento.

Retener a los buenos empleados es fundamental, no sólo por el alto coste que supone la rotación de personal, sino también por la importancia creciente que tiene para el éxito organizacional el capital intelectual y el vínculo que hay entre la permanencia de los empleados y la satisfacción del cliente.

Si una empresa comercial analiza constantemente sus competidores para ver qué productos nuevos ha desarrollado, qué precios ofrece a sus clientes, cómo se forman sus vendedores, el área de Recursos Humanos tendrá que hacer lo mismo. Buena comunicación interna, participación efectiva en la estrategia de la empresa, sentido de pertenencia a un proyecto, a un equipo, etc. El reto es lograr mantener viva esa ilusión que tenía el candidato en el día en que se incorporó y repasar

con él los valores y proyectos que se prometieron en su acogida. En pocas palabras, respetar el compromiso adquirido. El proceso de selección es la clave del éxito en la retención de las personas, si realmente se les ofrece lo que se les puede dar. Y eso sólo se consigue si estamos buscando el perfil adecuado.

Gestionar la Diversidad.

Hemos hablado de reclutar profesionales desde el extranjero, pero el que las empresas tengan plantillas con empleados de varias nacionalidades, idiomas, culturas ya es una realidad. En España contamos con el 9% de extranjeros sobre una población de casi 43,6 millones de personas. La función de Recursos Humanos es la de integrar la diversidad en su empresa y lograr que contribuya al desarrollo del negocio a través de políticas de igual oportunidad, fomento de la creatividad e intercambio de experiencias, mayor flexibilidad en los sistemas y en la propia organización del trabajo. Seleccionando perfiles de distintas proveniencias, el profesional de Recursos Humanos tiene que conseguir abrir su mente, informarse sobre costumbres, hábitos, usos del candidato que en su lugar de origen pueden ser unas ventajas y aquí ser vistos como elementos negativos. La estrategia de "café para todos" ha dejado de ser eficaz, las empresas deben elaborar estrategias más creativas y "confeccionadas a medida" para cada segmento importante de trabajadores.

Innovar.

Innovar en la metodología, en los canales de captación, en la estrategia del mensaje ofrecido. La innovación tiene que ser parte del proceso de reclutamiento y selección, adaptándose al mercado, a las nuevas tecnologías. Ya podemos enviar ofertas de empleo a los candidatos a su teléfono móvil, acompañándolos de un video de presentación de la empresa. ¿Y el futuro? El área de Recursos Humanos tiene que estar permanentemente informada sobre nuevas vías para atraer o comunicar, tanto a potenciales candidatos, como a la plantilla externa.

Gestionar Situaciones de Cambio.

En un entorno económico tan dinámico y cambiante, la Dirección de Recursos Humanos tendrá que ser flexible y por lo tanto, ser capaz de crear estructuras planas, orientadas al cambio, que alineen los empleados con la estrategia empresarial. Seleccionar los futuros directivos de la empresa significará apostar por este cambio, un nuevo liderazgo que fomente la creatividad, la innovación y la globalización.

¿Cómo se realiza un proceso adecuado de reclutamiento y selección?

Atraer a los hombres y mujeres que una organización precisa constituye un proceso complejo, denominado proceso de contratación, cuyo éxito depende de que las grandes fases que lo componen, reclutamiento y selección sean acometidas con eficacia. A este respecto, es necesario hacer algunas consideraciones que pueden ser entendidas como retos generales del área dentro del marco de la gestión de RR.HH.

Uno de los primeros retos es determinar las personas que se involucrarán en el proceso de reclutamiento y selección y cuál será el rol de cada uno. Como en tantas ocasiones, no hay una única respuesta a esta cuestión, hay distintas opciones dependiendo de distintos factores tales como el nivel del puesto, el tamaño, complejidad o estilo de liderazgo de la empresa.

La cuestión que se somete a debate es si la responsabilidad la debe asumir el departamento de Recursos Humanos o los directivos de línea. En este sentido, si bien hay razones que aconsejan que dicha responsabilidad recaiga sobre el primero (asegurar que las prácticas de empleo se adecuan tanto a las políticas de la compañía como a la legislación vigente en materia de contratación), otras razones sugieren no dejar a los directivos fuera de un proceso que es tan determinante para la eficacia de las operaciones de la empresa; después de todo, los directivos de línea están más familiarizados con los puestos de trabajo y son los responsables de lograr los objetivos asignados a su sección y del desempeño de las personas que trabajan a sus órdenes.

El consejo sobre este debate es adoptar una responsabilidad compartida; es fundamental que ambos, departamento de recursos humanos y directivos de línea, cooperen dentro de un modelo establecido de reparto de funciones. Lo que la literatura recomienda a este respecto es que, entre los directivos de línea y el departamento de recursos humanos, se clarifique el perfil del candidato. Una vez definido el perfil profesional, resulta conveniente encargar al departamento de recursos humanos la labor de búsqueda y preselección de los candidatos (aunque también guiado por criterios establecidos en común entre ambos grupos). Posteriormente, los directivos de línea vuelven a cobrar protagonismo al involucrarse en las últimas fases del proceso de selección y tomando la decisión final respecto a la elección de los candidatos a contratar. Por último, aunque la incorporación legal de los nuevos empleados debe correr a cargo del departamento de recursos humanos, la fase de integración de éstos debe ser nuevamente asumida en estrecha colaboración por ambos colectivos, especialistas de recursos humanos y directivos de línea.

Responsabilidades	%Departamento o persona RH	%Directivos línea (Superior del puesto a cubrir)	%Consultores proveedores externos	%Familia
Reclutamiento				
Definir el perfil candidato	47,5	5	2,5	45
Determinar qué métodos de reclutamiento utilizar	71	5	2	22
Selección				
Preselección	60	5,5	25	12,5
Determinar qué métodos de selección utilizar	65	2,5	21,5	11
Decisión final	52,5	16	0	31,5
Incorporación				
Área técnica	24,5	8	0	67,5
Área organizativa	60,5	5	0	34,5
Área humana	82	8	0	10
Contratación legal	81,5	5,5	8	5,5

Tabla 6.2.2. Asignación de responsabilidades en la gestión del proceso de contratación.

En el caso particular de nuestro estudio, la responsabilidad del proceso de contratación (*tabla 6.2.2.a*) se encuentra principalmente en manos de los departamentos de recursos humanos, si bien la familia cobra protagonismo a la hora

de definir el perfil del candidato, tomar la decisión final de la contratación y participar en la acogida de los nuevos empleados, sobre todo en lo que se refiere a la orientación en el área técnica. Por otra parte, cabe destacar la escasa involucración de los directivos de línea y de los consultores externos, aunque estos últimos adquieren cierta importancia cuando se trata de llevar a cabo las actividades propias de la fase de selección.

Antes de iniciar el proceso de contratación será preciso analizar la necesidad real de incorporar nuevos profesionales a la organización. Es decir, valorar cuidadosamente otras alternativas tales como desarrollar una reorganización interna del trabajo, acudir a la subcontratación, o si la necesidad de personal es temporal, contratar los servicios de una ETT o pactar con los empleados la realización de horas extraordinarias.

Una vez desestimadas las diferentes opciones, se inicia el reclutamiento, cuyo primer reto es determinar correctamente el perfil del candidato. Esta fase es fundamental para evitar incurrir en errores que podrían derivar en una respuesta insuficiente a la oferta de empleo o no encontrar el candidato válido, puesto que no responderá a las necesidades reales que estamos buscando.

Las cualidades que necesita una persona para desempeñar un trabajo con eficacia no siempre resultan obvias. Su conocimiento requiere una gran cantidad de reflexión y análisis. A este respecto, y debido a que el determinante más importante del rendimiento de un individuo en un trabajo depende del puesto de trabajo en sí mismo, tradicionalmente los esfuerzos se han centrado en establecer qué conocimientos, habilidades y aptitudes y, en algunas ocasiones rasgos de personalidad, son necesarias para desempeñar un puesto de trabajo determinado, información que se extrae del análisis de funciones y responsabilidades y se recoge en las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo.

No obstante, el contenido del puesto de trabajo no es el único factor determinante del perfil del candidato, actualmente existen otros factores que hacen aún más compleja la exigencia de establecer las cualidades que buscamos, y estos son, por una parte, el hecho de que el propio puesto sea a menudo dinámico y, por otra, la necesidad de tener en cuenta el encaje entre los valores del candidato y la cultura de la empresa con el fin de garantizar una mejor adecuación persona-organización⁵ como punto de partida para la generación de compromisos (Muchinsky y Monahan, 1.987; Wanous, 1.992; Kristof, 1.996; Stevens y Ash, 2.001; Stone et al, 2.007).

Definidas las competencias profesionales y las cualidades personales deseables, el siguiente reto será dar respuesta a dos cuestiones: ¿dónde se va a buscar a los candidatos? y ¿qué procedimientos se van a emplear para atraer su atención? La primera implica determinar el mercado de recursos humanos al que acudir, esto supone adoptar una decisión importante, ya que si bien reclutar dentro de la empresa tiene ventajas en cuanto a rapidez, coste, seguridad o motivación del personal, recurrir al mercado externo también tiene sus utilidades, tales como la mayor oferta o la posibilidad de reducir el etnocentrismo al permitir la incorporación de personas con nuevos puntos de vista.

5. Cuando una persona se incorpora a la organización no aporta únicamente habilidades profesionales, sino también trae consigo valores y objetivos personales. Al mismo tiempo, la empresa no es simplemente un conjunto de puestos de trabajo, sino una institución con sus propios valores, creencias, modos de hacer las cosas y fines a lograr. De la congruencia o complementariedad entre ambos sistemas de valores puede surgir una adecuación entre la persona y la organización que desemboque en una relación de compromiso mutuo por el logro de objetivos convergentes.

La segunda cuestión planteada supone decidir cómo se va a comunicar la oferta de empleo. En el caso que se haya optado por cubrir la vacante con personas que ya están empleadas en la empresa, es posible llevar a cabo una investigación interna y proponer el cambio directamente al candidato que se estime más conveniente o bien anunciar públicamente la vacante con el fin de que los interesados presenten sus solicitudes.

En el caso de optar por un reclutamiento externo, el abanico de alternativas es más amplio. Además del clásico anuncio en prensa o de las agencias de empleo, es posible conseguir candidatos, entre otros, mediante métodos tan diversos como las referencias de empleados, los programas de prácticas que desarrollan las instituciones educativas, las bolsas de trabajo de asociaciones profesionales o Internet. Este último medio ha experimentado, en los últimos años, una aceptación creciente, tanto a través de las propias páginas Web de las empresas con puestos vacantes como de los lugares especializados en bolsas de empleo. La razón de dicho auge, son las ventajas que este medio ofrece, ya que permite dar una mayor cantidad de información y a un coste menor que los medios tradicionales, incluso en algunos casos la inserción del anuncio gratuita; además de que la velocidad de las comunicaciones consigue acelerar enormemente el proceso.

Los programas de prácticas en empresas que llevan a cabo los centros de enseñanzas se han convertido en auténticas fuentes de reclutamiento de personal al ofrecer la oportunidad de establecer un contacto entre la empresa y el estudiante que, tras unas prácticas exitosas, puede desembocar en un contrato profesional una vez finalizados los estudios del aspirante. Las ventajas de este mecanismo, del mismo modo que en el caso de la ETT, son fundamentalmente dos: en primer lugar, el ahorro de costes, ya que el proceso de búsqueda y selección corre por cuenta del centro de enseñanza o de la ETT; y en segundo, la posibilidad de “probar” a la persona en un ambiente real de trabajo y adaptación al puesto y a la empresa.

Las referencias de empleados, por su parte, están consideradas como una de las mejores fuentes de reclutamiento, no solo por su reducido coste sino fundamentalmente porque los empleados no suelen recomendar a alguien si no creen que desempeñará adecuadamente el trabajo, ya que ello puede poner en peligro su reputación. Además, a través de esta fuente los candidatos cuentan con una información más precisa sobre el puesto que se ha de cubrir, lo cual contribuye a crear en los candidatos expectativas realistas sobre el trabajo y a aumentar su permanencia en la empresa una vez que han sido contratados.

La idea de que las personas recientemente incorporadas a una organización puedan quedar defraudadas cuando advierten que sus expectativas iniciales no serán satisfechas, constituye la base de una teoría formulada por Porter y Steers (1973) sobre la comparación de expectativas. El objetivo de esta teoría es ofrecer una explicación de porqué los empleados abandonan una empresa, poniendo el énfasis en los nuevos colaboradores entre los que existe una mayor tasa de rotación. Uno de sus principales fundamentos radica en la creencia de que la falta de coincidencia entre expectativas, iniciales y reales, es causa de una baja satisfacción en el trabajo, y ésta, a su vez, provoca que los empleados de nuevo ingreso abandonen la organización.

Un método eficaz para minimizar el *shock* de la realidad, reducir el alto índice de abandono que existe entre los nuevos trabajadores de la organización y mejorar su desempeño a largo plazo, consiste en adoptar una filosofía de

reclutamiento realista frente a una tradicional. La estrategia de proporcionar información realista de los puestos de trabajo ofrecidos a los candidatos ha constituido el punto de mira de distintas investigaciones, las cuales han proporcionado evidencia empírica sobre la influencia positiva de estas expectativas realistas sobre la adecuación de la persona al trabajo y sobre la rotación, la satisfacción y el compromiso de los empleados (Premack y Wanous, 1.985; Vandenberg y Scarpello, 1.990; Breaugh, 1.991; Fedor et al., 1.997; Phillips, 1.998; Meglino et al., 2.000; Zottoli y Wanous, 2.000; Kickul, 2.001; Autry y Daugherty, 2.003; Buda y Charnov, 2.003).

Con el fin de averiguar la frecuencia de uso respecto a los métodos anteriores solicitamos a los encuestados que valoraran, en una escala de 1= nunca a 5= siempre, en qué medida utilizaban cada uno de los métodos para cada una de las categorías de empleados que estábamos analizando, directivos y mandos, por una parte, y resto del personal, por otra. Los datos a este respecto se recogen en la *tabla 6.2.2.b*.

Métodos de reclutamiento	Directivos y mandos		Resto personal	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Anuncios dentro de la empresa	1,77	1,190	2,25	1,481
Proposición directa del puesto	2,81	1,305	3,09	1,245
Anuncio en prensa	2,86	1,294	2,42	1,251
Internet	2,58	1,461	2,94	1,548
Bases de datos internas	2,14	1,287	3,14	1,332
Foros de empleo	1,80	1,052	2,49	1,222
Recomendaciones y referencias	2,61	1,128	2,94	,860
INEM y agencias de colocación	1,59	1,019	2,15	1,278
Empresas de selección	2,92	1,341	2,26	1,291
Instituciones educativas	2,31	1,327	2,89	1,255
Empresas de Trabajo Temporal	1,75	1,218	2,70	1,425

Tabla 6.2.2.b. Métodos de reclutamiento.

Si atendemos a los valores medios que toman cada uno de los ítems podemos observar que, cuando se trata de acudir a un reclutamiento interno, existen similitudes para las dos categorías de empleados, el método más utilizado es la proposición directa al candidato que se estima más conveniente; mientras que si el reclutamiento es externo encontramos diferencias según el tipo de empleados. Concretamente, para el caso de directivos y mandos se suele acudir con más frecuencia a los servicios de empresas especializadas en selección, siendo las bases de datos internas el método preferido para reclutar al resto del personal.

Generada la lista de candidatas y efectuada, a partir del análisis de los currículums, una criba previa de éstos en función de los requisitos mínimos e imprescindibles (preselección), comienza la fase de selección propiamente dicha. El proceso de selección es, ante todo, un proceso de toma de decisiones, de elección de entre los candidatos suministrados por el reclutamiento, aquel o aquellos que en principio tienen más posibilidades de desempeñar de forma eficaz el trabajo, es un proceso de predicción sobre el comportamiento y el desempeño futuro del candidato en un entorno de trabajo determinado.

Llegados a este punto, si definir las cualidades determinantes de desempeño podía llegar a ser una tarea compleja, el reto que ahora se plantea es valorar esas cualidades que se van a exigir a los candidatos, tarea que tampoco resulta fácil. En este sentido, existen diferentes instrumentos y técnicas cuya eficacia y coste varía. El desafío estriba en elegir, dentro de un presupuesto asignado, aquella o aquellas herramientas que midan lo que tienen que medir y arrojen resultados consistentes y fiables.

Los test psicotécnicos, junto con las entrevistas, son los instrumentos más utilizados en selección; si bien a nivel directivo o de profesionales de alta cualificación los centros de valoración están alcanzando una especial relevancia. Por lo que se refiere a estos últimos, aunque cada organización moldea las técnicas que los componen de acuerdo a sus necesidades, casi todos ellos contienen, junto a los test y entrevistas, algún tipo de prueba de simulación, discusión de grupos, análisis de casos y juegos de empresas.

Con la información derivada de la aplicación de las pruebas pertinentes se procede a evaluar a los candidatos. En este punto, es importante resaltar la conveniencia de que dicha evaluación se realice confrontando los datos obtenidos con los requerimientos del trabajo y no por comparación entre candidatos. Es recomendable que la decisión final corresponda al superior jerárquico y si no se está seguro, porque ninguno de ellos se ajusta a las expectativas, lo más positivo es volver a empezar.

Una vez seleccionada la persona que se estime más adecuada, el reto que se plantea es ayudar al nuevo empleado durante su periodo de adaptación al trabajo y a la empresa. Esta labor, que debe ser responsabilidad tanto del departamento de recursos humanos como de los responsables de la sección en la que se integra el nuevo empleado es muy importante, ya que hay que tener en cuenta que los nuevos empleados se enfrentan a un trabajo que no dominan y en un ambiente que no conocen. Es un momento difícil que, si no se aborda adecuadamente, puede tener repercusiones negativas en el rendimiento y en la adecuación al trabajo y a la empresa.

La fase de acogida representa el primer contacto real del nuevo empleado con la empresa, por lo que debe intentar transmitir la misión, visión y valores de la compañía, así como lo que se espera de los empleados en términos de trabajo, involucración, compromiso, etc. En este sentido, el programa de acogida debe proporcionar no solo la formación necesaria para ejecutar convenientemente el trabajo, sino también una información completa sobre la empresa y sobre todos los aspectos relacionados con los comportamientos formales e informales que debe desarrollar.

Entre los elementos que puede formar parte de un programa de acogida cabe destacar: los manuales de acogida, las entrevistas con responsables de personal y con los superiores, reuniones de grupo con altos directivos, la formación inicial, las visitas a la empresa, presentación de otros empleados y asignación de un tutor o mentor con la misión de asesorar y guiar al recién ingresado en su desempeño en el puesto y en la empresa.

Sólo cuando el nuevo empleado haya asimilado ese conjunto de comportamientos formales e informales, conozca y controle su nuevo trabajo y se relacione convenientemente con el resto de los miembros de la organización, puede darse por finalizado el proceso de contratación.

Por lo que se refiere a la fase de integración, un 77,5% de las empresas familiares que participaron en nuestra investigación afirman contar con un programa de acogida, el cual en la mayoría de las ocasiones se extiende a todo el personal (tabla 6.2.2.c).

Programas de acogida	N	%
Sí	23	57,5
Sólo para directivos	6	15
Sólo para profesionales no directivos	2	5
No	9	22,5
Total	40	100

Tabla 6.2.2.c. Existencia de programas de acogida.

De las empresas que afirmaron contar con programas de acogida para los nuevos empleados, un 77,5% (28 firmas) respondieron a la cuestión que se les planteó respecto a los elementos que forman parte del mismo. La tabla 6.2.2.d muestra los resultados sobre esta cuestión.

Programas de acogida	N	%
Manual de acogida	25	89,2
Entrevistas individuales	22	78,5
Reuniones de grupo	8	28,5
Cursos de acogida	8	28,5
Visitas a la empresa	23	82,1
Presentación de otros empleados	25	89,2
Asignación de un tutor o mentor	17	60,7

Tabla 6.2.2.d. Elementos del programa de acogida.

La tabla anterior pone de manifiesto que en un 89,2% de las empresas familiares que respondieron a la cuestión se llevan a cabo, en sus programas de incorporación, una presentación formal de empleados y cuentan con un manual de acogida; con unos porcentajes ligeramente inferiores se introducen en dichos programas las visitas guiadas por las instalaciones de la empresa (82,1%) y las entrevistas individuales realizadas entre los nuevos empleados y los responsables de llevar a cabo la fase de incorporación. Por otro lado, sorprende el escaso uso que las empresas de nuestro estudio hacen de los cursos de acogida y de la reunión de grupo (28,5%).

6.2.3. Los retos específicos en la Empresa Familiar

La Empresa Familiar siempre ha sido uno de los principales motores de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, y el crecimiento de sus plantillas debe acompañarse con adecuadas políticas de reclutamiento, selección y acogida. Se trata, en efecto, de identificar y seleccionar los mejores talentos internos y/o externos, tanto familiares, como no familiares.

No familiares.

Contratar a directivos no familiares no es una decisión fácil para la Empresa Familiar ya que supone ceder una parcela de poder que durante bastante tiempo ha permanecido en manos de la familia. No obstante, enfrentarse a esta decisión es cuestión de tiempo, tarde o temprano, el crecimiento de la empresa y la necesidad de especializar determinadas áreas de gestión lleva a buscar fuera de la familia los perfiles profesionales que se requieren.

En general, es bastante complicado lograr atraer y retener a buenos profesionales que se entusiasmen y comprometan con el proyecto empresarial. A menudo, los individuos buscan y valoran los siguientes factores a la hora de unirse y seguir en una empresa:

- Un trabajo interesante y desafiante;
- Avance profesional y oportunidades de promoción;
- Desarrollo de habilidades y compromiso a largo plazo;
- Empresas bien dirigidas y con una cultura y unos valores que sean compatibles con los del potencial directivo;
- Buenas relaciones con los superiores a quienes puedan admirar;
- Recompensas competitivas y vinculadas a la contribución individual;

En las empresas familiares, atraer el interés de candidatos no familiares puede resultar una labor complicada si atendemos a sus singulares características. Entre los elementos específicos que definen a la Empresa Familiar se ha destacado (Amat, 1.998; Neubauer y Lank, 1.999):

- La coexistencia de diferentes roles en las mismas personas (propiedad, dirección, miembros de la familia);
- La convivencia de una cultura de empresa y de la cultura de la familia;
- Los ciclos de la empresa se marcan en función de los ciclos de la familia;
- Baja formalización del proceso estratégico;
- Estructuras organizativas poco formalizadas y altamente centralizadas;
- Escasa presencia de gerentes no familiares;
- Ambigüedad en las funciones de los familiares;
- Baja formalización de las prácticas de recursos humanos;
- La sucesión de la empresa a un miembro de la familia;

Todos estos factores derivan en unos tópicos sobre la Empresa Familiar que los profesionales no familiares identifican de forma negativa a la hora de incorporarse a puestos de dirección, y que es posible sintetizar como sigue:

- Existencia de un techo para los directivos no familiares;
- La capacidad profesional de un directivo no familiar queda en segundo plano respecto a miembros de la familia que tienen que ocupar un cargo;
- Contrastes de opiniones en la dirección estratégica de la empresa;

Por ese motivo, en la comunicación que se realiza a lo largo del proceso de selección, sin llegar a ocultar estos aspectos negativos, resulta fundamental poner el énfasis en los positivos, entre los que es posible señalar los siguientes:

- Las empresas familiares son más flexibles;
- En las empresas familiares, el poseedor del “poder” está claramente identificado;
- Tienen una visión de crecimiento a largo plazo;
- La carrera profesional puede tener un techo, pero se llega más rápidamente a ocupar posiciones de responsabilidad;
- Se puede llegar a formar parte de los Consejos de Administración o Consejos de la Familia;

A este respecto, algunas investigaciones (Gallo, 1.998) señalan que los principales factores de éxito en la incorporación y permanencia de los directivos no familiares son tres: 1) la posibilidad de desempeñar pronto unas responsabilidades directivas de mayor nivel de las que posiblemente habría alcanzado en otra empresa; 2) llegar a estar incluido en el equipo de alta dirección con los miembros de la familia y tener acceso directo a la información crítica sobre los deseos, intenciones y problemas de los propietarios; y 3) recibir una remuneración de mercado.

Entrar a formar parte de una empresa y continuar en ella, depende, en gran medida, de que el empleado se sienta orgulloso de la misma, al considerar que está bien gestionada por unos líderes que tienen una visión clara del futuro de la empresa y motivan a los demás en esa dirección. En este sentido, pertenecer a una Empresa Familiar puede resultar muy satisfactorio dado su claro sentido de la misión, el liderazgo del propietario fundador y la cercanía de los empleados a los puestos de máximo poder. Las relaciones tan cercanas que se establecen entre empleador-empleado y la fuerte autoridad que tiene el empresario, darán lugar a que los trabajadores se sientan comprometidos con el proyecto empresarial y sean leales a la figura del fundador (Kets de Vries, 1.993).

En la selección del candidato, además de analizar los aspectos relacionados con la formación, la experiencia, las características profesionales, hay que incidir especialmente en sus características personales y sus valores culturales.

Si bien en la selección del candidato hay que tener en cuenta que la cultura de la empresa es un factor importante para todo tipo de compañías (Stone et al., 2.007), algunas investigaciones han resaltado que en las empresas familiares las decisiones en materia de personal se encuentran más influidas por los valores culturales de la familia que por criterios de rendimiento (Welsch, 1.996). Para las firmas familiares, la cultura es una de sus mayores competencias distintivas y uno de sus recursos más estables, debido a que la fuerte autoridad que tiene la figura del fundador, y el largo período de tiempo que ostenta el poder, hacen que se inculquen en la empresa una serie de valores y creencias muy arraigadas a él y a su familia, con los que se sienten identificados todos los miembros de la empresa (Rienda y Pertusa, 2.002).

Tomar en consideración la cultura de la empresa a la hora de incorporar nuevos profesionales a la organización resulta especialmente relevante para la Empresa Familiar.

Sobre esta cuestión hemos de tener en cuenta que la Empresa Familiar constituye un sistema complejo en el que las relaciones emocionales son determinantes y la interrelación entre los asuntos familiares y empresariales muy fuerte

(Ussman, 2.003). Como afirman Galve y Salas (2.003; p.777), es de esperar que la familia traslade a la empresa normas y valores propios y que cree una fuerte presión social para que todos se adhieran a ellas.

En este punto, el reto que ha de asumir el proceso de selección de directivos no familiares es detectar en la persona aquellos valores que más se aprecian en la Empresa Familiar. Sin ánimo de ser exhaustivos y siempre considerando que las generalizaciones pueden ser engañosas, los valores más determinantes son, seguramente, el compromiso, la confianza y la lealtad, seguidos por la adaptación a la cultura familiar, adaptación al cambio, tolerancia, capacidad de mediación y la capacidad de negociación.

La adaptación al cambio es particularmente importante, entendida como flexibilidad a la hora de asumir otras funciones, ser generalista y no estar expuesto al riesgo de llegar a un techo profesional. En el caso de la incorporación de un miembro de la familia al puesto ocupado por el profesional externo, éste tiene que poder optar a otra posición, contribuyendo siempre al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio para la empresa.

En el caso del reclutamiento de perfiles más senior, además de estos valores, también se considera un elemento adicional el que la persona pueda convertirse en el mentor de los miembros familiares más jóvenes. Eso es, aportar una visión empresarial y una experiencia externa distinta, que pueda ser relevante a la hora de formar a los futuros directivos miembros de la Empresa Familiar.

Teniendo en cuenta las características mencionadas anteriormente, un directivo externo puede llegar a tener un cierto grado de influencia y de impacto en las decisiones de la familia-empresa, pero su estilo de dirección tendrá que ser más bien participativo, nunca autoritario.

La dificultad y complejidad que entraña identificar y elegir buenos profesionales que se ajusten a las necesidades profesionales y particularidades culturales lleva a muchas empresas familiares a contratar los servicios de empresas dedicadas a la búsqueda y selección de directivos. Si bien la profesionalidad y la especialización de estas empresas en las labores de reclutamiento y selección pueden ser garantía de éxito, la Empresa Familiar también tiene que participar activamente en todo el proceso de selección.

La fase de definición del puesto es crucial para que las candidaturas recibidas respondan, en primera instancia y a nivel de formación y experiencia, con los requerimientos establecidos, sobre todo para que el perfil descrito y por el cual se emprende el proceso de captación de candidaturas, corresponda con las expectativas reales de la empresa.

En esta fase es importante que se lleve a cabo un análisis conjunto, entre la empresa consultora y el cliente, con el fin de realizar un diagnóstico del problema de esta última sobre la persona o personas cuya búsqueda se requiere. En ella se analizan todos los parámetros que van a influir en el reclutamiento: historia y trayectoria de la empresa; su estructura; definición de las funciones del puesto; relaciones jerárquicas; funcionales y externas; objetivos del puesto; condiciones económicas; perfil, formación, experiencia y características personales que el candidato ideal debe poseer, etc.

El objeto de esta fase es doble: por una parte, obtener un convencimiento de que el análisis hecho por la empresa cliente es correcto y, por otra, adquirir un conocimiento profundo de la empresa cliente, lo cual constituye un elemento clave para garantizar el éxito de la búsqueda y conseguir personas con posibilidades de integración en la cultura corporativa y en la posición que habrá de ocupar.

La fase de reclutamiento es realizada por la empresa consultora, la cual analiza dónde pueden encontrarse los candidatos que responden al perfil elaborado, lleva a cabo una primera prospección en la búsqueda y juzga sobre una serie de eventuales candidatos al puesto sus características profesionales y personales, así como su disposición a un posible cambio.

En esta fase, la Empresa Familiar tiene que validar las candidaturas preseleccionadas, analizando los perfiles potencialmente válidos.

En la fase de selección, aunque el trabajo de los consultores es esencial al ser los encargados de realizar las pruebas y entrevistas a los candidatos juzgados como idóneos en la etapa anterior y elaborar un informe sobre la valoración de sus méritos, la participación de la Empresa Familiar es decisiva.

La importancia de la involucración de la Empresa Familiar en este punto del proceso se debe, no sólo a su papel a la hora de tomar la decisión final respecto a quién se le ha de hacer una oferta, sino también a su participación en la entrevista personal con el candidato. Esta última es básica para que el entrevistador, normalmente el fundador o uno de los máximos exponentes de la familia, motive al candidato ilustrándole las ventajas que puede suponer formar parte de su empresa, de su proyecto y de las posibilidades que puede tener a nivel de desarrollo dentro de la estructura. Las dificultades para la captación del profesional crecen cuando la selección coincide con un momento de cambio generacional, puesto que se genera incertidumbre respecto a la posición dentro del organigrama final.

Por último, aunque la empresa consultora puede asesorar a su cliente en el diseño e implantación de un programa de acogida para el candidato seleccionado, la empresa ha de asumir el papel de protagonista en este proceso. Su involucración es de suma importancia, puesto que deberá facilitar la integración de un profesional no familiar con el entorno familiar, transmitiéndole esos valores y cultura antes mencionados y de enorme peso para el éxito del candidato dentro de la estructura.

Normalmente el proceso de acogida lo realizan los miembros de la generación familiar anterior, es decir aquellos que tienen más "memoria histórica" y que pueden transmitir más claramente el espíritu que ha motivado la creación de la empresa.

Familiares.

Cuando se trata de ocupar puestos en la organización, sobre todo si éstos son de dirección, el reto que se plantea es, como en cualquier tipo de empresa y como ya se ha comentado, identificar y seleccionar los mejores talentos, solo que en las empresas familiares la cuestión se complica al tener que introducir los lazos familiares como una variable muy importante de la ecuación. De hecho, algunas investigaciones han puesto de manifiesto que los vínculos familiares constituyen un factor determinante a la hora de incorporar miembros de la familia a la empresa, por encima de la formación, la experiencia o la capacidad de trabajo (Monreal et al., 2.002).

La incorporación de familiares a la empresa es uno de los aspectos más problemáticos de la Empresa Familiar, razón por la cual es aconsejable que este punto sea abordado consensuado y recogido en el protocolo familiar junto con la filosofía, políticas y normas que van a definir las relaciones con ellos en materia de retribución, promoción, formación, etc.

Cuando se trata de abordar la problemática en torno a los familiares dentro de la Empresa Familiar, el tópico más importante y uno de los mayores retos que debe afrontar es la sucesión. El éxito futuro y la continuidad del negocio familiar van a depender en gran medida de que este desafío se acometa sobre la base de una adecuada planificación.

Son muy intensos y complejos los problemas que se pueden plantear en materia de sucesión, tanto para la empresa como para la familia y muy duras las decisiones a tomar. En este sentido, el primer reto es identificar y seleccionar los miembros de la familia que acceden al puesto de "Sucesor" y abordar esta elección con la suficiente antelación para preparar al "Hereditario" en la adquisición de los conocimientos y habilidades necesarias para ocupar el cargo de máxima responsabilidad.

Esta es una de las decisiones más difíciles si se quiere conjugar el bienestar empresarial con la armonía familiar, en cuyo caso no sólo se ha de escoger con la razón, en lugar de con el corazón, sino también explicar muy bien a la familia las razones que han motivado dicha elección, tratando de evitar enfrentamientos entre los hermanos o los primos.

La elección del sucesor puede verse favorecida y sus posibles consecuencias negativas suavizadas si se ha prestado especial atención en fomentar en las futuras generaciones unos valores y una formación orientada al logro del proyecto empresarial, así como implantado unos órganos de gobierno empresarial y familiar adecuados. Asimismo, la etapa de transición y el éxito de la sucesión puede verse beneficiada si se elabora un plan de sucesión que esté integrado en el plan estratégico de la empresa.

El plan de sucesión debe recoger el perfil competencial del sucesor que debe ser diseñado en función de la estrategia marcada para la empresa en el futuro e incluir las siguientes habilidades:

- **Liderazgo**, entendido como la capacidad de gestionar un contexto más complejo de lo habitual, en el cual conviven la familia, la propiedad y la propia gestión del negocio. Implica generar la visión y transmitirla a los demás logrando su adhesión a ella.
- **Vocación de Continuidad**, es decir, la voluntad de mantener el legado familiar, asegurando la continuidad de las actividades de la compañía en el tiempo.
- **Humildad**: reconocer y aceptar eventuales debilidades y aspectos a mejorar, en formación, conocimientos, habilidades, etc. (Dichos gaps son los que se reflejarán en la evaluación del desempeño).
- **Visión**, entendida como la capacidad de respetar el pasado, mirando hacia el futuro, siendo innovadora y flexible.
- **Comunicación**: la comunicación en la Empresa Familiar es delicada, puesto que implica difundir la estructura organizativa, así como la organización societaria. Es la capacidad de reducir el secretismo y de adaptar los mensajes a los interlocutores finales.
- **Motivación**: el sucesor tiene que sentirse libre de poder aceptar o no aceptar el cargo que se le ofrece. Se trata de una decisión muy complicada, de la cual puede depender el éxito futuro de un negocio, por lo que la valoración de la implicación real del sucesor es también fundamental.

Como elementos propios de ese perfil ideal es posible destacar los siguientes:

- Puede actuar como si fuera el líder, como si tuviera el 51% de las acciones, independientemente del cómo;
- Es un líder nato, le gusta serlo, entiende su empresa y tiene los conocimientos adecuados para gestionarla;
- Sabe ser estratégico e innovador o conservador, según lo requiera el momento;
- Cuenta con experiencia directiva externa para ser sucesor.

La educación debe tener un peso específico en el perfil del sucesor, valorándose la titulación universitaria superior y el haber cursado un master. Es conveniente que junto a la formación específica acorde con el negocio, el sucesor posea conocimientos en materia de dirección y gestión y un nivel alto de idiomas, preferentemente el inglés, sobre todo si se piensa en la expansión geográfica del negocio.

La experiencia es una cualidad también deseable, razón por la cual se aconseja que el futuro sucesor compagine sus estudios con prácticas en la empresa, rotando por diferentes departamentos y que trabaje en otras empresas. Esto último, facilitará su autoafirmación, podrá demostrarse que es capaz de hacer las cosas por sí mismo, y no sólo por su apellido. Además, las experiencias adquiridas pueden luego revertir positivamente en la Empresa Familiar.

Además de la descripción del perfil competencial y funcional, es necesario establecer un plan de formación y desarrollo directivo, acompañado de un exhaustivo seguimiento periódico para analizar el progreso del sucesor según las pautas marcadas y establecer los responsables de realizar las evaluaciones, con el fin de garantizar su objetividad. Se deberán fijar, asimismo, los criterios de retribución, horarios, beneficios sociales, etc.

Para finalizar, únicamente volver a señalar la conveniencia de que todo el proceso de reclutamiento, selección y acogida, sea incluido en el Protocolo Familiar, debiéndose actualizar, si procede, en función de los cambios de mercado, necesidades de la empresa, etc. La formalización de dicho proceso es esencial para garantizar que la incorporación del profesional siga unos criterios únicos, para resolver eventuales conflictos de interés y, también, para dar imagen de uniformidad de criterios de la Dirección, cara a la plantilla.

6.2.4. Situación Actual

Como ya hemos venido indicando, las empresas de primera generación se identifican con la fase de creación de un proyecto vinculante, que genera confianza e impulsa la estrategia del negocio hacia el futuro. El modelo que predomina es el de "propietario controlador", en el que el fundador posee el total del capital social de la empresa y centraliza el poder en todos los ámbitos, comercial, financiero, producción y de administración.

Por lo que se refiere a las siguientes generaciones, las segundas suelen ser definidas como "sociedades de hermanos", en ellas se produce un reparto accionario que divide el capital social entre los hijos del propietario y, en ocasiones, la responsabilidad de la gestión, proceso que se complica en las terceras generaciones, al aparecer los nietos del fundador y crear el modelo conocido como "consorcio de primos".

En las empresas familiares que se encuentran en primera generación, los cargos directivos, suponiendo que la organización tenga cierta envergadura, los ocupan familiares que, en ocasiones, no cumplen con el perfil adecuado para asumir

determinadas responsabilidades. Los directivos suelen tener una edad parecida a la del fundador, le conocen muy bien y se han adaptado a su estilo de dirección.

Este hecho, complica la implantación de herramientas o procedimientos para la toma de decisión, sobre todo en el ámbito de los recursos humanos que es donde sigue predominando una cultura personalista y donde, por lo tanto, las políticas de reclutamiento, selección y acogida no están muy sofisticadas. En el caso de existir sistemas de gestión de recursos humanos, están poco formalizados.

En estas empresas los fundadores tienen miedo al riesgo que supone pasar el testigo de un negocio que, en la mayoría de los casos, se ha construido a base de duro trabajo, sacrificios y ambición personal. Es muy frecuente, en empresas familiares de primera generación, que el líder se resista a dejar la gestión, por lo que tenemos organizaciones basadas en la dependencia unipersonal, con problemas a la hora de desarrollar directivos internamente o de contratar y retener profesionales externos.

Cuando la empresa adquiere estabilidad es el momento de iniciar el proceso de transición para lograr la paulatina profesionalización de la empresa, sobre todo a través de la delegación y segmentación del poder para que el nivel inferior al fundador y su equipo de confianza, tenga acceso a puestos de responsabilidad. Eso implica:

- Planificación estratégica;
- Reajustes organizativos e introducción de áreas funcionales;
- Definición de funciones, tareas y responsabilidades;
- Creación de puestos de trabajo;
- Descripciones de puestos de trabajo, sobre la base de las cuales se regirán los procesos de selección y contratación;
- Evitar duplicidades de puestos, cargos y responsabilidades ficticias;
- Aplicación formal de los sistemas de gestión de Recursos Humanos;
- Trabajo en equipo.

La función de recursos humanos, empieza a tener más peso específico, se inicia la introducción de políticas y prácticas que van a regir los procesos higiénicos de la empresa, como la selección, la formación, la retribución, la evaluación del desempeño, etc. Las estructuras organizativas son más complejas, para responder a los requerimientos del mercado que buscan flexibilidad y capacidad de respuesta.

En estos momentos, los miembros de la familia a menudo cuentan con formación y una educación profesional adquirida fuera de la Empresa Familiar, han asumido puestos de responsabilidad en una unidad de negocio familiar y siguen su proceso de aprendizaje/formación, crean su propia visión y estrategia, y renuevan su compromiso de continuidad.

Se incorporan profesionales externos para ampliar la visión estratégica y completar/complementar los conocimientos, experiencias y prácticas del equipo directivo familiar. Se constituyen los Comités, dejando el acceso a los directivos externos que participan más activamente en el día a día de la empresa y en los procesos de sucesión.

Las empresas familiares ya consolidadas nos aportan una trayectoria de madurez empresarial, en la cual los recursos humanos han logrado su puesto y la diferenciación que pueden tener con empresas no familiares es mínima, en cuanto a que los miembros de la familia que optan a un puesto pasan por los mismos cauces que cualquier otro profesional externo, incluso teniendo que cumplir con más requerimientos tanto formativos, como de experiencia y motivación. Los retos de esta etapa son la cesión y administración de la propiedad, la reinversión y financiación del crecimiento y cambios de enfoque en cuanto a estrategia se refiere.

6.2.5. Hacia el Futuro

El reto de la Empresa Familiar del futuro en el ámbito de los recursos humanos es la desvinculación de elementos que puedan suponer limitaciones a la hora de seleccionar y motivar tanto el sucesor como las incorporaciones externas. Hay que tener clara la estrategia de recursos humanos de la organización y cuidar su aplicación a través de órganos como el Consejo de Administración y el Consejo de Familia.

El fundador debe transmitir valores y legado a la siguiente generación, sin olvidar que el perfil del sucesor es clave a la hora de enfrentarse a los nuevos retos que el mercado, la competencia y la internacionalización pueden suponer.

Es necesario implicar los directivos externos en la selección y acogida del sucesor y de las nuevas incorporaciones; esto significa establecer relaciones menos directas con el fundador, ampliando la red de contactos interna y externa, de la mano de dichos profesionales externos que, además de transmitir valores de la empresa aportan visión estratégica y pautas de conducta. La acogida se puede realizar creando una red de mentores, que pueden ser profesionales activos o retirados de la organización o, incluso, profesionales ajenos a la empresa. Esta fase tiene una fuerte vinculación con la formación puesto que sienta las bases para la comprensión del negocio y para el compromiso personal.

Finalmente, se hace necesario implantar un sistema de evaluación del desempeño, a través del cual se podrá validar a lo largo de un período definido con antelación, si el sucesor desarrolla las habilidades requeridas o, si bien, será necesario replantearse el proceso y reclutar a un nuevo candidato a la sucesión.

6.3. Formación y Desarrollo

6.3.1. Introducción

En el marco del presente proyecto en donde se sintetiza el papel de los recursos humanos en el proceso estratégico de la Empresa Familiar, conociendo la trascendencia que las políticas y prácticas de recursos humanos tiene para la formulación y la implantación de la estrategia, nos planteamos, a partir de la consideración de la relación empresa-familia, justificar la importancia de integrar entre sí las prácticas de recursos humanos para ser coherentes con la definición de puestos de trabajo y competencias, conocer el interés de que el conjunto de prácticas de recursos humanos faciliten el logro de los objetivos últimos de la Empresa Familiar y desarrollar la práctica de formación adaptada a las características particulares de la Empresa Familiar.

El punto de partida para conocer el papel que la estrategia de recursos humanos juega en el proceso estratégico de cualquier empresa lo encontramos en el fenómeno de la reducción de tamaño y la especialización de la actividad empresarial desde la década de los ochenta que ha permitido a las empresas externalizar las actividades consideradas no esenciales y centrarse en aquellas otras que constituyen la esencia de su valor. Las actividades centrales dan lugar a dos tipos de trabajadores: los portadores de conocimiento, capacidades y habilidades imprescindibles para la organización y aquellos otros, que pasan a ser sustituibles por desarrollar actividades auxiliares (García-Tenorio y Sabater, 2.004).

Tal y como señalan García-Tenorio y Pérez Rodríguez (2.002) se ha materializado un cambio radical en el pensamiento estratégico hacia el redescubrimiento de los factores internos, idiosincrásicos de la empresa, dando más importancia a los de naturaleza intangible dado que éstos son más difíciles de imitar por la competencia y, por tanto, proporcionan una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Todo ello repercute en la forma de definir las prácticas de recursos humanos, para desarrollar, modificar y combinar tales recursos, y en la forma de realizar el análisis de puestos y de hacer explícitas las habilidades y los comportamientos alineados con los nuevos intereses (Barney y Wright, 1.998; García-Tenorio y Sabater, 2.004; Sanz y Sabater, 2.002).

En la actualidad, la adecuada dirección y gestión de recursos humanos es uno de los objetivos primordiales que se plantean las organizaciones al tener que actuar en un contexto global y cada vez más competitivo. La organización ganará en eficacia cuando la estrategia de recursos humanos se relacione adecuadamente con la estrategia de la empresa y, además, las prácticas de recursos humanos encajen entre sí garantizando una correcta implantación estratégica.

Las empresas familiares no pueden quedar al margen del anterior planteamiento y se está empezando a profundizar en la yuxtaposición entre Empresa Familiar y gestión de recursos humanos, considerando la utilidad y necesidad de aplicar protocolos formales y la conveniencia de identificar las prácticas de recursos humanos específicas de la Empresa Familiar dentro de estos protocolos (Pérez Rodríguez, 2.007).

El conocimiento específico y la operatividad de las prácticas de recursos humanos pueden recabar en importantes ventajas que no deben ser desaprovechadas por las empresas familiares si no quieren perder posición en el mercado, cuidando y gestionando eficientemente su capital humano como fuente de ventaja competitiva.

Las prácticas de análisis de puestos, el sistema de información de recursos humanos y la valoración del rendimiento se desarrollan con el fin de facilitar las decisiones que conciernen a las prácticas de reclutamiento, selección, formación, desarrollo de carreras profesionales y retribuciones. Son estas últimas las que definen un objetivo asociado con los intereses de la Empresa Familiar, apoyando su estrategia.

Las prácticas de recursos humanos no sólo permiten una correcta implantación estratégica, sino que contribuyen a la formulación ya que, en circunstancias de alta incertidumbre, puede resultar más sencillo encajar la estrategia con las habilidades que la empresa posee que encajar las habilidades con la estrategia deseada. En esta circunstancia, el papel de los recursos humanos consiste en seguir las aptitudes y conductas actuales de la empresa e influir sobre el proceso de formulación de la estrategia negando la elección de estrategias incongruentes con el sistema de recursos (García-Tenorio y Sabater, 2.004).

El planteamiento empresarial de las prácticas de recursos humanos implica conocer cómo se integran entre sí las prácticas de recursos humanos (ajuste horizontal o interno) para ser coherentes con la definición de puestos de trabajo y competencias, permitiendo la agilidad del sistema y, a la vez, cómo todo el conjunto facilita la consecución de los objetivos últimos (ajuste vertical o externo). Sin embargo, esta visión debe ser matizada por la influencia que pueda ejercer la relación empresa-familia en la consistencia de los encajes anteriores. Las características y necesidades de la familia hacen el equilibrio un poco más complejo y las prácticas de recursos humanos deben recoger esta complejidad (Pérez Rodríguez, 2.007).

Considerando la anterior argumentación, la temática de la formación en la Empresa Familiar se desarrolla a partir de un marco de referencia que es común a todas las organizaciones, pero reconociendo, adaptando y superponiendo los aspectos claves y específicos, característicos de la Empresa Familiar que pueden suponer diferencias notables para la gestión de los recursos humanos o para alguno de los colectivos que se integran en la empresa.

El análisis de las interdependencias entre actividades y entre personas se convierte en fundamental, pues son éstas las que favorecen el vínculo entre las partes de la organización, definiendo y fortaleciendo el flujo de trabajo, generando formas específicas de coordinación, promoviendo comportamientos concretos y estableciendo prácticas específicas, como en el caso de la formación, para los recursos humanos. El objetivo es generar congruencia entre la estrategia, el diseño de la organización y la dirección de recursos humanos, convirtiéndose la interdependencia en la dimensión estructural que mayor trascendencia tiene para la definición y diseño de los niveles y puestos tanto superiores como inferiores (García-Tenorio et al., 2.006).

Concretando en relación a la formación y desarrollo de carreras profesionales en las Empresa Familiares, las organizaciones pueden considerar que la formación y el desarrollo deberían centrarse en los valores de la compañía y en los comportamientos asociados que sean compatibles con esos valores, o bien que la orientación de los nuevos empleados pueda ser desarrollada a través de mentores, contando con miembros que en conjunto manejen una variedad de habilidades suficiente para satisfacer las necesidades de recursos humanos dentro del grupo, o bien proporcionar formación específica para el trabajo que proporcione conocimiento, capacidades y habilidades para alcanzar la tarea designada, entre otras opciones a elegir.

6.3.2. Los retos generales

En los últimos años se está dando mucha importancia a la formación en la empresa desde diferentes ámbitos, académico, institucional, empresarial. Para comprender el por qué de esta situación es necesario conocer qué se entiende por formación en la empresa y examinar los beneficios que pueden suponerle.

Existe un gran número de definiciones de formación en la empresa (Armstrong, 1.991; Buckley y Caple, 1.991; Dolan, Schuler y Valle Cabrera, 1.999; Solé y Mirabet, 1.997), de cuyo análisis podemos identificar una serie de rasgos distintivos de la formación en el ámbito empresarial. Se trata de una acción intencionada, realizada por la empresa de forma sistemática y planificada, que trata de transmitir a los empleados ciertos conocimientos, habilidades y actitudes, que conlleva un proceso de aprendizaje que dará lugar a un cambio de comportamiento en el individuo, en donde el objetivo principal es que los empleados realicen mejor su trabajo.

La formación incluye un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado aumentando su capacidad, mejorando sus conocimientos, habilidades y actitudes. Esta es una pretensión para cualquier tipo de empresa, sea grande o pequeña, familiar o no familiar. Ahora bien, la forma de abordar la formación sí puede establecer diferencias (Pérez Rodríguez, 2.007).

La formación es muy importante ya que ofrece ventajas tradicionalmente reconocidas tanto a los empleados como a la empresa, mejorando las posibilidades de promoción o traslado a otros puestos más atractivos, aumentando la seguridad en el empleo, reduciendo el número de accidentes laborales, aumentando la productividad, mejorando la calidad de los productos o servicios, facilitando la introducción de cambios en la empresa, aportando mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral, entre otros (Barba, 2.002; Dolan, Schuler y Valle Cabrera, 1.999; Solé y Mirabet, 1.997).

En la actualidad, la importancia de la formación va más allá de las ventajas tradicionalmente reconocidas al estar marcada por la realidad de la situación empresarial que nos toca vivir. Las empresas pretenden crear ventajas competitivas sostenibles a partir de factores de tipo intangible, capital humano y conocimiento organizativo (Bollinger y Smith, 2.001; Pfeffer, 1.995; Wright, McMahan, y McWilliams, 1.994).

En relación con el capital humano, la inversión en formación es una forma de aumentar la inimitabilidad del recurso humano y así generar/mantener la ventaja competitiva logrando disponer de empleados más cualificados, comprometidos, flexibles y preparados, pudiendo la empresa diferenciarse del resto como vía más efectiva para competir en el actual entorno de incertidumbre al que se enfrenta (Barba, 2.002; Fernández et al., 1.999).

Con respecto al conocimiento organizativo, la formación aporta los datos necesarios para que, interiorizados por el empleado, se conviertan en información y, a través del proceso de aprendizaje, se transformen en conocimiento organizativo (Bollinger y Smith, 2.001). Es decir, la formación representa el primer paso en la generación de conocimiento de la empresa (Barba, 2.002), pero también es importante en la etapa de almacenamiento o codificación del conocimiento, ya que enseña a los trabajadores las técnicas para crear documentación y estructurar y codificar el conocimiento, en la fase de transferencia del conocimiento, como canal de transmisión del mismo, o en la fase de aplicación del conocimiento generado, como mecanismo que ayuda al trabajador a discriminar el conocimiento que requiere en cada momento, dominando los mecanismos de acceso al mismo (Alavi y Leidner, 2.001; Bollinger y Smith, 2.001; García-Tenorio y Sabater, 2.004).

Los beneficios mencionados se pueden conseguir siempre que la formación realizada por la empresa cumpla una serie de requisitos (Andrés, 2.001; Barba, 2.002; Pineda, 1.995): debe estar integrada dentro del plan general de la empresa, debe ser coherente con el conjunto de políticas de recursos humanos de la empresa, ha de planificarse, requiere la colaboración y aceptación de todos los implicados, debe ser pertinente, esto es, adaptarse a la realidad de la empresa y su cultura y debe cumplir los requisitos legales o reglamentarios.

La formación ayuda a conseguir personas motivadas con talento desarrollando su capacidad para aprender y crear vinculando su actividad a los objetivos que la empresa se haya marcado. Por tanto, la gestión de la carrera profesional está unida a la formación, puesto que es necesario determinar los empleados en los que se va a concentrar la organización

para el desarrollo de la carrera profesional, diseñando actuaciones que permitan que el empleado adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desarrollarse en la empresa y para desarrollar a la empresa (Pérez Rodríguez, 2.007).

El proceso formativo puede dividirse en tres etapas: análisis de necesidades formativas, desarrollo y aplicación del plan formativo, y evaluación de la formación.

En la etapa de análisis de necesidades formativas, se trata de identificar las diferencias entre los conocimientos, habilidades y actitudes de que disponen actualmente los empleados y los que serían deseables para que la organización alcance sus objetivos. La formación sólo puede ayudar cuando la fuente del bajo rendimiento es atribuible al propio trabajador. Una vez detectadas las necesidades formativas de una empresa, es necesario establecer prioridades de acuerdo con una serie de criterios: frecuencia e importancia de las tareas incluidas en los puestos de trabajo, relación coste-eficiencia de las necesidades formativas detectadas, necesidades derivadas de requisitos y obligaciones legales, exigencias de los órganos directivos, etc. (García-Tenorio et al., 2.006).

Antes de pasar a la etapa de desarrollo y aplicación del plan de formación, es necesario traducir toda la información de la etapa previa a objetivos formativos que sean claros, precisos, medibles, comprendidos por todos los implicados y vinculados con la finalidad última de la formación. Así, en la etapa de desarrollo y aplicación del plan de formación, se trata de que las necesidades de formación se conviertan en un conjunto ordenado de actividades, decidiendo los contenidos a impartir, la duración de la acción formativa, el momento y el lugar más adecuados para su desarrollo, los responsables de impartir la acción formativa, los destinatarios y los métodos a utilizar. Toda la información anterior se vuelca en un documento en el que se plasma de manera concreta la actividad formativa que se va a desarrollar (García-Tenorio et. al., 2.006).

Elaborado el plan, se deben poner en práctica las acciones diseñadas y proceder a la evaluación de la formación como forma de conocer en qué medida contribuye al logro de los objetivos tanto formativos como organizativos (Kirpatrick, 1.999).

6.3.3. Los retos específicos en la Empresa Familiar

Las empresas familiares poseen unos rasgos únicos que hacen que los objetivos que se plantean puedan ser diferentes, teniendo en cuenta que existe una variedad enorme de organizaciones familiares que hace difícil su generalización.

Desde el punto de vista estratégico, la familia puede convertirse tanto en un recurso como en una restricción para la empresa. Sus características inherentes les confieren una serie de fortalezas y debilidades que condicionan a la hora de formular la estrategia. Por ello, la profesionalización de las empresas familiares se convierte en un reto clave para mantener la competitividad a largo plazo en este tipo de organizaciones (Pérez Rodríguez, 2.007).

Dentro de las empresas familiares uno de los factores críticos puede llegar a ser el capital humano con el que cuentan, tanto por la incidencia que tendrá en el éxito de los proyectos a realizar como por su capacidad en la generación de confianza entre los posibles integrantes del sistema (empresa + familia). La familia constituye el verdadero poseedor de los conocimientos sobre los que se sustentan las ventajas competitivas de la organización; el posicionamiento de la Empresa

Familiar en el mercado vendrá en gran medida determinado por el capital humano con el que cuente y en especial por los empleados críticos que tendrán una incidencia clave en el éxito de los proyectos que la empresa deba acometer.

En la economía actual, en general, y en el ámbito que representa la Empresa Familiar, en particular, la fuente de generación de riqueza y creación de valor será función de la combinación intensiva de elementos intangibles pertenecientes al subsistema organizativo y humano (empresa + familia). En este contexto, la gestión de recursos humanos y de sus conocimientos, habilidades y comportamientos, se tornará en clave, al hacer referencia a la gestión del factor clave de éxito de la compañía. El sistema de gestión y dirección de personas tendrá una serie de peculiaridades y rasgos distintivos en las empresas familiares, en función de las características del negocio, de la fase de desarrollo de la empresa y de la familia, así como del colectivo a gestionar (familiar o no familiar). Es fundamental, por tanto, reflexionar sobre los aspectos considerados como críticos en materia de formación para adaptar el capital humano de la empresa a los criterios de competitividad del negocio.

Existen dos grandes retos en el área de administración de empresas familiares: la gestión de las personas, para que se integren en el proyecto empresarial-familiar y la preparación para el futuro.

El carácter estratégico de estos dos retos debe entenderse como una llamada de atención para conseguir que las prácticas de recursos humanos tengan también este carácter y, al acercarse a la estrategia, creen valor para la organización. Sin embargo, ambos retos están fuertemente ligados a las características específicas que rodean a las empresas familiares.

Para lograrlos se debe exigir de los responsables del negocio un amplio conocimiento sobre los factores clave que han de ser encajados. Esta información, junto con la instrucción adecuada en los aspectos de administración, permite desarrollar en el interior de la empresa una disciplina de recursos humanos que toma conciencia de los problemas externos e internos que hay que vencer y de los métodos que han de ser utilizados para vencerlos.

Las prácticas de recursos humanos en la Empresa Familiar y, en concreto, la formación hacen una mayor contribución a los buenos resultados de la empresa cuanto mayor sea el grado en que la ayuden a explotar sus fortalezas específicas, al tiempo que evitan sus debilidades, favoreciendo la mejor combinación exclusiva de activos y cualidades de sus recursos humanos.

Tal y como apunta Pérez Rodríguez (2.007), el desarrollo de una política de recursos humanos en la Empresa Familiar debe conjugar en todo momento: 1) el equilibrio entre las necesidades de la empresa-familia y las necesidades del individuo familiar/no familiar, 2) el equilibrio entre el principio de igualdad y el principio de méritos, y 3) el equilibrio y diferencias entre los contratos internos y los contratos externos.

La valoración de estas tres dimensiones establece las diferencias entre la Empresa Familiar y la no familiar que están identificadas en la literatura, aunque esta misma literatura no ha sido capaz de proponer una postura ortodoxa que las empresas puedan asumir con respecto a cada uno de los tipos de prácticas, es decir, se identifica el suceso crítico de una práctica en concreto, pero no queda claro cómo se ha de desarrollar, ni el grado de aplicación diferenciado para cada tipo de empleados (familiares o no familiares).

Todo el proceso anterior es entendido de manera peculiar por el propietario de una Empresa Familiar, que suele desarrollar un deseo de continuidad y de que el negocio permanezca en la familia, lo que potencia el aprendizaje para los miembros familiares para que en un momento futuro asuman puestos directivos y de responsabilidad. Esta situación suele ser consistente mientras la Empresa Familiar se está desarrollando, si bien, es lógico pensar que si las decisiones de crecimiento superan las expectativas de colocación de miembros familiares en posiciones clave se empezará a dar una mayor importancia a la formación y desarrollo de los miembros no familiares. Esto es, la empresa quiere profesionalizarse, pero sin perder la oportunidad de que los miembros de la familia formen parte de la masa de profesionales necesarios (Pérez Rodríguez, 2.007).

Por la razón anterior, debemos atribuir una percepción diferente sobre formación y desarrollo a las empresas familiares, puesto que atenderán a los requerimientos y necesidades de los miembros familiares en términos individuales; mientras que el desarrollo y las necesidades de los no familiares son asumidas estrictamente en función de los requerimientos de la empresa. De esta forma, la Empresa Familiar asume el reto de la gestión del conocimiento específico, transmite el conocimiento y la experiencia acumulados, conserva los valores y tradiciones familiares para la siguiente generación, prepara un cuerpo de directivos de toda confianza para atender las exigencias del cambio de liderazgo y da oportunidades a los profesionales no familiares (Pérez Rodríguez, 2.007).

Cuando las empresas familiares definen el plan de carrera están haciendo frente al problema del relevo generacional y se acercan al siempre complicado problema de prepararse para la sucesión del fundador. Este es el aspecto específico del desarrollo de la carrera profesional que se relaciona con la capacitación de los directivos y que la Empresa Familiar aprovecha para que éstos no sólo conozcan técnicas propias de su trabajo, sino que además sean agentes de liderazgo para el cambio de cultura propios de la empresa que les acoge (Pérez Rodríguez, 2.007).

La planificación de la sucesión tradicional utiliza una herramienta de planificación muy simple que se denomina cuadro de reemplazo que identifica las posiciones clave, los posibles sucesores para cada una de ellas y si el candidato potencial tiene las habilidades necesarias para afrontar el puesto. Algunas organizaciones son más sistemáticas a la hora de realizar la planificación de las sucesiones y sus cuadros de reemplazo contienen habilidades específicas, competencias y experiencias que ayudan a definir el camino a los interesados.

A estas posiciones clave, que albergan a profesionales de la dirección aunque sean del entorno familiar, se le suelen atribuir, además de las características específicas de cada uno de los puestos, las siguientes características generales: estudios universitarios, hablar varios idiomas, haber trabajado varios años en una empresa grande, multinacional y en la que se utilizan sistemas avanzados de dirección (de esta forma, los directivos familiares se sitúan en una posición de responsabilidad por sus conocimientos y por su experiencia y, además, están en mejor disposición que los directivos no familiares para comprender e, incluso, desarrollar, la cultura del negocio familiar), identificar los problemas de supervivencia y desarrollo, diferenciar las causas de los problemas de sus efectos, saber estructurar los problemas en las diferentes partes que los componen, encontrar caminos eficaces para su solución, saber identificar qué partes de la acción pueden y deben delegar y el modo de hacerlo, saber controlar lo que ha sido delegado para introducir cambios si resulta necesario y para integrar el conjunto de las personas que le ayudan en tareas de dirección (Pérez Rodríguez, 2.007).

En las empresas familiares la planificación de la sucesión es crucial ya que el inesperado abandono o la enfermedad de un elemento clave la pondría en una situación muy delicada. Estas circunstancias imprevistas pueden obstaculizar el movimiento ordenado de personas dentro de la organización.

Sin embargo, algunos propietarios la evitan porque no quieren reconocer que no tendrán siempre el control de la empresa. Ahora bien, el tema es crucial en varios sentidos: para decidir, desde un punto de vista estratégico, si la empresa se queda en la familia (¿bajo qué dirección?), si se contrata a alguien de fuera para que la dirija (¿con qué procedimiento?) o si se vende; para descubrir el potencial de sustitución de puestos clave, identificando a los mejores y preparándoles para que se conviertan en la siguiente generación de líderes; para establecer un calendario evitando conflictos: un empleado no podrá ascender a un nuevo puesto hasta que haya alguien preparado para ocupar su lugar (Pérez Rodríguez, 2.007).

Cuando la decisión estratégica es mantener la empresa en la familia, es necesario consensuar al futuro sucesor o a las personas que puedan prepararse para asumir el cambio generacional y, llegado el momento, establecer quién está mejor preparado para abordar el reto de la continuidad (Pérez Rodríguez, 2.007).

Los problemas que tienen que evitarse cuando se haya dado el relevo son los siguientes (Gallo, 1.995):

- **Falta de reconocimiento.** Algunas veces es difícil vender la impresión de que se lo han dado todo hecho o de que cualquiera podría estar en su situación.
- **Falta de preparación.** Cuando los posibles sucesores son muchos, es fácil que la familia disponga sucesivas pruebas vinculadas con la preparación o el liderazgo. Algunas de estas pruebas pueden empezar a realizarse desde la infancia. Por el contrario, si el sucesor está identificado como único, la falta de alternativas puede derivar en falta de preparación y, tal vez, en falta de liderazgo.
- **Falta de liderazgo.** El sucesor debe empaparse de los problemas del negocio familiar y asumir responsabilidades mucho antes de sustituir al fundador. El respeto y la aceptación no se pueden delegar, hay que ganárselos.
- **Comparación.** La costumbre y el establecimiento de rutinas generan inercia organizativa e incluso afectiva. Por esta razón el relevo, por sí sólo, puede incomodar y generar incertidumbre. En esta fase la comparación es inevitable, pero sobre todo, porque el trabajador quiere que las cosas sigan funcionando como siempre han funcionado.
- **Choque generacional.** Puede suponer una forma diferente de entender el negocio, pero también una necesidad para seguir sobreviviendo. Normalmente los problemas se dan porque los miembros de la siguiente generación tienen dificultades para armonizar sus preferencias con los predecesores por razón de edad y porque los predecesores son poco propensos a definir el futuro o a ceder el poder. Este problema puede tener una enorme trascendencia, pues puede erosionar uno de los valores esenciales para la cultura de la Empresa Familiar que es la unidad.
- **No saber lo que la sucesión implica.** Cuando se prepara al sucesor este problema es imperdonable, pero de no ser así, se pone en juego el segundo gran valor de la cultura en las empresas familiares que es el compromiso. Esto es, la voluntad de dedicación y el sacrificio personal se agotan al no establecerse el “para qué”.

Salvar todos los problemas descritos supone también definir con tiempo el perfil que tiene que tener el nuevo empresario y tomar medidas anticipadas de formación para el mismo. El perfil del nuevo empresario se manifiesta en las

siguientes características (Gallo, 1.995): se ha ganado el respeto, es líder frente a los trabajadores y frente a la familia, es una alternativa clara, coincide con las necesidades de la empresa, tiene formación y experiencia, le gusta la empresa y la conoce, es capaz de formar un equipo, quiere, es decir, tiene voluntad de continuar el negocio familiar, de armonizar las preferencias en la elección de los objetivos y de coordinar los modos de trabajar para alcanzarlos y, además, adquiere el compromiso y la voluntad de dedicación intensa y prolongada, de sacrificio personal y autoexigencia.

Si se establece un plan de formación para la sucesión y de desarrollo para todo el cuadro de reemplazo, el nuevo empresario estará investido de las exigencias al líder moderno y podrá transmitir a todos sus directivos estas características: iniciativa, liderazgo, capacidad estratégica, capacidad para la toma de decisiones, motivación de logro, influencia, auto-confianza, gestión de valores y gestión de emociones (Gallo, 1.995).

Aunque el protagonismo en estas prácticas de recursos humanos en las empresas familiares deba estar del lado de los miembros de la familia, los empleados no familiares también tienen asignado un papel relevante. Si la Empresa Familiar quiere caminar hacia la profesionalización porque las condiciones de mercado así lo imponen, los empleados y directivos no familiares deben ocupar el lugar de copiloto, constituyen una referencia y pueden aportar experiencia y otra visión del negocio que siempre debe tomarse en consideración (Pérez Rodríguez, 2.007).

Este colectivo, que tiene claramente aspiraciones que se contraponen a las familiares, son el referente para equilibrar la "balanza familiar", evitando procesos excesivamente interesados y endogámicos. Pero los directivos no familiares dentro de la Empresa Familiar pueden tener un rol diferente al de cualquier directivo de la empresa convencional puesto que observan los movimientos familiares en silencio aún cuando no se les informe de lo evidente.

Su formación y desarrollo dentro de la empresa servirá para aprender a compatibilizar los intereses propios con los de la familia, para aprender la filosofía y el conocimiento del negocio y para instruirlos en la credibilidad hacia la familia. En este colectivo, la práctica de recursos humanos estrella es la compensación y la fijación de incentivos (Pérez Rodríguez, 2.007).

El argumento esgrimido hasta el momento se asienta en la hipótesis de lo que deberían ser las prácticas de formación y desarrollo en una empresa controlada por la familia que ha asumido que la profesionalización es consustancial a la adaptabilidad y supervivencia de la Empresa Familiar en las circunstancias competitivas de los mercados actuales (Pérez Rodríguez, 2.007).

Sin embargo, la situación real no siempre es fiel a la situación descrita, de hecho la situación descrita es una aspiración para la Empresa Familiar de éxito. Normalmente, la complejidad administrativa y la falta de conocimientos de gestión por parte del fundador llevan a introducir en el sistema a los directivos no familiares.

Además, cuando la empresa está en un proceso de desarrollo suele haber una disociación natural entre propiedad y dirección y, en este caso, la dirección profesionalizada no se aparta mucho del tratamiento convencional que se les da a las prácticas de recursos humanos (Pérez Rodríguez, 2.007).

Aun así, la situación puede ser variada en función del estilo de dirección (Gallo, 1.995) que los directivos no familiares desarrollen:

- **Estilo de dirección incremental.** El responsable implanta relaciones familia-empresa que le ayudan a hacer su “política”, pero no se preocupa de la formación de los sucesores ni de la preparación de la organización para la sucesión.
- **Estilo de dirección personal.** El responsable aparta a la familia cada vez más de la empresa, excusándose en una profesionalización necesaria para ser competitivos en el mercado.
- **Estilo de dirección institucional.** En este caso, se dan mayores garantías de continuidad de la empresa como familiar, ya que el responsable se dedicará a fondo a la preparación de los sucesores.

6.3.4. Situación actual: una visión desde la necesidad de profesionalización

El principal problema al que se enfrenta la consideración y estudio de la profesionalización de la Empresa Familiar es definir el concepto de Empresa Familiar profesional. La visión tradicional de la Empresa Familiar considera, a partir de la variable tiempo, un conjunto de esquemas de empresas que evolucionan asegurándose la presencia del crecimiento biológico de la familia (número de miembros involucrados) y del crecimiento empresarial (complejidad). Con esta interpretación, es posible argumentar que la capacidad de profesionalización de la empresa se perfila en la medida que sepa adecuar los procesos estructurales, las decisiones estratégicas y los espacios de poder al crecimiento que implica una mayor complejidad, en donde la centralización del poder en una única persona que asume el liderazgo genera serias dificultades para mantener vivo el proyecto (Basco, 2.005; Pérez Rodríguez, 2.007).

Por lo tanto, la profesionalización, con una visión tradicional, se expresa en los términos de la separación de los proyectos, por un lado la familia y por otro la empresa, que se comunican e interaccionan a través de mecanismos formales creados para sustentar y preservar los objetivos que cada sistema (empresa y familia) tienen por separado. Esta interpretación puede ser asumida en empresas con un tamaño elevado, donde el proceso de desarrollo y evolución de la empresa requiere una nueva forma de gestionarla y donde realmente se produce una cierta ruptura de Empresa Familiar a empresa que pertenece a un patrimonio familiar.

En esta situación, la familia deja de ser un factor estratégico de éxito concreto para convertirse en un mero accionista que garantiza al resto de los inversores una filosofía específica de dirección y gobierno. Si se toma la gran empresa como referencia de la profesionalización y del buen hacer de las empresas familiares, es necesario previamente entender las bases de la ventaja competitiva que se han generado a lo largo del tiempo y que, posteriormente, no se destruyen con una formalización y estructuración de las relaciones entre los sistemas empresa y familia (Basco, 2.005; Pérez Rodríguez, 2.007).

El esquema basado en el tiempo representa un elemento útil de estudio de la Empresa Familiar como modelo para sintetizar la realidad generacional. Sin embargo, no todas las empresas siguen el mismo patrón de crecimiento y evolución y, por lo tanto, las alternativas de profesionalización que comúnmente se exponen no pueden ser aplicadas. Para acceder a la comprensión de la profesionalización de la Empresa Familiar es necesario identificar a la misma con los elementos o factores que le son propios, es decir, que dan vida al proyecto empresarial. Sobre la relación empresa-familia se crea la Empresa Familiar y, por lo tanto, surge su existencia (Basco, 2.005; Pérez Rodríguez, 2.007).

La familia interviene en el proyecto como suministradora de recursos tangibles o intangibles con los cuales se ha nutrido la empresa para consolidar su sostenimiento. Las relaciones familiares que se desarrollan en el núcleo empresarial

representan el elemento común para el análisis de la Empresa Familiar y su desarrollo profesional. Es decir, la forma de manifestación de las relaciones familiares en la empresa puede ser utilizada no sólo para distinguir los tipos de empresas familiares que existen, sino también para proyectar la postura de profesionalización que asumen las empresas (Basco, 2.005; Pérez Rodríguez, 2.007).

La profesionalización de la Empresa Familiar no necesariamente debe estar relacionada a la generación y tamaño de la empresa y sustentada por las características de formalidad, racionalidad o la inclusión de externos no familiares en los ámbitos de la dirección y el gobierno. Quizás estas diferencias puedan verificarse en los extremos (pequeñas y grandes empresas), donde la realidad de la complejidad derivada del tamaño implica diferencias sustanciales en los aspectos anteriormente descritos. Sin embargo, una propuesta de profesionalización basada en la complejidad no permite hacer inferencias sobre las empresas medianas más que aconsejar el crecimiento de la empresa para transformar sus estructuras y prácticas (Basco, 2.005; Pérez Rodríguez, 2.007).

Por todo ello es importante conocer si:

- hay empresas familiares que manifiestan una escasa consideración tanto de los aspectos empresariales como familiares representando a las empresas menos desarrolladas y con graves carencias directivas y en la gestión de recursos humanos, no existiendo unos claros objetivos de lo que se persigue con el proyecto empresarial, dotadas de escasa identidad y con menores posibilidades para dar una respuesta a las preguntas de quiénes somos y hacia dónde vamos.
- hay empresas familiares en donde en sus prácticas de gestión de recursos humanos se manifiesta claramente la intención de integrar al proyecto empresarial las necesidades del sistema familiar y utilizar de éste los recursos necesarios para la supervivencia empresarial.
- hay empresas familiares caracterizadas por la mayor consideración empresarial sobre la familiar, prestando interés a la familia en algunos aspectos, limitando las influencias familiares a determinadas prácticas específicas a través de una adecuada gestión de recursos humanos.

6.3.5. Hacia el futuro

A modo de síntesis, la formulación y la implantación de la estrategia en la Empresa Familiar están fuertemente influenciadas por las consideraciones familiares. Parte de la clave del éxito para las empresas familiares está en conjugar patrones culturales familiares y empresariales, donde los valores inmersos en dichos patrones son diferentes y donde el futuro dependerá de que las generaciones siguientes sigan ostentando el control y la propiedad de la empresa, aún cuando exista un cambio de cultura.

La Empresa Familiar, a través de sus propietarios y directivos, se enfrenta al desafío de organizar los recursos y capacidades para lograr el sostenimiento del proyecto empresarial y su continuidad en las generaciones futuras familiares. La supervivencia de la Empresa Familiar se sustenta a través de dos vías, la primera de ella se encuentra en la adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del mercado para lograr una posición competitiva favorable. La segunda vía está implícita en su propia idiosincrasia sobre la que se sustenta la doble perspectiva empresa-familia que produce una mutación, única e inimitable, de las prácticas de gestión, control y gobierno de la Empresa Familiar (Basco, 2.005; Pérez Rodríguez, 2.007).

El marco de referencia para la dirección de recursos humanos es común a todas las organizaciones, pero reconociendo, adaptando y superponiendo los aspectos claves y específicos característicos de la Empresa Familiar que pueden suponer diferencias notables para la gestión de los recursos humanos o para alguno de los colectivos que se integran en la empresa. Las prácticas de recursos humanos deben integrarse para ser coherentes con la definición de puestos de trabajo y competencias, permitiendo la agilidad del sistema y, a la vez, como todo el conjunto, facilita la consecución de los objetivos últimos. Sin embargo, esta visión debe ser matizada por la influencia que pueda ejercer la relación empresa-familia en la consistencia de los encajes anteriores. Las características y necesidades de la familia hacen del equilibrio un poco más complejo y las prácticas de recursos humanos deben recoger esta complejidad (Basco, 2.005; Pérez Rodríguez, 2.007).

Las prácticas de recursos humanos que se ponen en funcionamiento en la Empresa Familiar no son muy diferentes a las de las empresas no familiares. Pueden darse diferencias entre los contratos implícitos que se desarrollan con los miembros familiares y los contratos explícitos más formales a desarrollar con los empleados no familiares. La presencia de valores, tales como la equidad, la confianza, el altruismo y la lealtad, refuerza las relaciones familiares e imprimen personalidad en el ámbito de negocios, desarrollando unas normas específicas de comportamiento que explicarían los contratos internos (Basco, 2.005; Pérez Rodríguez, 2.007).

El desarrollo de una política de recursos humanos en la Empresa Familiar debe equilibrar las necesidades de la empresa-familia con las necesidades del individuo, familiar o no familiar, garantizando la igualdad y el principio de méritos, aún cuando se haga uso tanto de contratos internos como externos. Es posible que mediante contratos especiales la Empresa Familiar esté reemplazando los controles y la cultura empresarial tradicional por la aparición de una cultura menos burocrática y más flexible, que dota al sistema empresa-familia de una mayor estabilidad con relación a los cambios externos y que es capaz de formalizar compromisos colectivos a un plazo mucho más largo que la empresa convencional.

Esta nueva cultura puede conferir al sistema un poder de adaptación difícil de igualar, que asegura que el comportamiento de las personas puede cambiar sin grandes complicaciones cuando el cambio de rumbo en los intereses empresariales-familiares así lo aconseje. En esta situación, la práctica de la profesionalización moderaría los contratos internos para que el cambio empresarial se acerque a la realidad del mercado, imitando comportamientos propios de los contratos externos (Basco, 2.005; Pérez Rodríguez, 2.007).

La Empresa Familiar debería a medio plazo pensar en la constante adecuación de la persona al perfil de competencias que requiera su actividad para no menoscabar los intereses de la empresa. El deseo de que el negocio permanezca en la familia llevará a la Empresa Familiar a plantear la formación y el desarrollo de forma que atienda a los requerimientos y necesidades de los miembros familiares en términos individuales; mientras que el desarrollo y las necesidades de los no familiares se pueden asumir estrictamente en función de los requerimientos de la empresa.

Esta es la base que define el plan de carreras para afrontar el relevo generacional e incluso prepararse para la sucesión del fundador. En definitiva, si un miembro de la familia se perfila como candidato a un puesto de responsabilidad debe estar, al menos tan preparado como lo estaría un candidato que no pertenece a la familia. De esta forma, la Empresa Familiar asume el reto de la profesionalización (Basco, 2.005; Pérez Rodríguez, 2.007).

6.4. Evaluación del Rendimiento

6.4.1. Introducción

Tal como nos recuerda Goetschin (1.987, p.98-107), los valores presentes en la familia empresaria son la afectividad, la procreación, la seguridad y la tradición, todos ellos relativos a la emotividad. En cambio, en la Empresa Familiar los valores predominantes son la ganancia, el crecimiento, la competitividad y el cambio, los cuáles giran en torno a los principios de la racionalidad. Por ello, los miembros familiares van a ser evaluados por lo que son en la familia y por lo que hacen en la empresa.

Estamos ante un dilema empresa-familia y ambos sistemas no tienen ni los mismos objetivos, ni los mismos valores, ni mucho menos los mismos intereses. La comunidad de la familia reposa en la gestión emocional, hasta puede llegar a engendrar comportamientos con aspectos irracionales, independientes de lo racional. El principal objetivo de la empresa es la búsqueda del resultado, los logros son evaluados de modo individual en la mayoría de casos.

Con este preámbulo del equilibrio subyacente en la Empresa Familiar, se introduce la cuestión de la evaluación del rendimiento en la Empresa Familiar.

Los equipos de trabajo tienen una gran capacidad de influencia sobre el futuro de la organización, capacidad que va más allá de la definición de una estrategia. Sobra decir que son las personas quienes crean y conciben nuevos conceptos de empresa, por tanto nuevos modos de organizar la actividad económica y de servir a sus clientes reales y potenciales. Además, los equipos humanos tienen un impacto en la generación de estos conceptos de empresa y, en general, en cualquier proceso de innovación, debido a la influencia que tienen en la determinación del contexto interno de la empresa.

A pesar de que la gestión de recursos humanos no permite un análisis tan exhaustivo como el que pueda presentar, por ejemplo, el departamento financiero, este activo intangible no debe ser menospreciado, porque a la larga será la seña de identidad de la Empresa Familiar. *"Los activos y tecnologías que otros pueden comprar en el mercado no añaden a priori ninguna ventaja competitiva; las diferencias de beneficios se vinculan con diferencias derivadas, no de factores cuantitativos sino de los activos no observables y específicos, en su mayoría intangibles"* (Sastre, 1.999). El factor humano competitivo se ha convertido en el aspecto clave del éxito, ya que la productividad depende más de la formación del personal que de la inversión en capital".

El grado de incertidumbre que caracteriza la percepción del gestor o gestores de la empresa acerca del entorno, su actitud frente al riesgo, su experiencia y el nivel de conocimiento, se convierten en factores cruciales para la decisión que se adopte de evaluar el rendimiento.

Los principales factores que explican la actitud del gestor frente a la valoración del rendimiento son:

- a) la importancia concedida de determinados objetivos empresariales;
- b) las características de la dirección, y
- c) las percepciones de la dirección.

Dichos factores, se explican a continuación:

a) La importancia concedida de determinados objetivos organizativos, tales como el crecimiento, la estabilidad, el beneficio o la diversificación, indican que la dirección no tiene demasiado interés en estudiar a fondo el tema de la productividad para conocer qué personas están fortaleciendo su ventaja competitiva con sus deseos de cambiar. En definitiva, es una organización cuya dirección no busca la transparencia informativa ni el llegar a conocer realmente qué pasa dentro de su compañía.

b) Es buena señal que la propia dirección esté dispuesta a ser evaluada al igual que el resto de directivos en aspectos como habilidades directivas de conocimiento, relacionales, comunicativas, etc. Ello significará que las conclusiones pueden servir para que tal auditoria de recursos humanos mejore la organización. Cuando la dirección se mantiene al margen de la evaluación, porque no se ha preparado para conocer dichos tecnicismos o porque no cree que se descubra nada más de lo que ella puede haber detectado, y es pesimista respecto al uso de los resultados logrados, entonces la organización no aprovecha en absoluto los beneficios de dicha evaluación del rendimiento.

Las evaluaciones del rendimiento son el material para el reparto de premios en la promoción, en la fijación de la retribución, en la asignación de responsabilidades y en la delegación de autoridad, pero también en la designación de las personas clave en la expansión internacional de una empresa, por ejemplo.

El tema es preocupante cuando la plantilla siente la evaluación como una pérdida de tiempo, que se realiza con datos falseados, y donde todo el mundo evaluado presenta una cara amable y poco problemática de la compañía, por miedo a represalias.

La dirección de ciertas empresas familiares muestra los resultados en el consejo de familia y se toma la decisión de si ese familiar cambia de puesto o deja la empresa tras varias evaluaciones negativas.

c) La percepción de la dirección que parte de que "el líder nace y también se hace", se asienta en que dicha dirección siempre está en construcción, en plena formación continua. Por ello, los fundadores someten a sus directivos a unos procesos de aprendizaje, de perfeccionamiento, que les orientan sobre los potenciales de las personas: su aversión o no al riesgo, su grado de ambición personal, el conocimiento de idiomas, la aplicación de su experiencia profesional previa al nuevo puesto/reto, su intuición, etc.

El directivo familiar más joven tiene un papel muy activo en reafirmarse frente al no familiar y hasta encontrar un equilibrio. Si el negocio lo creó su padre o su abuelo, acaba de entrar en la compañía tras recibir una formación teórico-práctica, ha superado los requisitos de acceso impuestos por la familia, todo ello confirma que ha entrado para quedarse y trabajar en equipo por la continuidad familiar. En cambio, el ejecutivo no familiar percibe al nuevo familiar recién incorporado como una amenaza y un competidor y pone sus energías en impedir que se fragüe un buen equipo de trabajo, hasta que éste (el hijo / nieto del fundador) le plantea dos alternativas: dejar de verle como un competidor, o irse de la empresa.

Las evaluaciones del rendimiento positivas, cuando trascienden en la plantilla o en el sector empresarial, son motivo de orgullo para todos: familia y trabajadores. No es nada raro escuchar en círculos de empresarios comentarios del estilo: “El segundo de sus hijos es un crack”; “el cuarto se ve que está hecho de la madera del fundador, es un bala”; “el primero ha aprendido de la escuela de fundadores de dicha familia: es el Bill Gates de la saga, y claro, como además tiene mejor preparación que el padre, no va a haber quién le pare”, etc.

La valoración del rendimiento es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. La valoración puede utilizarse con fines administrativos, de mejora en el futuro o de desarrollo.

La valoración se inicia con la identificación de las dimensiones del rendimiento determinantes para tener un rendimiento eficaz en un trabajo y se hace mediante el mecanismo de análisis del puesto de trabajo.

La medición del rendimiento se hace con métodos basados en: 1) que el juicio que se hace es relativo o absoluto; 2) que la medición se fija en las características, el comportamiento o en los resultados. La calidad de las calificaciones depende más de la motivación y capacidad del evaluador que el instrumento elegido para medir el rendimiento.

Los obstáculos en la evaluación del rendimiento son: los errores y sesgos del evaluador, la influencia de los gustos, la política de la organización, si se orientan hacia el individuo o se centran en el grupo y las cuestiones legales (que incluyen discriminación y empleo por voluntad).

Las barreras para evitar que se haga una evaluación del rendimiento son:

- Barreras de conocimiento por falta de dominio de la temática de los recursos humanos.
- Barreras de recursos, fundamentalmente financieros y humanos, si no tenemos presupuesto para efectuar el trabajo de investigación (el de campo, el de *benchmarking*) y nos falta personal que colabore con el equipo que lo estudia o si lo hace el propio departamento de personal y no tiene a penas trabajadores, la recogida de datos se ralentizará y restará credibilidad temporal al estudio.
- Barreras de procedimiento, porque es difícil contactar con la fuerza de ventas porque apenas está en la oficina o con los ejecutivos expatriados o hasta los que se niegan o están de baja enfermos.
- Barreras de los sindicatos que cuestionan la política de protección de datos, la validez del equipo, el uso nefasto de dichos datos para recortar la plantilla, etc.

Para gestionar y mejorar el rendimiento, los directivos tienen que analizar las causas de los problemas relativos al rendimiento, que empleado y directivo centren su atención en dichas causas, desarrollar planes de acción y potenciar (facilitar) que sean los propios empleados los que encuentren las soluciones y, por último, utilizar una comunicación centrada en el rendimiento.

6.4.2. Los retos generales

Los retos de la Empresa Familiar en el tema de la evaluación del rendimiento consisten en:

- Que la Empresa Familiar se convierta en un arquetipo de organización caracterizada por el buen trato y las buenas perspectivas que ofrece al desarrollo profesional del trabajador, en general, en el puesto que sea.
- Que la Empresa Familiar sea un ejemplo de gestión de personal en la cuál los activos familiares y los no familiares dirigen todos sus potenciales a satisfacer a la clientela, de modo que sienta que el producto e intangibles que recibe son insuperables para la relación calidad precio, que sienta que el productor ha identificado sus necesidades y que la distribución es un servicio rápido y eficiente sea cuál sea el punto geográfico de entrega.
- Que la Empresa Familiar aplique un sistema de remuneración que retribuya la creación de valor y las variedades de recompensas percibidas hagan atractivo no abandonarla por otra compañía.
- Que la Empresa Familiar aúne dinamismo para dar servicio -prácticamente a nivel internacional- gracias al desarrollo de las tecnologías en esta era virtual, pero de modo que en cada localización se busque la conciliación de la vida laboral y personal.
- Que la Empresa Familiar consiga todos los objetivos precisos para los intereses generales de los *stakeholders* y grupos de interés.
- Que la Empresa Familiar aplique la responsabilidad social corporativa y la haga aplicar en todos los organismos y asociaciones en las que participa para mejorar el medioambiente del planeta.

6.4.3. Los retos específicos en la Empresa Familiar: la evaluación del rendimiento en la Empresa Familiar

Las empresas familiares se caracterizan porque en la comunicación entre supervisor y el trabajador, en el diálogo en el que se comunican los resultados tiene mucha importancia la forma de comunicar y lo que se comunica, porque el directivo de una Empresa Familiar sabe que la sutileza o la rudeza con que se comunique va a determinar que el rendimiento mejore o empeore.

En las empresas familiares las cosas se dicen de forma directa pero con mucha moderación (“mano izquierda” o “tino” en versión coloquial). Se dicen y comentan con el fin de mejorar y se hace hincapié en el rendimiento y no en la persona. Jamás se le preguntará a un trabajador por su ineficacia, y sí que se le interrogará sobre las causas por las que últimamente su rendimiento es inferior.

Cuando la comunicación es abierta y fluida, dando a entender que el superior asume que todo profesional puede tener una bajada de rendimiento, entonces se establece el clima de confianza para saber la razón cierta que ha propiciado dicha bajada. Estas conversaciones se suelen tener en la privacidad del despacho del jefe, o también en ambientes más distendidos como a la hora del almuerzo o en el descanso de la tarde.

El directivo de la Empresa Familiar buscará que el empleado tome conciencia del problema que causa a la empresa para que él mismo genere unas pautas de comportamiento que logren la solución eficaz (ejemplo, acudir al psicólogo si afecta mucho una separación, intentar cambiar el tratamiento farmacológico por otro con menos efectos secundarios de somnolencia si trabajamos en el manejo de maquinaria peligrosa, búsqueda de actividades que disminuyan el estrés negativo que impacta a los compañeros, etc.).

Una cuestión delicada de la evaluación es la valoración del Presidente de la empresa. Mayoritariamente, las empresas familiares optan por no realizarla, si bien hay excepciones. Además, ¿las dimensiones de la valoración las estipula el propio Presidente? No siempre se siguen unos criterios definidos.

En cuanto al papel de los evaluadores éste queda reservado, ante las posibilidades existentes, a:

- El consejo de familia y/o el *family office*;
- El directivo de alta dirección inmediatamente inferior al Presidente;
- Un conjunto de directores seleccionados;
- Un profesor universitario externo;
- Un empresario de reconocido prestigio en recursos humanos;

Un aspecto que cobra importancia con el paso del tiempo es: si la evaluación del rendimiento debe variar según la política de crecimiento de la compañía, de la estrategia, de si se está profesionalizando o de si ha comenzado la globalización. En otro nivel, también podría depender de las cuestiones familiares como si está en plena sucesión, salida a bolsa o poda de una rama accionarial.

En toda valoración es razonable comprobar qué hace el mercado, las estadísticas que muestran como es el rendimiento que publican empresas del análisis y de selección de personal. Es interesante estar a la orden del día de las publicaciones de los expertos que opinan de los métodos de valoración, de los códigos de buen gobierno, los índices de remuneración del mercado.

Primera generación.

Las empresas familiares de primera generación se empiezan a interesar por estos temas cuando los gestores y los accionistas discuten las políticas retributivas y se desea fijar las subidas de remuneración por los méritos, por lo que las evaluaciones de rendimiento van a ser importantes y los empleados empiezan a interesarse sobre esta cuestión.

La modalidad de valoración del rendimiento que se fija en las empresas familiares, ya sean de primera o posterior generación, contiene necesariamente dos tipos de referencias:

- las subjetivas o cualitativas y,
- las objetivas o cuantitativas

En cada empresa el peso relativo que se concede a unas y a otras puede variar. Las valoraciones basadas en referencias cualitativas, para hacerlas más manejables en la clasificación, se intentan mediar con una graduación de la intensidad con marcadores como “mucho”, “poco”, “bastante” o con frases que indican el comportamiento, como por ejemplo “se preocupa por crear empatía con los demás”, “se muestra aislado en sus deliberaciones”; este sería el caso de los códigos BARS sobre la medición del nivel de satisfacción en el trabajo en equipo con un jefe y varios subordinados.

Por la sencillez que aportan, la base de la valoración del rendimiento la constituyen las referencias de tipo objetivo. Algunas empresas incluso se plantean eliminar las de orden subjetivo.

La valoración del rendimiento aporta información para crear el sistema de méritos o primas. Al fundador, se le ve como una persona que puede ser más subjetivo en esta asignación, más discrecional, más magnánimo, menos calculador y taxativo porque conoce a la persona y puede matizar los resultados de la evaluación. La plantilla acepta de buen grado esa regla.

Tanto a la primera como a la segunda generación les atraen las valoraciones basadas en los resultados, como por ejemplo medir las ventas totales o el número de productos fabricados. La ventaja es el criterio simple, claro y sin ambigüedad; la facilidad de informatizar los resultados; y que suprime la subjetividad y los sesgos.

En determinados servicios la rapidez no puede restar calidad de servicio, como ocurre en la sanidad o en la fabricación de instrumentos de precisión. En el caso de producirse un problema asignamos a los trabajadores más capacitados la tarea de intentar solucionar la avería, en ese momento están siendo peor valorados a nivel de resultados que otros trabajadores que siguen con sus tareas sin interrupción, ¿merecen ser premiados o penalizados si su pericia repara la máquina?

La situación en ciertas empresas puede degenerar en un grave problemas, que los trabajadores se centren en hacer bien, o en hacer rápido y no tan bien, aquello que más les cuenta en la valoración. Al buscar medirlo todo, se puede llegar a una realidad perversa: "según cómo me evalúes, así actuaré". En la primera generación, la evaluación del rendimiento de las variables subjetivas es más bien de "una cuestión de olfato", "de ojímetro" sin ser azarosa.

Cuando se trata del caso concreto de la determinación de la remuneración de los directivos, la parte subjetiva tiene un peso inferior a un tercio de la parte objetiva en el establecimiento de la parte variable de los bonus.

Respecto de la ya mencionada elección de las referencias cuantitativas de la evaluación del rendimiento en el caso de la fijación de la parte cuantitativa de la remuneración el referente más utilizado es el resultado global del grupo empresarial, el llamado EBITDA.

En definitiva, se pretende que todos los directivos/trabajadores tengan la sensación de que todos contribuyen al beneficio de todos y nadie se despreocupa de la cuestión.

El fundador estipula unos objetivos específicos para cada directivo, que estarán directamente relacionados con su departamento. Sea cual sea la variedad de objetivos que se fijen, se ha de intentar que aparezcan las perniciosas guerras internas por la competencia interna de agravios y comparaciones.

Aunque tiene muchos frentes de actuación, el fundador es consciente que su evaluación y la de sus trabajadores es una parte importante de su actividad directiva. Si los empleados no ven en el director familiar un ejemplo de superación, de capacidad de trabajo, de vigor empresarial, se desalentarán y se irán. Pero, si el ojo crítico de un directivo subordinado inteligente ve los fallos que el fundador puede tener, pero éste los reconoce e intenta rodearse de los mejores profesionales para solucionarlos o pone todas sus energías en aprender aquello que le hizo equivocarse, entonces el directivo se quedará para apoyar la estrategia de la empresa. Y sus consejos serán, en confianza, fuentes de mejora para el fundador.

Veamos un ejemplo: se redacta un contrato de franquicia con una empresa de otro país y una palabra foránea de la que no se conocía su significado contractual ha provocado que las condiciones de franquicia no sean tan beneficiosas. La solución pasa por, o bien intentar poner anexos a dicho contrato, o poder contar con expertos legales que les ayuden en la próxima revisión del mismo, o por intentar mejorar el dominio de dicho idioma en el argot económico, comercial y legal. El fundador de primera generación es fácil que intentara las tres soluciones y serían varios de sus amigos los que le pondrían en contacto con los expertos legales o con el profesor de idiomas particular. Se ha podido constatar fundadores que, pasados los 80, seguían refrescando las lenguas con las que se habían visto capaces de negociar de jóvenes.

La evaluación del rendimiento existe porque todos necesitamos, queremos y merecemos saber cómo estamos rindiendo en el trabajo.

El fundador acostumbra a basar la valoración en su percepción subjetiva porque cree que algo va mal, en vez de depender de indicadores objetivos del rendimiento como las unidades producidas. La primera generación está muy preparada porque lo ha hecho desde el primer día -conocer a sus trabajadores- y es muy capaz para retener en su memoria los datos anuales de las valoraciones de todos sus empleados.

La principal preocupación es la ecuanimidad, porque a menudo los juicios de los supervisores pueden estar afectados por estereotipos y percepciones personales.

Ante el hastío de supervisores y evaluados, se está optando por dejar de lado los cuestionarios de calificación y se utilizan más los procesos de observación, como herramienta para mejorar. Así por ejemplo, en algunos de los servicios públicos, una voz te advierte que la consulta telefónica puede ser grabada para ser supervisada.

El fundador es, desde el principio, conocedor de esta escasa creencia en la validez de los cuestionarios y por eso su valoración se basa en que está muy cerca de los procesos, observa, toma nota, escucha al trabajador in situ. Se inspira más paseando por la fábrica que sentado en la mesa del despacho porque las crisis, "hay que verlas venir".

Cuando el fundador no ha creado en la empresa un departamento que realice la valoración del rendimiento, entonces él mismo forma equipo con un psicólogo o experto externo y con el responsable de recursos humanos de la compañía.

La identificación de las dimensiones del rendimiento es el primer paso del proceso de valoración. Si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, a los empleados que podrían tener un buen rendimiento les desmoraliza. Si se incluye una dimensión irrelevante, los empleados le restan sentido a la valoración. Los errores de este tipo ocurren cuando el director no se ocupa personalmente, con el supervisor de la evaluación del rendimiento, de revisar las dimensiones.

La plantilla de la primera generación considera a su jefe como el creador, un Dios o un héroe por sus habilidades al crear la empresa desde cero, por ser un hombre/mujer hecho a sí mismo, porque ha tenido que superar numerosos obstáculos, en los que su actitud no ha desfallecido. Este hombre cree en su gente, confía en ella y el equipo que ha formado le procesa una lealtad muy férrea. Las relaciones profesionales están sustentadas en esa admiración. Este clima conlleva que la plantilla vea legítimo que el dueño evalúe su rendimiento para dar méritos a quién los merece. Si su ejemplo es un caso

de superación, de probar a hacer muchas cosas con tenacidad hasta que alguna sale bien, es “lo normal” que quiera saber quién es un buen trabajador y su rendimiento es superior a la media, porque a ése le va a brindar la oportunidad de estar en el primer equipo tirando del resto. El grupo de trabajadores acepta como necesaria la evaluación.

El enfoque de valoración del rendimiento en la primera generación se centra en el estudio del individuo. Es más tradicional, pero es con el que se siente más cómodo el fundador.

Aunque la documentación sobre la valoración del rendimiento puede ser necesaria como prueba en una defensa jurídica y no es esta su principal ventaja. A la primera generación le gusta más negociar una salida o una solución con el afectado que no precise intervención jurídica. Se prefiere llegar a un arreglo entre las partes.

No hay estipulado en ningún manual que el número de dimensiones tenga que ser un mínimo o un máximo, pues lo importante es que las dimensiones de valoración que se elijan tengan sintonía con los objetivos estratégicos que se han fijado y que se pretenden lograr, de esa manera el empleado que ve analizado su resultado comprende con claridad el sentido de la evaluación, para conocer si su aportación individual contribuye a que la sociedad logre sus retos, y así estar contentos desde los clientes a los accionistas.

El fundador se fija más en las cuestiones cuantitativas de la productividad del trabajador: unidades producidas, errores cometidos, rechazos, re procesos, tiempo desperdiciado o ocioso por ciclo productivo, etc.

La primera generación está más familiarizada por los cuestionarios de juicio absoluto que piden a los supervisores que hagan consideraciones sobre el rendimiento de un empleado a partir de estándares de rendimiento. Por tanto, en ellas no se hacen comparaciones con el rendimiento de los demás trabajadores. La información que recibe el empleado es más específica y valiosa, de cada puesto y de cada jefe que tiene, pero también puede ocurrir que el supervisor dé la misma evaluación a todos los miembros de un grupo sin diferenciarlos. Son sistemas menos conflictivos, aunque la gente sí suele emitir juicios comparativos entre personas.

El fundador de primera generación centra el sistema de evaluación en los datos de las características del trabajador, porque se fija más en la persona (en su personalidad) que en el rendimiento y puede hacer que el trabajador se ponga a la defensiva.

Algunos socios de primera generación del Instituto de la Empresa Familiar hablan de la formación profesional que han recibido sus hijos recién incorporados a la empresa; han sido unas pruebas muy duras y exigentes, incluyendo destinos poco atractivos para probar su valía y su resistencia. El rendimiento incluye la “esclavitud” o las “malas formas”. Bajo estas premisas, es probable que el resto de trabajadores nunca vaya a querer el mismo trato que el del hijo del jefe.

Segunda/ Tercera generación.

En compañías familiares de segunda generación el equipo que está al frente de la valoración se amplía y lo forman algunos miembros de la familia de segunda generación, el familiar de primera generación que había estado en primera línea y que ahora ya no está activo, el experto y el responsable de recursos humanos.

La segunda y tercera generación de la Empresa Familiar están más preparadas para redactar dichas dimensiones de forma completa, pero no siempre le dedican suficiente atención.

Cuando la segunda o tercera generación han tomado las riendas del negocio recientemente y no ha habido tiempo de demostrar la valía de dichos directivos, el conjunto de trabajadores considera que el poder le ha llegado como un legado regalado por la anterior generación porque son miembros de la misma familia. Como no han podido comprobar que este legado se lo han ganado o están preparados para recibirlo, los trabajadores se someten a la evaluación del rendimiento dando muy poca legitimidad al director que los evalúa. Si no observan en la segunda generación de familiares el carisma, el talante negociador, las buenas dotes de comunicador, la capacidad de esfuerzo, la humildad y solera del progenitor, no creen que es una persona validada para ser el que se encargue de su valoración. “Me podrás exigir un rendimiento cuando tú mismo pruebes tú valía”; este es el reto que anida en las cabezas de los subordinados.

El enfoque de valoración del rendimiento se suele centrar sobre el trabajo en equipo. La segunda - tercera generación sabe que la complejidad de las funciones precisa de la colaboración de varios puestos de trabajadores y la cohesión del equipo va a ser la base del éxito de la compañía.

La segunda generación, custodia la documentación e información sobre la evaluación del rendimiento con el fin de que se articule una defensa jurídica en el caso de un pleito con el trabajador. Esta generación está más familiarizada con los procesos de mediación, de arbitrio y de pleitos. La compañía tiene contactos con abogados que defienden sus intereses y el trabajador asume que el camino de la solución es la vía jurídica y busca ayuda procesal en su sindicato, por ejemplo.

El sistema de primas o méritos construido a partir de la valoración por la segunda generación o posteriores se ajusta a la objetividad del proceso y no interpone juicios de valor subjetivos a los resultados. Se comportan de un modo más disciplinado con los resultados obtenidos. Les cuesta menos dar una nueva oportunidad al trabajador que ha fracasado en la evaluación.

Las dimensiones seleccionadas por la segunda generación influyen aspectos tangibles, cantidad de trabajo procesado por unidad de tiempo pero también los intangibles como la calidad del trabajo o el tipo de relaciones personales que mantiene con sus compañeros, si es sociable agradable y simpático o es una persona que no hace más que incordiar, criticar e interrumpir el ritmo de trabajo de los demás.

La medición de ciertas cuestiones como la innovación o la creatividad es difícil, pero muy necesaria si estamos evaluando una acción comercial o un desarrollo en el laboratorio, es tarea del directivo fijar qué es lo que va a recoger en dicha dimensión.

Si bien lo cierto es que el baremo de medición sí se cambia cada vez y se vuelve más exigente, a las cuadrillas nuevas poco experimentadas les estás perjudicando más que a las que son expertas.

La segunda generación está más familiarizada con juicios relativos que ordenan a los trabajadores en una clasificación comparándolos unos con otros.

Los instrumentos de valoración del comportamiento de los trabajadores se desarrollan con la técnica de los incidentes críticos. Cada escala de comportamiento es concreta e incluye directamente toda la gama de comportamientos de una dimensión. Su desventaja es su excesiva especificidad. Si la segunda generación no conoce bien los comportamientos que el trabajador puede tener, puede poner sugerencias que nunca ningún trabajador las cumpla y es difícil entonces hacer la valoración.

Cuando el rendimiento, como líder de la segunda generación, genera dudas, hay técnicas como la de los 360° para comprobar si sus habilidades las percibe el resto del equipo.

En las empresas familiares de primera generación tienen mucha importancia los valores de la empresa y de la familia, por ello es de suma importancia transmitirlos al equipo directivo y a los consejeros de la compañía. Contrariamente a lo que pueda parecer, esta es una socialización que entraña muchas dificultades y tiempo. La edad y la rigidez de principios juegan en contra.

6.4.4. Análisis cuantitativo de los resultados obtenidos.

Variable definida	Tipo de variable	Tipo de variable*	Distribución normal	Análisis (variable dependiente)	Análisis (variable independiente)
Definición de puestos [6.1]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Catagórico
Método de clasificación [6.2]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Catagórico
Utilización del método de clasific. [6.3]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Catagórico
Contribución relativa de puestos [6.4]	Ordinal	Escala	Si	Continuo	Continuo
Herramienta formal de evaluación [6.5]	Ordinal	Escala	Si	Continuo	Continuo
Aplicaciones herramienta formal [6.6]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Catagórico
Alcance evaluación periódica [6.7]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Catagórico
Vínculo evaluación retribución [6.8]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Catagórico

*Transformación aplicable para mejorar el tratamiento estadístico. +Después de aplicar una transformación en la variable para normalizar.

Tabla 6.0. Guía de Variables (Descriptivas).

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada se muestran a continuación en una serie de tablas, que requieren un breve comentario, cada una de ellas. Las empresas familiares de la muestra han definido formalmente las funciones y/o responsabilidades de su organización en un 39,3%, casi un 40%. Si bien el dato no es declaradamente bueno, porque se podría pensar que fuera la totalidad que lo tuviera hecho, al menos un 30% casi también ha editado un manual de funciones, que es de gran ayuda para el trabajador, principalmente el nuevo y que indica que han puesto por escrito la complejidad de cada puesto. Las empresas que no las han definido, podría ser por la dimensión pequeña de la plantilla o bien por el momento de creación demasiado reciente; porque es una estructura muy flexible o porque les falta rigor organizativo.

Funciones/responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo de la organización en la Empresa Familiar	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
No están definidos formalmente	9	14,8
Existe un manual de funciones	18	29,5
Están definidos formalmente	24	39,3
Se trabaja con el concepto de rol/puesto-tipo	10	16,4
Total	61	100
*39 empresas respondieron y podían marcar hasta 4 respuestas.		

Tabla 6.1. Definición de los Puestos de Trabajo en la Empresa Familiar.

Los resultados porcentuales sobre si se dispone de sistema formal de clasificación para ordenar la importancia relativa de los puestos/roles, indican igual porcentaje afirmando que no existe como indicando que se basan en la referencia fijada por el mercado y sus publicaciones sobre el tema. La clasificación del puesto indica al trabajador la información mínima para saber qué importancia tiene un determinado trabajo en relación al desarrollo de carrera profesional, al de la promoción. Cuanta más información reciba, más claras son sus expectativas en la empresa, lo cual indica transparencia, poco o nulo nepotismo, eliminación de “techos de cristal” y obstáculos en la compañía.

La opción de tener un sistema objetivo basado en factores y puntuación es un ejemplo de los factores ponderados, cada objetivo está consensuado lo que puntúa en términos de importancia y así cada empleado sabe cuánto le ayuda cada consecución del objetivo a la valoración del rendimiento. Es una técnica que, bien explicada, motiva mucho a la plantilla, pero que puede llevar a que los trabajadores únicamente quieran hacer las tareas mejor valoradas y algunas igualmente importantes no las hagan con dedicación por estar pero catalogadas (y llevaría a tener descuidos en la calidad y en la atención al cliente, por ejemplo).

La nivelación por roles indica que el trabajador puede asumir temporalmente una variedad de roles y cada uno le irá contando para la valoración.

¿Dispone de algún sistema formal de clasificación para ordenar la importancia relativa de los puestos/roles?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
No existe ningún método formal	17	34,7
Objetivo basado en factores y puntos	8	16,3
Basado en el mercado	16	32,7
Nivelación por roles	8	16,3
Otros	0	0,0
Total	49	100,0
*40 empresas respondieron y podían marcar hasta 4 respuestas.		

Tabla 6.2. Método de Clasificación de los Puestos de Trabajo en la Empresa Familiar.

La siguiente tabla recoge la utilidad que tiene el método de clasificación de los puestos de trabajo en la Empresa Familiar y su utilización sirve principalmente para fijar las políticas de retribución variable, con un 20,8%, lo que evidencia que un mejor rendimiento en un puesto catalogado se refleja en una mayor retribución variable, en relación con la retribución también y ligado al anterior, el segundo uso es en la creación de las estructuras salariales y en determinar que parte es variable y fija de todas las categorías. Cuando al trabajador le afecta su sueldo, se motiva más. Un 15% prácticamente ha buscado que la retribución sea competitiva a nivel exterior, considerando el peligro de que un trabajador se pueda ir si se piensa mal pagado en referencia al nivel de sueldos que aplica el competidor más cercano. Con la intención de evitar comparaciones y guerras internas, el motivo de la equidad está presente en un 15% también. Menor aplicación tiene en la creación de los niveles organizativos, porque tiene más peso la decisión del director que la retribución en especie y la existencia de beneficios sociales y los planes de carrera.

Se constata que es escasa la representatividad de la planificación de la carrera profesional como indicativo que no se negocia cuál va a ser la aportación de cada trabajador en el presente y en el futuro. Es mejor planificar a crear incertidumbre en el empleado que no sabe si va a contar con él o no en el proyecto de creación de valor futuro. Todos tenemos derecho a ser reconocidos, pero es más, todos tenemos derecho a tener una cierta seguridad en que, si somos reconocidos, quiere decir que, si todo va bien, el proyecto nos brinda una oportunidad de estar en la empresa y lograr objetivos. Dejar sin tratar estas cuestiones es demasiado peligroso por el riesgo de quedarnos sin los mejores activos laborales.

¿Se ha utilizado el método de clasificación de los puestos de trabajo en las siguientes decisiones?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Estructuras salariales	20	19,8
Políticas de retribución variable	21	20,8
Programas de retribución en especie y beneficios sociales	10	9,9
Equidad interna de la retribución	15	14,9
Competitividad externa de la retribución	15	14,9
Planes de carrera / trayectoria	6	5,9
Niveles organizativos	14	13,9
Otros	0	0,0
Total	101	100,0

*24 empresas respondieron y podían marcar hasta 8 respuestas.

Tabla 6.3. Utilización del Método de Clasificación de los Puestos de Trabajo en la Empresa Familiar.

Las empresas familiares informan sobre cómo cada puesto contribuye al éxito de la organización en un 80% y poco o nada en un 20%. Se informa para que el empleado sepa qué se trabaja para lograr éxitos en los fines y objetivos estratégicamente fijados.

Cuando la división del trabajo es muy grande, el trabajador que realiza, sobre todo, tareas muy repetitivas puede llegar a perder de vista la totalidad del proceso y desconecta en el sentido de no saber para qué trabaja, porque no es capaz de ver la utilidad de lo que hace, de modo que la organización mejora si hay una buena información de los puestos, su

descripción y su contribución al éxito. El empresario familiar se caracteriza por ser más paternalista, abierto y buen comunicador, pero en algunas cuestiones es más comedido con el reconocimiento, “lo has hecho muy bien, es lo que tenías que hacer”, se puede decir que no merece una felicitación explícita por ser la obligación; esta falta de reconocimiento se agrava con los familiares y en el seno de las familias empresarias.

¿Conocen los empleados en qué medida su puesto de trabajo contribuye al éxito de la organización?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Sí	8	20,0
Mucho	12	30,0
Bastante	12	30,0
Poco	6	15,0
Nada	2	5,0
Total	40*	100,0
*40 empresas respondieron y podían marcar sólo 1 respuesta.		

Tabla 6.4. Información sobre Contribución Relativa de los Puestos de Trabajo en la Empresa Familiar.

La comunicación informal sirve para evaluar en organizaciones pequeñas donde todo el mundo se conoce y sabe cómo rinde. Es un criterio demasiado subjetivo con el que se siente cómodo el empresario familiar autocrático o monarca. Es posible que alguna empresa considere varias de las categorías, pero se optó por dar una opción de respuesta. Es destacable el dato de que el 28,2% de las empresas familiares evalúan según unos criterios relevantes empresarialmente, un 20% según las competencias desarrolladas y casi un 13% por las tareas desempeñadas. Los métodos formales, más objetivables, son más importantes que los informales. Se intenta ser poco discrecional y más metódico.

¿Hay algún tipo de herramienta formal para medir la evaluación del desempeño de los empleados?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
No	1	2,6
No, pero existe comunicación informal para evaluar a las personas	14	35,9
Sí, existe una evaluación de las tareas desempeñadas	5	12,8
Sí, existe una herramienta formal basada en competencias	8	20,5
Sí, existe una evaluación basada en criterios relevantes para la empresa	11	28,2
Total	39*	100,0
*39 empresas respondieron y podían marcar sólo 1 respuesta.		

Tabla 6.5. Herramienta Formal de Evaluación del Rendimiento en la Empresa Familiar.

La siguiente tabla reitera los resultados obtenidos sobre que la evaluación del rendimiento afecta a la fijación de la política de retribución variable en un tercio de los casos. La retribución variable motiva al empleado a que mejore su rendimiento y aligera la estructura de costes laborales. Tenemos un buen ejemplo en la ficha de ciertos jugadores de fútbol. En casi un 24% tiene relación con el plan de carrera o promoción interna; en las empresas familiares es muy

común que exista la promoción interna para cubrir puestos de responsabilidad. Las carreras de los ejecutivos son más largas en una Empresa Familiar que en una que no lo sea. No es difícil ver sagas de familias de trabajadores que se contratan con la compañía generación tras generación.

Al relacionarse con el plan de formación, puede darse el caso de que, si se logran unos méritos académico-formativos, se obtiene una mejor valoración pero también sirve para que la empresa sepa a qué trabajadores formar o contribuir a su formación financiándole un curso, master o postgrado porque su rendimiento sostenido ha sido bueno y lo aprovechará. En un 17% tiene relación con la retribución fija e indica un escaso peso relativo en las aplicaciones.

¿A qué está vinculada la herramienta formal de evaluación del rendimiento?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A la retribución fija	11	17,5
A la retribución variable	21	33,3
Al plan de formación	13	20,6
Al plan de carreras / promoción interna	15	23,8
Otros	3	4,8
Total	63	100,0
*31 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas.		

Tabla 6.6. Aplicaciones de la Herramienta Formal de Evaluación del Rendimiento en la Empresa Familiar.

Respecto del alcance de la valoración periódica del rendimiento, un 40% de las empresas entrevistadas evalúa a algunos colectivos únicamente, el 25% hace hincapié en los objetivos por departamento considerando muy importantes los logros del trabajo en equipo y una cuarta parte evalúa periódicamente a todos de manera individual. Esta opción es la que proporciona más información y, por ser más pesada de datos, precisa de procesamiento informático. Para el trabajador que es cumplidor es perfecta y sabe que el compañero que no cumple, al final acabará retraído. Cuando se evalúa un departamento se intenta lograr un mejor clima de trabajo, pero que los propios empleados se corresponsabilicen con que todos tienen que trabajar bien si quieren acabar siendo bien valorados como equipo de trabajo en tal departamento. El que no quiere trabajar, sabe en cierta medida que sus compañeros pueden respaldarle un tiempo y se beneficia de lo aportado por los demás si el conjunto del departamento ha recibido una buena valoración.

En concordancia con los resultados obtenidos en la tabla de utilidad del método de clasificación, una mejora de la retribución variable es debida en más del 80% de los casos a una mejor evaluación. La parte variable de la retribución es más objetiva y directa que la fija con el sobre esfuerzo que realiza el trabajador para ser bien valorado. "El ser valorado no es gratuito" es el mensaje que se le da al empleado, la valoración está ligada a saber si se han conseguido los objetivos establecido. En la medida que todo se haga exitosamente, el trabajador se beneficia de tales éxitos también intentando que objetivos de índole personales y societarios vayan en el mismo sentido.

¿Se establecen y evalúan objetivos periódicamente (estratégicos, operativos, de negocio)?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Si, individualmente para todos los empleados	10	25,0
Si, pero sólo para algunos colectivos	16	40,0
Si, los objetivos son por departamento	10	25,0
No existe cultura de objetivos	4	10,0
Total	40	100,0
*40 empresas respondieron y podían marcar sólo 1 respuesta.		

Tabla 6.7. Alcance de la Evaluación Periódica del Rendimiento en la Empresa Familiar.

¿Está vinculada la evaluación del rendimiento y la retribución?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Si, a la retribución fija	2	5,5
Si, a la retribución variable	29	80,5
No	5	14,0
Total	36	100,0
*36 empresas respondieron y podían marcar sólo 1 respuesta.		

Tabla 6.8. Vinculación entre Evaluación y Retribución en la Empresa Familiar.

6.4.5. Hacia el futuro

La organización del trabajo cada vez es más compleja, el nivel de formación que reciben los empleados es cada vez más riguroso, la motivación por el trabajo es más difícil de lograrse, los valores de perseverancia, constancia, paciencia, lealtad, no conflictividad están más ausentes en el puesto de trabajo. La precariedad en el empleo y los sueldos mileuristas no ayudan, pero el empresario tiene que contener mucho sus costes si desea competir con empresas que hacen grandes economías de escala al estar localizadas en países más competitivos.

El futuro de una buena evaluación del rendimiento requiere que el conjunto de la familia prepare a sus miembros en la dinámica de la valoración desde una edad temprana. Es oportuno mencionar que algunas empresas familiares optan por fijar una remuneración "baja, casi testimonial" para que la generación más joven participe en el consejo de familia júnior, que es su foro de opinión. Por tanto, con el objeto de concienciar a las futuras generaciones en el mundo profesional de la empresa y de enseñarles a valorar el esfuerzo personal, en algunas familias educan a los nuevos integrantes de la familia con esta sistemática: del mismo modo que un directivo cobra más si ha alcanzado un objetivo determinado, los hijos que obtengan unos resultados preestablecidos en sus estudios (formación), reciben un premio especial (mejor paga, una moto, un coche, el carnet de conducir).

A grandes rasgos, se deduce que los órganos de gobierno familiares tienen una escasa participación en la valoración del rendimiento y sin embargo, podría dárseles más oportunidades. Es de esperar que la proliferación de protocolos,

de consejos de familia o de *family office* profesionales, ayuden a aumentar su presencia en las decisiones de valoración, tan ligadas al éxito y la continuidad del negocio.

La reflexión acaba con la pregunta: ¿Dónde está la clave del problema: en saber medir bien el rendimiento con el que se viene produciendo o en tener a muchas personas motivadas, formadas, pensando en cómo hacer las cosas de otra forma o formas innovadoras para crear ingenios o procedimientos que posibiliten tener incrementos sustanciales de rendimiento?

6.5. Gestión de la Compensación

6.5.1. Introducción

La gestión de la compensación constituye un capítulo especialmente relevante, no sólo en el ámbito de la Empresa Familiar, sino en cualquier contexto empresarial. La retribución es, a fin de cuentas, el motor de la relación entre trabajador y empresa y aunque existen otros elementos que enriquecen o matizan dicha relación, no podemos olvidar que uno de los principales motivos por el que las personas forman parte del entramado de una organización es por la recompensa “económica” que perciben y por las expectativas que a este respecto mantienen.

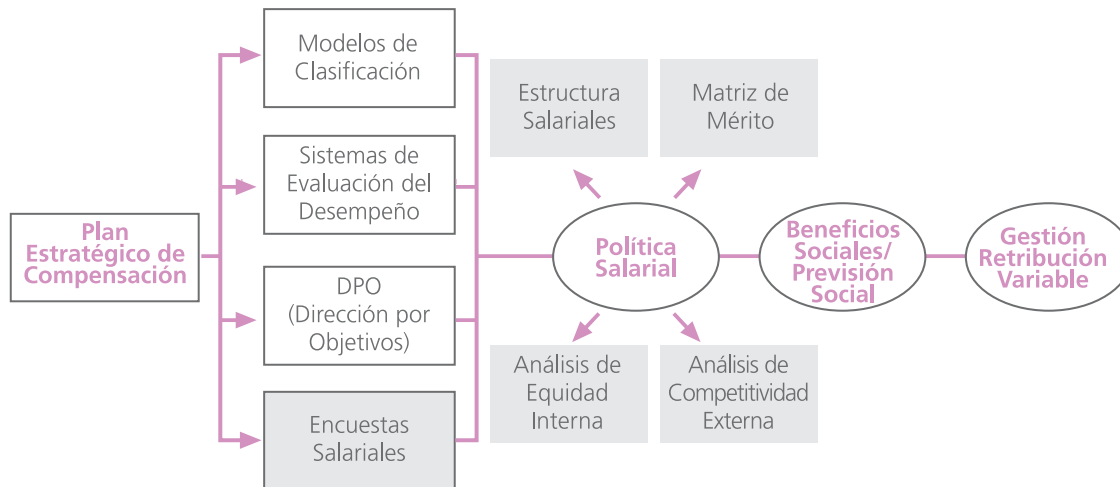
Existen, a su vez, poderosas razones por las que la retribución adquiere una especial importancia para la propia organización. Por un lado, los costes de personal suponen, en la mayoría de los casos, una partida presupuestaria relevante dentro de las cuentas de la compañía y en este sentido es necesario realizar una gestión correcta de la misma para obtener la rentabilidad esperada. Hoy en día, es difícil encontrar Planes de Negocio a medio/largo plazo de compañías “exitosas” en los que no se contemple un capítulo dedicado a los Recursos Humanos. Mientras que hace unos años estos Planes, engendrados en los Comités de Dirección formados por los principales ejecutivos de negocio de la empresa, incorporaban básicamente objetivos, parámetros y medidas directamente ligadas a la actividad propia del negocio, hoy la figura del Director de Recursos Humanos constituye una pieza indispensable en estos Comités y su aportación al éxito del negocio es indudable.

Por otro lado, en un mercado ambicioso y competitivo, próximo a la condición de pleno empleo en el que cada vez resulta más difícil encontrar a los profesionales con mayor talento, las compañías han de tener una estrategia retributiva claramente definida, ajustada a las condiciones del mercado general y de la competencia y en línea con sus expectativas de negocio. Únicamente de este modo se puede asegurar la incorporación de los mejores profesionales, su motivación, retención e involucración en la cultura y en el éxito empresarial.

Dicho lo anterior y destacada la relevancia del capítulo que nos ocupa, pensamos que es importante clarificar lo que entendemos por Gestión de la Compensación o Política Retributiva antes de entrar a fondo con la problemática concreta que suscita en el entorno de la Empresa Familiar.

En este sentido, cuando hablamos de Política Retributiva, Plan Estratégico de Compensación o Gestión de la Compensación estamos haciendo alusión a un conjunto de técnicas, herramientas y procesos que facilitan el establecimiento de unas pautas homogéneas, objetivas y alineadas con la estrategia y misión de la organización y que son el pilar para la toma de decisiones en materia retributiva.

El gráfico siguiente representa de una forma visual el entramado de herramientas y sistemas que pueden conformar el proceso de diseño e implantación de una Política de Compensación acorde con los requerimientos del negocio.



Para establecer un Plan Estratégico de Compensación que permita recompensar a los empleados como parte integrante de una organización y por su contribución al éxito de la misma, no tenemos más que dar respuesta a cuatro cuestiones básicas: por qué, qué, cuánto y cómo vamos a retribuir.

La respuesta a dichos interrogantes dependerá de varios condicionantes: el momento de madurez en el que se encuentre la empresa, el sector de actividad, las presiones de mercado, las características de la plantilla, el posicionamiento deseado frente a la competencia, la cuenta de resultados y la política financiera de la misma, entre otros.

La estrategia retributiva asumida en un momento dado no tiene por qué ser válida a lo largo de toda la vida de la compañía y, en función de las diversas variables comentadas y la realidad presente del mercado y de la propia empresa, dicha estrategia sufrirá la evolución más conveniente para adaptarse a las necesidades puntuales del momento empresarial.

¿Por qué queremos recompensar? Nos encontramos ante el interrogante más estratégico de todos los planteados. En esta primera reflexión nos hemos de plantear aspectos tales como: alinear los intereses de accionistas y empleados, lograr un gran hito profesional, producir un cambio cultural, conseguir resultados y capacidades organizativas. Adicionalmente hemos de establecer cual ha de ser nuestro posicionamiento retributivo en el mercado.

¿Qué queremos recompensar? o, dicho de otro modo, ¿qué es lo que prima la organización a la hora de establecer el salario de sus empleados y su evolución en el tiempo? Si bien la pregunta es sencilla, la reflexión que encierra detrás es quizás la de mayor profundidad. En este sentido las alternativas para tomar una decisión retributiva son múltiples:

- Por mercado para mantener una posición competitiva deseada,
- Por nivel de contribución basándose en algún método de medición del valor de los puestos,

- Por convenio reconociendo aspectos como categoría profesional y antigüedad entre otras,
- Por consecución de objetivos ligados al negocio y a la estrategia organizativa tomando medidas a través de un sistema de Dirección por Objetivos,
- Por la adquisición y desarrollo de determinados comportamientos, conocimientos y actitudes establecidos y medidos por alguna herramienta de Gestión del Desempeño,
- Por productividad,
- ...

En relación a la cuestión de ¿cuánto estamos dispuestos a pagar?, la respuesta también implica la valoración de distintas variables:

- La cuenta de resultados: ¿cuánto dinero está dispuesta a invertir la organización en masa salarial?
- El mercado: ¿cuánto dinero se necesita para ser competitivos?
- Los empleados: ¿cuánto dinero se necesita para cubrir las necesidades de los empleados y mantener su motivación?

Finalmente, el ¿cómo vamos a retribuir? nos lleva a la reflexión sobre la composición del paquete retributivo, es decir, qué elementos lo van a conformar y qué peso va a adquirir cada uno de ellos en el conjunto total: salario fijo, complementos, retribución variable a corto y a largo plazo, planes de previsión social, retribución en especie, etc.

No existe una composición del paquete retributivo ideal, por lo que la decisión sobre la combinación más eficaz se tomará en función de los objetivos globales de la compañía y de los específicos de cada colectivo o grupo funcional.

Una vez determinada la filosofía de compensación o lo que es lo mismo, una vez obtenidas las respuestas a los interrogantes anteriores, se ha de llevar a cabo el proceso de implantación. Este proceso de carácter fundamentalmente operativo, va a constituir una importante clave de éxito en el proceso global de Gestión de la Compensación. A continuación proponemos un breve recetario en 10 pasos para implantar un plan de compensación:

Paso 1: Establecer la filosofía de compensación a partir de la reflexión sobre el por qué, qué, cuánto y cómo.

Paso 2: Determinar el sector de actividad o mercado de comparación que se tomará como referencia para los distintos colectivos o puestos de trabajo.

Paso 3: Considerar el posicionamiento retributivo que se desea tomar para ser competitivo en el mercado en función de las expectativas y las necesidades del negocio, es decir, determinar que la retribución se encuentre en el promedio del mercado, por encima o por debajo de éste.

Paso 4: Ajustar los valores o cuantías para reflejar características cualitativas del puesto que lo hacen más o menos importante desde el punto de vista estratégico en comparación con lo que uno podría asumir basándose únicamente en el valor de mercado.

Paso 5: Decidir si se quiere ofrecer retribución variable a corto plazo a través de un plan de incentivos basado en desempeño personal, de equipo o resultados de la organización. Analizar las tendencias del mercado en este sentido para los distintos colectivos de la organización y valorar los costes de implantación de la misma.

Paso 6: En caso de incluir retribución variable diseñar el/los plan/es considerando aspectos tales como: incluir los objetivos individuales o de grupo y pagar incentivos.

Paso 7: Diseñar las herramientas para el establecimiento y la medida de objetivos y criterios de rendimiento.

Paso 8: Considerar si se desea tener un plan de incentivos a largo plazo, los colectivos elegibles a dicho plan, los resultados y medidas esperados y las bases del mismo.

Paso 9: Determinar que beneficios sociales y/o retribución en especie van a incluirse en el paquete de compensación total en virtud de las tendencias del mercado y de las características de la plantilla.

Paso 10: Establecer una estrategia de comunicación clara sobre los distintos componentes retributivos ofertados utilizando canales de comunicación efectivos, mensajes claros y sencillos y revisándola o actualizándola siempre que sea necesario.

En el ámbito concreto de la Empresa Familiar, la compensación es también una de las principales preocupaciones de los gestores, superada tan sólo por la sucesión. Su importancia crece a medida que los miembros de las segundas generaciones se incorporan a la dirección de sus empresas. Las cuestiones sobre cómo pagar a los miembros de la familia y a los que no pertenecen a la misma pueden llegar a ser cada vez más complejas e inmanejables a medida que una empresa crece y pasa de una generación a otra. Como resultado, muchos empresarios están empezando a implantar políticas de retribución más racionales y mejores que permitan conseguir tanto los resultados y objetivos estratégicos de la organización como los de los individuos.

Cuando hay que compensar a los miembros de una familia hay que tener en cuenta otros factores diferentes a los aplicados por empresas no familiares. Las preguntas en este caso serían ¿Cómo deberíamos pagar a una persona que pertenece a la familia empresaria?, ¿Cuál sería un salario justo entre los miembros de la familia?, ¿Cómo determino el salario apropiado para el puesto que desempeña mi hijo? ¿Es justo plantear diferencias retributivas entre empleados familiares y no familiares cuando desempeñan cargos similares?

El salario es un símbolo inmediato y tangible de las relaciones multifacéticas del negocio familiar con los miembros de la familia y el resto de personas a las que emplea. Es extremadamente fácil confundir un salario en el negocio familiar con los retornos por propiedad, la preocupación parental o los métodos para lograr metas emocionales. El resultado es un mensaje mezclado que puede dañar al negocio y a la familia.

Un sistema racional debe plantearse como objetivo fomentar el crecimiento profesional entre miembros de la familia y otros empleados no familiares, así como los logros estratégicos en el negocio. Para conseguir esto, muchas empresas

familiares deben descartar algunas prácticas compensatorias habituales, que pueden provocar una serie de desafíos a los que haremos referencia más adelante.

Una vez establecidas y clarificadas las bases teóricas sobre las que se asienta este capítulo tanto desde una perspectiva global de mercado como en lo que a la Empresa Familiares se refiere, pasamos a describir los grandes retos a los que se enfrenta la Empresa Familiar en el ámbito de la Gestión de la Compensación resultado de la investigación realizada.

6.5.2. Retos específicos en la Empresa Familiar

Las empresas familiares como organizaciones de carácter económico dedicadas a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, tienen muchos aspectos en los que se comportan de forma similar a cualquier otra organización lucrativa y otros tantos que las caracterizan de un modo especial por la relación familiar de sus propietarios.

En este sentido y centrándonos en el tema de la Gestión de la Compensación, la Empresa Familiar se enfrenta en la actualidad a una serie de retos, algunos de los cuales son comunes al resto de las organizaciones no familiares que operan en el mercado español mientras que otros son específicos y nacen de la propia naturaleza y complejidad de las relaciones familiares.

Entre los retos generales en el ámbito de la Gestión de la Compensación a los que se enfrentan las empresas familiares en su condición de “empresa” destacamos:

Atracción de los mejores profesionales.

La contratación de profesionales adecuados que cumplan una serie de requisitos y que aporten un valor significativo a la compañía se está convirtiendo recientemente en un reto importante para muchas compañías españolas. La situación de pleno empleo en la que se encuentran algunas comunidades de nuestro país está imposibilitando la búsqueda rápida de profesionales alineados con los perfiles requeridos. Esto está provocando, por un lado una dilatación temporal importante en los procesos de contratación y, por otro, un incremento de los salarios ofrecidos a los nuevos candidatos. En el ámbito de la Empresa Familiar y, en la medida en que ésta sea una empresa de tamaño grande o internacional el problema se reproduce en la misma medida que en el resto de empresas no familiares. Por otra parte, si la Empresa Familiar es de tamaño mediano o pequeño el problema puede agravarse ya que en ocasiones existe una cierta reticencia a formar parte de este tipo de compañías.

Motivación y Retención.

En línea con el comentario anterior, cada vez es mayor el grado de creatividad que necesitan las empresas para retener, motivar y hacer partícipes a los empleados del proyecto empresarial. En este sentido, en los últimos tiempos hemos tenido oportunidad de ver como ha aumentado la inquietud por implantar políticas retributivas más ajustadas a las características de la plantilla: programas de compensación flexible que adaptan los paquetes de beneficios a las necesidades concretas de cada empleado, planes de fidelización y retención a largo plazo, etc. Todas ellas son, entre otras, prácticas que están tomando mayor relevancia entre las compañías como medidas de retención.

Equidad interna.

Uno de los aspectos críticos a los que se enfrenta una empresa en su toma de decisiones retributivas es la búsqueda de la equidad interna. A iguales responsabilidades o a iguales niveles de contribución, la retribución percibida por dichos profesionales ha de ser similar. La situación de total equidad es difícil de conseguir, ya que al histórico que arrastran tras de sí las compañías se les une a veces la falta de criterios claros, objetivos y alineados con la estrategia a la hora de determinar los salarios. Incorporaciones externas con perfiles concretos y demandados en el mercado y, por tanto, con elevadas retribuciones pueden ser también una causa de la falta de equidad interna en las organizaciones.

Competitividad externa.

Muy en línea con los aspectos anteriores, cada vez es mayor el número de compañías que participan o adquieren estudios salariales sectoriales y de mercado general o realizan análisis a medida para conocer el valor de mercado de determinadas posiciones y establecer su estrategia de posicionamiento en el mismo. En este sentido las empresas familiares se encuentran bajo la misma presión de mercado que el resto de compañías por lo que su conocimiento y preocupación por la evolución del mercado, la definición de estrategias y políticas de compensación ha de realizarse con el mismo grado de detalle de que el resto de compañías.

Incrementos salariales.

Durante los últimos años en los que los incrementos del IPC han sido muy reducidos, el tema de los incrementos salariales anuales ha constituido un punto crítico de reflexión en las empresas. Tradicionalmente, se ha utilizado el IPC como criterio de referencia para establecer los incrementos salariales de las plantillas, pero desde hace unos años este referente ha comenzado a resultar poco adecuado por sí solo a la hora de llevar a cabo este ejercicio. Por este motivo las empresas han tenido que buscar fórmulas alternativas para aplicar criterios justos y objetivos en su ejercicio anual de revisión salarial. Unido a esta reflexión aparece además, en el contexto concreto de la Empresa Familiar, la problemática que se suscita en lo relativo a los incrementos a miembros de la familia y a empleados no pertenecientes a la misma.

Mix fijo-variable.

La retribución variable es hoy en día una práctica retributiva muy extendida en las empresas de nuestro país. Son pocas las empresas que no se cuestionan introducir algún concepto retributivo variable para algún colectivo más allá de los puramente comerciales. Por otro lado, además de la incorporación de conceptos variables a los distintos perfiles de la organización, está la reflexión sobre cómo diseñar el mecanismo de regulación de los mismos. A qué criterios se vincula la consecución del bono y el horizonte temporal para su devengo y pago son las dos grandes cuestiones que hoy en día están en la cabeza de los gestores de las empresas.

En este punto destacamos de forma excepcional los planes de retribución variable a largo plazo basados tanto en capital como en esquemas dinerarios, ya que constituye una herramienta de retribución que se está retomando de nuevo con fuerza, después de varios años en desuso, y que constituye un punto especialmente conflictivo en el ámbito de la Empresa Familiar por el impacto que representa el reparto del capital entre personas no pertenecientes al núcleo familiar.

Al margen de estos grandes retos que las empresas familiares comparten con el resto de organizaciones no familiares en nuestro país existen otros, que en el campo de la compensación, son específicos de las empresas familiares.

Así, los retos específicos a los que deben enfrentarse las empresas familiares en materia de retribución estarán relacionados con la superación de los siguientes desafíos (Aronoff y Ward, 1.993):

1. **Confusión de roles.** Las empresas familiares han de poner los medios necesarios para clarificar y separar conceptual y operativamente los ingresos que perciben los miembros de la familia por ser propietarios (dividendos o beneficios) con los que pueden recibir por desempeñar un puesto en la organización (salario).
2. **Usar la retribución para ejercer el control parental.** Es fácil caer en la trampa de utilizar la retribución para alcanzar objetivos que no tienen nada que ver con la actividad empresarial, como por ejemplo para atraer a los hijos que están poco interesados o poco dispuestos a trabajar en el negocio (retribuyendo en este caso por encima de mercado) o para presionar a los descendientes para que trabajen con retribuciones por debajo de mercado cuando hay que hacer frente a situaciones de crisis.
3. **Utilizar la retribución para resolver problemas emocionales.** La diversidad de relaciones de índole familiar, personal y profesional lleva en ocasiones a la entrega de pagas extras para aliviar unos sentimientos incómodos, tales como percibir como injusto asignar una retribución diferente entre hijos o para compensar situaciones familiares diferentes.
4. **Preservar a toda costa el secreto de las retribuciones.** Considerar que siempre es indiscreto hablar de cuanto cobran las personas de la familia que están trabajando en la empresa, perdiendo de este modo transparencia y claridad en la comunicación de la estrategia y del valor aportado por cada uno a la organización.
5. **Confundir los fondos de la empresa y los personales.** Asumir que uno se puede asignar tanta compensación a cargo del negocio como para poder garantizarse el estilo de vida deseado tras la jubilación.
6. **Tomar las relaciones como garantía.** Asumir que los miembros de la familia confiarán, respetarán y estarán satisfechos con sus decisiones sobre salarios sólo por el hecho de que son miembros de la familia.
7. **Usar sustitutos del salario.** Ofrecer acciones o beneficios u otros “sustitutos del salario” para apaciguar a los miembros de la familia que están descontentos con su salario.
8. **Pagar a cada uno mucho o demasiado poco.** Pagar por debajo a la dirección como una forma de suprimir gastos generales de salarios a costa de incrementar las posibilidades de abandonos o, a la inversa, pagar demasiado alto para retener y motivar a los gerentes, a pesar del importante coste que para la empresa supone este tipo de decisiones.

En virtud de lo comentado anteriormente hemos de subrayar el doble reto que han de afrontar las empresas familiares a la hora de definir e implantar la Política de Compensación, ya que a la vez de superar los retos compartidos con el mercado general en esta materia, han de hacer frente a otras situaciones que les son propias por su carácter familiar.

Sin embargo, según nuestros estudios, mientras la mayoría de las empresas familiares son conscientes de la problemática global de mercado en la gestión de la compensación y tratan de afrontarla en la misma línea que el resto de

compañías, son pocas las empresas familiares que se enfrentan a la problemática derivada de su carácter familiar de una forma objetiva y formalizada, existiendo todavía una gran contaminación en la gestión salarial derivada de las relaciones familiares y del alto contenido emocional de las mismas.

Las empresas familiares, en la medida en que se encuentren en una situación consolidada de negocio, enfrentan los retos generales en materia de compensación con el mismo grado de objetividad y formalización que el resto de compañías no familiares. En este sentido compañías familiares en segundas y terceras generaciones, con grandes volúmenes de facturación y plantillas elevadas utilizan políticas de compensación y gestión de recursos humanos alineadas con el contexto actual y con sus estrategias de negocio.

Son, por tanto, aspectos generales de negocio como el tamaño de la empresa, el grado de consolidación del mismo, la profesionalización de la plantilla, etc., los que más influyen en el diseño de una práctica retributiva más o menos profesional y consonante con el mercado.

Cuando la Empresa Familiar se encuentra en situación de fase inicial de lanzamiento y la dirección y gestión están en manos de la primera generación se observa una falta de formalización de las políticas salariales y una toma de decisiones carente de criterios claros y objetivos. Sin embargo estas características son más atribuibles a la situación incipiente del negocio que al carácter familiar del mismo, ya que la misma indefinición y falta de formalización es observada en empresas en lanzamiento no familiares.

6.5.3. Hacia el futuro

En el terreno de la compensación son diversos los retos y desafíos que las empresas familiares deben encarar en un futuro próximo. Para poder afrontarlo con éxito, estas empresas deben apostar por la implantación de un conjunto de medidas que han demostrado su eficacia y que resumimos a continuación.

Por un lado, se considera vital que el propietario de la Empresa Familiar establezca o defina una filosofía de compensación; esto es, un compendio de los valores, objetivos y principios que dirigen las decisiones sobre sueldo y beneficios.

Esta filosofía proporciona un marco que asegura que la familia y los empleados no familiares serán compensados en función de lo que hacen y cómo de bien lo hacen, distinguiendo así la remuneración por ocupar un cargo en la dirección de las ventajas por ser propietario.

El propietario del negocio tiene que considerar los objetivos de la organización. Usar estos objetivos como base para las decisiones de compensación le ayudará a tener en cuenta el principio de que las decisiones empresariales deben estar basadas en criterios económicos o racionales y no confundirse con otras razones como la pertenencia o no a la familia o el hecho de ser propietario del negocio. Y es que, como ya hemos comentado, en las empresas familiares suele producirse una confusión de roles que reflejamos gráficamente en la *figura 1*.

En la Empresa Familiar debemos diferenciar claramente los fondos que proceden de cada una de las situaciones (empleado, familiar, propietario) creando así un sistema racional tal y como el que representamos en la *figura 2*.



Figura 1. Flujo de fondos en un negocio familiar. Confusión de roles.

La mala comunicación, las asunciones equivocadas y la rivalidad entre hermanos son parte del sistema de la Empresa Familiar, centrada en emociones y en la dinámica de la familia. Un fallo a la hora de comunicar la estrategia de compensación puede exacerbar esos aspectos. De hecho, la familia debería comenzar temprano a analizar las expectativas que los hijos tienen en relación con el potencial de ingresos y explicarles la realidad para ver si así ellos quieren trabajar en el negocio o no.

Muchas empresas familiares se han dado cuenta de que comunicar clara y tempranamente la política de compensación, aún con el riesgo de que algunos miembros de la familia decidan no incorporarse al negocio, es mejor que permitir que los familiares especulen y se creen falsas expectativas.

El foro más adecuado para comunicar la filosofía de compensación a los miembros de la familia puede ser el Consejo de Familia.

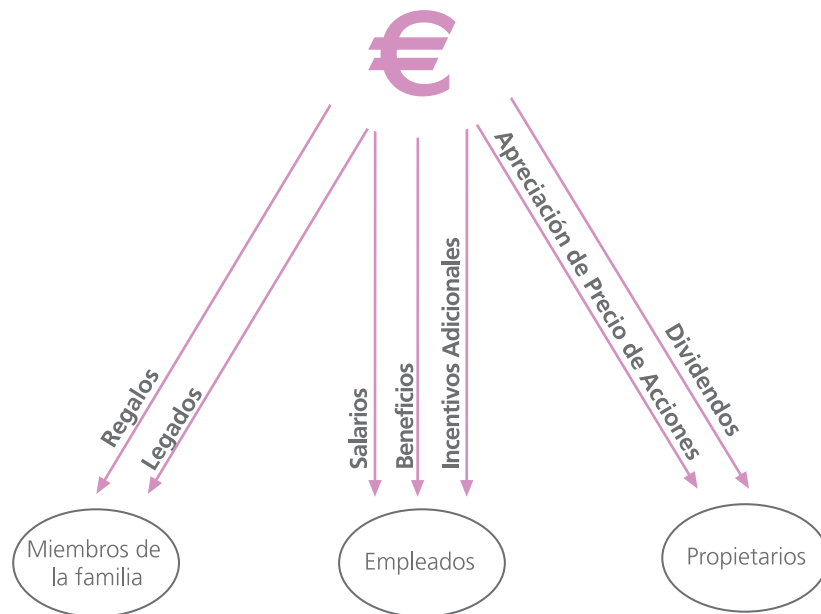


Figura 2. Un sistema racional.

Por otra parte, ofrecemos a modo de resumen un conjunto de directrices que pueden servir de apoyo a la filosofía de compensación anteriormente comentada. Estas son las siguientes:

- No sobretribuya a sus hijos y pague en función del valor del puesto de trabajo. Los salarios deben basarse en criterios objetivos, de tal forma que los hijos entiendan que su retribución depende del puesto que ocupa y así, los empleados no familiares perciban que hay justicia retributiva.
- Tenga cuidado con los beneficios sociales. Hay que cuidar que los beneficios sociales (coche de empresa, plazas de aparcamiento, etc.) no sean exclusivos para los miembros de la familia, pues puede crear mal ambiente de trabajo.
- Sepa diferenciar claramente las compensaciones que recibe un familiar por ser empleado de la empresa de los beneficios que recibe por ser también propietario.
- Cuide la compensación de los directivos no familiares. En las empresas familiares suele existir recelo con respecto a hacer partícipes a los directivos no familiares clave de la propiedad de la empresa. Esto puede ser compensado con algún complemento, plus o bono adicional.

Finalmente, hay que evitar las excepciones a la política de compensación pues la inconsistencia en la aplicación de la política sólo llevará a la destrucción de la confianza y la credibilidad en el sistema.

6.6. Conciliación de la Vida Familiar / Vida Laboral en la Empresa Familiar

6.6.1. Introducción

En los últimos veinte años, en España ha habido un importante incremento en el número de personas que tienen responsabilidades dentro y fuera de casa: las familias en las que ambos cónyuges trabajan fuera del hogar, con carreras profesionales consolidadas, son cada vez más numerosas. Asimismo, lo son las familias monoparentales con hijos, así como las familias que tienen a su cargo el cuidado de algún pariente de la tercera edad. Los cambios que se están experimentados en las relaciones sociales, familiares y laborales son incuestionables y este hecho conlleva la necesidad de generar nuevos entornos laborales que contemplen estas modificaciones.

Una consecuencia negativa de esta situación, es el cada vez mayor número de conflictos entre la vida laboral y familiar obligando al necesario desarrollo de programas de conciliación.

El concepto de conciliación vida familiar / vida laboral, queda marcado en el ordenamiento jurídico español por dos leyes de reciente aprobación: la ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de las Personas Trabajadoras, aprobada el 5 de Noviembre de 1.999 y la ley Orgánica 3/2007 de 22 de Marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.

En este sentido, la promulgación de la ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras abre un nuevo panorama para las empresas, tanto privadas como públicas, a las cuales se les exige ser empresas familiarmente responsables.

A pesar del tiempo transcurrido desde su promulgación, la aplicación de la misma en las empresas ha tenido desigual prevalencia (Carnicer et al., 2.004). No obstante, poco a poco se va desarrollando un espíritu de mayor responsabilidad ética, que está actuando como facilitador en la incorporación de medidas positivas de conciliación. De esta forma, los programas de conciliación de la vida familiar y laboral van cobrando cada vez más importancia, habida cuenta de la influencia del trabajo en la familia y viceversa.

Asimismo, tenemos la ley para la Igualdad efectiva entre hombres y mujeres. La mayor novedad de esta Ley, según se declara en su exposición de motivos, radica en la prevención de las conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad. Esta ley se refiere a la generalidad de las políticas públicas en España, tanto estatales como autonómicas y locales. Incide en el tema de la conciliación, ya que se reconoce el derecho a la misma y se fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones domésticas y en la atención a la familia, de hecho, es un criterio inspirador de toda la norma.

En parte para dar respuesta a las normas jurídicas anteriormente expuestas, en parte para dar solución a las exigencias de los trabajadores actuales o quizá para atender ambos elementos y mejorar los resultados, las empresas parecen cada vez más imbuidas en el espíritu de la conciliación. No obstante, como todos los comienzos, el camino hacia la igualdad y la aplicación de medidas conciliadoras suponen una serie de retos que las empresas deben asumir en su camino a conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo basadas en estos tópicos.

6.6.2. Los retos generales

El conflicto entre trabajo y familia es una forma de conflicto inter-rol que sucede cuando las presiones asociadas con el desempeño de un rol interfieren en el desempeño de otro (Kahn et al, 1.964). En este sentido, dicha forma de conflicto tiene lugar porque los roles desempeñados en el ámbito laboral y familiar son mutuamente incompatibles en algunos aspectos (Greenhaus y Beutell, 1.985). El objetivo de las políticas de conciliación por parte de las empresas es reducir, en la medida de lo posible, estos conflictos puesto que estos ámbitos no deben ser entendidos como elementos enfrentados, sino muy al contrario, son elementos complementarios y que generan sinergias positivas (pero también negativas) en su relación entre ambos. La labor de estas políticas va en orden a conseguir desarrollar los aspectos positivos de la relación y disminuir los negativos.

Según diferentes estudios realizados, España es el país de la OCDE con la jornada laboral más larga (uno de cada siete empleados sale del trabajo después de las diecinueve horas) y, sin embargo, es el menos productivo.

¿Cómo superar esta dicotomía?

La respuesta está en la flexibilidad. La flexibilidad es el único camino para atraer el talento a las organizaciones. La secretaria de Estado para Asuntos Sociales, Amparo Valcarce aseguró que "la flexibilidad es un instrumento necesario para

tener competitividad y productividad, pero también para responder a los nuevos retos de una sociedad avanzada como la española". Es decir, la flexibilidad es una necesidad para las empresas.

Pero hay más, el talento no entiende de sexos y, sin embargo hasta ahora ha habido un alto desperdicio de talento femenino por la miopía de las empresas y la visión negativa al empleo femenino, sobretudo, en los puestos directivos.

Analizando este aspecto, podemos observar que, a menudo, la clave para situar la conciliación entre las prioridades de las empresas reside en el género de la plantilla. En un elevado porcentaje de las empresas en las que se tienen y se aplican técnicas y herramientas que ayudan a la conciliación las mujeres predominan sobre los hombres, aunque no siempre se refleje en los niveles directivos.

De hecho, uno de los retos a superar en esta área es que estas políticas se siguen percibiendo como una necesidad exclusivamente femenina y no es así. Ahora bien, se comienza a ver "honrosas excepciones" al estereotipo de que sólo la mujer necesita conciliar.

Superar las trabas internas (para muchos trabajadores aún sigue siendo una verdad incuestionable que, utilizar opciones de conciliación puede perjudicar el desarrollo de su carrera profesional) y la visión del hombre como parte poco importante en el cuidado de la casa y la familia ("las tareas del hogar y las familiares son cosas de mujeres"), forma parte de las barreras a superar en la gestión del tópico que nos ocupa.

Otro de los desafíos a los que se enfrentan las empresas al poner en marcha estas políticas es entender que la presencia no es lo mismo que el rendimiento. Aún todavía tienen sentido esas largas jornadas que comentamos anteriormente, porque la presencia se correlaciona positivamente con el rendimiento, pero en realidad no es así. La valoración de un empleado debe analizarse según su aportación a la empresa y no a través del número de horas que permanece en la organización.

La respuesta por parte de las organizaciones empresariales a los retos planteados, como ya hemos indicado, es de carácter desigual aunque el interés por el tema va incrementándose, en parte, porque se ven mejoras en el desempeño de las mismas, en parte porque da buena imagen y prestigio a las empresas que las adoptan y, en parte, por convencimiento. Muestra de ello es que, pese a ser un elemento de reciente incorporación en las prácticas de Recursos Humanos cada vez hay más empresas que están interesadas o han conseguido el certificado de Empresa Familiarmente Responsable.

Empresa Familiarmente Responsable es un movimiento internacional que, formando parte de la Responsabilidad Social de la Empresa, se ocupa de avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral, al apoyo en la igualdad de oportunidades y a la inclusión de los más desfavorecido. A partir de estos planteamientos se ha desarrollado un Certificado de Empresa Familiarmente Responsable, basado en una serie de requisitos cualitativos (liderazgo, organización, políticas, objetivos, indicadores y comunicación) y cuantitativos (Martínez, 2.006).

Como todos los inicios, las empresas se acogen a estas iniciativas con cierta "euforia" expectante. El tiempo y los resultados nos darán las pistas sobre la importancia real que las empresas dan a la conciliación.

En resumen, la conciliación de la vida familiar y la laboral es algo reciente pero no novedoso, pues en realidad, incide en la necesidad de equilibrar tiempo de trabajo con tiempo de ocio, ambos fundamentales para el desarrollo humano. Las empresas actuales se enfrentan a retos muy importantes en materia de conciliación: incorporar medidas de flexibilidad que, a su vez, tendrán como resultado la capacidad de retener el talento dentro de la empresa; cambiar la visión de cantidad de tiempo destinado al trabajo por calidad del trabajo realizado y mejoras en el desempeño y en la imagen de la misma.

6.6.3. Los retos específicos en la Empresa Familiar

Los desafíos descritos en el apartado anterior se vuelven de mayor envergadura, si cabe, si intentamos estudiar la aplicación de estas políticas en empresas en las que la familia (como propietaria de las mismas) tiene especial incidencia y en las que la sensibilidad a estas acciones se les suele presuponer.

Las consideraciones expuestas previamente avalan la actualidad, oportunidad e interés del tema objeto de estudio: análisis de la aplicación de políticas de conciliación en las empresas familiares. Sin embargo, y hasta la fecha, no hay estudios realizados expresamente para este ámbito de actuación.

Concretamente, el presente estudio trata de profundizar en el conocimiento del papel desempeñado por el comportamiento de las empresas en el éxito o fracaso en la incorporación y utilización de prácticas conciliadoras, así como el estado de las empresas analizadas con respecto a este tema.

Las principales cuestiones que nos proponemos investigar son las siguientes:

- El contexto en el que se desarrollan los programas vida familiar / vida profesional. Consideramos que la existencia de mujeres de la familia propietaria en la dirección de la empresa ejerce una influencia positiva sobre la introducción y aplicación de políticas conciliadoras.
- La aplicación de políticas de conciliación se ve influida por la existencia o no de modelos de Gestión Integrada de Recursos Humanos en la empresa. Planteamos una relación positiva entre la existencia de un modelo de gestión integrada y la aplicación de medidas de conciliación.
- El tipo de motivación para utilizar determinadas prácticas de conciliación influye sobre el grado y tipo de compromiso organizativo conseguido entre los trabajadores.
- La existencia de elementos facilitadores ejerce una influencia positiva en la introducción y aplicación de este tipo de prácticas en las empresas analizadas.
- La cultura y el tamaño de la empresa ejercen una influencia tanto positiva como negativa en la introducción y aplicación de este tipo de prácticas en las empresas analizadas.

Pasando a un análisis más exhaustivo de todas las cuestiones planteadas, analizaremos distintos elementos determinantes en las prácticas de conciliación de la vida familiar / vida profesional.

Contexto en el que se desarrollan los programas vida familiar / vida laboral.

Entendemos que ciertas circunstancias en la dirección pueden servir de catalizador o no de estas medidas. No obstante, se volverá sobre el tema cuando analicemos los elementos facilitadores a la aplicación de políticas conciliadoras. Así proponemos como aspectos positivos a la incorporación de medidas conciliadoras la incorporación de mujeres de la familia propietaria a la dirección y/o la gestión de la empresa y la existencia de un plan diseñado y activo de políticas familiarmente responsables.

Existencia de políticas de conciliación.

En este apartado se pasará a describir y analizar si existen o no políticas de conciliación en las empresas estudiadas y posteriormente las encuadraremos según el tipo de política que han utilizado.

Tipos de prácticas incorporadas.

Desde el año 2.002, los profesores Chinchilla y Poelmans están elaborando informes anuales que proporcionan información y pautas de actuación para que las empresas puedan llevar a cabo políticas de gestión de recursos humanos que tengan en cuentas las responsabilidades familiares de sus empleadas y empleados. El interés de estos estudios estriba en el hecho de mostrar posibles *best practices*. Basándonos en ellos, podemos establecer las siguientes políticas: de flexibilidad; de apoyo profesional; servicios familiares y beneficios extrasalariales.

· Técnicas de conciliación vida familiar / vida laboral que inciden en la flexibilidad.

Los nuevos planteamientos empresariales van dejando atrás el tiempo y la presencia física como criterios de evaluación (siempre que sea posible), para dejar paso a horarios flexibles y evaluación basada en objetivos. Consisten en *"introducir un margen de maniobra para que los miembros de las unidades familiares, en ciertos momentos de sus vidas, puedan atender sus propias necesidades o las de sus allegados sin que ello suponga sanción alguna por parte del mercado"* (Flaquer, 2.001). La presencia física en el lugar de trabajo se desvincula así del rendimiento del trabajador. Se trata de preguntar acerca de la existencia de las prácticas que ayuden a flexibilizar el trabajo a través de la utilización en las empresas objeto de estudio de prácticas como: horarios flexibles; trabajo a tiempo parcial; permisos de maternidad o paternidad superiores a los indicados por ley, posibilidad de pedir excedencias para cuidar familiares, flexibilidad horaria, etc.

· Técnicas de conciliación vida familiar / vida laboral que inciden en prestar apoyo profesional a los trabajadores.

Bajo este concepto, se encuadran todas las acciones encaminadas no sólo a desarrollar habilidades profesionales sino también de índole personal, de tal forma que podamos combatir en unos casos y prevenir, en otros, las presiones y preocupaciones que con origen en el conflicto vida familiar-vida laboral pueden aquejar a los trabajadores. El principio en el que se basan las empresas para poner en marcha este tipo de técnicas es que para poder rendir adecuadamente en el puesto de trabajo es necesario un equilibrio integral. Por esta razón, las empresas suele incorporar dentro de este apartado la asistencia a expatriados; el asesoramiento en temas financieros y legales; asesoramiento psicológico para superar conflictos laborales y/o familiares; programas de salud, entre otros.

· Técnicas de conciliación vida familiar / vida laboral que inciden en la prestación de servicios a la familia.

El objetivo de estas medidas es reducir la carga del empleado fuera del trabajo. El tiempo de trabajo no puede ni debe verse interferido por la necesidad de solucionar problemas ajenos al mismo. En muchas empresas, hace tiempo que son conscientes de esta premisa y ponen a disposición de sus empleados una política de servicios paralela a la política salarial.

A grandes rasgos, habría 2 grupos de políticas de servicios a la familia: por una parte tenemos todas aquellas acciones que ayudan a la formación y el desarrollo del trabajador en el ámbito familiar (cursos prenatales, cursos sobre nutrición, escuela de padres), pero también para gestionar mejor aspectos de su trabajo como son el aprendizaje de técnicas para mejorar la gestión del tiempo, el estrés; y servicios de control de salud como controles de tabaquismo, alcoholismo, drogodependencia, etc.; y por otra parte se encontrarían las políticas de servicio que tendrían que ver con ayudar al empleado a encontrar guardería o colegio para sus hijos, ayudarle a encontrar información sobre centros para el cuidados de ancianos y discapacitados; pero no sólo eso, sino que también podrían contemplarse ayudas económicas para solucionar esas situaciones.

Son técnicas que algunas empresas internacionalizadas tienen para sus expatriados y que se harían extensivas a todos los trabajadores de la organización.

· Beneficios extrasalariales.

También denominados beneficios sociales. Bajo este título se analizaría la existencia o no en la empresa de acciones para reducir las cargas del trabajador en lo que se refiere a atención y cobertura sanitaria del empleado y su familia. También, se incorporan ventajas de tipo económico. Enumerar todos los beneficios extrasalariales que las empresas pueden ofrecer a sus empleados sería una labor larga y costosa.

Entre los más habituales, podemos destacar:

- Seguro de vida; incorporación de un familiar directo en la empresa al fallecimiento del trabajador,
- Planes de jubilación,
- *Outplacement*,
- Seguro médico de accidentes fuera de la empresa,
- Seguro médico para familiares,
- Ticket restaurante,
- Compras con descuento,
- Accesos a centrales de compra,
- Becas de estudio y otros beneficios familiares.

6.6.4 Situación actual

Analizamos en este epígrafe las motivaciones subyacentes a la incorporación de medidas que permitan a las empresas ser familiarmente responsables. Además, se analizará la existencia o no de relación entre determinados motivos y la implicación y compromiso de los trabajadores en su aceptación.

Consideramos un elemento clave para el éxito en la aplicación de esta serie de técnicas, el compromiso de la alta dirección con la conciliación, pero esto no es suficiente para asegurarnos los resultados que esperamos. Ahora bien, si se ponen en marcha prácticas conciliadoras y los trabajadores perciben que no son utilizadas por los directivos que las promueven se generará un contrasentido claro que hará que se desconfíe de las mismas y entonces el coste será mayor que los beneficios que supuestamente deberíamos conseguir.

Entre los motivos que se destacan como instigadores de políticas de conciliación encontramos los económicos, los relacionados con la propia sensibilidad de la Empresa Familiar o de la familia empresaria y los relacionados con la estrategia y el modelo de negocio elegido por la empresa.

En cuanto a los primeros, podemos afirmar que las inversiones en políticas familiarmente responsables ahorran a las empresas grandes sumas de dinero. Por ejemplo: las empresas británicas han reconocido que la aplicación este tipo de políticas le han ahorrado a la empresa costes al evitar fuga de talentos y procesos de selección. También relatan ahorros al disminuir el índice de absentismo, y disminución de costes de reclutamiento y selección.

Con respecto a los motivos relacionados con la propia sensibilidad de la Empresa Familiar o de la familia empresaria, la premisa es clara: la propia idiosincrasia del tipo de empresas analizadas puede ser la clave para incluir este tipo de políticas de recursos humanos. Así las propias experiencias de los fundadores o sus herederos y herederas en temas relacionados con la conciliación estarían explicado el interés por las mismas

Por último, pero no menos importantes, serían todos aquellos motivos relacionados con la estrategia y el modelo de negocio elegido por la empresa. De esta forma, el tipo de negocio elegido, el tipo de estructura organizativa o las diferentes estrategias empresariales planteadas serían elementos subyacentes a esta motivación.

La existencia de elementos que ayudan a la aplicación de políticas de conciliación.

Para que se de un verdadero proceso de cambio hacia la incorporación y uso de políticas de conciliación se deben dar una serie de elementos facilitadores que son básicos, pues son el pilar donde se sustentan el resto de acciones. Establecen las condiciones necesarias para poder plantear un programa de conciliación que pueda ser implementado con éxito. Los facilitadores que se van a utilizar son: liderazgo, oportunidad, estrategia, comunicación y responsabilidad.

· Liderazgo.

Evidentemente, la dirección debe ser la promotora y abanderada de todas las iniciativas de conciliación. De ahí que consideremos su actitud fundamental a la hora de implantar las mismas. Los trabajadores deben percibir que las políticas de conciliación no sólo son apoyadas por los directivos, sino que, además, también son participantes y beneficiarios de las mismas. Bajo este planteamiento se estudiarán aspectos tales como: grado de sensibilización de la dirección con respecto a la implantación de este tipo de medidas; grado de utilización por parte de los directivos de las políticas de conciliación existentes en la empresa; importancia del género de los directivos para aplicar y utilizar las mismas, etc.

· Oportunidad.

El entorno donde las empresas operan puede condicionar y modular sus decisiones. En la actualidad, existe un

contexto muy favorable al desarrollo de medidas conciliadoras en las empresas. De hecho, algunas organizaciones que no las tenían contempladas en sus planes, las han introducido debido a este clima positivo que presiona a su utilización, pero también para adaptarse a la nueva legalidad vigente. Además, los clientes y consumidores tienen una mejor consideración hacia las empresas que incorporan estas medidas, así la implantación de estas medidas viene a consolidar un recurso fundamental de la empresa como es la reputación.

En resumen, en este apartado pretendemos analizar cómo el apoyo que por parte de las instituciones gubernamentales están teniendo este tipo de políticas de RR.HH. son canalizadores y ayudan a su implantación en las empresas y si las mismas perciben mejoras en su imagen corporativa debidas a esta utilización.

· **Estrategia.**

Ya hemos comentado anteriormente, que la implicación con este tipo de medidas es fundamental para su éxito. Eso quiere decir que para las empresas supone destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, desarrollar una estrategia de implantación, así como incorporar el respeto a las familias de los empleados dentro de la visión y valores de la empresa. No hacerlo es asegurarse un fracaso y un fuerte empeoramiento del clima laboral.

Por lo tanto, elementos que deben ser analizados en este apartado es la existencia de un presupuesto destinado en exclusiva para llevar a cabo estas iniciativas y grado de responsabilidad e implicación de los directivos de la organización.

· **Cultura y Tamaño.**

Si bien, en este apartado iniciaremos un estudio exploratorio sobre las posibles barreras a la implantación de estas medidas, podemos afirmar que la cultura y el tamaño pueden promover, pero también pueden actuar como frenos a las mismas. En cuanto al tamaño se da una relación directamente proporcional con respecto a la utilización o no de políticas de conciliación.

Con respecto a la cultura conviene conocer cuales son el conjunto de hábitos y costumbres no formales que se viven en el día a día de la empresa y que son una clara imagen del uso práctico de las políticas analizadas. Los frenos más importantes tienen que ver con la dedicación a la empresa que se espera de los trabajadores y la penalización percibida, en cuanto a disminución de las posibilidades de promoción en la empresa, asociada a acogerse a las políticas de conciliación.

El estudio de todas las variables reseñadas nos dará un panorama bastante fidedigno de la situación de la conciliación de la vida familiar y profesional en el conjunto de las empresas familiares españolas. Asimismo, nos permitirá conocer su grado de aceptación entre las mismas, las prácticas más utilizadas, los principales motivadores y frenos y, a partir de ahí, elaborar una serie de acciones para mejorar su aplicación.

A large, white, stylized letter 'E' is centered on the right side of a solid purple background. The letter is composed of three horizontal bars of equal thickness, connected by a vertical bar on the left. The top and bottom bars are slightly curved at their ends. The text '7. Best Practices' is centered within the lower horizontal bar of the 'E'.

7. Best Practices

En esta parte se presentan cuatro casos de éxito de empresas familiares que, por su historia, su desarrollo empresarial y su particular visión de los recursos humanos, representan unos ejemplos a tener en cuenta para aquellas compañías que están empezando a plantearse la necesidad de hablar de personas, políticas y prácticas para la gestión organizada de las mismas.

En el apartado “Una Empresa, una Filosofía”, se han querido resumir los valores y la cultura que son propios de cada familia y que la distinguen de las demás; elementos que han marcado su historia y que han hecho de ellas las empresas que son ahora mismo.

En la parte titulada “El negocio”, se analiza la parte más cercana a las actividades empresariales de la compañía, se destacan los hitos de crecimiento más relevantes como la internacionalización, la adquisición de nuevos negocios, la creación de productos y servicios que se van añadiendo a los tradicionales, entre otros.

En la “Historia desde su origen”, se puede recorrer la evolución de la empresa, desde la fundación, hasta la madurez y consolidación, pasando por cómo se ha afrontado el relevo generacional. Una verdadera saga familiar, en la cual siempre destacan los denominadores comunes de voluntad, sacrificio y esfuerzo compartido.

En “Los RR.HH. como retos actuales y futuros y cómo se están afrontando”, las empresas comparten su visión con respecto a los desafíos a los cuales han tenido que enfrentarse en materia de recursos humanos en el pasado, así como los que actualmente están gestionando, prestando mucha atención a cómo está cambiando el mercado y de la importancia que los recursos humanos tienen en cualquier planteamiento estratégico futuro.

En “Prácticas actuales de RR.HH.”, nos dan entrada en las principales actuaciones de la empresa en selección, formación, compensación, desarrollo, comunicación, etc., explicándonos aquellos factores diferenciales que tienen las empresas familiares con respecto a las no familiares y como se están gestionando.

7.1. Grupo Barceló

Una empresa, una filosofía

Si algo distingue el proyecto del Grupo Barceló del resto de empresas familiares es que su trayectoria es un “viaje compartido”.

El viaje empezó en un autocar en Mallorca y sigue su curso a nivel internacional, utilizando los medios más modernos y actuales.

A pesar de los atascos, de las obras en curso, de los accidentes que se presentaban en el camino, estos viajeros de excepción han sabido mantenerse unidos, hacia un mismo rumbo.

Como en todo viaje, hubo que saber elegir los destinos, nacionales e internacionales: Europa, Estados Unidos, África

y lugares variados de Hispanoamérica, donde Grupo Barceló representa en muchas ocasiones ese espíritu pionero y aventurero que no debe faltar en ninguna expedición.

La tripulación se ha adaptado a las necesidades de la ruta; el capitán ha cedido el mando a sus hijos que a su vez lo están cediendo a las nuevas generaciones, para que los nietos sean los nuevos protagonistas del viaje.

Y por último, los paisajes de este viaje, recurrentes en la memoria de los Barceló, como es Felanitx, su pueblo natal, Prueba de ello, es la presencia de la Virgen Patrona en la capilla de uno de los grandes hoteles de la playa de Bávaro.

Os invitamos a conocer las etapas de este viaje y a disfrutarlo como lo han hecho sus viajeros.

El negocio

El Grupo Barceló es un conjunto de empresas, nacido en 1931, del sector turístico que operan en la gestión hotelera, en ámbito urbano y vacacional, especialmente para el segmento medio-alto, disponiendo de participaciones en actividades turísticas diferentes de la gestión hotelera.

El Grupo espera poder utilizar su experiencia como gestor de hoteles y el conocimiento derivado de esta actividad, para franquiciar su marca y llevar a cabo todos los desarrollos derivados de la misma. En la actualidad, cuenta con 130 hoteles en 14 países, 34.393 habitaciones, una plantilla media en hoteles de 16.575 personas y en agencia de viajes de 1.412 profesionales. Su misión es ser un grupo hotelero español, líder en rentabilidad, en calidad de proyectos y en servicios, con una posición estratégica preferente en el sector vacacional.

Es una empresa de carácter familiar, que se manifestará en el gobierno del Grupo, así como, normalmente, en la propiedad mayoritaria del capital de su actividad central, la gestión hotelera. En otras actividades no centrales, como pueden ser la propiedad inmobiliaria u otros negocios paralelos, el Grupo está abierto a participaciones minoritarias.

Su planteamiento estratégico está orientado a:

- Incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión en todos los ámbitos.
- Incrementar la especialización en los grandes segmentos de alojamiento, ampliando la calidad y rendimiento generados por dichas actividades.
- Desarrollar productos especializados adaptados al mercado.
- Ampliar su cobertura a nivel mundial.

Sus prioridades estratégicas se centran en estos puntos:

- Hoteles urbanos en Europa, en segmento medio alto.
- Hoteles resort vacacional en Caribe y Latino América.
- Hoteles y resort vacacionales en el Sur de Europa, así como destinos alternativos en esta zona.
- Hoteles que supongan una oportunidad para el crecimiento del Grupo.

El Grupo tiene vocación de establecer negocios duraderos, por lo que no se plantea la realización de actividades especulativas. Busca la consolidación de una empresa estable, duradera, capaz de pervivir a sus propios gestores actuales. Trata, además de mantener relaciones duraderas con sus socios y accionistas, por lo que su satisfacción debe ser un objetivo prioritario para toda la organización.

El objetivo central del grupo es obtener la mayor rentabilidad satisfaciendo adecuadamente las necesidades de todos los que tengan relación con él (accionistas, clientes, empleados, proveedores y Administración), incurriendo en el menor riesgo posible, respetando la legalidad y las normas éticas exigibles, contribuyendo al progreso de los países donde se implanta.

La historia desde su origen

Hay que tener en cuenta que Felanitx no parecía ser el lugar más adecuado en el cual sentar las bases de una empresa de éxito. Simón Barceló, animado por su fuerte iniciativa, y repartiendo su tiempo entre un trabajo y otro, construye un negocio empezando con un autocar, adquirido gracias a sus ahorros y un crédito, con el que se hace cargo de la concesión del servicios de correos y mercancías entre S'Horta y Felanitx. Después, pone en marcha también un servicio de transporte público regular; las dos actividades cuentan con una organización similar a la de las actuales mensajerías. Antes de la guerra civil, cuenta ya con 4 autocares que, más tarde, le serán requisados, interrumpiendo momentáneamente el negocio.

Tanto la guerra civil, como luego la segunda guerra mundial, obligaron a la familia a recurrir al ingenio para buscar alternativas de negocio. En esta etapa, se abre el Bar Oriente. El turismo crece en la Isla y ambos hijos del fundador están ocupados conduciendo los autocares para excursiones hasta llegar a la creación de Autocares Barceló. Con el acuerdo con Ultramar Express, se abre la primera agencia de viajes.

Tras la muerte de Simón Barceló Obrador, Gabriel y Sebastián se hacen cargo de las dos actividades principales: la empresa de transporte y la agencia de viajes.

El crecimiento del turismo implica ampliar progresivamente la flota de autocares.

La creación de la empresa constructora nace de la necesidad de construir un garaje para los autocares. La actividad se desarrolla realizando, además, obras para terceros (naves industriales, etc.).

Un cambio de propiedad de Ultramar Express propicia la creación de Viajes Barceló y la escasez de alojamientos para un número de turistas en continuo crecimiento motiva la construcción del primer Hotel Barceló, el Hotel Pueblo. El Hotel se distingue por ser el más grande de España en aquel entonces y por su concepto totalmente innovador: tercera línea de playa, edificios de dos plantas, edificio central de servicios comunes, jardines, piscinas, restaurantes, peluquería y otros servicios.

Los años 70 se caracterizan también por la expansión en la península, con la inauguración del hotel Pueblo en Benidorm y luego la compra de dos hoteles en Torremolinos. La crisis del sector petrolero es propicia para que Barceló decida operar en Canarias.

Posteriormente, con la compra de Turavia empieza la expansión internacional. Adicionalmente, ambos hermanos participan en diferentes iniciativas, como la fundación y presidencia de la Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares o la promoción de ISBA, primera sociedad de garantía de España.

En los años 80, inicia el desarrollo y la expansión en la República Dominicana, en Playa Bávaro, creando todas las infraestructuras necesarias para la creación de un nuevo complejo hotelero y contribuyendo al crecimiento de esta región. Tras este éxito, la expansión continúa con la compra de hoteles en Túnez, Cancún y México. En Costa Rica, se realiza algo similar al proyecto de Bávaro Beach en Playa Tambor, seguido por Inversiones en Nicaragua, México y Estados Unidos.

Con la entrada de la tercera generación, el testigo pasa a dos primos que tienen la responsabilidad de seguir con el legado de su abuelo y padres. El proceso no ha sido fácil. Se trataba de un reto, puesto que la estructura de la dirección de los dos negocios era la misma. De los 11 herederos, los 3 varones tuvieron más del 50% de la empresa; a finales de 1.987 se terminó de perfilar el organigrama inicial para el proceso de transición, y luego por cada una de las dos ramas, se fijó uno de los hijos como responsable: Simón Barceló Tous y Simón Pedro Barceló Vadell. Es importante destacar que los dos tienen un perfil diferente a sus padres: son titulados superiores y se han desarrollado en un entorno distinto, tanto desde un punto de vista personal como empresarial.

En 1.993, Gabriel Barceló se jubila, manteniendo su puesto en el Consejo de Administración. En 1.995, se constituye un Consejo de Administración de 7 personas previendo un período de transición de entre 3 y 5 años. Entre 1.995 y 2.000 Gabriel y Sebastián Barceló delegaron en sus hijos hasta terminar la transición en el año 2.000. Se aprueban nuevos estatutos de la matriz y el acceso a la presidencia compartida por Simón Barceló Tous y Simón Pedro Barceló Vadell. Se incorporan también dos asesores independientes, desde el año 2.003.

La empresa ha cambiado mucho desde los años 80, cuando pasa de empresa española a empresa internacional. Hoy cuenta con una plantilla cercana a 20.000 personas. El mayor esfuerzo acometido por Gabriel y Sebastián Barceló ha sido el de transmitir la voluntad de continuidad a la siguiente generación, que ya ha emprendido el nuevo viaje.

Los recursos humanos como retos actuales y futuros y cómo se están afrontando

Como en todas las empresas familiares, en Grupo Barceló, existe una proximidad total entre la propiedad y los empleados. En este caso concreto, nuestros protagonistas están siempre presentes en cada aspecto que forma parte del desarrollo de la empresa, desde la conducción de los autocares hasta su participación a pie de obra en la construcción de los hoteles. Su presencia constituye un referente y en muchas ocasiones, un ejemplo a seguir, como personas poseedoras de un *know how* que, en muchas ocasiones, sólo da la experiencia.

La función de Recursos Humanos, se incorpora oficialmente a la empresa través de la figura del Director General Corporativo de Recursos Humanos, para que se convierta en uno de los 5 ejes estratégicos en la gestión del Grupo.

Los principales retos en política de Recursos Humanos los encontramos en:

· La Gestión de la Diversidad

La empresa cuenta con presencia internacional y toma la decisión de potenciar el *management* local, para que los Directores de los Hoteles sean autónomos.

En Méjico, el proceso ha sido rápido. Actualmente, las instalaciones no cuentan con prácticamente ningún empleado español. El Director General es de nacionalidad argentina y reside desde hace unos 25 años en el país. En Estados Unidos, en el año 2.002 todo el equipo era al 100% americano. En la República Dominicana, 20 años después, entre los 5.000 empleados actuales, únicamente encontramos 2-3 españoles.

Al tener personal local, también se cumple otro objetivo: dar un carácter local a los hoteles, en decoración, alimentación, atención y trato. El cliente vacacional quiere vivir el *feeling* de la zona, por eso los hoteles tienen que tener “personalidad” y no ser meras réplicas. De lo contrario, los principales competidores de Grupo Barceló han acometido la expansión internacional enviando personal español, principalmente jóvenes que veían en el traslado una mejora profesional o personas mayores de 50 años, con el planteamiento de trabajar 7-8 años en el extranjero en lugar de los 15 que les quedaban en España. Ahora este planteamiento es más complicado, sobre todo porque cada vez es más difícil encontrar españoles que quieran salir de España y la prejubilación no es una opción, puesto que el mercado está muy activo. Por otra parte, es necesario gestionar la diversidad en España.

El trabajo del profesional de la hostelería en general, no está suficientemente reconocido en nuestro país. Los españoles con experiencia en estas funciones, están desorientados debido a la competencia creciente de los inmigrantes y se preguntan “hacia dónde van”. Obtener un buen clima laboral no es fácil, puesto que en los hoteles conviven dos grupos de difícil compenetración cultural.

· La Sucesión en los Hoteles

El crecimiento tan rápido que experimenta el Grupo, implica también pensar en la sucesión en los puestos de Director de Hotel. Hay 130 hoteles y el objetivo es tener un total de 200 en 2.010. En este sentido, se recurre tanto a la promoción interna, contando con una cantera de profesionales preparados para asumir la dirección de las nuevas instalaciones, o la búsqueda externa, en función de la dificultad que tenga la identificación del puesto. La política de promoción es muy clara. Un Subdirector de hotel pasa a ser Director siempre que cambie de Hotel. Este hecho se debe a que se ha observado que el nivel de relación que un profesional establece con los compañeros le identifica con el cargo.

Por ese motivo, es importante acometer el traslado y establecer el liderazgo con otra plantilla diferente, para lograr el reconocimiento. No se puede crear la capacidad directiva, por este motivo identifican las personas con potencial para asumir estas funciones en un futuro.

· Premiar la Fidelidad

Todos los años se organizan diferentes cenas de antigüedad, una para las personas que llevan más de 10 años en la empresa, otra para los empleados que cumplen 25 años en el Grupo y una última para las personas que se han jubilado.

Además, se entrega un regalo para cada colectivo, así como un viaje con unas características únicas en el sector: se permite ir con acompañante, con gastos pagados. Cada año hay unos 100 viajes. Estas herramientas tienen el objetivo de fidelizar la plantilla, así como de retenerla.

· Mantener la Paz Social

El Grupo se preocupa por las personas. En el año 2.000 se vendió a un Grupo Británico la Agencia de Viajes, así como otros negocios, canjeando acciones y manteniendo Simón Pedro Barceló el puesto de Consejero Delegado de la parte aportada. La primera reacción del personal fue de preocupación, pero el Grupo había fijado un incentivo adicional que cubría hasta 2 ó 3 veces el salario. Además, el hecho de ser el principal accionista de los compradores, transmitió cierta tranquilidad.

Finalmente, los británicos no consiguen resolver la situación de pérdidas en las que estaba inmersa la parte del Tour Operador. Por este motivo, el Grupo Británico decide vender nuevamente la compañía y es el Grupo Barceló quien la recupera y le integra nuevamente a su estructura. Con este movimiento, Barceló obtiene una fidelización y motivación de la plantilla, al generar una muy fuerte sensación de pertenencia a un Grupo que se preocupa y ocupa de sus empleados.

Prácticas actuales de recursos humanos

La organización del Grupo se basa en una estructura con funciones claras, con puestos de trabajo definidos, asignando tareas y responsabilidades a cada nivel, respetando la cadena de mando, potenciando el trabajo en equipo y las aportaciones creativas de todos los niveles de la compañía.

El Grupo favorece la integración del personal con el equipo directivo, dando oportunidades de promoción interna. Cada directivo participa en la definición de los objetivos de su departamento, empresa o división, conociendo los objetivos de las otras empresas implicadas, integrando a su equipo en todo el proceso. Las personas que forman parte del Grupo, deben tener una buena aptitud profesional y ser responsables, honradas, fieles a la empresa y con gran capacidad de trabajo.

· Políticas de Acogida

No tienen un plan de acogida para todo el Grupo, prefieren que este plan sea específico y se adecue a las necesidades y peculiaridades de cada uno de los Hoteles. Para el personal de línea realizan una presentación del Grupo y de los valores, para cada país.

· Políticas de Selección

Las características del mercado laboral son muy locales; en Barcelona no tienen problemas, en Fuerteventura, sin embargo, no encuentran personal cualificado. A nivel de línea, contratan directamente los Directores.

· Políticas de Formación

Los profesionales tienen que tener un mínimo de capacitación. Si no la tienen, el Grupo la promueve. En España, el nivel de formación y servicio prestado tiene que ser mucho más alto que en otros países en los que el cliente tolera mejor un fallo.

Para todo el área comercial, imparten formación en comercio electrónico. Una misma persona imparte los cursos en varios países. Un Plan de Formación, o una política de Recursos Humanos que deba ser implantada a nivel Grupo, es difundida a través de su Intranet (el Grupo la define como .com). Para mejorar la iniciativa del Hotel, no desde la Central y para forzar estas iniciativas se ha creado el Campus Barceló, con actividades extra a la formación para dar sensación de equipo.

En cuanto a Formación Externa, hace 4 años, el Grupo ha llegado a un acuerdo con el Instituto de Empresa, comprometiéndose a aportar 1 ó 2 asistentes al Master de Turismo. Al ser un master nuevo, no había masa crítica de alumnos necesaria para justificar su impartición, por ese motivo el Grupo se compromete a aportar 1 ó 2 asistentes al año. Hoy en día, este tipo de planes de formación tienen una elevada demanda, por lo que ya no es necesario aportar alumnos.

Plantilla que compone el Grupo:

- Central 200 personas – Hoteles MALLORCA
- Viajes – 200 personas
- Estados Unidos – 40 personas

Los programas de formación continua tienen el objetivo de profesionalizar dicha plantilla. Los costes derivados, podrán ir a cargo del trabajador, ser compartidos entre la empresa y el mismo trabajador o asumidos en su totalidad por el Grupo.

· Políticas de Retribución

Los empleados serán retribuidos conforme a los resultados alcanzados y la eficiencia demostrada en su permanencia en la empresa. Las políticas de retribución se marcan en función del mercado local. Los incentivos se marcan de manera excepcional. Lo que se intenta es proporcionar mejoras en la calidad de vida.

A nivel directivo, a partir de Jefes y Mandos Intermedios de los hoteles, se ofrece incentivo variable por normativa, condicionado a resultados, presupuestos, etc. El Director de Hotel, tiene un porcentaje del salario fijo que depende de los resultados, con unos niveles que varían del 15 al 30%.

En retribución variable, pueden ser muy agresivos. Algunos Directores de Hoteles pueden alcanzar el 100% de retribución variable sobre el fijo. Es excepcional, se cuentan pocos casos y siempre en casos de nivel de Dirección General. Puede haber mucha diferencia en el paquete retributivo de un Director General de RR.HH. en España y uno en Estados Unidos.

· Políticas de Desarrollo Profesional

Las políticas de desarrollo dependen de los países y están muy localizadas. La mayor dificultad consiste en trasladar a las personas; el cambio de Madrid a Barcelona o viceversa, sigue siendo una asignatura pendiente.

Las políticas de desarrollo para el personal de línea se aplican por regiones. Se identifica el potencial de un empleado concreto y se amplía su nivel de responsabilidad y de actuación. Por ejemplo, cuando tienen un Chef de un Hotel con Restaurante a la carta con mucho talento, lo llevan a un Hotel que tiene dos Restaurantes a la carta que se encuentre ubicado en la misma zona geográfica.

Las cadenas Occidental, NH, Sol Meliá están experimentando una fuga de directivos. Las empresas en crecimiento son receptoras de estos profesionales que tienen verdaderos deseos de crecimiento.

· Políticas de Organización

En cada hotel, hay un Comité de Dirección cuyo tamaño varía en función del hotel. Está compuesto por 1 Director de Hotel, 1 o varios Subdirectores (Alimentación y Bebidas, Alojamiento, *Front y Back Office*), Director de Ventas, Jefe de Mantenimiento, etc. En el caso de que el número de Hoteles sea superior a 5 en un mismo país, se crea una estructura central de la que dependen los Directores de Hotel y de Personal de cada una de las unidades de negocio.

Dependen del Director del hotel o Jefe de Personal:

- Director: en todos los hoteles en los que el número de hoteles por país es inferior a 5.
- Jefe de personal: si hay más hoteles y tienen unos servicios centrales, con una estructura.

· Política de Sucesión

Ahora mismo, hay 11 primos y están en la tercera generación. Se ha acordado que la incorporación o salida de familiares y accionistas o Directivos, es responsabilidad del Comité de Recursos Humanos. En caso de promoción, ocurre lo mismo. Recursos Humanos es quien puede decir que un profesional no es válido para un puesto.

La anterior sucesión se ha realizado hace relativamente poco tiempo, por lo que ahora mismo no existe el planteamiento. La idea para el futuro es seguir teniendo el 100% de la familia y seguir con el mismo concepto de gestión. De momento, no se plantea ningún cambio en los estatutos de la Compañía. En cuanto al Protocolo, no está formalizado.

Se ha realizado la labor de redacción y preparación del documento, de la incorporación de elementos a los estatutos, pero no se ha firmado. Por los estatutos el tío y el padre son co-presidentes de honor y pueden acudir a las reuniones del Consejo. El tío no ha ido a ninguna y el padre dejó de ir el año pasado, pero su presencia y su peso siguen siendo muy importantes, sobre todo desde el punto de vista familiar para mantener un cierto equilibrio de poderes y evitar conflictos internos.

· Política de Compromiso Social y Conciliación

El Grupo desarrolla su actividad en el marco de compromiso con la sociedad y el entorno, por este motivo suscribe el Pacto Mundial que coordina la Asociación Cultura pro Naciones Unidas, que se traduce en:

- Cumplimiento del código ético del Grupo, que implica rechazar cualquier actividad turística o vinculada que suponga una agresión a los derechos humanos o a la dignidad de las personas, sobre todo a los menores de edad.
- Responsabilidad con el Medio Ambiente, desarrollando la actividad turística con el principio de sostenibilidad del mismo, preservando el entorno e involucrando la población local en la que se desarrolla la actividad, respetando las disposiciones internacionales.

El Grupo se compromete a desarrollar un entorno laboral que propicie el desarrollo de sus trabajadores para que encuentren un ambiente motivador del crecimiento y desarrollo personales.

En 1.989, se crea también la Fundación Barceló, con sede en el Palacio Mallorquín del Marqués de Reguer con el objetivo de comprometerse con la sociedad en acciones solidarias, como la investigación sanitaria, sobre todo en el campo de la insuficiencia renal; la formación profesional en el sector turístico y el apoyo a la cultura. La Fundación tiene vocación internacional, y se desarrollarán en aquellos países donde el Grupo Barceló tiene presencia. El presupuesto actual de la Fundación es de aproximadamente 600.000€.

En el apartado de la salud, la labor más destacada es el Programa AMI, que consiste en desplazar a médicos españoles, material sanitario y medicinas a Honduras, Nicaragua, Guatemala y República Dominicana, atendiendo a los enfermos gratuitamente. En Kenia, se han subvencionado desplazamientos de oftalmólogos españoles para asistir a los nativos. Asimismo, se han financiado cursos de medicina en Palma, organizando simposios de especialidades médicas para unas 1.200 personas.

La Fundación, ha lanzado también un programa de micro créditos, otorgando préstamos sin interés para la creación de micro empresas y el fomento del autoempleo. Desde 1.998 se han beneficiado de estos créditos más de 15.000 personas, con una inversión de más de 600.000€.

En materia de educación, la Fundación colabora con organizaciones no gubernamentales para la mejora de la educación en países en desarrollo. La Formación profesional en el turismo se realiza mediante becas para realizar Master especializados.

Otros proyectos realizados son la construcción de letrinas en San Rafael del Sur, en Nicaragua; formación turística para jóvenes en Guatemala, capacitación para 300 mujeres en Ecuador, etc.

La Fundación, además, fomenta obras de arte mallorquín, mediante la organización de exposiciones de pintura y fotografía, así como el Patrocinio desde 1.991 de un Concurso Internacional Anual de Pintura que, además, trata de apoyar a artistas noveles a través del Certamen de Pintura Joven. La Fundación cuenta con una colección de pintura. Otras actividades son la edición de libros y el mecenazgo musical.

7.1. Grupo Eulen

Una empresa, una filosofía

“Empresa Familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia”¹.

1. “Introducción a la Empresa Familiar”, de Juan Corona (Ed. ASCEF, Barcelona, 2.004, pág. 6).

Dentro de este concepto encontramos una enorme diversidad de tipos de empresa. Grandes, pequeñas, con vocación nacional o internacional, en diferentes sectores de actividad, con una participación de la “familia” más directa o indirecta.

El caso que nos ocupa es especialmente interesante por todas las peculiaridades que rodean a la Empresa de servicios Eulen, a las demás que están directa o indirectamente relacionadas con la misma y, por supuesto, a la personalidad del fundador de la misma D. David Álvarez.

La historia desde su origen

El Grupo Eulen, es el mayor Grupo español de Servicios, creado en 1.962, presente en la actualidad en 11 países, con una plantilla total de más de 70.000 personas, y una facturación anual de más de 1.000 millones de euros. El Grupo de Sociedades tiene su origen en la pequeña empresa que, con el nombre de Central de Limpieza El Sol, creó en Bilbao, en 1.962, D. David Álvarez Díez, actual Presidente Fundador.

No se puede entender esta empresa prescindiendo de su carácter de Empresa Familiar y, por supuesto, si no comprendemos la personalidad y vivencias de su Fundador D. David Álvarez. ¿Dónde está el secreto del éxito de este empresario? Según Álvarez, en la paciencia, en el tesón, en sus hijos (tiene siete) y en la educación cristiana que le dio su madre. Pero sobre todo, en la dedicación a su trabajo que le llevó durante más de 30 años a hacerlo unas 19 horas diarias. *“He dormido sólo cinco horas al día durante muchos años y he recorrido conduciendo 80.000 kilómetros de carreteras españolas. Por eso estoy aquí ahora, pero no ha sido fácil”,* dice. A día de hoy, el fundador de Eulen no ha pisado el freno y sigue llevando las riendas de sus negocios. *“Soy el presidente no honorario del grupo y tomo soluciones a diario. Yo mando mucho y si no, pregúnteselo a mis hijos”,* asegura.

Álvarez nació en Crémenes (León) en 1.927 y, con tres años, por traslado de su padre -miembro de las fuerzas de seguridad-, recaló en Bilbao. Estudió en los Escolapios y en aquella posguerra se puso pronto a trabajar, pero sus propios hijos no recuerdan que lo haya hecho nunca para nadie. Su visión: crear empresas de servicios que necesite la gente que el Estado no satisfaga.

Fundó la academia Minerva, tomando prestado de la mitología griega a la diosa de la guerra y la sabiduría que, acompañada de lechuzas, siempre alerta, defendía la Acrópolis Atenas. El símbolo de la lechuza acompaña siempre y figura ahora en Eulen, la cabecera de su imperio.

Su idea inicial era aprovechar la demanda de bilbaínos y donostiarros que necesitaban prepararse para lo que se llamaba «la prueba de madurez» preuniversitaria y conseguir plaza en otras regiones. Llegó a contar con 30 profesores y un millar de alumnos, pero la academia perdió sentido cuando Bilbao se convirtió en plaza universitaria. Había que mirar hacia otro sitio. En 1.962 fundó la Central de Limpiezas El Sol en una época en que empezaba a haber demanda sin que hubiera empresas profesionales articuladas.

En 1.974 Álvarez olfateó otro negocio: la seguridad. Crea Prosesa -actual Eulen Seguridad- aprovechando la última legislación de Franco que obligó a bancos y cajas a garantizar la seguridad de los clientes. Para entonces, el grupo de

empresas de servicios de David ingresaba ya 900 millones de pesetas de la época, mientras iba formando con su primera esposa, la vasca María Mezquiriz, una familia de siete hijos.

En 1.982, el intuitivo David decide la compra de las bodegas Vega Sicilia. Acertó, aunque ha habido años duros en que ha tenido que quemar una cosecha entera o retirar un año del mercado por un problema con los corchos. “El prestigio de la marca ante todo”. David Álvarez es más conocido fuera de España por ser el dueño de Vega Sicilia que por ser el Presidente de Eulen.

Álvarez tiene un alto sentido de la Responsabilidad Social, y así apoya fundaciones y contrata presos en régimen abierto para limpieza o jardinería desde hace 20 años. Él ha financiado cursos de rehabilitación de prostitutas, drogadictos, dándoles empleo. Posiblemente esto es consecuencia de que David sabe lo que es empezar de la nada y ha obligado a sus hijos a estudiar todo lo que él no pudo, una carrera, “por lo que pueda pasar”. La mayoría de ellos figuran entre los 70.000 empleados del grupo, de los que 20.000 no están en España. Eulen está lista para salir a Bolsa desde 1.988 y también ha profesionalizado Enebro, cabecera de los otros negocios de la familia. “Pero de vender, nada, lo bonito es hacer empresa. si nos quieren, que sepan que somos malos socios, porque nos gusta mandar”, es un lema de Álvarez.

Los Recursos Humanos como retos actuales y futuros y cómo se están afrontando

Actualmente el Grupo Eulen se encuentra en un proceso de transformación hacia la profesionalización muy importante. Así en los últimos 4 años se han incorporado primeros directivos en áreas como Dirección General de Producción, Área de Tecnologías de la Información, Marketing, RR.HH., y Asesoría Jurídica, entre otros Departamentos.

En lo referente a RR.HH. este cambio se ha traducido en la creación de diferentes políticas de RR.HH. y en una conversión de un Departamento con un alto componente de funciones relacionadas con las Relaciones Laborales y la Administración a un Departamento de RR.HH. moderno y profesionalizado.

Así, se han establecido modelos para las áreas de: desarrollo, compensación, formación, expatriación.

El objetivo del área de RR.HH. es que este departamento sea percibido como un área estratégica con cabida en la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Actualmente, aunque no existe un Comité de Dirección propiamente dicho, sí se establecen reuniones quincenales entre los primeros directivos de la empresa en las que RR.HH. está presente.

Desde el departamento de RR.HH. la mayor dificultad se centra, no en la propia implantación de políticas o procedimientos, sino en la modificación de la cultura de la empresa. Respecto de ésta, el mayor problema con el que se encuentran es con la falta de toma de decisiones. Resulta especialmente curioso ya que es una empresa en la que el nivel de rotación es bajo y el número de despidos es pequeño comparándolo con otras empresas de igual tamaño (la antigüedad media en la empresa es superior a 25 años).

Por lo tanto, implantar políticas y procedimientos no es lo difícil, el reto es cambiar esta cultura. No hay que olvidar que Eulen ha sido y es una empresa con un fuerte componente paternalista y esto es algo difícil de cambiar aunque

se está llevando a cabo a través del cambio generacional y la progresiva incorporación de los hijos de D. David a las funciones directivas de la Empresa.

En este sentido, los miembros de la familia de D. David Álvarez presentes en el Grupo son:

- Grupo Eulen: 3 miembros: Consejero Delegado y 2 Interventores Generales,
- Grupo Patrimonial: 1,
- Bodegas: 1.

Por todo lo dicho, el cambio cultural se producirá de arriba abajo con el cambio generacional, cuando éste se lleve a cabo en la Empresa. A este respecto hay que señalar como un importante elemento de continuidad que los miembros de la familia son percibidos por los empleados como personas accesibles y respetadas.

Eulen crece exponencialmente y no pueden sostenerse con el esqueleto de la Empresa Familiar (han tenido 1.000 millones de euros de facturación en el 2.006). Sobre este punto todos son conscientes del reto que plantea el momento actual del grupo y de ahí se deduce la progresiva profesionalización de las funciones que se está llevando a cabo.

Podemos diferenciar las políticas de RR.HH. en 2 niveles (tomando como referencia el modelo y la estructura del Grupo en España):

1. 1.500 personas que trabajan para Eulen,
2. 43.500 personas que han sido contratadas por Eulen, pero que trabajan para otras empresas. Servicios intensivos en mano de obra.

El reto principal para el primer grupo es mejorar la capacidad de atraer y desarrollar a la gente:

- Crear imagen de marca,
- Crear modelos que les permitan seleccionar a los mejores y desarrollarlos.

Para el segundo grupo teniendo en cuenta que estos empleados son personal poco cualificado y si consideramos que actualmente estamos en un momento de escasez de mano de obra, el mayor reto de RR.HH. en este colectivo es el de atraer y retener a la mano de obra. Se trata además de una cuestión para la supervivencia del negocio ya que éstos empleados son la clave de su negocio. En este sentido, podemos decir que son el reto principal del departamento.

Por eso, han trabajado con contingentes de inmigrantes y formación de los mismos, prueba de ello es que en Madrid el 27% de los empleados son inmigrantes, siendo el 10% en el total de España.

Otro punto fuerte en la política de RR.HH. para estos 43.500 es la gestión de intangibles, así desde el Departamento se procuran:

- Promociones profesionales.
- Formación,
- Beneficios sociales: tarjeta de débito con BBVA con un 2% de descuento para todo el personal.

Respecto al futuro de la empresa el fundador ha manifestado la continuidad de los negocios familiares en España y extranjero, en este sentido, no oculta su intención: *"América es el futuro de mis nietos"*.

Los empleados no tienen incertidumbre de cara al futuro, a la sucesión. Eulen a pesar de que está cambiando mucho y ya no se parece en nada a la compañía que se fundó, mantiene una continuidad en su proyecto que se manifiesta en la continuidad de la familia del Fundador de la Empresa.

Prácticas actuales de recursos humanos

Siguiendo la distinción mencionada nos vamos a referir a las Políticas de RR.HH. según afecten a cada uno de los niveles que hemos mencionado.

NIVEL A: 1.500 empleados en oficinas de Eulen. Realizan gestión integral de RR.HH.

Principales políticas:

· Compensación y beneficios

Tienen una política retributiva fija alineada a mercado que sigue un modelo clásico de retribución por niveles de puesto. Está basada en descripción y valoración de puestos según la metodología Hay y de ahí desarrollan las estructuras salariales. Trabajan con encuestas de mercado y cruzan matrices de posicionamiento con potencial. Se sitúan en general en mediana de mercado. El posicionamiento de los puestos es según mercado. Realizan incrementos según posicionamiento en bandas y valoración de potencial.

En retribución variable se puede considerar que son muy agresivos, con un *target* superior a las referencias de mercado. Vinculan la retribución variable anual a todo tipo de objetivos: objetivos grupales, de departamento, personales y de gestión de equipos tanto cualitativos como cuantitativos. Entregan entre un 5 y 40%. El umbral máximo de la escala de logro lo han situado en un 120% del resultado. Entregan también bonos a medio/largo plazo por proyectos concretos. Los encuadran como renta irregular ya que se establecen plazos de unos 4 años.

En política retributiva no creen que estén condicionados por ser una Empresa Familiar. En el caso de la retribución de los familiares debido a los puestos que ocupan no están dentro de esta política.

La retribución en especie está bastante extendida entre los primeros niveles de dirección con la entrega de vehículos de compañía. También los ofrecen a delegados (más de 50 en España) y a Jefes de Producto (equivalentes a Jefes de Departamento en provincias importantes). Ofrecen también para altos niveles seguro médico y de vida.

Actualmente se está estudiando la posibilidad de implantar un Plan de Compensación Flexible siempre y cuando la gestión no suponga un problema añadido. Por lo tanto, mientras no vean que pueden tener controlada la gestión no lo quieren implantar.

También existen Tickets Restaurante.

· Políticas de desarrollo

Respecto a estas políticas, cada vez se pone mucho más énfasis en ellas. Y así, se realizan jornadas de *assessment* para puestos de diferentes zonas (todos los puestos) en las que compartir experiencias laborales. Eulen cuenta también con programas de Equipos de Alto Rendimiento, Valoraciones de potencial y Valoraciones de desempeño.

· Políticas de conciliación

Tienen programas de política de apagado de luces, horarios flexibles, Jornada laboral comprimida (viernes tarde libre) y en verano jornada intensiva. Han puesto en marcha un Teléfono de Orientación Social (TOS) consistente en una plataforma telefónica dirigida a todos los empleados para cualquier tipo de problema, (excepto laboral ya que para ello tienen otro teléfono) salarial, jurídico y salud. Realizan reconocimientos de salud según niveles de edad. Vacaciones flexibles. Tienen un programa en el que ofrecen clases de español gratuitas a extranjeros (tanto para empleados como no empleados). Cada vez se le da una mayor importancia a esta área ya que consideran que va directamente dirigida a la cuenta de resultados.

· Reclutamiento / selección

No encuentran problemas más allá de los habituales que puede encontrar cualquier empresa. Trabajan desde el departamento de selección con apoyo en algunos puestos de consultoras.

Para niveles técnicos, no hay problemas por ser Empresa Familiar. El nivel retributivo de entrada es de mercado y si es preciso, lo mejoran. En niveles más altos, la selección se va complicando conforme se asciende de nivel. A nivel más alto, más se involucra la alta dirección en el proceso de selección.

Todos los años incorporan promociones de universitarios (unos 25) con un curso de formación teórica de 3 semanas. Les ofrecen un programa de 10 meses y una vez concluido los van incorporando en los diferentes departamentos. De estos 25, aproximadamente el 80% se incorporan finalmente a la empresa. (Se producen 1 ó 2 bajas voluntarias y 1 ó 2 no incorporados). Lo hacen a través del programa de las becas CITIUS.

Plan de acogida, formación de 1 a 3 semanas. La materia se divide en:

- Conocimientos de los procesos básicos de la empresa.
- Conocimiento sobre los empleados.

Se ofrecen manuales de acogida en Internet y en papel para los 50.000 empleados de Eulen.

No hay protocolos de entrada creados para la incorporación de familiares a la empresa. Los hijos del fundador entraron desde abajo y estuvieron mucho tiempo trabajando en diferentes departamentos.

· Formación y desarrollo

El departamento de Formación está inscrito como una sociedad jurídica independiente. Debido al volumen de personas a las que va dirigido, precisan de apoyo externo en toda la gestión administrativa de la formación. Gestionan la formación de los 45.000 empleados.

Está estructurada por niveles de puesto y contenido formativo a través de un eje matricial. El plan de formación está dividido en:

- Formación por puesto de trabajo,
- Plan de riesgos laborales.

La formación está estructurada por 4 bloques diferenciados:

- Formación técnica común: formación técnica general para todas las áreas (idiomas, informática, etc.);
- Formación técnica específica para cada departamento;
- Formación de inicio: de 1 a 3 semanas iniciales, se hace siempre que alguien entra en la empresa o cuando es ascendido;
- Formación gerencial.

Además de estos bloques, formación trabaja junto con el departamento de desarrollo en un programa de equipos de alto rendimiento. Desarrollo identifica los empleados con mayor potencial para decidir quien entra en este programa. Este programa consiste en unir empleados con similares edades, potencial, nivel para recibir formación general.

Desde el área de desarrollo realizan evaluaciones de potencial anuales. Tienen un diccionario de competencias propio y han diferenciado los niveles competenciales por nivel de puesto.

Se evalúa hasta la Dirección General (esta última llevada a cabo directamente por el Director de Recursos Humanos con consultores externos). A cada puesto le evalúan mínimo otras dos personas. Hacen evaluaciones de desempeño, basado, también, en competencias. El diccionarios de competencias es revisado anualmente interna y externamente.

La evaluación de potencial y desempeño la usan para: promociones, política salarial, inversiones en formación (master o programas de desarrollo directivo y el programa de equipos de alto rendimiento). Respecto de este Programa de equipos de alto rendimiento, han empezado este año con 10 personas con edades comprendidas entre 28 y 34 años y han escogido empleados con un perfil homogéneo para crear cohesión de grupo.

NIVEL B: 43.500 empleados puestos a disposición en otras empresas.

Realizan principalmente proyectos de relaciones laborales. Hay que tener en cuenta que para la gestión de este personal se manejan en torno a 350 convenios colectivos diferentes, lo cual nos puede dar una idea de la complejidad de su gestión. Esto no obsta para que cada vez se lleven a cabo más políticas de recursos humanos y se mejoren las fuentes de reclutamiento, selección, etc.

· **Compensación y beneficios**

Aplicación de CC y sistemas de incentivos por índices de productividad. Este tipo de profesionales dan una importancia muy alta al salario. Desde Eulen los salarios que se ofrecen no son superiores al mercado, pero intentan ser atractivos hacia los empleados ofreciendo jornadas completas, lugar de trabajo cercano a domicilio (para que no tengan

gastos de transporte, comida, etc.), ofreciendo contratos indefinidos (80% de los casos). Con estas medidas han conseguido reducir la rotación y el absentismo.

· Reclutamiento / selección

Uno de los problemas para captar profesionales es que existe percepción social negativa hacia los puestos de limpieza. No intentan competir salarialmente, compiten en la percepción de los empleados (políticas de conciliación, etc.).

Las fuentes de reclutamiento varían según las plazas. Actualmente están identificando cuales son las mejores fuentes según las plazas. Por ahora utilizan: consulados, embajadas, ONG's, prensa muy local, etc. Han creado además una oficina de reclutamiento en la Pza. de Cuzco. Empiezan a discriminar positivamente hacia profesionales con edades superiores a 50 años.

Gran parte del personal es inmigrante y es de destacar que se está desarrollando una investigación durante el 2007-08 con la Universidad Complutense para identificar perfiles culturales/profesionales ad hoc; por ejemplo, los de tal país tienen mejor perfil para trabajar en limpieza que en seguridad.

· Formación y desarrollo

Está estructurada por niveles de puesto y contenido formativo a través de un eje matricial.

El plan de formación está dividido en:

- Formación por puesto de trabajo
- Plan de riesgos laborales.

· Conciliación

Es un área que desean desarrollar más que la competencia ya que es algo en lo que creen, pero se encuentran con la limitación de trabajar en casa del cliente y deben ceñirse a sus características: lugar de las oficinas, horarios, etc.

Conclusiones

Como hemos podido ver, la personalidad del Fundador del Grupo, la preocupación por su familia y no sólo de sus hijos si no de las generaciones que vienen, su carácter emprendedor, su visión del negocio, su intuición por ofrecer lo que la Sociedad demanda en cada momento, no sólo ha condicionado el devenir del grupo de empresas sino también los Recursos Humanos que se llevan a cabo en las mismas.

De esta manera nos encontramos con una Sociedad más preocupada en reinvertir que en repartir dividendos, lo cual seguro que explica la seguridad que en el futuro tienen sus empleados y también la antigüedad media tan elevada que tienen los empleados de la empresa.

Es curioso, también, comprobar como la formación ocupa un lugar prevalente dentro de los Recursos Humanos de la Compañía. Es como si las actividades de formación que tuvieron lugar en la Academia Minerva quisieran pervivir en el grupo al que dio paso.

El concepto de servicio, en el sentido de ofrecer lo que la sociedad demanda no sólo inspiró la creación del grupo, sino que no se olvida como principio inspirador de toda la Compañía. Y así, las políticas de conciliación se perfilan como esenciales a la hora de disponer de los mejores profesionales y los que puedan asegurar un servicio más eficaz en los clientes.

El desarrollo profesional asegurará un crecimiento personal y profesional de los mejores dentro de la Empresa. Sería una paradoja que los mejores profesionales no crecieran a la par que lo hace este grupo de empresas.

Respecto del problema de la Sucesión, en más de una ocasión D. David ha declarado lo siguiente *“Yo no me planteo mi sucesión. Supongo que mis hijos sí, pero yo no pienso hacer nada después de morirme. Es absurdo pretender mandar después de morir”*.

7.3. Grupo Siro

Una empresa, una filosofía

Grupo Siro es una Empresa Familiar de primera generación, con vocación de liderazgo en su sector, pero sobre todo con un fuerte sentido de compromiso social que se traduce en sus múltiples actuaciones a favor de los discapacitados y, en general, de personas que buscan su hueco en el mercado y carecen de medios para conseguirlo. Este espíritu impacta directamente en sus políticas de Recursos Humanos que hacen de Grupo Siro una empresa de referencia en su sector.

El negocio

El Grupo Siro es uno de los mayores grupos empresariales en el sector de la alimentación en España. A continuación, algunas de las cifras del proyecto:

- El Grupo, cuenta con más de 1.800 empleados repartidos en los nueve centros de producción del Grupo en España: seis en Castilla y León, dos en la Comunidad Valenciana y uno en Cataluña.
- Tiene una capacidad de producción de unas 200.000 toneladas al año y una facturación de 180 millones de euros en el 2.006 y prevé triplicarla para el año 2.009.
- Dispone de una gama de más de 700 productos.
- Ocupa el puesto 29 en el *ranking* de empresas de Alimentación no Perecedera en España.
- Tiene una importante presencia en mercados exteriores, con una cifra de exportación que alcanzó más de 21 millones de euros, de los cuales el 50% se destinó a los mercados europeos.
- A nivel de productos, apuesta por la diversificación siendo productor de patatas fritas, pastas alimenticias y galletas.
- El Grupo está muy orientado al consumidor final, por lo que destina recursos a la Investigación y Desarrollo para proponer productos novedosos y de gran calidad.
- Su estrategia de futuro se basa en tres ejes: inversión permanente en I+D+i, desarrollo de alianzas con clientes y proveedores y búsqueda de nuevos mercados. La inversión en I+D+i supone más del 2% de la facturación del Grupo.
- El Grupo ha implantado el Modelo de Excelencia del Grupo; ha obtenido el certificado de calidad ISO 9000 avalado por AENOR, en las fábricas de Venta de Baños, Toro, Aguilar y Navarrés.

- Tiene, además, las certificaciones de Seguridad Alimentaria: AIB en la planta de VB2 (zona de aperitivos) y VB1 (galletas saladas), IFS, BRC en la planta de Navarrés.

La historia desde su origen

El Grupo Siro cuenta con 13 años de recorrido, siendo uno de los principales grupos del sector Alimentación en España, empezando su andadura en 1.991 con la adquisición de la empresa Galleras Siro, S.A. en Venta de Baños (Palencia). El Grupo se ha ampliado gracias a la adquisición e integración de las siguientes compañías: Reglero, Río, Pastas Ardilla y Pastas La Familia, etc.

Entre los años 1.991 y 1.993 y tras la compra de Galletas Siro, el equipo opta por la creación de una estructura comercial a nivel nacional, ampliando la oferta. En estos dos años de gestión, la facturación pasa de 9,62 millones de euros a 19,23 millones de euros.

Entre los años 1.993 y 1.998, la compañía se enfrenta a un proceso de expansión, incorporando 4 empresas del sector alimentación: el 1.993, Reglero, S.A., dedicada a la fabricación de pastas artesanales de gama alta; en 1.994, Río Productos Alimenticios, S.A., especializada en galletas saladas y dulces; en 1.995, el grupo de empresas KP Larios (Doña Carreño, S.A. y Rosdor); en 1.998, Pastas Ardilla y La Familia, éstas tres últimas pertenecientes a multinacionales como Barilla, United Biscuit y Danone, accediendo así al mercado de las pastas alimenticias. Estas adquisiciones hacen que el Grupo logre diversificar su oferta de productos, posicionándose con fuerza en el mercado español.

Las inversiones también caracterizan al Grupo, estando repartidas entre Galletas, Snacks, Pastas, Nuevos Proyectos e I+D. En el año 2.003, el Grupo construye una nueva fábrica de pasta alimenticia en Palencia, con una inversión de más de 40 millones de euros, ampliando el centro en Venta de Baños, instalando dos nuevas líneas de producción, una en la planta de fabricación de galletas y otra en la fábrica de *snacks*.

En la nueva fábrica de pasta, se ha concentrado la producción de pasta Ardilla y La Familia. Se trata de la primera fábrica en el mundo equipada con una nueva tecnología de Buhler, que permite fabricar la pasta de mejor calidad del mercado.

Por otro lado, la capacidad de producción de galletas, se amplía con la incorporación de "Horno de galletas de Aguilar". La nueva planta de Aguilar de Campoo, sustituirá gradualmente la actual para ser un referente en el sector de las galletas.

Estos proyectos, le merecen en el año 2.004, el premio a la "Mejor Empresa Alimentaria Española 2.003", en la modalidad de Innovación, dado que ofrece a su público diferentes soluciones que obedecen a los principios de "fresca" y "saludable". Por ejemplo, la bollería no tiene conservantes ni colorantes y, en general, los productos contienen menos sal y grasa y más fibra.

El año 2.006, representa la entrada del Grupo en tres nuevos mercados: bollería, pastelería, a través de la integración de Durán Hidalgo en la estructura de la empresa, y pan de molde, cuya producción se realiza en la fábrica de Paterna (Valencia).

Para el 2.009, el Grupo se ha marcado el objetivo de convertirse en grupo industrial líder en el sector de alimentación en España, poniendo en marcha en plan estratégico 2.007-09, con inversiones previstas por valor de 260 millones de euros.

Hoy en día, el Grupo ha incrementado sus ingresos en un 1.200%, pasando de 9,62 millones de euros de facturación en 1.991 a 180 millones de euros en 2.006. Exporta a 40 países de todo el mundo y ha pasado de 85 trabajadores en 1.991 a los 1.800 actuales.

Los Recursos Humanos como retos actuales y futuros y cómo se están afrontando

El Grupo ha definido un ambicioso plan estratégico hasta 2.009 que prevé el aumento de la facturación, de la producción y de la plantilla, centrándose especialmente en Castilla y León. Acorde a este cambio estratégico, se están redefiniendo también las políticas de Recursos Humanos.

La empresa cuenta con una plantilla de 1.800 personas. Hace 6 meses era la mitad, el objetivo a 3 años vista es de alcanzar los 3.000 empleados, tanto en números, como en calidad e involucración.

El Grupo ha empezado a competir en entornos nuevos, de Castilla La Mancha a Castilla León, en compañías agroalimentarias con mano de obra intensiva. Se ha concentrado la producción para ser más competitivos y se han adquirido nuevas maquinarias. Por ejemplo, para la fabricación de la pasta, se pasa de 3 a 1 fábrica y de 300 a 60 trabajadores.

La función de Recursos Humanos forma parte del Equipo Directivo, que se divide en tres partes: Comité de Negocios, Comité de Soporte (que comprende todas las áreas más Recursos Humanos) y Comité Financiero.

Los principales retos en política de Recursos Humanos los encontramos en:

· Profesionalización de las Políticas de selección

Se ha realizado el estudio de la plantilla actual, así como el análisis de las necesidades. Se está sistematizando la selección e invirtiendo en esta práctica. Anteriormente, el reclutamiento se realizaba a través de anuncio en prensa, reclutando sobre todo perfiles básicos. Ahora mismo, gracias a la mecanización de la producción, es necesario buscar perfiles más específicos y cualificados.

Existen por lo tanto dos vías:

- La primera es seguir una política de promoción interna, formando el personal.
- La segunda es la implantación de un sistema de selección con estándares de capacidades intelectuales, personales y de la valoración de la experiencia profesional de los candidatos. Se crearía de esta forma una bolsa de profesionales.

Se buscan, también, fórmulas innovadoras, como es el caso de la planta de Navarrés que recluta personal femenino que trabaja dos horas diarias o sólo en fin de semana.

El pleno empleo es también un factor a tener en cuenta; las mayores dificultades se encuentran en Cataluña, Levante, Aragón y Navarra. El Grupo se está incorporando a la guerra para el talento, sobre todo con la industria de la Automoción.

Desde el día 1 de enero cuentan con área de Selección, ahora mismo compuesto por un Técnico de Recursos Humanos. En las fábricas sólo hacen reclutamiento. Los perfiles más habituales son los de envasadores, manipuladores de alimentos, ayudantes de logística, etc. Si se necesita mayor conocimiento técnico, se acude a las empresas de trabajo temporal.

Normalmente, el Director del área que tiene la necesidad, manda la descripción del puesto; se analizan candidaturas internas y si no hay, se publica anuncio en prensa. Todo el proceso se realiza internamente, de momento. Es posible que se pueda externalizar en el futuro.

· Integración de Plantillas

El Grupo ha crecido en base a las compras de compañías en crisis. En estos casos, Grupo Siro aparece como el salvador de la crisis, por lo que la compra anima a la plantilla y el cambio de cultura se realiza de forma más natural y se vive como algo positivo.

Si se trata de compras o acuerdos de integración de empresas familiares exitosas, el proceso es más complejo, normalmente los empleados están acostumbrados a trabajar con unos criterios establecidos, han vivido una cultura determinada, por lo que el proceso de transición es más complejo. En el caso de Horno El Espinar, la fábrica comenzó una nueva fase hace algo más de un año, tras un complejo proceso de negociación con la antigua propiedad, que había hecho temer por el cierre de las instalaciones.

Hay que añadir también la presencia de inmigrantes en las estructuras; cuentan con más de 25 nacionalidades, 14 idiomas, contratos gestionados por Empresas de Trabajo Temporal. En este caso, hay que integrar no sólo las culturas, si no que gestionar la diversidad y crear plantilla.

En los procesos de regularización de las fábricas, incluso en caso de cierre, el Grupo siempre ha cumplido con el compromiso de recolocación de los profesionales.

· Sucesión

El fundador no tiene descendencia directa. Se trata de un perfil emprendedor que, ahora mismo, ha decidido delegar las funciones ejecutivas en el Comité de Dirección, dedicándose a la visión global del negocio, tanto a nivel nacional como internacional. Por el momento, se mantiene la filosofía de permanencia del negocio a la familia, descartando la venta.

Para los directivos externos, la única limitación a nivel de progresión profesional es no poder llegar a ser el Presidente del Grupo.

Otros hitos inmediatos:

- Implantar un modelo de gestión por competencias anual.
- Implantar una herramienta de gestión del desempeño para Mandos Intermedios.
- Desarrollar un sistema de retribución para Directivos.

Prácticas actuales de recursos humanos

· Políticas de Acogida

El Jefe directo y el Técnico de Recursos Humanos del centro de trabajo correspondiente imparten, normalmente, el curso de acogida. Se trata de una formación sobre la cultura de la empresa, las características del puesto, los riesgos laborales, etc. Tiene una duración de dos días.

· Políticas de Formación

En este ámbito la empresa tiene 5 objetivos:

1. Para toda la compañía: cultura y política corporativa (Misión, Visión y Valores); Modelo de Excelencia del Grupo basado en el modelo EFQM, para todas las nuevas incorporaciones.
2. Desarrollo de las capacidades básicas (Informática, Idiomas, etc.).
3. Habilidades técnicas profesionales concretas, para colectivos específicos (manejo de maquinaria, tecnólogos, encargados, etc.).
4. Para grupos de alto potencial con vistas a acometer el plan estratégico del 2.009; se prevé la formación para puestos que ahora mismo no están creados, pero que sí serán necesarios para el año 2.009.
5. Para la Alta Dirección: se apuesta por la Promoción Interna; la evolución está ligada al cumplimiento de los objetivos asociados a los puestos. Por ejemplo: Directores de áreas técnicas, I+D+i, Calidad, etc. Son perfiles que necesitan reforzar sobre todo sus habilidades de gestión.

· Políticas de Retribución

Han establecido la política de salario fijo más incentivos para todo el mundo. El salario fijo se establece por Convenio, los incentivos dependen del cumplimiento de objetivos tales como; reducción de absentismo, productividad de la fábrica, mejoras en la política de calidad, etc. y se fijan en un 10 – 15% anual.

Hay tres bloques diferenciados:

1. Resultados individuales asociados a tareas.
2. Por desempeño, asociados a objetivos.
3. En función de los resultados económicos del Grupo.
 - Para Alta Dirección: se establece un modelo de incentivos (30% del salario base). Se replica la misma parte en objetivos individuales, para hacer que el equipo también cumpla con sus objetivos.
 - Aplican políticas de desempeño y van a pasar a un sistema de gestión por competencias. Además, los incentivos

van asociados al cumplimiento de resultados, en base al plan estratégico trianual.

- Para los Mandos Intermedios: se establecen objetivos individuales.
- Para el Personal de Fábrica: hay una bolsa de 200.000€ para incentivos.
- Sistemas de comisiones: sólo para los comerciales de exportación, el 0.1% de la plantilla del Grupo.
- Sistemas de participación en beneficios: sólo para la Alta Dirección.

· Políticas de Desarrollo Profesional

Cada puesto tiene un nivel y según la experiencia adquiere un rango (cada 2 años, más o menos). Un nivel tiene un ciclo profesional que va de 7 a 9 años.

- Alta Dirección: niveles 14,15 y 16;
- Dirección: niveles 11, 12 y 13;
- Mandos Intermedios: niveles de 8 a 10;
- Administrativos: niveles de 1 a 7.

La Alta Dirección y la Dirección han experimentado un crecimiento rápido. La empresa tiene sólo 16 años, por lo que se trata de personas con mucha ilusión pero, en algunos casos, con necesidades de formación sobre todo a nivel de habilidades de gestión.

· Políticas de Compromiso Social y Conciliación

Desde que se creó la empresa, en 1.991, uno de los objetivos era disponer de una compañía con un elevado grado de compromiso con las personas y la sociedad en general. Desde 1.998, tras un acuerdo con la Fundación ONCE, se empezaron a incorporar profesionales con algún tipo de discapacidad. Posteriormente, se inauguraron dos Centros Especiales de Empleo en las fábricas de snacks y de pasta en Venta de Baños (Palencia).

El número total de personas que trabajan en estos centros es de 262, de las cuales el 90% aproximadamente, tiene algún tipo de discapacidad. Asimismo, se ha abierto otro centro en Valencia, con 27 trabajadores.

El objetivo es integrar por lo menos el 2% establecido por ley en todos los centros de trabajo y llegar a los 400 discapacitados en plantilla.

Actualmente, un tercio de la plantilla se compone por personal discapacitado físico, psíquico y sensorial, que ocupan puestos desde el área de producción hasta el área de administración. El reto en este sentido consiste en integrar estos profesionales para que puedan tener un recorrido profesional. La Fundación ONCE realiza el proceso de selección y organiza programas de formación continua. Se trata de profesionales con talento y valía; uno de los Directores de las fábricas es discapacitado y desempeña sus funciones con éxito y buenos resultados. El contar con personal de estas características implica disponer de instalaciones adecuadas, sin barreras arquitectónicas y con la correcta adaptación de los puestos a cada discapacidad.

El Grupo está implicado en otras acciones sociales, como:

- Patrocinio del primer deportista que acudirá a los Juegos Paralímpicos de Pekín 2.008, convirtiéndose en “Amigo Paralímpico”.
- Patrocinio del Equipo Paralímpico Español.
- Colaboración con varios Bancos de Alimentos.
- Es socio de la Fundación Empresa y Sociedad.
- Programa Óptima para igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Acuerdos con Universidades y Centros de Formación Profesional para ofrecer una oportunidad laboral a aquellas personas que no cuentan con recursos suficientes.
- Participación en el plan “Dike”, para la integración laboral para víctimas de violencia de género.
- Colaboración con entidades como SIL (Servicios de Integración Laboral), de Palencia y Valladolid.
- Colaboración con entidades como ASPAYN.
- Colaboración con la Fundación San Cebrían de Palencia, proveedor encargado del etiquetado de los productos, realización de lotes y otros trabajos manuales.

Otros retos próximos son la habilitación de guarderías en los centros de trabajo.

El Grupo tiene mucho interés en formar parte de estos proyectos porque a raíz de los mismos, puede implantar medidas para la conciliación de la vida personal y profesional. Como comenta D. Juan Manuel González: *“Los premios son la consecuencia de lo que hacemos”*.

7.4. Mercadona

Una empresa, una filosofía

Uno de los lemas de Juan Roig, Presidente de Mercadona es que “el trabajo diario es la clave del éxito”. El esfuerzo y el deseo de superación son algunos de los elementos que han hecho posible consolidar esta cadena de supermercados convirtiéndola en una empresa de prestigio, en la cual el reto es satisfacer con la misma intensidad a los cinco componentes de la empresa: “El Jefe” -cliente final-, el Trabajador, el Proveedor, la Sociedad y el Capital a través de un Modelo de Calidad Total.

El negocio

Mercadona es una compañía del sector de la distribución, segmento supermercados, de capital 100% español y familiar. Su objetivo es satisfacer plenamente las necesidades de alimentación, limpieza de hogar e higiene de sus clientes.

A cierre de 2.006, cuenta con 57.000 empleados y un total de 1.050 tiendas distribuidas en 46 provincias de 15 Comunidades Autónomas. Del total de la plantilla, 1.800 son ejecutivos (titulados medios, médicos, abogados, etc.) y de éstos 1.300 personas tienen la responsabilidad de coordinar a un grupo de colaboradores (coordinadores).

Mercadona trabaja con un total de 2.000 proveedores, de los cuales 109 son Interproveedores (proveedores con los que Mercadona firma acuerdos a largo plazo y que están involucrados igualmente en la filosofía de satisfacción total a los clientes). Dispone de 6 bloques logísticos en pleno funcionamiento y 5 centros que están en proyecto de construcción.

El modelo de gestión de Mercadona, está basado en la Calidad Total. Por medio de este método satisface, con la misma intensidad, a los cinco componentes de la empresa: "El Jefe", "El Trabajador", "El Proveedor", "La Sociedad" y "El Capital".

El compromiso con la satisfacción de los cinco componentes de la compañía, el esfuerzo constante para dar respuesta a todas sus necesidades y, en definitiva, la Calidad Total, han convertido a Mercadona en una de las compañías referente del sector de la distribución.

Su misión es: "ser prescriptores de las soluciones necesarias para que el "Jefe" (así es como se denomina el cliente en Mercadona) fabrique su Compra Total". El modelo de negocio está centrado en satisfacer las necesidades de cinco negocios: alimentación, bebida, limpieza hogar, aseo personal, comida de animales domésticos.

La historia desde su origen

En 1.977, D. Francisco Roig Ballester y D^a Trinidad Alfonso Mocholí, inician la actividad dentro del Grupo Cárnicas Roig. Las carnicerías del negocio familiar se transforman en ultramarinos.

En 1.981, Juan Roig y su esposa, junto a sus hermanos Fernando, Trinidad y Amparo, compran Mercadona a su padre. En aquel momento, contaba con 8 tiendas de aproximadamente 300 m² de sala de ventas. Juan Roig asume la dirección de la compañía, que inicia su actividad como empresa independiente.

Los hitos más relevantes, que se destacan en su memoria anual de 2.006, son los que a continuación se detallan:

- En 1.982 comienzan a utilizar el escáner para la lectura del código de barras en los puntos de ventas, siendo la primera empresa de España en hacerlo.
- En 1.986 implantan la tarjeta de compra de uso gratuito.
- En 1.988 inauguran el primer bloque logístico automatizado en España en Riba-roja del Turia en Valencia. Asimismo, adquieren Supermercados Superette que contaba con 22 tiendas situadas en Valencia.
- En 1.989 adquieren Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, que permite a la compañía tener presencia en Madrid.
- En 1.990 Juan Roig y Hortensia Herrero pasan a ostentar la mayoría del capital de la compañía.
- En 1.991 adquieren Dinos y Super Aguilar, y se inicia el intercambio electrónico de datos (EDI) con proveedores.
- En 1.992 se alcanza la cifra de 10.000 trabajadores y 150 tiendas.
- En 1.993 se produce la implantación de la estrategia comercial SPB (Siempre Precios Bajos), que más adelante derivará en el Modelo de Calidad Total.
- En 1.996 se produce la apertura del supermercado número 200 en Segorbe (Castellón). Nace el "Producto Recomendado": Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Asimismo, en este año se firma el primer convenio de empresa para todos los trabajadores.

- En 1.997 se produce un acuerdo de unión con Almacenes Gómez Serrano, en Antequera (Málaga).
- En 1.998 adquiere Almacenes Paquer y supermercados Vilaró, ambos en Cataluña.
- En 1.999 finaliza el proceso que se inició en 1.995 de convertir a fijos a todos los miembros de la plantilla, que ese momento era de 16.825 trabajadores. En este año, se inaugura el bloque logístico de Antequera (Málaga). Se inicia el proyecto del nuevo diseño y modelo de perfumerías.
- En 2.000 se construye el bloque logístico de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona). Se produce la inauguración de la primera tienda por ambientes de Massanasa (Valencia). Se pone en marcha el nuevo modelo de venta de fruta y verdura en autoservicio y se celebra la primera reunión de Interproveedores. Firma del convenio colectivo para los próximos cinco años (2.001-2.005).
- En 2.001 se inaugura la primera guardería gratuita para los hijos de los trabajadores en el bloque logístico de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona). Mercadona alcanza las 500 tiendas con la apertura del supermercado de Linares (Jaén).
- En 2.003 Mercadona tiene una Auditoría Ética, siendo la primera empresa en España en realizarla. Se inaugura la primera tienda sin mostrador de carne en Alcañiz (Teruel). Se inaugura el primer bloque logístico de San Isidro (Alicante) y la segunda guardería de la empresa. Se produce el lanzamiento de la nueva línea de perfume Hortensia H. y se inaugura un supermercado en las instalaciones del Mercado de l'Olivar en Palma de Mallorca.
- En 2.004 se inaugura el bloque logístico de Huévar (Sevilla) y la tercera guardería de la empresa. El Comité de Dirección decide como norma general no abrir los supermercados los domingos.
- En 2.005 se implanta el nuevo uniforme Mercadona. Se inaugura el bloque logístico de Granadilla de Abona (Tenerife). Se lanza la nueva línea de perfume "Como Tú". Se firma el nuevo convenio colectivo para los próximos cuatro años.
- Vigésimo quinto aniversario de la compañía. En 2.006, se inaugura la tienda número 1.000 de la compañía, en Calp (Alicante). Relanzamiento de la nueva imagen de la tarjeta Mercadona.

Los Recursos Humanos como retos actuales y futuros y cómo se están afrontando

El Director General de Recursos Humanos siempre ha pertenecido al Comité de Dirección de la empresa, y ha dependido directamente del Presidente, Juan Roig. Históricamente, el Departamento estaba unido al de Relaciones Externas, pero desde hace aproximadamente dos años, se han creado dos Direcciones Generales independientes.

El gran reto para el futuro en el área de Recursos Humanos es encontrar lo que Mercadona denomina "Lote de valor" de cada uno de los puestos de trabajo. Se trata de un "facilitador" que trabaja día a día para encontrar aquellos elementos que hacen atractivo el trabajo de cada persona en Mercadona.

Basándose en la filosofía de Mercadona, satisfacer con la misma intensidad a los cinco componentes de la empresa: "El Jefe" -cliente final-, el Trabajador, el Proveedor, la Sociedad y el Capital a través de un Modelo de Calidad Total, el Responsable del Lote de Valor trabaja para identificar aquellos factores que hacen atractivo el puesto de trabajo, conocer cuáles son las necesidades primarias de los trabajadores (permisos, jubilación, etc.), cuáles son sus motivaciones, qué les preocupa, etc., y realizar planes de acción que permitan que Mercadona sea una empresa atractiva, moderna y dinámica.

Prácticas actuales de recursos humanos

· Políticas de Acogida

El proceso de acogida está bastante desarrollado. Todas las personas de nueva incorporación tienen una formación que dura 6 semanas cuyo principal contenido es la realización de formación en habilidades en el modelo de Calidad Total y la visita a Interproveedores, a la competencia y al Centro Logístico que suministra los supermercados de su zona. En definitiva, formarse sobre las funciones que desempeñarán en su futuro puesto de trabajo y en el modelo de gestión de la compañía basado en la Calidad Total.

· Políticas de Selección

La política de selección para Mercadona es bastante clara. Prima, por encima de todo, la promoción interna. No forma parte de su política la realización de fichajes, ni la contratación de empresas especializadas en la realización de procesos de selección.

Los métodos utilizados para la selección son la doble entrevista y la dinámica de grupo fundamentalmente. En ocasiones, cuando el puesto así lo requiere, se realizan pruebas técnicas de conocimientos.

· Política de Promoción Interna

La promoción interna es otra de las herramientas básicas de motivación y de enriquecimiento profesional. El 100% de sus cargos directivos han alcanzado posiciones de responsabilidad a través de la promoción interna. En 2.006 han sido promocionadas a puestos de mayor responsabilidad un total de 1.050 personas.

· Políticas de Formación

Mercadona, en su política de formación interna, incluye la visita a las tiendas como parte de las acciones formativas.

Para comunicar la formación utilizan un método que se basa en la figura de una persona denominada "Catedrático". Este es el encargado de formar a las nuevas incorporaciones o a los trabajadores que vayan a desempeñar otro puesto de trabajo, con el objetivo de que tengan los conocimientos y habilidades necesarios. Esta persona tiene un doble rol: la función propia de su puesto y, además, la de formador. En la actualidad este rol está siendo estudiado de cara a una óptima coordinación interna.

En 2.006, Mercadona ha destinado un total de 59 millones de euros a la formación de su plantilla, que han supuesto 4 millones de horas de formación. Realizan programas específicos para incentivar y mejorar la labor prescriptora de la plantilla.

La formación continua en la habilidad de liderazgo es clave, lo cual influye directamente en la satisfacción, integración y compromiso del conjunto de la compañía. Asimismo, en 2.006 se ha creado una "Escuela de mantenimiento" que tiene como objetivo formar al personal de mantenimiento para que pueda realizar un servicio de mantenimiento preventivo en las máquinas e instalaciones de Mercadona.

· Políticas de Retribución

La política retributiva fija ha sufrido una importante evolución en la compañía. En 1.995 se negocia el Convenio Único de Mercadona, tomando como referencia el más alto de los que se aplicaban en las provincias en las que estaba implantada la empresa.

El esquema que sigue son 6 niveles retributivos en los que están incluidos todos los puestos de trabajo que tiene la organización y de 5 tramos a los que se va pasando por medio de entrevistas anuales individuales, en los que se valora el desempeño y desarrollo profesional.

En la actualidad, en cuanto a retribución fija se refiere, Mercadona tiene como filosofía retribuir por encima de convenio y del sector de actividad al que pertenece.

La política de retribución variable de Mercadona tiene la intención de compensar el esfuerzo personal de cada miembro de la plantilla en la consecución de objetivos particulares. Todos los trabajadores con más de un año en la compañía y que cumplan con los retos y objetivos individuales, de equipo y de empresa cobran prima por objetivos. Hay un límite máximo de dos primas (cada una de las primas equivale a una mensualidad del salario), para los distintos niveles de la organización. El desarrollo de esta política está evolucionando siguiendo las necesidades del mercado.

· Política de Desarrollo Profesional

Con respecto a la evaluación del desempeño y al desarrollo profesional, tienen un sistema propio diseñado internamente, que evalúa características, competencias y valores que tienen que ver con el Modelo de Calidad Total, la Cadena de Montaje y el Liderazgo.

· Política de Organización

A pesar de la magnitud de la empresa, la estructura organizativa es bastante plana. Cuentan con cinco niveles organizativos, incluyendo al Presidente: Miembros de Comité de Dirección, Coordinadores de División, Coordinadores de Área y Gerentes (cajas, etc.)

En alguno de los departamentos sólo hay 3 niveles. Los departamentos de la empresa son: Obras, Logística, Tiendas, Comercial, Administración, Recursos Humanos, Relaciones Externas, Tilog (logística específica de las tiendas), Marketing e Internacional.

· Políticas de Comunicación Interna

Realizan un número elevado de reuniones en las que transmiten los objetivos y planes estratégicos de la organización. Siempre son presenciales (vis a vis) dedicando el tiempo necesario a los miembros del equipo.

No tienen revista interna, ni disponen de un Portal de Internet, tampoco se realizan comunicaciones a través de notificaciones internas.

La comunicación fluye a nivel descendente y, en menor medida horizontalmente. Reconocen que tienen que trabajar

en un futuro cercano, la comunicación ascendente. A título informativo realizan las siguientes reuniones formales:

- Reunión comercial mensual.
- Dos reuniones al año para que todos los trabajadores conozcan el grado de cumplimiento de objetivos. El Comité de Dirección lo comunica a los Coordinadores, y éstos, a su vez, a los coordinadores de área quienes lo comunican a sus colaboradores directos.
- Reunión mensual departamental.

· Políticas de Compromiso Social y Conciliación

La conciliación de la vida laboral y familiar es otro de los pilares estratégicos dentro de la política de Recursos Humanos de Mercadona. La estrategia que han seguido consiste en medir cuáles son las necesidades y luego diseñar lo más adecuado para el trabajador. Por ejemplo, los turnos de trabajo están adaptados para cumplir con las necesidades de “El Jefe” (cliente) y del trabajador.

Mercadona ha puesto en marcha iniciativas en este sentido, como la decisión de no trabajar los domingos como norma general, la creación de centros de educación infantil en los bloques logísticos, la ampliación de un mes de la baja por maternidad, la implantación de la Plantilla Estándar, el hecho de trabajar al lado de casa o la medida aprobada recientemente por la que las mujeres embarazadas podrán cogerse la baja a partir de la vigésima semana de gestación, percibiendo íntegramente su sueldo.

Realizaron un estudio previo donde los propios trabajadores tuvieron la oportunidad de opinar sobre sus preferencias horarias. Finalmente se ha traducido en horarios de jornada continuada alternos de 8 a 15 y de 15 a 22 horas. Los trabajadores conocen su horario con un mes de antelación, lo cual les permite una mejor planificación de su vida personal.

Los tres centros educativos que en la actualidad tienen en funcionamiento permiten disponer de siete unidades de programación escolar, sala de psicomotricidad, jardines, zonas de recreo, etc. Esta iniciativa se ha traducido en 165 niños inscritos en 2.006.

Igualmente, el año pasado un total de 3.600 madres alargaron su baja maternal en un mes más de lo que establece la ley.

· Políticas de Prevención de Riesgos Laborales

En cuanto al ámbito de Seguridad y Salud en el trabajo, Mercadona tiene un enfoque de actividad preventiva.

El servicio de prevención está compuesto por 70 técnicos, especializados en distintas materias, que se encargan de los asuntos relacionados con la Higiene Industrial, la Psicología aplicada y la Medicina del Trabajo y la Ergonomía.

Hay que señalar distintos programas en este sentido:

- Reconocimientos médicos periódicos.
- Campañas de vacunación.
- Educación en la alimentación saludable.

- Abandono del hábito de fumar.
- Prácticas de extinción de incendios en almacenes y bloques logísticos.
- Evacuación.

Para todo ello, la cooperación con mutuas proveedoras, tanto nacionales como locales, está siendo clave del avance en este ámbito.

A large, white, stylized number '8' is centered on the right side of the page. The background is a solid purple color. The number '8' is composed of a thick white outline. Inside the outline, there are two horizontal white bars that create a central white space. The text '8. Análisis cuantitativo' is positioned within the lower right portion of the white space of the number '8'.

8. Análisis cuantitativo

Como resultado del análisis cualitativo cuyos objetivos y metodología se han descrito en el punto 3 de este Proyecto de Investigación, a continuación adjuntamos los resultados del análisis realizado por cada variable.

1. Variables descriptivas [1]

Variable definida	Tipo de variable	Tipo de variable*	Distribución normal	Análisis (variable dependiente)	Análisis (variable independiente)
Ciclo de vida [1.1]	Nominal	Ordinal	Si	Continuo	Continuo
Influencia indirecta del fundador [1.2]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Continuo
Influencia directa del fundador [1.3]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Continuo
Dimensión (plantilla) [1.4]	Nominal	Ordinal	Si	Continuo	Continuo
Antigüedad [1.5]	Escala	Nominal	Si+	Continuo	Continuo

*Transformación aplicable para mejorar el tratamiento estadístico. + Después de aplicar una transformación en la variable para normalizar.

Tabla 1.0. Guía de Variables (Descriptivas).

¿En qué generación se encuentra la empresa?	Número de empresas	Porcentaje total	Porcentaje conocido
Primera	6	15,0	21,4
Segunda	18	45,0	64,3
Tercera*	4	10,0	14,3
Desconocido	12	30,0	
Total	40	100,0	100,0

*Tercera generación o superior.

Tabla 1.1. Ciclo de Vida de la Empresa Familiar.

¿Está vivo el fundador de la empresa?	Número de empresas	Porcentaje total	Porcentaje conocido
No	11	27,5	27,5
Sí	29	72,5	72,5
Desconocido			
Total	40	100,0	100,0

*Tercera generación o superior.

Tabla 1.2. Influencia Indirecta del Fundador sobre la Empresa Familiar.

¿Participa el fundador en las decisiones?	Número de empresas	Porcentaje total	Porcentaje conocido
No	14	35,0	35,0
Sí	26	65,0	65,0
Desconocido			
Total	40	100,0	100,0

Tabla 1.3. Influencia Directa del Fundador sobre la Empresa Familiar.

¿Cuántos empleados tiene la empresa?	Número de empresas	Porcentaje total	Porcentaje conocido
De 1 a 9	3	7,5	7,5
De 10 a 49	4	10,0	10,0
De 50 a 249	17	42,5	42,5
250 o más	16	40,0	40,0
Desconocido			
Total	40	100,0	100,0

Tabla 1.4. Dimensión de la Empresa Familiar.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Antigüedad (años)	39	10	282	282	51,267
Antigüedad (log_años)	39	2,3	5,6	5,6	0,700

Tabla 1.5. Antigüedad en la Empresa Familiar.

2. Retos en la gestión de personas

Variable definida	Tipo de variable	Tipo de variable*	Distribución normal	Análisis (variable dependiente)	Análisis (variable independiente)
Retos pasados [2.1]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Retos actuales [2.2]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Prioridades a medio plazo [2.3]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Prácticas originales [2.4]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Categorico
Existencia de protocolo [2.5]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Categorico
Contenido del protocolo [2.6]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Categorico

*Transformación aplicable para mejorar el tratamiento estadístico. + Después de aplicar una transformación en la variable para normalizar.

Tabla 2.0. Guía de Variables (Descriptivas).

Variable definida	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Contratación de profesionales	39	1	5	3,79	1,105
Relevo generacional	38	1	5	3,26	1,389
Captación de talento	39	1	5	3,87	1,005
Vinculación de empleados a la empresa	38	2	5	3,95	,928
Incorporación de familiares	39	1	5	2,54	1,120
Competitividad retributiva	38	2	5	3,50	,893
Cambio cultural	39	2	5	3,64	1,013
Profesionalización de la función	39	2	5	3,90	,852
Delegación de responsabilidades	38	1	5	3,68	1,093
Otros	6	2	5	4,17	1,169

Tabla 2.1. Retos Pasados en la Gestión de Personas en la Empresa Familiar.

Variable definida	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Contratación de profesionales	39	1	5	4,26	,850
Relevo generacional	40	1	5	3,28	1,339
Captación de talento	40	2	5	4,38	,740
Vinculación de empleados a la empresa	40	2	5	4,28	,816
Incorporación de familiares	40	1	5	2,30	1,285
Competitividad retributiva	40	2	5	3,78	,974
Cambio cultural	40	2	5	4,08	,859
Profesionalización de la función	40	2	5	4,20	,823
Delegación de responsabilidades	40	1	5	3,98	,974
Otros	5	3	5	4,20	,837

Tabla 2.2. Retos actuales en la Gestión de Personas en la Empresa Familiar.

Variable definida	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Estrategia y función de RRHH	40	2	5	3,73	,987
Cambio cultural	40	2	5	3,88	,992
Liderazgo	39	2	5	4,10	,968
Relevo generacional					
Incorporación de directivos no familiares	40	1	5	3,23	1,291
Implantación políticas / Profesionalización	39	1	5	3,95	1,146
Otros	4	3	5	4,50	1,000

Tabla 2.3. Prioridades a medio plazo en la Gestión de Personas en la Empresa Familiar.

¿Qué prácticas de gestión de personas se conservan desde los inicios de la empresa?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Reparto discrecional de premios	14	31,1
Encuentros con los propietarios	24	53,3
Otros	7	15,6
Total	45*	100,0

*31 empresas respondieron y podían marcar hasta 3 respuestas.

Tabla 2.4. Prácticas de Gestión de Personas Conservadas desde los inicios de la Empresa Familiar.

¿Se ha formalizado el protocolo familiar?	Número de empresas	Porcentaje total	Porcentaje conocido
Sí	14	35,0	37,8
No	23	57,5	62,2
Desconocido	3	7,5	
Total	40	100,0	100,0

Tabla 2.5. Existencia de Protocolo en la Empresa Familiar.

¿Qué aspectos han quedado incluidos en el protocolo de la Empresa Familiar?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Plan de sucesión	13	19,4
Formación de los sucesores	10	14,9
Incorporación de profesionales familiares	10	14,9
Incorporación de familiares políticos	8	11,9
Retribución de los miembros de la familia	10	14,9
Cultura y valores	14	20,9
Otros	2	3,0
Total	67*	100,0

*14 empresas respondieron y podían marcar hasta 7 respuestas.

Tabla 2.6. Contenido del Protocolo en la Empresa Familiar.

3. Cultura corporativa

Variable definida	Tipo de variable	Tipo de variable*	Distribución normal	Análisis (variable dependiente)	Análisis (variable independiente)
Cultura corporativa [3.1]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Misión organizativa [3.2]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Continuo
Origen de la misión organizativa [3.3]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Continuo

*Transformación aplicable para mejorar el tratamiento estadístico. + Después de aplicar una transformación en la variable para normalizar.

Tabla 3.0. Guía de Variables (Descriptivas).

Variable definida	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Valores definidos y comunicados	40	1	5	3,78	1,271
Compromiso con los valores	40	1	5	3,53	1,086
Premios a la fidelidad de empleados	39	1	5	3,54	1,144
Cultura presente marcada por la familia	40	1	5	3,48	1,086
Confianza, lealtad y equidad	40	1	5	4,03	,832
Ruptura actual con la cultura del fundador	36	1	5	2,53	1,383
Otros	3	1	4	2,67	1,528

Tabla 3.1. Cultura Corporativa en la Empresa Familiar.

¿Tiene su organización una misión establecida formalmente?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Si	31	77,5
No	9	22,5
Total	40*	100,0
*40 empresas respondieron y podían marcar sólo 1 respuesta.		

Tabla 3.2. Misión Organizativa en la Empresa Familiar.

¿Estableció el fundador la misión de la empresa?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Si	16	51,6
No	15	48,4
Total	31*	100,0
*31 empresas respondieron y podían marcar sólo 1 respuesta.		

Tabla 3.3. Origen de la Misión Organizativa en la Empresa Familiar.

4. Introducción de políticas de RR.HH.

Variable definida	Tipo de variable	Tipo de variable*	Distribución normal	Análisis (variable dependiente)	Análisis (variable independiente)
Características gestión RH [4.1]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Continuo
Políticas y herramientas RH [4.2]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Continuo
*Transformación aplicable para mejorar el tratamiento estadístico. + Después de aplicar una transformación en la variable para normalizar.					

Tabla 4.0. Guía de Variables (Descriptivas).

La gestión de recursos humanos se caracteriza por:	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Basada en convenio y gestionar por categorías profesionales	21	33,3
Primar en los empleados, el tiempo y la fidelidad por encima del valor añadido	9	14,3
Haber alcanzado un buen nivel de profesionalización	28	44,4
Otros	5	7,9
Total	63*	100,0
* 40 empresas respondieron y podían marcar hasta 4 respuestas.		

Tabla 4.1. Características de la gestión de los RR.HH.

Identificación de políticas de RH formalmente definidas e implantadas en la organización	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Política de selección	30	11,7%
Política de compensación	13	5,1%
Política de comp. (descr. Puestos)	26	10,1%
Política de comp. (estructuras salar.)	26	10,1%
Política de comp. (Matrices de mérito)	7	2,7%
Política de comp. (Evaluación desemp.)	14	5,4%
Política de comp. (Direcc. Por objetivos)	21	8,2%
Política de comp. (Bonus target)	11	4,3%
Plan de carreras	9	3,5%
Plan de carreras (mapas trayectorias)	6	2,3%
Plan de carreras (gestión por compet.)	13	5,1%
Plan de formación	18	7,0%
Plan de formación (formación habilidad)	29	11,3%
Plan de formación (formación técnica)	34	13,2%
Total	257*	100,0%

*38 empresas respondieron y podían marcar hasta 14 respuestas.

Tabla 4.2. Políticas y herramientas de los RR.HH. formalmente definidas e implantadas.

5. Modelos de clasificación y evaluación

Variable definida	Tipo de variable	Tipo de variable*	Distribución normal	Análisis (variable dependiente)	Análisis (variable independiente)
Definición de puestos [5.1]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico
Método de clasificación [5.2]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico
Utilización del método de clasific. [5.3]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico
Contribución relativa de puestos [5.4]	Ordinal	Escala	Si	Continuo	Continuo
Herramienta formal de evaluación [5.5]	Ordinal	Escala	Si	Continuo	Continuo
Aplicaciones herramienta formal [5.6]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico
Alcance evaluación periódica [5.7]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico
Vínculo evaluación retribución [5.8]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico

*Transformación aplicable para mejorar el tratamiento estadístico. + Después de aplicar una transformación en la variable para normalizar.

Tabla 5.0. Guía de Variables (Descriptivas).

Funciones/responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo de la organización en la Empresa Familiar	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
No están definidos formalmente	9	14,8
Existe un manual de funciones	18	29,5
Están definidos formalmente	24	39,3
Se trabaja con el concepto de rol/puesto-tipo	10	16,4
Total	61	100,0
*39 empresas respondieron y podían marcar hasta 4 respuestas.		

Tabla 5.1. Definición de los puestos de Trabajo en la Empresa Familiar.

¿Dispone de algún sistema formal de clasificación para ordenar la importancia relativa de los puestos/roles?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
No existe ningún método formal	17	34,7
Objetivo basado en factores y puntos	8	16,3
Basado en el mercado	16	32,7
Nivelación por roles	8	16,3
Otros	0	0,0
Total	49	100,0
*40 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas.		

Tabla 5.2. Método de Clasificación de los Puestos de Trabajo en la Empresa Familiar.

¿Se ha utilizado el método de clasificación de los puestos de trabajo en las siguientes decisiones?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Estructuras salariales	20	19,8
Políticas de retribución variable	21	20,8
Programas de retribución en especie y beneficios sociales	10	9,9
Equidad interna de la retribución	15	14,9
Competitividad externa de la retribución	15	14,9
Planes de carrera / trayectoria	6	5,9
Niveles organizativos	14	13,9
Otros	0	0,0
Total	101	100,0
*24 empresas respondieron y podían marcar hasta 8 respuestas.		

Tabla 5.3. Utilización del Método de Clasificación de los Puestos de Trabajo en la Empresa Familiar.

¿Conocen los empleados en qué medida su puesto de trabajo contribuye al éxito de la organización?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Sí	8	20,0
Mucho	12	30,0
Bastante	12	30,0
Poco	6	15,0
Nada	2	5,0
Total	40*	100,0

* 40 empresas respondieron y podían marcar sólo 1 respuesta.

Tabla 5.4. Información sobre Contribución Relativa de los Puestos de Trabajo en la Empresa Familiar.

¿Hay algún tipo de herramienta formal para medir la evaluación del desempeño de los empleados?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
No	1	2,6
No, pero existe comunicación informal para evaluar a las personas	14	35,9
Sí, existe una evaluación de las tareas desempeñadas	5	12,8
Sí, existe una herramienta formal basada en competencias	8	20,5
Sí, existe una evaluación basada en criterios relevantes para la empresa	11	28,2
Total	39*	100,0

* 39 empresas respondieron y podían marcar sólo 1 respuesta.

Tabla 5.5. Herramienta Formal de Evaluación del Rendimiento en la Empresa Familia.

¿A qué está vinculada la herramienta formal de evaluación en la Empresa Familiar?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A la retribución fija	11	17,5
A la retribución variable	21	33,3
Al plan de formación	13	20,6
Al plan de carreras/ promoción interna	1	23,8
Otros	3	4,8
Total	63	100,0

* 31 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas.

Tabla 5.6. Aplicaciones de la Herramienta Formal de Evaluación del Rendimiento en la Empresa Familiar.

¿Se establecen y evalúan objetivos periódicamente (estratégicos, operativos, de negocio)?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Si, individualmente para todos los empleados	10	25,0
Si, pero sólo para algunos colectivos	16	40,0
Si, los objetivos son por departamento	10	25,0
No existe cultura de objetivos	4	10,0
Total	40	100,0
*40 empresas respondieron y podían marcar sólo 1 respuesta.		

Tabla 5.7. Alcance de la evaluación Periódica del Rendimiento en la Empresa Familiar.

¿Está vinculada la evaluación del rendimiento y la retribución?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Si, a la retribución fija	2	5,5
Si, a la retribución variable	29	80,5
No	5	14,0
Total	36	100,0
*36 empresas respondieron y podían marcar sólo 1 respuesta.		

Tabla 5.8. Vinculación entre Evaluación y Retribución en la Empresa Familiar.

6. Reclutamiento, selección y acogida

Variable definida	Tipo de variable	Tipo de variable*	Distribución normal	Análisis (variable dependiente)	Análisis (variable independiente)
Proceso formal basado en prof. [6.1]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Continuo
Vacantes cubiertas [6.2]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Gestión proceso contratación [6.3]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Categorico
Frecuencia en métodos de reclut. [6.4]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Selección de candidatos [6.5]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Existencia programa de acogida [6.6]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Categorico
Elementos del programa de acog. [6.7]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Continuo
*Transformación aplicable para mejorar el tratamiento estadístico. +Después de aplicar una transformación en la variable para normalizar.					

Tabla 6.0. Guía de Variables (Reclutamiento, selección y acogida).

¿Cuenta la empresa con un proceso formal de selección de profesionales?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Sí, basada en profesionales externos	31	83,8
Sí, basada en profesionales familiares	6	16,2
Total	37*	100,0

*39 empresas respondieron y podían marcar 2 respuestas.

Tabla 6.1. Proceso formal de selección.

¿Cómo se cubren vacantes de puestos?	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Promoción interna para directivos y mandos	38	1	5	3,37	1,441
Reclutamiento externo para direct. y mand	37	1	5	3,49	1,216
Referencias (dir. y mandos)	33	1	5	2,94	1,197
Entre miembros familia (dir. y mandos)	28	1	5	2,18	1,467
Promoción interna para resto prof.	38	1	5	3,32	1,416
Reclutamiento externo para resto profes.	40	1	5	3,58	1,279
Referencias para resto prof.	38	1	5	3,37	1,441
Entre miembros familia (resto prof.)	37	1	5	3,49	1,216

Tabla 6.2. Forma de cubrir las vacantes.

Reclutamiento: Se encarga de definir el perfil del candidato:	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Departamento de RR.HH.	19	47,5
Directivos línea	2	5,0
Proveedores externos	1	2,5
Familia	18	45,0
Total	40*	100,0

*40 empresas respondieron y podían marcar 1 respuestas.

Tabla 6.3. Gestión proceso de contratación (1).

Reclutamiento: Se encarga de determinar qué métodos de reclutamiento utilizar:	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Departamento de RR.HH.	27	71
Directivos línea	2	5
Proveedores externos	1	2
Familia	8	22
Total	38*	100,0
* 38 empresas respondieron y podían marcar 1 respuesta.		

Tabla 6.3. Gestión proceso de contratación (2).

Selección: Se encarga hacer la preselección:	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Departamento de RR.HH.	24	60,0
Directivos línea	1	2,5
Proveedores externos	10	25,0
Familia	5	12,5
Total	40*	100,0
*40 empresas respondieron y podían marcar 1 respuesta.		

Tabla 6.3. Gestión proceso de contratación (3).

Selección: Se encarga de determinar qué métodos de selección utilizar:	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Departamento de RR.HH.	24	65
Directivos línea	1	2,5
Proveedores externos	8	21,5
Familia	4	11
Total	37*	100,0
* 37 empresas respondieron y podían marcar 1 respuesta.		

Tabla 6.3. Gestión proceso de contratación (4).

Selección: Se encarga de tomar la decisión final:	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Departamento de RR.HH.	20	52,5
Directivos línea	6	16
Proveedores externos	0	0
Familia	12	31,5
Total	38*	100,0
*38 empresas respondieron y podían marcar 1 respuesta.		

Tabla 6.3. Gestión proceso de contratación (5).

Acogida: Se encarga del área técnica:	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Departamento de RR.HH.	9	24,5
Directivos línea	3	8
Proveedores externos	0	0
Familia	25	67,5
Total	37*	100,0
*37 empresas respondieron y podían marcar 1 respuesta.		

Tabla 6.3. Gestión proceso de contratación (6).

Acogida: Se encarga del área organizativa:	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Departamento de RR.HH.	23	60,5
Directivos línea	2	5
Proveedores externos	0	0
Familia	13	34,5
Total	38*	100,0
* 38 empresas respondieron y podían marcar 1 respuesta.		

Tabla 6.3. Gestión proceso de contratación (7).

Acogida: Se encarga del área humana:	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Departamento de RR.HH.	32	82
Directivos línea	3	8
Proveedores externos	0	0
Familia	4	10
Total	39*	100,0
*39 empresas respondieron y podían marcar 1 respuesta.		

Tabla 6.3. Gestión proceso de contratación (8).

Acogida: Se encarga del área legal:	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Departamento de RR.HH.	30	81
Directivos línea	2	5,5
Proveedores externos	3	8
Familia	2	5,5
Total	37*	100,0
*37 empresas respondieron y podían marcar 1 respuesta.		

Tabla 6.3. Gestión proceso de contratación (9).

Formas de reclutamiento	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Anuncio dentro de la empresa	35	1	5	1,77	1,190
Proposición directa del puesto	36	1	5	2,81	1,305
Anuncio en prensa	37	1	5	2,86	1,294
Internet	36	1	5	2,58	1,461
Bases de datos internas	35	1	5	2,14	1,287
Foros de empleo	35	1	5	1,80	1,052
Recomendaciones y referencias	36	1	5	2,61	1,128
INEM y agencias de colocación	34	1	5	1,59	1,019
Empresas de selección	37	1	5	2,92	1,341
Instituciones educativas	36	1	5	2,31	1,327
Empresas de trabajo temporal	32	1	5	1,75	1,218
Otros	6	1	5	3,00	2,191

Tabla 6.4. Frecuencia en métodos de reclutamiento (directivos y mandos).

Formas de reclutamiento	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Anuncio dentro de la empresa	36	1	5	2,25	1,481
Proposición directa del puesto	35	1	5	3,09	1,245
Anuncio en prensa	36	1	5	2,42	1,251
Internet	36	1	5	2,94	1,548
Bases de datos internas	35	1	5	3,14	1,332
Foros de empleo	35	1	4	2,49	1,222
Recomendaciones y referencias	36	1	5	2,94	,860
INEM y agencias de colocación	33	1	4	2,15	1,278
Empresas de selección	35	1	5	2,26	1,291
Instituciones educativas	35	1	5	2,89	1,255
Empresas de trabajo temporal	33	1	5	2,70	1,425
Otros	2	1	1	1,00	,000

Tabla 6.4. Frecuencia en métodos de reclutamiento (resto de profesionales).

Importancia en la selección de mandos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Capacidades específicas para el puesto	39	2	5	4,41	,751
Competencias amplias y polivalentes	39	1	5	4,31	,977
Habilidades creativas e innovadoras	38	3	5	4,08	,712
Congruencia actitudes-objetivos y cultura	38	1	5	4,26	,978
La relación familiar	37	1	5	1,95	1,104
El menor coste	37	1	5	2,41	1,235
Otros	5	1	5	3,00	2,000

Tabla 6.5. Selección de candidatos (directivos y mandos).

Formas de reclutamiento	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Capacidades específicas para el puesto	39	2	5	4,15	,904
Competencias amplias y polivalentes	39	1	5	3,95	1,123
Habilidades creativas e innovadoras	39	1	5	3,41	1,141
Congruencia actitudes-objetivos y cultura	39	1	5	4,00	1,100
La relación familiar	38	1	5	1,89	1,110
El menor coste	38	1	5	2,66	1,279
Otros	3	1	3	1,67	1,155

Tabla 6.5. Frecuencia en métodos de reclutamiento (resto de profesionales).

¿Tiene su empresa un programa de acogida?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Sí	23	57,5
Sólo para directivos	6	15,0
Sólo para profesionales no directivos	2	5,0
No, pero lo vamos a poner en marcha	0	0
No	9	22,5
Total	40*	100,0

*40 empresas respondieron y podían marcar sólo 1 respuesta.

Tabla 6.6. Existencia de programa de acogida.

¿Dispone de algún sistema formal de clasificación para ordenar la importancia relativa de los puestos/roles?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Manual de acogida	25	19,5%
Entrevistas individuales	22	17,2%
Reuniones de grupo	8	6,3%
Cursos de acogida	8	6,3%
Visitas a empresas	23	18,0%
Presentación de otros empleados	25	19,5%
Asignación de un tutor o mentor	17	13,3%
Total	128*	100,0%

*28 empresas respondieron y podían marcar 7 respuestas.

Tabla 6.7. Elementos del programa de acogida.

7. COMPENSACIÓN

Variable definida	Tipo de variable	Tipo de variable*	Distribución normal	Análisis (variable dependiente)	Análisis (variable independiente)
Formalización política retributiva [7.1]	Nominal	Ordinal	Si	Continuo	Continuo
Determinación política retributiva [7.2]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Continuo
Complejidad fijación política retribu [7.3]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Orientación política retributiva [7.4]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Categorico
Paquete retributivo global [7.5]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Continuo
Retribución fija [7.6]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Continuo
Retribución variable a corto plazo [7.7]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Continuo
Retribución variable a largo plazo [7.8]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Continuo
Diferenciación política retribución [7.9]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Continuo
Método diferenciación política ret [7.10]	Nominal	Nominal	No	Categorico	Continuo

*Transformación aplicable para mejorar el tratamiento estadístico. +Después de aplicar una transformación en la variable para normalizar.

Tabla 7.0. Guía de Variables (Compensación).

¿Existe una política de retribución formal?	Número de empresas	Porcentaje total	Porcentaje conocido
No	9	22,5	22,5
Personal fuera de convenio	7	17,5	17,5
Todos los colectivos	24	60,0	60,0
Desconocido			
Total	40	100,0	100,0

Tabla 7.1. Formalización de la Política de retribución de la Empresa Familiar.

¿Quién toma las decisiones en materia retributiva?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Departamento de RR.HH.	19	25,0%
Directores de negocio	21	27,6%
Propietario / familia	21	27,6%
Negociación colectiva	12	15,8%
Otros	3	3,9%
Total	76*	100,0%

*39 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas.

Tabla 7.2. Determinación de la Política de retribución de la Empresa Familiar.

¿Cuántos determinantes tiene la política retributiva?	Número de empresas	Porcentaje total	Porcentaje conocido
Uno	16	40,0	41,0
Dos	12	30,0	30,8
Tres	8	20,0	20,5
Cuatro	3	7,5	7,7
Desconocidos	1	2,5	
Total	40	100,0	100,0

Tabla 7.3. Determinantes de la Política de retribución de la Empresa Familiar.

¿En qué se fundamenta su política retributiva?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Contribución de las personas	28	26,9
Desempeño de los empleados	25	24,0
Atracción y retención de profesionales	16	15,4
En línea con la competencia	20	19,2
En línea con el IPC	15	14,4
Total	104*	100,0

*38 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas.

Tabla 7.4. Orientación de la Política de retribución de la Empresa Familiar.

¿Cuáles son los elementos que configuran el paquete retributivo?	Directivos y Mandos		Resto de profesionales	
	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Retribución fija	35	27,3	35	42,2
Retribución variable a corto plazo	22	17,2	20	24,1
Anuncio en prensa	3	2,3	1	1,2
Comisiones	9	7,0	7	8,4
Retribución variable a largo plazo	13	10,2	5	6,0
Plan de pensiones	8	6,3	2	2,4
Seguro médico	10	7,8	6	7,2
Coche	23	18,0	4	4,8
Otros	5	3,9	3	3,6
Total	128*	100,0	83+	100,0

*38 empresas respondieron y podían marcar hasta 9 respuestas. *36 empresas respondieron y podían marcar hasta 9 respuestas.

Tabla 7.5. Paquete Retributivo global en la Empresa Familiar.

¿Cómo se establece la retribución fija en la Empresa Familiar?	Directivos y Mandos		Resto de profesionales	
	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Convenio colectivo / pacto empresa	14	16,7	24	28,2
Categoría / grupo profesional	13	15,5	20	23,5
Puesto de trabajo y estructura salarial	16	19,0	14	16,5
Según mercado	15	17,9	12	14,1
Negociación individual	26	31,0	15	17,6
Total	84*	100,0	85+	100,0

*38 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas. +39 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas.

Tabla 7.6. Determinación de la Retribución Fija en la Empresa Familiar.

¿Cuáles son los elementos que configuran el paquete retributivo variable?	Directivos y Mandos		Resto de profesionales	
	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Bonos discrecionales	0	0,0	0	0,0
Bono basado en desempeño	6	15,4	4	25,0
Bono basado en resultados / objetivos	20	51,3	4	25,0
Comisiones	6	15,4	5	31,3
Participación en beneficios	7	17,9	3	18,8
Total	39*	100,0	16+	100,0

*26 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas. +12 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas.

Tabla 7.7. Composición de la Retribución Variable a Largo Plazo en la Empresa Familiar.

¿Existe algún tipo de esquema de retribución variable a largo plazo?	Directivos y Mandos		Resto de profesionales	
	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Bono plurianual dinerario	5	83,3		
Entrada en el capital social				
Bono de resultados con desembolso	1	16,7		
Bono de resultados sin desembolso				
Total	6*	100,0	0+	100,0

*6 empresas respondieron y podían marcar hasta 9 respuestas. +0 empresas respondieron y podían marcar hasta 9 respuestas.

Tabla 7.8. Composición de la retribución Variable a Corto Plazo en la Empresa Familiar.

¿Existe una política retributiva diferenciada para los empleados miembros de la familia?	Número de empresas	Porcentaje total	Porcentaje conocido
Si	8	20,0	20,5
No	31	77,5	79,5
Desconocidos	1	2,5	
Total	40	100,0	100,0

Tabla 7.9. Diferenciación de la Política de Retribución en la Empresa Familiar.

¿Cómo es la política de retribución diferenciada hacia los miembros de la familia?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Misma retribución para empleados familiares	3	16,7
Según las circunstancias personales	1	5,6
Según responsabilidad y contribución	6	33,3
Según valía y cualificación	3	16,7
Participación en beneficios	5	27,8
Total	18	100,0
*10 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas.		

Tabla 7.10. Método de Diferenciación de la Política de Retribución en la Empresa Familiar.

8. FORMACIÓN Y DESARROLLO

Variable definida	Tipo de variable	Tipo de variable*	Distribución normal	Análisis (variable dependiente)	Análisis (variable independiente)
Formación en la empresa [8.1]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Continuo
Existencia plan formación formal [8.2]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico
Existencia plan de carreras formal [8.3]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Formación existente en la emp. [8.4]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Continuo
Obstáculos para la formación [8.5]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Carrera profesionales no familiar [8.6]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico
Existencia plan carreras [8.7]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico
Reflexión sobre la sucesión [8.8]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico
Existencia plan de sucesión [8.9]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico
Características plan de sucesión [8.10]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Criterios acceso promoción int. [8.11]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Acceso familiares a la empresa [8.12]	Nominal	Nominal	No	Categórico	Categórico
*Transformación aplicable para mejorar el tratamiento estadístico. +Después de aplicar una transformación en la variable para normalizar.					

Tabla 8.0. Guía de Variables (Formación y Desarrollo).

¿Se imparte formación en la empresa?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Sí, de forma continuada	32	59,3%
Sí, esporádicamente	4	7,4%
Sí, pero sólo para puestos técnicos	3	5,6%
Sí, para reforzar las habilidades directivas	6	11,1%
Se aprende en el puesto de trabajo	9	16,7%
Total	54*	100,0%

*39 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas.

Tabla 8.1. Formación en la empresa.

¿Existe un plan de formación formal?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Sí	33	82,5
No	7	17,5
Total	40	100,0

*40 empresas respondieron y podían marcar hasta 1 respuesta.

Tabla 8.2. Existencia plan formacional formal.

La formación que se imparte está basada en:	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Conocimientos técnicos	40	3	5	4,18	,594
Idiomas	35	1	5	2,97	1,294
Comportamientos/competencias	37	1	5	3,84	1,041
Habilidades directivas	35	2	5	3,86	1,061
Otros	0				

Tabla 8.3. Tipo de formación impartida.

Cuestiones política formación	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Los planes van dirigidos a un amplio nº trabajadores	35	20,1%
La formación es una prioridad en la política de RR.HH.	35	20,1%
Se realiza una amplia variedad de programas formativos	31	17,8%
La formación es considerada una inversión, no un coste	39	22,4%
Persigue potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades	34	19,5%
Total	174*	100,0%

*40 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas.

Tabla 8.4. Formación existente en la empresa.

Los obstáculos existentes para realizar formación son:	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Ausencia puesto de trabajo (dificultad)	39	1	5	3,23	1,180
Falta interés trabajadores	40	1	5	2,65	1,210
Dificultad en el desplazamiento	40	1	4	2,25	1,193
Facilidad contratar personal ya formado	39	1	5	2,44	1,314
Temor pérdida personal	40	1	5	2,08	1,185
Costes elevados de la formación	40	1	5	2,25	1,171
No percibir resultados a corto plazo	38	1	5	2,24	1,101
Otros	2	4	5	4,50	,707

Tabla 8.5. Obstáculos para la formación.

¿Hay posibilidad para los profesionales no familiares de hacer carrera en la empresa?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Sí	37	92,5
No	3	7,5
Total	40	100,0
*40 empresas respondieron y podían marcar hasta 1 respuesta.		

Tabla 8.6. Carrera profesional personal no familiar.

¿Existe un plan de carreras formal para todos los empleados?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Sí	1	2,5
No	39	97,5
Total	40	100,0
*40 empresas respondieron y podían marcar hasta 1 respuesta.		

Tabla 8.7. Existencia Plan Carreras.

¿Se ha reflexionado en cuanto a la sucesión?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Sí	31	81,5
No	7	18,5
Total	38*	100,0
*38 empresas respondieron y podían marcar hasta 1 respuestas.		

Tabla 8.8. Reflexión sobre la sucesión.

¿Existe un plan de sucesión formal?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Sí	12	31,5
No	26	68,5
Total	38	100,0

*38 empresas respondieron y podían marcar hasta 1 respuestas.

Tabla 8.9. Existencia plan de sucesión.

¿Cuáles son las características de más peso a la hora de plantearse la sucesión?:	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Experiencia en negocios familiares	29	1	5	3,28	1,360
Experiencia en empresa externa	29	1	5	3,28	1,306
Adhesión a la cultura familiar	29	1	5	3,93	1,252
Compromiso con el negocio	30	1	5	4,63	,809
Orden de nacimiento/edad	28	1	5	1,82	,983
Relación de consanguinidad	28	1	5	2,43	1,425
Potencial y valor real de contribución al negocio	28	1	5	4,39	1,133
Otros	2	4	5	4,50	,707

Tabla 8.10. Características planteamiento sucesión.

¿Cuáles son los criterios de más peso a la hora de acceder a una promoción?:	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Lealtad a la familia	31	1	5	2,97	1,224
Compromiso con la empresa	37	4	5	4,65	,484
Resultados de negocio/contribución resultados	38	3	5	4,55	,645
Calidad del trabajo	37	3	5	4,62	,545
Otros	3	1	5	3,67	2,309

Tabla 8.11. Criterios acceso promoción interna.

¿A qué posiciones acceden los miembros de la familia en su incorporación a la empresa?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Puesto de máxima responsabilidad	13	42
Puestos directivos/mandos intermedios	10	32,5
Puestos básicos	5	16
Otros	3	9,5
Total	31	100,0

*31 empresas respondieron y podían marcar hasta 1 respuesta.

Tabla 8.12. Acceso familiares a la empresa.

9. CONCILIACIÓN

Variable definida	Tipo de variable	Tipo de variable*	Distribución normal	Análisis (variable dependiente)	Análisis (variable independiente)
Fase diseño políticas conciliación [5.1]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Catagórico
Medidas conciliación implantadas [5.2]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Continuo

*Transformación aplicable para mejorar el tratamiento estadístico. +Después de aplicar una transformación en la variable para normalizar.

Tabla 9.0. Guía de Variables (Conciliación).

¿En qué fase se encuentra la empresa en el diseño e implantación de políticas de conciliación?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
No está en la agenda de la empresa	21	52,5
Sólo se han implantado algunas políticas	2	5,0
Se han implantado diversas políticas no muy utilizadas	16	40,0
Se han implantado diversas políticas, altamente utilizadas	1	2,5
Total	40*	100,0

*40 empresas respondieron y podían marcar 1 respuesta.

Tabla 9.1. Fase en el diseño e implantación de las políticas de conciliación.

¿Qué medidas tiene implantadas la empresa?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Horarios flexibles	22	13,7%
Trabajo a tiempo parcial	23	14,3%
Semana comprimida	4	2,5%
Permiso de maternidad/paternidad	7	4,3%
Excedencia cuidado familiares	14	8,7%
Descanso profesional	4	2,5%
Bancos de tiempo libre	2	1,2%
Flexibilidad en los días de permiso	20	12,4%
Posibilidad de ausentarse del trabajo	32	19,9%
Mantenimiento de ventajas laborales	2	1,2%
Sustitución de empleados	12	7,5%
Teletrabajo	3	1,9%
Puestos compartidos	7	4,3%
Esfuerzos por reintegrar a empleados	8	5,0%
Otros	1	,6%
Total	161*	100,0%

*34 empresas respondieron y podían marcar 15 respuestas.

Tabla 9.2. Políticas y herramientas de los recursos humanos formalmente definidas e implantadas.

10. DIRECTIVO EXTERNO

Variable definida	Tipo de variable	Tipo de variable*	Distribución normal	Análisis (variable dependiente)	Análisis (variable independiente)
Abandono directivos [10.1]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Continuo
Dirección profesional [10.2]	Ordinal	Escala	Si	Continuo	Continuo
Separación propiedad-gestión [10.3]	Ordinal	Escala	Si	Continuo	Continuo
Papel directivos externos [10.4]	Nominal	Nominal	No	Catagórico	Continuo
Circunstancias contratación [10.5]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo
Características deseables dir. Ext. [10.6]	Escala	Escala	Si	Continuo	Continuo

*Transformación aplicable para mejorar el tratamiento estadístico. +Después de aplicar una transformación en la variable para normalizar.

Tabla 10.0. Guía de Variables (Directivo externo).

¿En qué momento dejan la empresa los directivos externos?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Jubilación	19	38,0%
Mejora profesional	17	34,0%
“Techo de cristal”	3	6,0%
Paso a otras empresas del grupo	6	12,0%
Otros	5	10,0%
Total	50*	100,0%

*34 empresas respondieron y podían marcar hasta 5 respuestas.

Tabla 10.1. Abandono directivos externos.

Variable definida	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
La familia debe dejar la dirección de la empresa en manos de profesionales no familiares	36	1	5	3,28	1,003

Tabla 10.2. Dirección en manos no profesionales.

Variable definida	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
La familia debe estar distanciada de la empresa y limitarse a obtener rentabilidad de ella	38	1	5	2,32	1,016

Tabla 10.3. Separación dirección-propiedad.

Los directivos externos no familiares suelen adoptar el rol de:	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Aliado	21	46,7%
Mentor	7	15,6%
Directivo-puente	12	26,7%
Evaluador	5	11,1%
Competidor	0	
Saboteador	0	0%
Espectador	0	0%
Total	45*	100,0%
*33 empresas respondieron y podían marcar hasta 7 respuestas.		

Tabla 10.4. Papel directivos externos.

Las circunstancias para contratar un directivo externo serían:	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Necesidad incorporar cambios	39	3	5	4,72	,510
No disponer de herederos	37	1	5	3,57	1,463
Falta madurez profesional sucesores	35	1	5	3,97	1,294
Directivo bisagra	35	1	5	3,09	1,502
Cambios drásticos	36	1	5	3,89	1,237
Otras	2	2	4	3,00	1,414

Tabla 10.5. Circunstancias contratación directivo externo.

Las características deseables de los directivos externos son:	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Capacidad directiva (liderazgo)	38	1	5	4,05	1,576
Discreción	37	1	5	3,84	1,214
Lealtad	37	1	5	3,89	1,542
Experiencia en puesto similar	39	1	5	3,62	1,310
Características personales similares fundador	36	1	5	2,97	1,183
Otras	2	1	4	2,50	2,121

Tabla 10.6. Características deseables directivos externos.



9. Conclusiones

Este proyecto de Investigación ha pretendido ofrecer una visión global y muy actual sobre la situación de los recursos humanos en las organizaciones y más particularmente en las empresas familiares.

Las empresas familiares son organizaciones en las cuales se unen varios factores: la presencia de una familia fundadora y poseedora del espíritu y de la razón de ser de la actividad en sí, el negocio como actividad y las personas ajenas a la familia, como personal de plantilla. La principal diferencia con una empresa no familiar es justamente la presencia de la familia, como entidad en sí misma, en todos los aspectos relacionados con la vida, desarrollo y continuidad de la compañía.

Las personas, eje vital para cualquier organización, adquieren un peso todavía más relevante en estas organizaciones. Gestionar sus inquietudes, sus necesidades, su desarrollo profesional, su compensación, pero también su contribución, su desempeño, su buen hacer, no es tarea fácil. Pero, si además incorporamos aspectos como el liderazgo de la propia empresa, la incorporación de talento, la profesionalización, la convivencia de profesionales familiares o no familiares, nos encontramos ante un gran reto para asumir.

Sólo, a modo de ejemplo, un profesional no familiar tiene que desarrollar una elevada capacidad de integración a una cultura, valores, creencias, costumbres que son únicas y, como decíamos, constituyen elementos diferenciadores no sólo de una Empresa Familiar a otra sino sobre todo de cualquier empresa en general.

Este factor, unido a la creciente importancia estratégica de los recursos humanos en el mundo empresarial y su cada vez más reconocida contribución a los resultados de las organizaciones, nos permitieron analizar su aplicación en empresas familiares de todos los tamaños y ámbito de actividad.

Al margen del análisis de factores propios de la Empresa Familiar, entre las principales conclusiones alcanzadas, podemos destacar la importancia que el directivo no familiar tiene en este tipo de organizaciones, no sólo como elemento externo que aporta objetividad y una visión innovadora para el negocio, en muchos casos, sino como elemento de valor, como talento que hay que cuidar, motivar y retener sobre todo en un mercado tan competitivo como el actual.

Si por un lado hay que cuidar al personal externo, también hay una concienciación cada vez mayor por parte de la dirección de la familia acerca de la aplicación de las mismas políticas de recursos humanos para los miembros de la familia. No sólo para no generar discrepancias y diferencias con el personal no familiar, si no para que los miembros de la familia puedan tener la misma posibilidad de demostrar su valía y sus conocimientos “per se” y no por ser “hijos de”.

También, destacar la paulatina incorporación a las empresas familiares de aquellas tendencias que parecían estar reservadas a las grandes corporaciones multinacionales, como por ejemplo las medidas de conciliación para la vida laboral y personal o la implantación de sofisticadas herramientas de evaluación del potencial, de compensación, de organización funcional.

A través de los recursos humanos, la misión, visión y valores de la familia, van más allá de ésta para llegar a trasladarse a todo el personal, añadiendo capacidad competitiva.



10. Referencias bibliográficas

- **Incorporación de Talento**
- **Profesionalización de la Empresa Familiar: Transparencia y Rigurosidad**
- **Relevo generacional**

Alemanya Zaragoza, E. (1998): "Problemas específicos de los contratos de Alta Dirección en la Empresa Familiar"; *Alta Dirección*, 33, Nov-Dic; pp. 41-48.

Amat, J.: "La sucesión en la Empresa Familiar"; Deusto.

Astrachan, J.; Klein, S.; Smyrnios, K. (2002): "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving The Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, vol.15, nº1, pp. 45-58.

Beckhard, R.; Davies, P.; Hollander, B (1989): *Miembros ajenos a la familia*, La Empresa Familiar 3; IESE.

Bird, B.; Welsch, H.; Astrachan, J.; Pistrui, D. (2002): "Family Business Research: The Evaluation of an Academic Field", *Family Business Review*, vol.15, nº4, pp. 337-350.

Birley, S. (2002): "Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues: A 16 Country Study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring, pp. 5-19.

Brealy, R.A.; Myers, S.C.; Marcus, A.J. (2004): *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, McGraw-Hill, 4ª ed. en castellano, Méjico.

Cabrera Suárez, K. (1998): "Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la Empresa Familiar", *Tesis doctoral*, Las Palmas de Gran Canaria.

Cabrera Suárez, K.; De Saa Pérez, P.; García Almeida, D. (2001): "The succession Process from a Resource –and Knowledge- Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, vol.14, nº1, pp. 37-46.

Calavia Molinero, J.M. (1998): *Aspectos societarios de la Empresa Familiar: raíces históricas y nuevas opciones*. *Alta Dirección*, 202, pp. 31-38.

Camisón, C. (2000): *La competitividad de la Empresa Familiar valenciana: una aproximación desde el enfoque de recursos*. *Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia: Organismo Público Valenciano de Investigación (OPVI): pp. 119-170.

Colli, A. (2003): *The History of Family Business 1850-2000*. Cambridge. University Press.

Chrisman, J.; Chua, J.; Litz, R. (2004): "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, pp. 335-354.

Chrisman, J.; Chua, J.; Sharma, P. (2003): "Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm", en: <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003.pdf>

Chrisman, J.; Chua, J.; Steier, L. (2003): "An Introduction to Theory of Family Business", *Journal of Business Venturing*, vol.18, pp. 441-448.

D'arquer, J. (1992): "PYME y Empresa Familiar", *Alta Dirección*, nº 166, pp. 17-22.

Davies, P. J. (1989): *El negocio familiar. Perspectivas del cambio*, La Empresa Familiar 3. IESE.

Fama, E. F.; Jensen, M. C. (1983): "Agency problems and residual claims"; *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 327-349.

Gallén Ortiz, M. L. (1997): "La relación accionistas-directivos: Problemas de agencia y mecanismos de control", *Análisis Financiero*, 7, enero-abril; pp. 34-45.

- Gallo, M. A. (1.999): *Segunda generación en la Empresa Familiar. La importancia de un liderazgo fuerte en la primera etapa*, La Empresa Familiar 6; IESE.
- Gallo, M. A. (1997): *La Empresa Familiar*, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- Gallo, M. A. (1998): *La sucesión en la Empresa Familiar*, Colección estudios e informes, nº12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Habbershon, T.; Williams, M.; MacMillan, I. (2003): "A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, vol.18, pp. 451-465.
- Hall, A. (2002): "Towards an Understanding of Strategy Processes in Small Family Business", en Fletcher (Ed.): *Understanding The Small Business*, pp. 32-45. Routledge in Small Business.
- Hannan, M.; Freeman, J. (1989): *Organizational Ecology*, Cambridge: Harvard University Press.
- Haveman, H.A. (1993): "Ghost of Managers Past: Managerial Succession and Organizational Mortality", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 4, pp. 864-881.
- Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure"; *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Lauterbach, B.; Vu, J.; Weisberg, J. (1999): "Internal vs. External Successions and their Effect on Firm Performance", *Human Relations*, vol. 52, n° 12, pp. 1485-1504.
- Leach, P. (1993): *La Empresa Familiar*, Granica, Barcelona.
- Lee, D.; Lim, G.; Lim, W. (2003): "Family Business Succession: Appropriation Risk and choice of Successor", *Academy of Management Review*, vol.28, n°4, pp. 657-666.
- Levinson, H. (1971): "Conflicts that plague family businesses", *Harvard Business Review*, 49, pp. 90-98.
- McCann, J.; León-Guerrero, A.; Haley, J. (2001): "Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n°1, pp. 50-59.
- Palacín Sánchez, M. J. (1998): "El atrincheramiento de los directivos: Accionistas versus directivos", *Análisis Financiero*, 76, sep-dic, pp. 86-93.
- Pérez García, L. E. (1995): *La sucesión en la Empresa Familiar catalana*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Pérez Rodríguez, Mª.J.; Basco, R.; García-Tenorio, J.; Giménez, J.; Sánchez, I. (2007): *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*, Thomson, Madrid.
- Pithod, A.; Dodero, S. (1997): *La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas*, El Ateneo.
- Puffer, S.; Weintrop, J. (1991): "Corporate Performance and CEO Turnover: A Comparison of Performance Indicators", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 1-19.
- Sacristán Navarro, M. (2002): *La dirección estratégica de empresas familiares como proyecto de investigación*, *Boletín de Estudios Económicos*, vol.LVII, nº177, pp. 517-542.
- Schulze, W.; Lubatkin, M.; Dino, R. (2003): "Exploring the consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 46, n°2, pp.116-174.
- Sirmon, D.; Hitt, M. (2003): "Managing Resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n.º 4: 339-364.

Sonnenfield, J.A. (2003): *Parámetros Fundamentales de un Buen Consejo de Administración*, Harvard Deusto Business Review, 113, marzo-abril, pp. 14-22.

Sorenson, R. L. (2000): "The Contribution of Leadership Style and Practice to Family and Business Success", Family Business Review, vol.13, n.º3, pp. 183-200.

Stempler, G. (1988): *A study of succession in family owned businesses*, UMI Disertation Services.

Ussmane, A. M. (1994): *A transferencia de geracao na direccao das empresas familiares em Portugal*, Tesis Doctoral, Universidad da Beira interior, Covilha.

Velando Rodríguez, M.E.; Guisado Tato, M. (2006): *Impacto de la estrategia de reclutamiento organizacional sobre el rendimiento del personal de I+D en empresas de alta tecnología*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, n° 2, pp. 131-150.

Ward, J. L. (1987): *Cómo desarrollar la Empresa Familiar*, El Ateneo.

Westhead, P.; Cowling, M. (1998): "Family Firm Research: the need for a methodological rethink", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23, n.º 1, pp. 31-57.

· Modelos de Organización de Trabajo y Conciliación Vida

Buchanan, D. (1987): "Job Enrichment is Dead: Long Live High Performance Work Design!". Personnel Management. May. Pp 40-43.

Emery, F.F. (1980): "Designing Socio-Technical Systems for Greenfields Sites". Journal of Occupational Behaviour. Vol 1, n° 1. Pp 19-27.

Herrera, J. (2001): *Dirección de recursos Humanos. Un enfoque de Administración de Empresas*. ACDE Ediciones. Valencia.

Lawler, E.E. (1969): "Job Design and Employee Motivation". Personnel Psychology. n° 22. Pp 426-435.

McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill. New York.

Hackman, J.R.; Oldham, G.R. (1980): *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Hayek, F. A. (1945): "The use of knowledge in society", American Economic Review, Vol. 35, No, 4, pp. 519-530.

Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1992): "Specific and General Knowledge and Organization Structure", en Werin, L.; Wijkander, H. [eds] (1992): *Contract Economics*, Blackwell, Oxford, UK. Existe una versión reducida y revisada en: Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1995): "Specific and General Knowledge and Organization Structure", Journal of Applied Corporate Finance, vol. 8, n° 2, pp 4-18.

Saavedra, R.; Earlu, P. C.; Van Dyne, L. (1993): "Complex interdependence in task-erforming groups". Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 1, pp. 61-72.

Spencer, L.M.; Spencer, S.M. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York.

Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York. Traducido al Español en Thompson, J.D. (1994) *organizaciones en Acción*. McGraw-Hill, Bogotá.

Abellán, L. (2007): "Trabajar y, sin embargo, vivir". El País, 17 de Junio de 2007, pp. 89. Madrid.

- Beutell, N. y U. Wittig-Berman (1999): "Predictors of the Work-Family Conflict and satisfaction with Family, Job, Career and life". *Psychological Report* n° 85, pp. 893-903.
- Boyar, S.L., Maertz, CP., Pearson, A. W. y Keough (2003): "Work-Family Conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions". *Journal of Managerial Issues* vol 15, n° 2 pp. 175-190.
- BOE: "Ley 39/1999, de 5 de Noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras". Nov. 1999, n° 266, pp. 38934-38492.
- BOE: "Ley Orgánica 3/2007, de 22 de Marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres". Marzo 2007, n° 71, pp. 12611-12645.
- Burke, R.J. (1988): "Some antecedents and consequences of Work-Family Conflict", *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 3 n° 4, pp. 287-302.
- Caballero, M. (2003): *Políticas Empresariales de Conciliación Vida Familiar y Laboral: Buenas Prácticas. Gobierno Vasco- Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres.*
- Caparrós, A., D. García y L. Navarro (1999): "Movilidad voluntaria: Alguna evidencia empírica para el mercado de trabajo español". *Economiaz*, n° 43, pp. 118-135.
- Carnicer, M.P., A. Martínez, M.Pérez, M.J. Vela (2004): "Work-family conflict in a southern European Country: The influence of job-related and non-related factors". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, n° 5, pp. 466-481.
- Carrasquer Oto, P., Borrás Sena, V. & Torns Martín, M. T. (2004): "La conciliación de la vida laboral y familiar: ¿un horizonte posible?". *Sociología del trabajo*, n° 10 pp. 111-138.
- Chinchilla, M.N. (2005): "Ser Empresa Familiarmente responsable (EFRc): la primera responsabilidad corporativa". *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, n° 187, pp. 30-39.
- Chinchilla, M.N. (2006): *Ser Empresa Familiarmente responsable: ¿Lujo o necesidad?. Pearson Prentice-Hall.*
- Chinchilla, M.N., S. Poelmans, (2002): *Políticas familiarmente responsables. Informe IFREI 2002. Barcelona. IESE-Universidad de Navarra.*
- Chinchilla, M.N., S. Poelmans, P. García-Lombardia y M. López (2005): *Políticas de Recursos Humanos orientadas a la conciliación vida profesional-vida familiar y su relación con el desempeño. Análisis de las multinacionales de la Comunidad de Madrid. Estudio 23. Centro Internacional Trabajo y Familia. IESE Business School. Universidad de Navarra.*
- Chinchilla, M.N., León, C., Canela M.A. y Ariño, M.A. (2006): *Análisis Sectorial de las políticas de conciliación. Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas. Centro Internacional Trabajo y Familia. IESE Business School. Universidad de Navarra.*
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr, y S. Oh (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, abril, pp. 11-27.
- El País (2005): "La conciliación es cosa de todos". *El País Suplemento Negocios*. 15 de Mayo 2005, pp. 32. Madrid.
- Frone, M., M. Rusell y M.L. Cooper (1992^a): "Antecedents and outcomes of Work-Family Conflict: testing a model of the Work-Family interface", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77 n°1, pp. 65-78.
- Goff, S.J., M.K. Mount y R.L. Jamison (1990): "Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: a field study", *Personnel Psychology*, n° 43, pp. 793-809.

Greenhaus, J.H. y N.J. Beutell (1985): "Sources of conflict between work and family roles" *Academy of Management Review*, vol 10, nº1, pp. 76-88.

IBM España (2005): "La conciliación según IBM o cómo ser flexible sin romperse". *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, nº 187, pp. 40-58.

INE, 2003: *Encuesta de empleo del tiempo 2002-2003*. INE Madrid.

Instituto de la Mujer, 2005: *Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas*". http://www.mtas.es/mujer/mujeres/estud_inves/Estudio%20conciliacion.pdf

Iverson, R.D., S.J.Deery y P.J. Erwin (1995): "Absenteeism in the health services sector: a causal model and intervention strategies", en Riedel, P. y Preston A. (eds), *Managing Absenteeism: Analysing and Preventing labour Absence*, Australian Government Printing Services, Camberra. Citado por Iverson et. Al. (1996).

Iverson, R.D., C.S. McLeod y P.J. Erwin (1996): "The role of employee commitment and trust in service relationships", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 14, nº 3, pp. 36-44.

Kahn, R.L., D.M. Wolfe, R. Quinn, J.D. Snoek, y R.A. Rosenthal (1964): *Organizational Stress: Studies in Role conflict and ambiguity*. Ed. Wiley, New York. Citado por Boyar et al. (2003).

Lee, K.S. (1989): "A tipology of industrial salesperson using organizacional commitment and job involment: a framework of predicting behavioural dimensions", *Proceedings of the American Marketing Association Educator's Conference*, ed. Paul Brown et al. Chicago: American Marketing Association, pp. 56-61.

Macinnes, J. (2005): "Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 23, nº 1, pp. 35-71.

Martínez, R. (2006): "El Modelo EFR: un nuevo paradigma para la gestión de las empresas familiarmente responsables (I)". *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, nº 203, pp. 52-61.

Martínez, R. (2006): "El Modelo EFR: un nuevo paradigma para la gestión de las empresas familiarmente responsables (I)". *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, nº 203, pp. 62-66.

Mayer, R.C., J.H. Davis y F.D. Schoorman (1985): "An integrative model of organizational trust" *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 3 pp. 709-734.

Miquel, S., A. Mollá y I. Quintanilla (1987): "Marketing interno y desarrollo personal", *Esic Market*, vol. 57 (julio-septiembre), pp. 69-80.

Netemeyer, R. G., J.S. Boles y R. McMurrian (1996): "Development and validation of Work-Family Conflict and Family-Work conflict Scales", *Journal of Applied Psychology*, vol. 81 nº 4 (Agosto), pp. 400-410.

Netemeyer, R.G., T. Brashear-Alejandro y Boles, J.S. (2004): "A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: a retail sales context", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 32, nº 1, pp. 49-60.

Pleck, J.H. (1977): "The Work-Family role system", *Social Problems*, nº 24, pp. 417-427.

Puente, A. (2006): "El desafío de incorporar medidas de conciliación de la vida personal y laboral en las Pymes". *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, nº 199, pp. 30-35.

Quintanilla, B. (2005): "La conciliación de la vida laboral y familiar en el marco jurídico actual". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 23, nº 1, pp. 95- 129.

Sirgy, M.J., D. Efraty, P. Siegel, D. Lee (2001): "A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories". *Social Indicators Research*, Vol. 55, nº 3, pp. 241- 257.

Torns, T. (2005): "De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos". Cuadernos de Relaciones Laborales, vol. 23, nº 1, pp. 15-33.

- Reclutamiento, Selección y Acogida

Amat, J.M.: *La sucesión en la Empresa Familiar*, Deusto.

Amat, J. M. (1998): *La continuidad de la Empresa Familiar*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Casado, F. (2003): "Los retos de la Empresa Familiar ante la globalización de los mercados y las nuevas tecnologías". En Genescà, E.; Urbano, D.; Cabelleras, J.L.; Guayarte, C. y Vergés, J.: *Creación de Empresas. Entrepreneurship*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, pp. 793-807.

Coopers & Librand: *El Capital Humano y La Empresa, Cinco Días. Informe del Instituto Saratoga, PricewaterhouseCoopers*.

Corona, J.: *Características de la Empresa Familiar*, Colección Biblioteca de la Empresa Familiar.

De la Fuente Sabaté, J.M. y Blanco Mazagatos, V.: *La Empresa Familiar en Castilla y León. Un primer intento de caracterización y análisis*. Documento de trabajo 10/03 Universidad de Burgos.

Dense H., Kenyon-Rouvinez, Gordon Adler, Guido Corbetta, Gianfilippo Cuneo: *Construyendo el legado de las familias empresarias*. Deusto.

Gallo, M. A. (1991): *Empresa Familiar: Directivos que no son miembros de la familia*, Documento de Investigación.

Gallo, M.A. (1998): *La sucesión en la Empresa Familiar*. Colección Estudios e Informes, nº 12. Servicio de estudios La Caixa.

Gallo, M.A.: *Empresa Familiar, Textos y Casos*, Editorial Praxis.

Galve, C. y Salas, V. (2003): "Economía de la Empresa Familiar". En Genescà, E.; Urbano, D.; Cabelleras, J.L.; Guayarte, C. y Vergés, J.: *Creación de Empresas. Entrepreneurship*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, pp.763-778.

Harvard Business Essentials (2003): *Contratar y Retener a los Mejores Empleados*. Ediciones Deusto, Barcelona.

Kets de Vries, M. (1993): "The dynamics of the family controlled firms: The good and the bad news", *Organizational Dynamics*, 21(3): 59-71.

Kickul, J. (2001): "Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business". *Journal of Small Business Management*; 39(4): 320-335.

King, S.W.; Solomon G.T. y Fernald, L.W. (2001): "Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model". *Journal of Small Business Management*, 39(1): 3-13.

Kok, J.M.; Uhlaner, L.M. y Thurik, A.R. (2006): "Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises". *Journal of Small Business Management*; 44(3): 441-460.

Kristof, A.L. (1996): "Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications". *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.

Lansberg, I. (1983): "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap", *Organizational Dynamics*, 12(1): 39-46.

Lansberg: *Sucesores en la Empresa Familiar*.

Monreal, J.; Calvo-Flores, A.; García, D.; Meroño, A.L.; Ortiz, P y Sabater, R. (2002): *La Empresa Familiar. Realidad económica y Cultura empresarial*. Civitas, Madrid.

Muchinsky, P.M. y Monahan, C.J. (1987): "What is Person-environment congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit". *Journal of Vocational Behavior*, 31: 268-277.

Neubauer, F. y Lank, A. (1999): *La Empresa Familiar*. Ediciones Deusto S.A.

Olleros, M. (2001): *El proceso de Captación y Selección de Personal*. Gestión 2000, Barcelona.

Reid, R.S. y Adams, J.S. (2001): "Human Resource Management. A Survey of Practices within Family and Non-Family Firms", *Journal of European Industrial Training*, 25(6): 310-320.

Rienda, L. y Pertusa, E.M. (2002): "Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares". *Boletín de Estudios Económicos*, 57(177): 483-499.

Sánchez, J.C. (1997): *Selección de Personal*. Guía Práctica. Amarú Ediciones, Salamanca.

Stevens, C.D. y Ash, R.A. (2001): "Selecting Employees for Fit: Personality and Preferred Managerial Style". *Journal of Managerial Issues*, 13(4): 500-517.

Stone, D.L.; Stone-Romero, E.F. y Lukaszewski, K.M (2007): "The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices". *Human Resource Management Review*, 17: 152-165.

Sulloway: *Rebeldes de Nacimiento*. Planeta.

Ussman, A.M. (2003): "The Complex family business relationship: How must it be dealt with?" En Genescà, E.; Urbano, D.; Cabelleras, J.L.; Guayarte, C. y Vergés, J.: *Creación de Empresas*. Entrepreneurship. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, pp. 779-791.

Wanous, J.P. (1992): *Organizational Entry. Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. Addison Wesley, Reading, Massachusetts.

Welsch, J. (1996): "The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession". In *The Best of FBR: A Celebration*. Boston: Family Firm Institute. Ed. Richard Beckhard. Boston, Mass. Family Firm Institute, 96-108.

· Formación y Desarrollo

Alavi, M.; Leidner, D.E. (2001): "Review: knowledge management and knowledge management systems. conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, vol. 25, n. 1, pp. 107-136.

Armstrong, M. (1991): *A handbook of personnel management practice*. Bogan Page Limited, London.

Barba, M.I. (2002): *Efectos de la formación sobre los resultados de la empresa. Un estudio empírico para el caso de directivos y vendedores*. Tesis Doctoral, Universidad de Murcia.

Barney, J.B.; Wright, P.M. (1998): "On becoming a strategic partner. The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, n° 1, Spring, pp. 31-46.

Basco, R. (2005): "Comportamientos en la Dirección y el Gobierno de la Empresa Familiar. Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad". Tesis doctoral leída en el Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

- Buckley, R.; Caple, J. (1991): *La formación. Teoría y práctica*. Díaz de Santos, Madrid.
- Dolan, S.; Schuler, R.; Valle, R. (1999): *La Gestión de Recursos Humanos*. McGraw Hill, Madrid.
- Fernández, M.; Sanzo, M. J.; Trespalacios, J. A. (1999): "Training in small business retailing. testing human capital theory", *Journal of European Industrial Training*, vol. 23. n. 7, pp- 335-352.
- Gallo, M. (1995): "Empresa Familiar. Textos y Casos", Praxis, Barcelona.
- García-Tenorio Ronda, J.; García Merino, T.; Pérez Rodríguez, M.J.; Sánchez Quirós, I.; Santos Álvarez, M.V. (2006): "Organización y Dirección de Empresas ". Thomson, 2006.
- García-Tenorio, J.; Pérez Rodríguez, M.J. (2002): "Más allá de la estrategia empresarial. El pensamiento estratégico coherente", *Economía Industrial*, nº 338, pp. 133-146.
- García-Tenorio Ronda, J.; Sabater Sánchez, R. (coord.) (2004): "Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos", Thomson, Madrid.
- Kirkpatrick, D. L. (1999): *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. EPISE, Barcelona.
- Pérez Rodríguez, M.J. (coord.) 2007: "Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar. Emprendedor, Empresa y Familia", Thomson, Madrid.
- Pfeffer, J. (1995): "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, vol. 9, n. 1, pp. 55-72.
- Pineda, P. (1995): *Auditoría de la formación. Gestión 2000*, S.A, Barcelona.
- Sanz Valle, R.; Sabater Sánchez, R. (2002): "Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº 1, pp. 163-182.
- Solé, F.; Mirabet, M. (1997): *Guía para la formación en la empresa*. Cívitas, Madrid. Valle, R. (coord.) (2003). *Gestión estratégica de recursos humanos*. Pearson, Prentice-Hall.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C.; McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage. A resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n. 2, pp. 301-326.

· Evaluación del Rendimiento

- Goestchin, P.(1987): "La gestión de la succession dans les PME". *Revue Economique et Sociale Lausanne*, p. 98-107.
- Cátedra de la Empresa Familiar "Juan Ros": "El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos". *La Empresa Familiar ante el proceso de globalización*, capítulo 48, Universidad de la Rioja, 716-786 SARTRE, M.A. y AGUILAR, E.M. (1999) "Competitividad y recursos humanos en una economía globalizada". *Boletín económico del ICE*, 25 (2614), 31-43.

· Gestión de la Compensación

- Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (1997): "Pay in family businesses", *Nation's Business*, vol. 85, nº 5, pp. 62-63.
- Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (1993): "Family Business Compensation", *Family Business Leadership Series*, nº 5. 66 pgs.

Nelton, S. (1989): "Fair pay in family firms". *Nation's Business*, 77, 10, 72-73.

Sheehy, J. (2005): "Pay and compensation in family-owned businesses", *Accountancy Ireland*, vol. 37, n° 6, pp. 76-78.

