

*Gemma RODRÍGUEZ FORNÓS*

---

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA  
FAMILIAR

*Treball Fi de Carrera*  
*dirigit per*  
*Juan CORONA*

*Universitat Abat Oliba CEU*  
**FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS**  
*Llicenciatura en administració i Direcció D'empreses*

---

*2008*



## **Resumen**

Estudio sobre la situación actual de las empresas de carácter familiar y sus características en relación a la función y políticas del departamento de Recursos Humanos; y análisis de los clásicos paradigmas a los que este tipo de empresas deben hacer frente, así como del modo de afrontarlos tanto desde un punto de vista teórico como a través de ejemplos de empresas reales para obtener una visión más práctica.

## **Resum**

*Estudi de la situació actual de les empreses de caràcter familiar i de les seves característiques en relació a la funció i polítiques de Recursos Humans; i anàlisi dels clàssics paradigmes als quals aquest tipus d'empreses han de fer front, així com la manera d'afrontar-los tant des d'un punt de vista teòric com a través d'exemples d'empreses reals per obtenir una visió més pràctica.*

## **Abstract**

*Study of the current situation of the family businesses and their characteristics related to Human Resources' function and policies; and analysis of the classical problems this kind of businesses have to face, and also the way of facing them both from a theoretical point of view and from a more practical one with the examples of real businesses.*

## **Palabras claves / Keywords**

Empresa – Familia – Recursos Humanos – Políticas – Desafíos
---



## Sumario

Introducción.....	7
I. La Empresa familiar y los Recursos Humanos	9
1. La Empresa Familiar y la relación familia empresa.....	9
1.1 La Empresa Familiar.....	9
1.2 Conflictos y desafíos en la Empresa familiar.....	11
1.3 Empresa familiar y empresa no familiar.....	13
1.4 Factores de éxito y fracaso en la empresa familiar.....	14
1.5 Conclusiones.....	17
2. Los Recursos Humanos.....	18
2.1 Concepto y evolución.....	18
2.2 Función de los Recursos Humanos.....	20
2.3 Tendencias en la gestión de Recursos Humanos.....	23
2.4 Políticas de Recursos Humanos.....	24
2.5 Conclusiones.....	45
II. Paradigmas de la gestión de personas en la empresa familiar.....	46
1. Introducción. El modelo de los tres círculos. .	46
2. El relevo generacional.....	50
3. La Incorporación del talento.....	55
4. La Profesionalización de la Empresa Familiar .....	59
III. Best Practices.....	62
1. Grupo Barceló.....	62
2. Grupo Eulen.....	64
3. Grupo Siro.....	65
4. Mercadona.....	66
5. Conclusiones.....	67
Conclusiones.....	68
Bibliografía.....	70



## Introducción

Actualmente, la gran mayoría de las empresas en funcionamiento alrededor del mundo son de carácter familiar, lo que nos hace pensar que, efectivamente, el estudio de todo aquello relacionado con ellas no solo es un tema de extrema actualidad, si no que es de gran interés para la mayoría de empresarios o personas directamente relacionadas con el mundo empresarial.

Por otro lado, la gestión de personas o, en otras palabras, los Recursos Humanos, han ido adquiriendo, en los últimos años, la importancia que requieren, ya que no consisten únicamente en el reclutamiento de profesionales, sino que su labor es mucho más extensa y clave para el éxito empresarial.

A todo ello tenemos que añadirle que la investigación acerca de la empresa familiar y, más concretamente acerca del papel de los Recursos Humanos en este tipo de compañías, es de carácter muy reducido. Si bien es cierto que en los últimos años ha habido un incremento en el estudio por parte de instituciones y profesionales especializados, gran parte de la información recopilada es de carácter teórico y general.

Estos aspectos se convirtieron en razones de peso a la hora de la elección del trabajo que presentamos, ya que suponían un reto por la falta de estudio y, a la vez, una oportunidad de profundización en un tema clave para el funcionamiento de las empresas familiares de hoy en día. Por otro lado, suponen también las hipótesis a analizar en el presente estudio con el objetivo de conseguir presentar un análisis exhaustivo acerca de ambos aspectos de forma relacionada.

Para el desarrollo del trabajo se ha escogido una estructura formada por 3 bloques principales:

El primero de ellos sirve de introducción y profundización en la concepción, características, funciones y gestión de la empresa familiar y los Recursos Humanos de forma separada.

El segundo bloque trata acerca de los problemas clásicos que aparecen en la gestión de personas en este tipo de compañías, tales como la sucesión, la incorporación del talento y la profesionalización.

Para realizar el tercer y último bloque hemos recopilado una serie de casos prácticos de empresas familiares de éxito a modo de ejemplo de cómo resolver los conflictos y problemas anteriormente mencionados.

La metodología seguida para la elaboración del presente trabajo ha combinado la recopilación teórica de manuales, estudios, y trabajos de investigación de profesionales, con la aplicación práctica de artículos de prensa y casos prácticos con empresas familiares tomadas como referencia.

Así pues, el presente estudio pretende ser una recopilación de las nociones básicas de la empresa familiar por un lado y de los recursos humanos por otro, a la vez que presenta un estudio detallado de los paradigmas más comunes que surgen al combinar estos dos ámbitos.

# I. LA EMPRESA FAMILIAR Y LOS RECURSOS HUMANOS

## 1. La empresa familiar y la relación familia-empresa.

### 1.1 La empresa familiar.

Al hablar de empresa familiar lo primero que pensamos es en una compañía con varios años en funcionamiento, crecida a partir del negocio familiar que fundaron padres o abuelos, cuyos cargos actuales son jefe ejecutivo, con los hijos o nietos esperando a sucederle. Sin embargo, tanto la concepción teórica como la realidad de las empresas familiares son mucho más complicadas y dinámicas.

Es difícil conseguir una definición precisa de empresa familiar, no solo por el hecho de que no esté contemplada de modo conceptual en la legislación aplicable<sup>1</sup>, sino también por el origen ligado a ella: su idea surge de la combinación de dos de las instituciones más antiguas de la historia: la familia y la empresa.

La familia es la primera organización social de la humanidad. Desde sus inicios, el ser humano se ha estructurado y organizado en familias de forma estable, formando un equipo para conseguir llevar a cabo funciones nutricias, socializadoras y, más adelante, económicas. Hoy en día, el Doctor Eugenio SÁNCHEZ-RAMADE define la familia como “un grupo de personas vinculadas entre sí por lazos de consanguinidad o parentesco bajo una convivencia habitual y, además, una institución en la que confluyen [...] factores sociales, económicos y culturales”<sup>2</sup>. Por otro lado, la empresa es una organización económica o, si partimos de la clásica definición docente, una entidad formada por capital y trabajo a través de la que se realizan actividades con el fin de obtener unos beneficios.

Por ello, conocemos que una compañía es de carácter familiar cuando cumple las características de los siguientes aspectos clave:

- *Propiedad*: la familia debe poseer la mayoría del capital social de la compañía.

---

<sup>1</sup> Las únicas menciones sobre la empresa familiar en la legislación española las encontramos en los aspectos mercantiles, de financiación y fiscales (exención en Impuesto del Patrimonio en algunos casos y reducción en la base imponible en el Impuesto de Sucesiones y Donaciones).

<sup>2</sup> Doctor Eugenio SÁNCHEZ-RAMADE, *Conferencia en la Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente de Andalucía. La continuidad de la empresa familiar, ¿un desiderátum?* Pg4.

- *Control*: la familia controla el poder político y económico en la empresa, es decir, tiene una participación directa en los altos cargos directivos y/o órganos de administración.
- *Gestión*: los miembros de la familia trabajan en la empresa, es decir, tienen el control estratégico sobre la gestión empresarial. No solo eso, si no que lo hacen con una clara intención de durabilidad y permanencia en el tiempo.

De este modo, en la empresa familiar se genera una tensión entre los objetivos y los componentes de las instituciones empresa y familia, ya que son completamente distintos. El sistema familiar tiene un enfoque de carácter más emocional, subconsciente, focalizado al interior del seno familiar, subjetivo y resistente al cambio, basado en la educación, el respeto y la lealtad; mientras que el sistema empresarial asegura el éxito a través de la práctica dinámica, la adaptación al mercado, la visión de futuro, siendo abierto a profesionales con talento y siendo competitivo. Sin embargo, conseguir la perfecta unión entre ambos mundos es garantía de obtención de un ambiente laboral y familiar excepcional para el desarrollo de la actividad empresarial, ya que el nexo entre valores familiares transmitidos de generación en generación constituirá la esencia de la empresa en si misma.

Y es que a pesar de las contradicciones antes mencionadas, las empresas familiares se muestran, en muchas ocasiones, como fuente de innovación y capacidad de emprender gracias a la incorporación de nuevas generaciones y son, definitivamente, el motor del tejido empresarial actual tanto a nivel nacional como internacional.

Encontramos la prueba de ello en las estadísticas realizadas por profesionales especializados que demuestran que en España suponen un 75% de la totalidad de las empresas, sumando más de 2,8 millones y medio de compañías. En ellas, trabajan más de 13 millones y medio de empleados y generan un 65% del Producto Interior Bruto del país.

Si nos basamos en estadísticas más amplias, en la Unión Europea representan el 60% del conjunto empresarial, ya que existen 17 millones de empresas familiares que emplean a más de cien millones de personas. Uno de los datos más significativos es que de las cien primeras empresas de la Unión Europea, el 25% son familiares.

En Estados Unidos, la presencia de empresas familiares es aún más elevada, llegando al 80% del total y generando el 50% del empleo del país<sup>3</sup>.

A pesar de ello, el ciclo generacional de las empresas familiares es más bien corto, ya que el 65% de ellas no supera la primera generación, sólo el 25% superan la segunda y menos del diez por ciento de ellas pasan de la tercera o cuarta. Las causas de las desapariciones no están únicamente relacionadas con problemas familiares, pero sí que estos representan la mayoría de los motivos de abandono (un 60%); el otro 40% hace referencia a problemas estrictamente empresariales, como dificultades en el sector.

### *1.2 Conflictos y desafíos en la empresa familiar*

Las empresas familiares se basan en la continua y perpetua unión entre empresa y familia, hecho que genera por un lado unas fortalezas y factores de éxito pero, por otro, una serie de retos a los que deben enfrentarse de forma más directa y complicada que las empresas no familiares y que pueden llegar a convertirse en serias debilidades.

En general, en las empresas familiares surgen dos tipos de conflictos que derivan en importantes desafíos a superar: los verticales, es decir, estructurales y que engloban distintas generaciones, y los horizontales, es decir, de carácter fraternal o colateral (entre hermanos). De forma más detallada, algunos de los retos más característicos de este tipo de empresas son:

A nivel financiero, conseguir un negocio rentable y sostenible en el tiempo. Para ello, este tipo de compañías deben asegurarse el acceso a capital sin perder el control familiar y deben ser capaces de superar las necesidades de liquidez y los problemas financieros que pueden surgir con el cambio generacional.

Por otro lado, existen los desafíos relacionados con la incorporación de personal no familiar para ocupar cargos directivos y la aceptación de ello por parte de la familia, así como conseguir conjugar correctamente los miembros de la familia que trabajan en la empresa con los que no lo hacen; y es que uno de los principales objetivos de las empresas familiares es mantener el compromiso en base a la idea inicial y al negocio creado.

---

<sup>3</sup> Datos extraídos de la investigación *Políticas de capital humano en la empresa familiar*, realizado por la CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR, PRICEWATERHOUSECOOPERS Y EL INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. 2007. Pg. 25.

No podemos olvidarnos tampoco de los retos a los que debe enfrentarse por el hecho de ser una empresa (control, gestión, cultura empresarial, relaciones interpersonales, reparto de dividendos, etc.) y una familia a la vez (unidad, respeto y armonía).

Dejando estos desafíos a parte, las empresas familiares conviven a lo largo de toda su existencia y de forma cíclica con el reto más importante a conseguir: la superación con éxito del cambio generacional. A él van ligadas una serie de gestiones de vital importancia para la continuidad de la compañía, tales como la planificación de la sucesión, la elección de un sucesor familiar competente y capacitado para el puesto, la superación de las rivalidades entre hermanos aspirantes a sucesores y la retirada (o desbancada) del predecesor.

Podemos decir, que las empresas familiares evolucionan a través de la propiedad cuando el cambio generacional se desarrolla con éxito, creando así distintos tipos de empresas familiares en función de los miembros encargados de la dirección de la misma.

*Uno.*- En la primera etapa de la empresa, coincidiendo con la primera generación, el fundador o propietario único de la compañía tiene la totalidad del control. Se le denomina el hombre orquesta o *one-man-show* por su intención de “estar en todo” y, normalmente se rodea de profesionales de sus mismas edades, ambiciones y opiniones.

*Dos.*- Es en la segunda generación cuando se pasa del “propietario controlador” a la “sociedad de hermanos”, donde todos ellos son titulares a consecuencia del primer reparto accionarial. Los conflictos pueden empezar a aparecer si todos ellos aspiran a suceder al fundador y obtener los mismos cargos.

*Tres.*- Finalmente, con la tercera y cuarta generación, se llega al “consorcio de primos”, donde los conflictos adquieren una importancia relevante a consecuencia del aumento del número de accionistas y proliferación de empleados no familiares con cargos importantes en la empresa.

Paralelamente a la evolución de la propiedad, la de la familia también es clave para el desarrollo del negocio. En general, el progreso o avance familiar implica cuatro etapas con consecuencias directas en el día a día empresarial, que se desarrollan a continuación:

Al inicio del negocio, se genera una familia empresaria joven, ya que el padre o fundador de la compañía tiene menos de 40 años y los hijos son pequeños o adolescentes. Se considera la etapa de creación de la compañía y establecimiento de las relaciones familia-empresa. Más adelante, en una segunda etapa, se fomenta la formación de los hijos para prepararlos para la entrada en el negocio familiar el cual, por otro lado, ha ido creciendo e incorporando nuevos empleados. La tercera etapa se caracteriza por el trabajo conjunto de dos o más generaciones, ya que la familia se convierte en un árbol. En ella, es de vital importancia mantener unos niveles de comunicación adecuados y la resolución correcta de los conflictos que ya empiecen a surgir. Finalmente, nos encontramos ante el traspaso de poder del fundador al sucesor, convirtiéndose en la etapa crítica para la continuidad del negocio.

### *1.3 Empresas familiares y no familiares*

Sin lugar a dudas, analizando todo lo mencionado hasta ahora encontramos numerosos ejemplos de las diferencias existentes entre empresas de carácter u origen familiar respecto las que no lo son; divergencias que no solo se manifiestan en su estructura u origen, sino que afectan al desarrollo y funcionamiento diario del negocio. En base a la investigación realizada por el Profesor del IESE y titular de la Cátedra de Empresa Familiar de la mencionada universidad JOSEP TÀPIES, hemos analizado algunas de las diferencias más relevantes de modo que pueda entenderse mejor la esencia de las empresas que estamos estudiando.

Ya en la definición de empresa familiar encontramos discrepancias, y es que en ella, tal y como hemos visto, el vínculo familiar permite crear un ambiente de trabajo basado en los valores, el respeto mutuo y las ganas de compartir un proyecto empresarial; mientras que en una compañía no familiar los empleados no están unidos por un vínculo afectivo que les aporte un sentimiento estrecho tanto entre ellos como para con el negocio. La distinción se ve incluso más clara si analizamos la finalidad de ambas compañías: la empresa familiar busca velar por los aspectos comerciales y productivos del negocio al igual que la no familiar, pero la primera añade un "plus" de cuidado a la familia, es decir, se valora en igual medida el capital económico que el humano.

Los sistemas de gobierno también son distintos: mientras que en una empresa no familiar la estructura es más jerárquica y vertical con el Consejo de Administración y la Junta de Accionistas en la cúpula, la empresa familiar se basa en un esquema

más horizontal a través de la Asamblea Familiar. Esto no significa que no exista autoridad en la segunda, al contrario, en ocasiones la figura del líder representada en el padre invoca más poder, respeto y resistencia al cambio en la toma de decisiones que la de un director externo. De los órganos gubernativos se deriva que existan diferencias en los derechos y deberes de los accionistas o miembros de la familia. Los primeros avalan el derecho a la información, voto y percepción de dividendos, mientras que los segundos fomentan en mayor grado el bien común y el consenso familiar.

Finalmente, podemos decir que es en el objetivo final donde se aprecian las mayores diferencias entre ambos tipos de empresas. Mientras que la no familiar busca la rentabilidad en base a una posición competitiva adecuada en el mercado, la empresa familiar busca por encima de todo la continuidad y el legado, y es que una de las principales características de este tipo de compañías es que los fundadores del negocio mantienen la ilusión de que sus hijos y nietos trabajen en él de modo que vaya pasando de generación en generación.

#### *1.4 Factores de éxito y fracaso de las empresas familiares*

A pesar de los problemas, retos y discrepancias de las empresas familiares respecto las no familiares, no todo son dificultades para ellas, al contrario. Las empresas de origen familiar consiguen mantener un valor añadido difícil de imitar que les permite tener unos factores críticos de éxito propios. De hecho, las tendencias actuales de dirección de empresas y estrategia corporativa fomentan cada vez más las relaciones no solo amistosas, sino incluso familiares, entre los empleados. Ha quedado demostrada en estudios de profesionales especializados la importancia del capital humano en el funcionamiento del negocio, y es que los sistemas de dirección estrictamente jerárquicos y monárquicos no dan resultado. Se fomentan cada vez más los sistemas de motivación intrínsecos y trascendentes que permitan al trabajador formarse y sentirse parte del conjunto del negocio.

Las empresas familiares ya siguen por naturaleza estas tendencias, ya que desde su creación el ambiente de trabajo es ameno y los empleados están unidos por el nexo más difícil de romper: la familia. Este es, sin duda, un factor de éxito de este tipo de compañías, ya que permite mejorar la comunicación entre empleados y entre éstos y directores o propietarios. Otros factores de éxito o fortalezas a tener en cuenta son, por ejemplo, la autoridad empresarial como extensión de la familiar y un nivel de compromiso, comprensión, voluntad de éxito y responsabilidad mucho más alto en

todas las categorías del negocio. En general, los empleados están orgullosos de pertenecer a la firma y se respira un ambiente tranquilo y de confianza.

Sin embargo, no deja de ser cierto que este tipo de factores pueden repercutir de forma negativa en el funcionamiento del negocio en caso de que no se sepan tratar de forma correcta desde su interior, es decir, que en vez de focalizarlos como la gran ventaja que pueden llegar a ser se dejen olvidados y acaben creando conflictos. En definitiva, en palabras de Miguel Ángel Gallo “que la familia funcione cohesionada es fundamental para la supervivencia de la empresa a largo plazo”<sup>4</sup>. De hecho, uno de los factores que más destacan los profesionales como clave del éxito empresarial es la unidad familiar, la Escuela de Dirección de Negocios de la Universidad de la Sabana (Colombia) ha realizado un trabajo de campo estudiando varias empresas familiares del que extrajo como conclusión la importancia de la comunicación entre los miembros de la compañía para fomentar una buena y constante relación entre los propietarios y, en definitiva, la de la unidad entre los miembros de la familia empresaria:

It may be concluded that concepts such as unity among owners prove to be critical regarding family business success. The fact that family members meet, share a house and have a family leader who is also the Business leader, contributes to family unity and members' commitment to the family Business, which enhances the family Business success<sup>5</sup>.

Cuando una familia permanece unida como tal, también lo estará al frente del negocio que dirige, por este motivo, la toma de decisiones, el establecimiento de la estrategia y los planes y visiones de futuro podrán discutirse de forma calmada y confiada, buscando siempre el bien común tanto a nivel familiar como empresarial; lo que repercutirá de forma muy positiva en el éxito del negocio.

A parte de la unidad familiar expandida al ambiente laboral, las empresas familiares se caracterizan por otros factores críticos de éxito más relacionados con su actividad profesional. Algunos de los más relevantes en relación a su producción son la calidad de los productos y/o servicios que presentan gracias a la gran flexibilidad y

---

<sup>4</sup> Miguel Ángel GALLO, Daniela MONTEMERLO, Josep TÀPIES, Kristin CAPPUYNS, Salvatore TOMASELLI, Sabine KLEIN, Conferencia: “*Cinco claves del éxito en la empresa familiar*”.

<sup>5</sup> Álvaro VILASECA, Guillermo PERKINS, Gonzalo GOMEZ, “*Family Structure and Dynamics and its impact in the family Business Success*”. Trabajo de Campo. Universidad de la Sabana (Colombia). TRADUCCIÓN: “Debemos concluir que conceptos como la unidad entre los propietarios son clave para el éxito de la empresa familiar. El hecho de que los miembros de la familia estén en contacto, compartan vivienda y tengan un líder familiar que es a la vez líder empresarial, contribuye a la unión familiar y al compromiso de los miembros respecto el negocio familiar, lo que eleva el éxito empresarial.”

adaptación al mercado y al entorno; normalmente, se centran en sectores o nichos de mercado que les permiten obtener rentabilidades elevadas, puesto que conocen el sector y las necesidades de los clientes. En general, este tipo de empresas se caracterizan por un alto nivel de innovación ya que al no tener tantos costes laborales, de administración y capital pueden dirigir estos recursos a otros campos.

En relación al servicio que prestan, acostumbra a ser muy bueno a causa de la aplicación de los valores de la familia a la empresa. Además, el trato con clientes y proveedores es, en general, muy próximo y ameno, pues su tradición y continuidad a lo largo de los años les permite beneficiarse de su gran conocimiento dentro del sector, tanto de los productos como de los profesionales.

Respecto a las normas internas, las empresas familiares acostumbran a aplicar lo que actualmente conocemos como Responsabilidad Social Corporativa por naturaleza, ya que el buen trato y la confianza entre empleados son comunes desde la creación de la compañía a causa del vínculo familiar. Por otro lado, la toma de decisiones se efectúa, por lo general, de forma rápida y eficaz, aunque en ocasiones es el líder-fundador quien se encarga de ello de forma unilateral.

Pero no todo son ventajas en la empresa familiar, muchos de los factores de éxito que hemos mencionado acaban convirtiéndose en causas de fracaso cuando empiezan a surgir conflictos, rivalidades y enfrentamientos entre los miembros de la familia y la unidad se rompe expandiéndose la tensión entre todos los empleados. Por estos motivos, también nos gustaría destacar los factores de fracaso de muchas de estas empresas que, como ya hemos mencionado, no acostumbran a ir más allá de la segunda o tercera generación.

Tal y como hemos comentado con anterioridad, la gran mayoría de las causas de fracaso en este tipo de empresas están relacionadas con problemas familiares. Si nos centramos en ellos, los más habituales acostumbran a ser las rivalidades entre hermanos o con el padre o madre, la competencia entre ellos o la falta de profesionalización de los sucesores. En muchas ocasiones, todos los hijos aspiran a suceder al padre/madre como directores generales y, de hecho, la gran mayoría de los que se encuentran en esta situación no sólo se creen capaces de realizar correctamente el trabajo, sino que no se plantean que pueda escogerse a otra persona. Desafortunadamente, el nepotismo y la falta de formación de los sucesores son comunes hoy en día y repercuten en causas claras de desaparición de este tipo

de empresas ya que, todavía hoy, son reticentes a la aceptación de directivos no familiares.

Por otro lado, las empresas familiares acostumbran a ser resistentes a cambios internos y, en general, crecen sin considerar una organización estructural interna clara. Los organigramas brillan por su ausencia ya que los cargos no acostumbran a quedar bien definidos. En muchas ocasiones, el gerente-fundador es autoritario y paternalista, impidiendo la delegación del trabajo y la realización de trabajo en equipo.

Finalmente, y centrándonos en su actividad, son propios de las empresas familiares los conflictos económicos relacionados con las demandas financieras de la familia o la entrada de capital sin implicar la pérdida de control.

### *1.5 Conclusiones*

Las empresas familiares son compañías creadas a partir de un pequeño negocio familiar que ha ido evolucionando y creciendo dando cabida a distintos miembros de la familia, los cuales son propietarios del capital de la compañía. Actualmente, constituyen la gran mayoría del conjunto empresarial nacional e internacional tanto a nivel de presencia como de productividad. En general, son negocios familiares concebidos como una comunidad de personas altamente comprometidas y con una clara visión de continuidad a través de distintas generaciones.

A pesar de que se benefician de muchos factores clave para el éxito como la unidad, la confianza y la calidad e innovación de sus productos, pocas de ellas pasan de la segunda o tercera generación a consecuencia, principalmente, de conflictos familiares surgidos en el relevo generacional o por las dificultades en la gestión de personas.

Podemos concluir que, a pesar de la teoría general que envuelve las empresas familiares, éstas no dejan de ser pequeños mundos independientes con culturas empresariales propias formadas según las ideas, compromisos y evoluciones de cada familia en particular.

## 2. Los Recursos Humanos

### *2.1 Concepto y evolución.*

En los últimos años, la Dirección de los Recursos Humanos y, en general, el departamento de Recursos Humanos de las empresas, han ido posicionándose como la pieza clave que son dentro de la planificación estratégica empresarial. Pero esto no siempre ha sido así, ya que este departamento ha sufrido una evolución considerable desde el último tercio del siglo XX hasta los inicios del siglo XXI.

Hasta los años 70, el crecimiento y expansión industrial en España provocó que las empresas empezasen a adquirir dimensiones importantes con grandes niveles de producción y número de trabajadores. Hasta entonces, nadie se había preocupado en gran medida de la gestión de los trabajadores o de su formación, bastaba con que acudiesen a su puesto de trabajo y fuesen productivos. Durante esta época, se gestionaban únicamente los costes de personal y la legislación laboral desde un punto de vista estrictamente legal.

Más adelante, a partir de los años 80, profesionales especializados empezaron a recomendar la importancia de este departamento tanto a nivel social como productivo, ya que aseguraban que la consideración de los aspectos humanos en la empresa condicionaba directamente el rendimiento de los trabajadores y, fue ya a finales de la década de los 90 y del siglo XX cuando se entendió todo ello como causa directa de los buenos o malos resultados de la compañía desde un punto de vista estratégico, pasando a denominarse: Gestión de los Recursos Humanos.

Actualmente, el marco social en el que vivimos está formado por todo tipo de organizaciones comúnmente caracterizadas por estar constituidas por personas. En el caso de las empresas, dejando a parte sus fines estratégicos, comerciales y productivos o su consideración de personas jurídicas en si mismas, no dejan de ser organizaciones de personas con roles propios y un objetivo común. El entendimiento de todas estas personas como un recurso ha significado la necesidad de encontrar el equilibrio entre el coste de personal y la inversión para garantizar el éxito tanto de la gestión de Recursos Humanos como de la compañía en general. Podemos decir, pues, que la dirección empresarial de hoy en día considera la gestión de personas como una contribución imprescindible para la consecución de objetivos a medio y largo plazo, y es que intentan atraer y retener a los mejores profesionales mediante

ofertas tanto a nivel profesional como personal convirtiéndolos en piezas clave e irremplazables dentro de la compañía. Así pues, ¿cómo podemos definir actualmente la Gestión de los Recursos Humanos? Dimitri WEISS los considera algo más que una administración de personal determinando que consisten en

la 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.<sup>6</sup>

De forma más detallada, podemos decir que la gestión de personas recoge todo aquello relacionado con la atracción, retención, formación, promoción o despido de los trabajadores y colaboradores de la empresa gestionándolo de forma alineada a la estrategia de la compañía.

El desempeño de las tareas propias de la gestión de Recursos Humanos puede llevarlo a cabo un único profesional o un equipo de personas agrupadas en un departamento específico; sin duda ello dependerá de la dimensión y necesidades de la empresa, aunque, si nos centramos en las empresas familiares, hasta hace pocos años, la característica común era la inexistencia de tal departamento en las compañías pequeñas o muy jerarquizadas por el fundador o, en caso de empresas más grandes, la implantación relativamente reciente. Y es que, tradicionalmente, las empresas familiares se han jactado de no necesitar este tipo de gestión y, de hecho, es de muy complicada implantación por las funciones a las que va ligada. Por suerte, la tendencia tradicional está cambiando y ya son muchas las empresas familiares que están adaptando e implantando el departamento de Recursos Humanos a su estrategia corporativa, entendiendo la importancia que ello supone para el éxito empresarial. En muchas ocasiones, este cambio tiene su causa en la incorporación de las nuevas generaciones al negocio familiar, quienes han recibido una formación universitaria más moderna y pueden aportar nuevas ideas tanto a nivel estratégico como de gestión de personal.

## *2.2 La Función de los Recursos Humanos*

A nivel general, la función de los Recursos Humanos es igual o parecida para todo tipo de empresa, ya sea familiar o no familiar. La diferencia se determina en relación

---

<sup>6</sup> CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR, PRICEWATERHOUSECOOPERS Y EL INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, *Políticas de Capital Humano en la Empresa Familiar*, 2007 p. 29.

a su dimensión, sector y estrategia específica. Así pues, de forma más llana, podemos determinar que el objetivo de los Recursos Humanos consiste en obtener el máximo esfuerzo y conocimiento de los trabajadores de la compañía y ponerlo al servicio de la organización. Si buscamos la función principal de la gestión de personas, o aquella que resumiría toda su esencia, ésta podría ser conseguir que en la compañía se encuentren las personas con las capacidades y disposición necesarias para la realización de la actividad de la empresa.

De una forma más técnica, el Instituto Saratoga de PricewaterhouseCoopers, especializado en la gestión de recursos humanos, expresa sus funciones desde un punto de vista totalmente relacionado con la estrategia de la compañía, es decir, teniendo en cuenta que para el desempeño de las mismas son necesarios aspectos de la Dirección de Personal clásica (administración, relaciones laborales y servicios sociales), aspectos propiamente de recursos humanos, así como aspectos de política estratégica. Para tratar las funciones de una forma más clara, las dividimos en cuatro grupos:

La más conocida de las funciones del departamento que estamos tratando es la gestión de los profesionales, es decir, el desempeño de todas aquellas tareas relacionadas con la selección, evaluación, formación, desarrollo, compensación, motivación y retención de los trabajadores y colaboradores de la compañía. Es decir, lo que de forma conjunta se denomina el Flujo de Recursos Humanos.

También es tarea del departamento de Recursos Humanos la gestión de relaciones. En este caso, se encargan de las relaciones laborales y colectivas (de forma representativa, a través del trato con sindicatos, convenios, etc.), la comunicación interna de la compañía, la misión, visión y valores (que estarán estrictamente relacionados con la política estratégica de la empresa), así como el servicio a los empleados (ya sea recogiendo peticiones para informar a la dirección como a nivel formativo o de diseño de tareas específicas).

Por otro lado, se encargan también de la gestión de la estructura organizativa, es decir, del establecimiento de modelos y espacios organizativos, del diseño de perfiles básicos, de la dimensión a nivel empresarial y, por último, de la estructura y costes de personal. Y es que la gestión de los profesionales en una compañía debe realizarse de forma unificada con la estrategia corporativa y en base a un presupuesto financiero específico.

Por último, el departamento de Recursos Humanos no debe olvidarse de integrar los intereses del mercado, de los clientes y de los accionistas con los de la organización y los profesionales que la componen, para así presentar un equilibrio entre todos los *stakeholders* relacionados con la actividad de la compañía.

Si nos centramos en el papel que desempeñan los profesionales de la gestión de personas dentro de la compañía, podemos observar que éste va variando en función de si se pone más énfasis en el negocio o en la persona y si la tarea tiene una visión a corto o a largo plazo. Según David Ulrich, profesor de la Universidad de Michigan y especialista en Recursos Humanos, el rol del profesional de Recursos Humanos se determina mediante cuatro categorías:

Basándonos en la visión a largo plazo, el profesional de Recursos Humanos se convertirá prácticamente en un socio estratégico si pone más énfasis en el proceso, o en un agente de cambio si lo pone en las personas. En el primero de los casos, el gestor de personal tendrá una función mucho más relacionada con la estrategia de la compañía, ya que, entre otras cosas, se encargará de alinear los planes de recursos humanos con la política empresarial, intentar evitar las salidas fáciles (benchmarking, etc.) y lograr que se valoren las capacidades de los trabajadores; en general, se convertirán en socios estratégicos aquellos profesionales que consigan liderar y agregar valor a la estrategia empresarial inicial. Por otro lado, el segundo caso muestra un profesional más humano y volcado en el crecimiento profesional de los trabajadores; cuando se le denomina agente del cambio se hace estricta referencia al promotor y potenciador del talento, aquél que busca incorporar y retener a los mejores profesionales y el incremento de su formación con el objetivo de potenciar y motivar al personal de la compañía. En ambos casos, los profesionales de Recursos Humanos se defienden con amplios conocimientos de todas las áreas de la organización y del aspecto político y estratégico de su trabajo.

Por otro lado, y desde la visión a corto plazo, el gestor de personal dentro de una compañía puede convertirse en experto administrativo desde el punto de vista de negocio, o en el abogado de los trabajadores si ponemos el énfasis en las personas. En el primer caso, el profesional se ocupará de tareas del negocio a corto plazo, es decir, administración (contratos, nóminas, etc.), establecimiento de relaciones a nivel laboral y servicios sociales a los empleados, sin olvidar sus funciones propias del flujo de Recursos Humanos. En el segundo caso, el abogado de los empleados está reflejado, normalmente, en la persona encargada de la resolución de conflictos que pueden surgir en las condiciones de trabajo o a través de la conciliación de la vida

laboral con la familiar y en el organizador de actividades en la compañía. En ambos casos, la visión a corto plazo de sus tareas impide obtener una perspectiva global del funcionamiento y evolución de la compañía, pero también les permite el desarrollo diario de funciones relevantes para la buena marcha de la empresa.

En general, independientemente de la responsabilidad o función que asuma, el profesional de Recursos Humanos debe hacer frente a una serie de retos. Entre los más importantes encontramos la falta de talento: actualmente, el empleado debe beneficiarse de una cultura de gestión que le permita formarse, tener un mentor en la compañía o asumir nuevos desafíos. Hacer frente a una gran diversidad de personas también es un reto para su gestor, puesto que hoy en día se concentran en las empresas empleados de distintas edades, géneros y culturas, y conseguir convertir estas aportaciones en oportunidades para la compañía es un gran desafío.

Por último, podemos destacar la dificultad a la que van ligadas la retribución y el reconocimiento de un buen trabajo, ya que los empleados se mueven por motivaciones intrínsecas y trascendentes, y no tan extrínsecas. El profesional de Recursos Humanos debe tener suficientes herramientas motivacionales para satisfacer a cada uno de los empleados, permitiéndoles y ofreciéndoles, además, una buena conciliación entre vida laboral y familiar.

Una vez remarcadas las funciones del departamento de Recursos Humanos, así como los retos de sus profesionales, debemos concluir que, actualmente, la mayoría de las compañías ya entienden la gestión de personas como una pieza clave en la estrategia de la compañía y es lógico: una empresa no podrá llevar a cabo su planificación estratégica y sus objetivos a largo plazo sin una organización de personas que sustenten y trabajen para conseguirlo. Para ello, la labor del profesional de Recursos Humanos es muy relevante a la hora de seleccionar y retener los mejores talentos y ofrecerles un servicio de atención y mejora laboral a lo largo de su vida profesional en la compañía.

### *2.3 Tendencias en la gestión de Recursos Humanos*

Tal y como hemos mencionado al inicio de este bloque, la gestión de Recursos Humanos ha experimentado una considerable evolución en el último siglo y, sobretudo, en los últimos años. Varios estudios especializados, entre ellos el

Instituto Saratoga, determinan cuáles serán las tendencias y evoluciones del departamento de Recursos Humanos.

A través de nuestro estudio particular, podemos determinar que una vez analizados los distintos roles y remarcado la importancia de su relación con la estrategia de la compañía, no es difícil imaginar que el papel del profesional de Recursos Humanos como socio estratégico incrementará su relevancia en la futura organización de este departamento. Pero ésta no es la única tendencia a remarcar, ya que el desarrollo de los Recursos Humanos a nivel de agentes de cambio también aumentará su importancia, pero de forma mucho más reducida. Finalmente, la clásica visión de la gestión de personas focalizada en la administración y las relaciones laborales perderá terreno en beneficio de las dos funciones anteriormente mencionadas, pero no quedará olvidada. De hecho, se espera que la gestión de Recursos Humanos siga una evolución importante que llegue a equilibrar los cuatro núcleos de tareas y funciones que la caracterizan, superando los retos actuales con éxito de modo que se beneficie toda la compañía.

Si analizamos las tendencias desde un punto de vista más general, podemos determinar que, en relación al entorno, las empresas deberán adaptarse a un entorno mucho más cambiante y dinámico; además, las organizaciones empresariales cada vez adquieren una diversidad mayor a causa de las diferencias culturales entre sus trabajadores. Finalmente, también debemos considerar su necesidad de adaptación a entornos internacionales a causa de la globalización y legislación internacional.

Por último, desde el punto de vista estrictamente empresarial, las tendencias hablan de la creciente necesidad de dar más relevancia al capital humano, lo cual demuestra que la importancia de los Recursos Humanos se incrementará. Según la *Global Human Capital Effectiveness Survey* del Instituto Saratoga, los retos más relevantes para los empresarios son los relacionados con el desarrollo del liderazgo y la planificación estratégica, dejando a parte el hecho de medir la eficacia administrativa de los Recursos Humanos. Sin embargo, el Instituto entiende que entre los desafíos más destacados sí se encuentra la visión de carácter más estratégico de la gestión de personal, concluyendo que

the trends from this survey illustrate the philosophical shift of the focus of the HR function from administrative tasks to more strategic business initiatives. HR professionals are increasingly recognized as becoming strategic Business Partners within their organizations.<sup>7</sup>

#### *2.4 Las políticas de Recursos Humanos y su enfoque en la empresa familiar.*

En general, las políticas de Recursos Humanos son iguales para las empresas familiares y para las que no lo son; si bien es cierto que las empresas familiares acostumbran a tener más dificultades en la implantación de medidas efectivas de la gestión de personal. Actualmente, algunas de las políticas más importantes y de las que suponen más retos para la organización empresarial son: la organización del trabajo en puestos, el reclutamiento, selección y acogida, la formación y el desarrollo, la evaluación de rendimiento, la gestión de la compensación y la conciliación de la vida laboral y familiar; las cuales pasamos a analizar a continuación:

##### *Uno.- La Organización del Trabajo.*

A pesar de que en la mayoría de casos, al pensar en el Departamento de Recursos Humanos nos centramos en los procedimientos de selección de personal, éste no es el punto de partida de sus funciones. Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección, es básico que el departamento inicie su labor mediante la organización de los puestos de trabajo; solo de este modo conseguirá crear el mejor diseño organizativo para cada compañía y así conocer cuáles son exactamente las necesidades del negocio y qué recursos necesita.

Inicialmente, los expertos en Recursos Humanos desarrollaban esta función mediante la administración de los Puestos de Trabajo, entendidos éstos como el conjunto de tareas que cada trabajador debía realizar considerando su categoría profesional y los requisitos del contrato laboral. Basar la administración del trabajo y la valoración de los Recursos Humanos en la organización por puestos de trabajo era posible en empresas o puestos con tareas rutinarias, estáticas y fácilmente divisibles entre los empleados, los cuales por otro lado, podían cambiar de puesto de trabajo con relativa facilidad.

---

<sup>7</sup> The Saratoga Review, Newsletter issue: March 2008.

TRADUCCIÓN: Las tendencias de la presente encuesta manifiestan el cambio filosófico en la focalización de la función de los Recursos Humanos evolucionando de una tarea administrativa a iniciativas de negocio de carácter más estratégico. Los profesionales de Recursos Humanos cada vez son más reconocidos como socios estratégicos en las organizaciones empresariales.

Pero con la llegada de la evolución de los Puestos de Trabajo a funciones más elaboradas y dinámicas, el diseño organizativo de la compañía pasó a basarse en los Roles que, si bien también determinan las tareas que la persona debe realizar en la compañía, están mucho más enfocados al cumplimiento de los objetivos personales y profesionales por parte de cada trabajador, es decir, implican el hecho de realizar de la mejor manera posible las tareas laborales. Entendemos, pues, que los roles van más relacionados con las funciones de directivos, jefes de departamento o puestos de trabajo sujetos a altos niveles de exigencia o innovación.

Sin embargo, actualmente se habla del paso a la siguiente categoría, y es que de los roles se ha evolucionado a las Competencias. Y, nos preguntamos, ¿qué serán las competencias? Según el Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers, *“son las características necesarias subyacentes de un individuo que explican su eficacia y/o rendimiento superior en el desempeño de una tarea o en la resolución de una situación”*<sup>8</sup>. De esta definición entendemos que, al hablar de competencias, ya no estamos basándonos únicamente en el desempeño de las funciones propiamente laborales, sino que en ellas se tiene en cuenta tanto el conocimiento teórico como la actitud y la capacidad de trabajo. En cierta manera, el nivel de exigencia a los trabajadores ha incrementado, ya que, actualmente, a causa de la volatilidad de las circunstancias y de los altos niveles de preparación académica, los puestos de trabajo se ven condicionados por las habilidades, aptitudes y valores de cada empleado.

El resultado de haber llegado a estos niveles de exigencia supone un reto para el departamento de Recursos Humanos, puesto que debe diseñar la organización de la compañía teniendo en cuenta tanto las características y requisitos del puesto de trabajo, como las posibilidades de encontrar un aspirante que los reúna y que, además, se adapte fácil y correctamente tanto a la complejidad que, en ocasiones, va ligada a la estructura de la compañía, como al uso de equipos altamente tecnológicos.

Así pues, los expertos en recursos humanos deberán focalizar su trabajo en presentar ofertas que despierten la motivación de los aspirantes, y que ésta no sea únicamente extrínseca, sino que permitan a los empleados sentirse miembros de la empresa, entender el significado de su trabajo y beneficiarse de sus logros, así como afrontar responsabilidades y nuevos retos en sus tareas. En definitiva, la

---

<sup>8</sup> CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR, PRICEWATERHOUSECOOPERS Y EL INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, *Políticas de Capital Humano en la Empresa Familiar*, 2007 p. 63

motivación intrínseca y trascendente será clave a la hora de fomentar un buen ritmo y ambiente de trabajo en la compañía, que podrá conseguirse mediante el establecimiento de un sistema de feedback entre puestos directivos y trabajadores, así como permitiendo a los empleados establecer sus propios niveles de exigencia y control de modo que puedan presentar lo mejor de sus capacidades laborales.

Por otro lado, también será necesaria la realización de una estructura de tareas en el diseño específico de cada rol, de modo que cada trabajador conozca exactamente cuáles son sus funciones y cómo se relacionan con las de los demás empleados. Sin una red de relaciones entre todos los puestos de trabajo de la compañía, los objetivos laborales de ésta no podrán llevarse a cabo, puesto que cada trabajador o departamento no estará ligado a los demás y no se conseguirá una estructura por procesos.

A pesar de la evolución que ha sufrido el diseño organizativo y de las nuevas tendencias que hemos mencionado, la situación real en las empresas españolas y, sobretodo en el caso de las familiares, es muy distinta. Actualmente, la evolución de puestos de trabajo a roles y competencias aún es una asignatura pendiente en muchas compañías, a pesar de que se ha demostrado que las innovaciones en este campo son claves para el éxito empresarial. La principal causa de este retraso es el posicionamiento de los altos directivos y líderes al respecto: en muchas ocasiones, no prestan atención a la labor de recursos humanos o consideran que con el establecimiento de las tareas es suficiente para el desempeño de las mismas. En el caso de las empresas familiares, la presencia del fundador que controla toda la estructura de la compañía, así como la proliferación de miembros de la familia en los puestos directivos, provoca que éstos no se presenten mediante una estructura ni exigencia concretas ni estén delimitadas las funciones y responsabilidades.

En definitiva, es necesario remarcar la importancia del diseño organizativo de una compañía, ya que, de algún modo, la definición del puesto de trabajo y de las tareas que cada empleado debe realizar vendrán condicionadas por la forma de entender el negocio por parte del fundador o alto directivo y, al mismo tiempo, será clave tanto para el desempeño de la función de Recursos Humanos como para la selección de los mejores talentos, de modo que implicará directamente en la misión, visión y, especialmente, en los resultados de la organización.

## *Dos.- El reclutamiento, la selección y la acogida*

Una vez diseñada la estructura organizativa de la compañía, el departamento de Recursos Humanos debe proceder a la realización de su siguiente función. Tal y como hemos manifestado, una de las funciones más conocidas del departamento de Recursos Humanos es el reclutamiento y selección de profesionales para la organización mediante a la elaboran de pruebas y entrevistas de trabajo, así como la final acogida. Para entender las diferencias entre cada una de estas fases, procedemos a la explicación detallada de sus finalidades:

- En la de reclutamiento o captación, la empresa intenta darse a conocer tanto a ella misma como al puesto de trabajo vacante, determinando las características y requisitos del perfil y la oferta para que los profesionales que puedan estar interesados conozcan la opción.
- La selección es el proceso de toma de decisiones, ya que en él se realizan las entrevistas de trabajo para conocer a los aspirantes al puesto y así conseguir ajustar las características de la demanda con las competencias y capacidades de los candidatos. El entrevistador debe valorar las cualidades de cada aspirante e intentar equilibrarlas al máximo con las requeridas para el puesto de trabajo vacante.
- Finalmente, en la acogida o incorporación, se contrata al candidato escogido, de modo que esta fase es la que permite al ya trabajador tener el primer contacto con la empresa; es por ello que es relevante transmitir la misión, visión y valores de la firma. Se recomienda también, la existencia de un plan de acogida donde se especifique qué se espera del trabajador, así como la formación que recibirá junto con información completa de la compañía.

Que éstas sean las tareas más conocidas no es casualidad. La incorporación de los mejores talentos en una compañía es clave para el éxito de la misma; sin la creación de un equipo humano competitivo y válido, los objetivos fijados en la estrategia corporativa no podrán conseguirse, cosa que se traducirá en los resultados de la empresa.

Es por esta razón, que muchas empresas de hoy en día están dando una visión estratégica al reclutamiento y selección de personal. Y es que no solo es clave encontrar al mejor profesional, sino que también lo es retenerlo, ofrecerle un puesto

de trabajo adecuado a sus necesidades, motivarlo e incrementar su compromiso con la compañía, así como introducirlo al resto de la plantilla. Lo cual convierte esta política en una de las más complicadas de llevar a cabo.

Por un lado, existe la dificultad en la localización del talento. En ocasiones, la persona más adecuada para el puesto exige una serie de condiciones particulares, o simplemente es extranjera. Para empresas con grandes dimensiones y perfectamente adaptadas a la globalización y nuevas tecnologías tal vez no sea un inconveniente, pero sí puede serlo para empresas de más reducida dimensión que no estén tan familiarizadas con el contacto virtual o que tengan más dificultades a la hora de gestionar la diversidad cultural que esto puede comportar. Por esta razón, el departamento de Recursos Humanos debe ser capaz de asumir esta responsabilidad y aprovechar la ocasión para convertirla en oportunidad de cara al negocio, aprendiendo a gestionar distintas tradiciones culturales.

Por otro lado, no es suficiente con la localización del mejor profesional, sino que es necesario ofrecerle elementos de motivación personal que consigan retenerle. El más común actualmente, dados los horarios y ritmos de trabajo, es la conciliación entre la vida laboral y la familiar. El profesional de Recursos Humanos debe ser capaz de captar la atención del posible empleado y conseguir venderle un producto con un valor añadido, ya sea mediante responsabilidades, remuneración, estatus social o calidad de vida, así como lograr mantener viva su ilusión ante el puesto de trabajo.

Finalmente, la política de reclutamiento y selección debe ser responsabilidad tanto del departamento de Recursos Humanos como de la dirección de la compañía. Si bien es cierto que el departamento de gestión de personal será el encargado de presentar el puesto vacante, efectuar las entrevistas y seleccionar a los mejores candidatos, la dirección de la empresa debe cooperar determinando exactamente qué es lo que necesita la compañía y tomar la decisión final en las últimas fases del proceso de selección.

A parte de los desafíos anteriormente mencionados, existe uno más a considerar. Al hablar de política de reclutamiento y selección de personal, puede ocurrir que únicamente pensemos en la incorporación de profesionales externos a la compañía, es decir, empleados que no trabajaban en la empresa y que entrarán a formar parte de ella si consiguen el puesto vacante. Pero lo cierto es que también existe el reclutamiento interno, es decir, movimientos o cambios de empleo dentro de la

compañía. Cada opción tiene sus ventajas e inconvenientes, pero en general, podemos decir que en el interno el candidato es conocido y está motivado por su trabajo y la compañía, a pesar de que se pueden generar luchas de poder entre los empleados. Por otro lado, en el caso del reclutamiento externo, las probabilidades de error son mayores ya que no se conoce al candidato ni éste se siente identificado con la compañía, pero como ventaja, entran nuevas ideas y visiones a la empresa, cosa que estimulará la competitividad y nivel de exigencia entre los trabajadores.

En general, el entorno cambiante al que deben hacer frente las empresas hoy en día tiene un impacto directo en la gestión de Recursos Humanos y, sobretudo en la política de reclutamiento, selección y acogida. El departamento debe estar preparado para hacer frente a las dificultades que pueden surgir por el incremento de la plantilla, la diversidad cultural o los cambios legislativos y ser capaz de innovar y mejorar sus métodos de trabajo para conseguir los mejores talentos para la compañía. Para ello es necesario disponer de una planificación de Recursos Humanos que describa cómo debe llevarse a cabo este tipo de política.

En ocasiones, estas tareas no son tan sencillas para las empresas de carácter familiar. En muchos casos, han experimentado un crecimiento importante en pocos años, pasando de ser consideradas talleres o pequeños negocios a convertirse en grandes empresas. Es en estas fases donde el reclutamiento es clave para ellas y también donde empiezan los conflictos: ¿Es el patriarca quien debe decidir a quien se contrata?, ¿Se debe implantar un departamento de recursos humanos o la familia debe encargarse de su función? ¿Es bueno contratar a directivos no familiares?

Desafortunadamente, muchas de las empresas familiares que llegan a esta situación no consiguen implantar un buen sistema que beneficie a la empresa y la política de reclutamiento se realiza sin orden ni control, favoreciendo la entrada de familiares por miedo a perder la esencia del negocio sin considerar si están capacitados para los puestos de trabajo.

A pesar de que trataremos el tema más adelante con más profundidad, podemos avanzar que el mayor dilema en un proceso de selección de una empresa familiar es la incorporación de un directivo o empleado no familiar. Sin duda el problema es mayor cuanto más rango tiene el puesto vacante, ya que en ocasiones, no es solo la dirección familiar de la compañía la que permanece cerrada a nuevas caras, sino que los aspirantes se frenan considerando, erróneamente, que tienen pocas posibilidades de crecimiento profesional en una empresa de carácter familiar. Nada

más lejos de la realidad, un directivo no familiar puede convertirse en una pieza clave de la compañía y de la familia si consigue involucrarse en el negocio y sentirlo como suyo, además, no son pocos los fundadores que, ya mayores, buscan una perspectiva externa que les ilumine en relación a los problemas propios de la empresa familiar.

Si bien es cierto que, las empresas familiares, se caracterizan por una estructura organizativa confusa y una falta de formalización de la estrategia que puede asustar al gerente no familiar que quiere incorporarse; la creencia de la existencia de techos para ellos o la preocupación de acabar quedando en un segundo plano también son causas de retirada para muchos de ellos. Por este motivo, tanto los candidatos como la dirección familiar deben ser proactivos; los primeros involucrándose tanto en la cultura empresarial como en la familiar, compartiendo misión y valores con la compañía y siendo fácilmente adaptables a los cambios; los segundos deben ser claros y comunicativos durante el proceso de selección, al mismo tiempo que deben permanecer abiertos a cambios y adaptaciones a nuevos sistemas de negocio.

Dada la complejidad de las políticas de reclutamiento y sobretodo selección de personal no familiar, las empresas familiares optan, en muchas ocasiones, por contratar la ayuda de profesionales especializados al frente de consultorías y que llevan a cabo el proceso con la involucración de la compañía.

Así pues, la situación actual de las empresas familiares en relación a la incorporación de departamentos de recursos humanos es aún muy particular. Sí es cierto que la tendencia es una paulatina implantación de estos departamentos, pero aún están marcados por muchas limitaciones y conflictos entre los miembros de la familia empresaria, sobretodo en el momento de la sucesión del fundador o de la aparición de puestos vacantes.

### *Tres.- Formación y Desarrollo*

Actualmente, y ya desde hace algunos años, las empresas han ido implantando planes de formación y desarrollo para sus empleados. Una vez seleccionados y acogidos por la compañía, los trabajadores no pueden quedar encasillados en un puesto de trabajo, sino que deben ir evolucionando paralelamente a la empresa y el mercado. Esta idea entiende la formación como parte de la estrategia de la compañía y la considera un aspecto clave para el éxito de la misma.

Según Pierre LOUART, “*por formación profesional se suelen designar los medios pedagógicos que se ofrecen a los asalariados para que desarrollen sus competencias en el trabajo*”<sup>9</sup>. Actualmente, la incorporación de los procedimientos de formación en las empresas no es unánime, mientras que algunas de ellas aún la consideran como un gasto innecesario y que no reporta beneficios, algunas otras ya han empezado a convertirla en una herramienta estratégica. Y es que la formación de los empleados puede llegar a suponer una ventaja competitiva de la compañía respecto a sus competidores, ya que si los empleados de la empresa están debidamente formados a nivel profesional y, además, reciben información acerca de los cambios tecnológicos, situación actual del sector o exigencias del mercado, adquieren un nivel de conocimientos muy relevante para el buen desempeño de sus tareas. Si a esto le sumamos el aprendizaje que reciben a nivel personal, de comportamiento o de actitud ante el trabajo, el conjunto adquiere una esencia difícil de romper.

Pero antes de relacionar la formación directamente con la estrategia corporativa, tratemos el aprendizaje en si mismo. Basándonos en la definición de Louart, podemos ampliar que la formación es una acción intencionada que la empresa, de forma voluntaria, debe implantar y que, además, debe conciliar tanto objetivos organizativos como individuales de cada empleado. Así pues, podemos manifestar que la principal finalidad de la formación es conseguir que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes que les permitan realizar mejor su trabajo. Pero no únicamente eso, sino que también tiene como objetivos la preparación de los empleados para la realización de futuras funciones dentro de la compañía, así como la contribución a su desarrollo integral, tanto desde el punto de vista profesional como humano, considerando su integración y motivación dentro de la organización.

Sin embargo, no todo son buenas experiencias relacionadas con la formación y el desarrollo de los empleados; en muchas ocasiones y, generalmente en las empresas de carácter familiar, la formación es vista más como un gasto que como lo que realmente es: una inversión. Desafortunadamente, en este tipo de casos, los directivos consideran que no es rentable formar a los empleados por el miedo de que luego éstos se marchen de la empresa, o que el gasto en aprendizaje es un lujo que únicamente pueden permitirse en épocas boyantes. Sin embargo, el gasto real en este tipo de empresas acaba siendo superior que si hubiesen implantado un plan

---

<sup>9</sup> PIERRE LOUART, *Gestión de los Recursos Humanos*, 1994, p. 164

específico de formación con un presupuesto ajustado, ya que, en muchos casos, los empleados acaban aprendiendo unos de otros, asimilando también los errores o vicios en el sistema de trabajo.

Así pues, toda empresa debe considerar la formación y el desarrollo como un paso clave en la generación del conocimiento de la compañía; es decir, como un medio para llegar a obtener un conocimiento organizativo de forma conjunta. Para que esto pueda conseguirse, la formación debe cumplir una serie de requisitos: primeramente, debe sustentarse tanto en la política general de la empresa, como en la de recursos humanos ya que, sin esta coordinación, no se consigue que sea eficaz. Por otro lado, necesita de planificación y colaboración por parte de todos los implicados y debe adaptarse a la realidad y cultura de la empresa, estableciendo metas y técnicas alternativas en base a un presupuesto. Por último, debe ir unida a un sistema de evaluación implantado por la compañía que sea considerado una obligación por parte de todos los empleados, y que incluya evaluación de alumnos, formadores y del proceso de formación.

En base a todo ello, la formación puede ser, por un lado, interna o externa, dependiendo de la posición del formador dentro o fuera de la compañía y, por el otro, permanente o continuada. Además, la formación también puede variar en función del objetivo directamente asociado a ella; en este caso, algunas de las formaciones más relevantes son: la formación para la promoción, la cual va estrechamente ligada a un nivel de motivación superior y al afrontamiento de nuevas responsabilidades a nivel profesional y sobre otros empleados; la formación para la jubilación la cual, con muy poca presencia en España, es complicada de llevar a cabo dada la contraposición de intereses entre el fundador o trabajador que no quiere jubilarse y los deseos de la empresa; y por último, destacamos la formación realizada para el cambio de puesto de trabajo o de sucursal, mucho más conocida.

Para llevar a cabo cualquier tipo de formación y, tal y como ya hemos mencionado, es estrictamente necesaria la creación de un plan o proceso formativo, el cual debe dividirse en tres etapas:

La primera de ellas coincide con el análisis de las necesidades formativas, es decir, con la identificación de los conocimientos y habilidades de los empleados por un lado, y la de las necesidades formativas de la empresa por otro. Una vez identificados, deben traducirse a objetivos claros y medibles, que sean comprendidos por todos los implicados en el proceso formativo.

La segunda etapa comprende el desarrollo y aplicación del plan de formación para convertir las necesidades iniciales en actividades concretas con contenidos, duración, métodos, responsables y destinatarios delimitados.

Por último, una vez realizado el plan y puesto en funcionamiento, es necesario pasar al proceso de evaluación del mismo, con el objetivo de conocer los logros obtenidos gracias a la formación tanto a nivel personal como organizacional.

Pero, ¿qué ocurre en la empresa familiar? Sin lugar a dudas, las empresas de carácter familiar son un caso especial en el tema de la formación a causa de la importancia que dan al capital humano proveniente de la familia, hecho que puede ser tanto un recurso como una restricción. En general, los retos en el tema de la formación en las empresas familiares pueden agruparse en dos: la gestión de personas para la integración (ya sean familiares o no familiares) y la preparación para el futuro de la compañía.

Es propio y característico de este tipo de empresas el conflicto entre lo familiar y lo no familiar, por este motivo, un aspecto tan importante como la formación, puede variar dependiendo de si se trata del aprendizaje de un miembro de la familia o no. Así pues, en general, los planes de formación de las empresas familiares se centran en los miembros de la familia, apoyándose en las necesidades individuales y personales de cada uno de ellos, hasta que, dado el crecimiento del negocio u otras necesidades empresariales, sea necesaria la incorporación y formación de directivos no familiares. Por este motivo, es muy importante en el seno de la empresa familiar la comunicación interna y, sobretodo, las prácticas que permitan evitar los favoritismos y fomentar la profesionalización, de tal modo que todos puedan beneficiarse del aprendizaje y equilibrio común en el negocio.

Por otro lado, es cierto que las empresas familiares intentan que la esencia del negocio se conserve en manos de la familia empresaria; por ello, se fomenta la formación de los miembros de la familia que pasarán a formar parte de la empresa, es decir, los preparan para el futuro. Es recomendable en este tipo de empresas tener un plan de carrera profesional para hacer frente al problema del relevo generacional, donde se determinen las capacidades necesarias para el puesto, los requisitos a nivel de formación que el aspirante debe cumplir, así como las capacidades y habilidades necesarias. De este modo, una vez llegado el momento de la sucesión, todos conocen cuál es su rol y qué se espera de ellos, de manera que se evitan muchos conflictos.

En las empresas familiares, pues, el papel de los Recursos Humanos desde un punto de vista estratégico es clave, puesto que lidera dos de los aspectos más relevantes para la continuidad del negocio como son el relevo generacional y la incorporación de los no familiares; tanto en un caso como en el otro es relevante que toda la comunidad empresarial y familiar tenga la suficiente formación como para adaptarse a las nuevas necesidades del sector y de la empresa, de tal modo que todas ellas puedan equilibrarse. Sin embargo, esta conclusión no siempre es aplicable a todas las empresas de este tipo, ya que la profesionalización de la empresa familiar, tal y como veremos más adelante, es un generador clásico de conflictos entre los intereses de la compañía, de la familia y de los directivos no familiares.

En definitiva, cabe remarcar que a pesar de que las empresas familiares tienen unas características particulares en relación a las que no lo son, en el aspecto concreto de los recursos humanos y, más en detalle, de la formación, ambas deben tener como objetivo principal la congruencia entre la estrategia corporativa, el diseño organizativo y la Dirección de Recursos Humanos. Sin embargo, sí podemos concluir específicamente para la Empresa Familiar que es básico considerar que la profesionalización es clave, y que, en definitiva, ningún miembro de la familia aspirante a un cargo de responsabilidad puede estar menos preparado a nivel personal y profesional que un candidato no familiar, es decir, el nivel de exigencia debe ser igual para todos.

#### *Cuatro.- Evaluación del rendimiento*

Evaluar es una de las funciones más importantes del Departamento de Recursos Humanos: se realiza de manera natural y subjetiva para conseguir obtener, de forma justa y constructiva, una visión del desempeño en el seno de la compañía.

Primeramente, cabe definir qué entendemos por evaluación del desempeño o rendimiento. En palabras de Luis PUCHOL, *“es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual”*<sup>10</sup>. A esta clásica definición podemos añadirle que gracias a esta práctica se consigue tener un estudio y

---

<sup>10</sup> LUIS PUCHOL, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, 1993 p. 279

estadísticas fiables acerca de la carga laboral y el rendimiento de cada trabajador, de modo que puedan conocerse los objetivos cumplidos o las necesidades más inmediatas. De este modo, la evaluación del desempeño permite orientar la actividad, formar y desarrollar a los asalariados, así como premiarlos o, en su caso sancionarlos. También permite conseguir una mejor y mayor integración en la filosofía de la compañía, de modo que se conozcan y se asuman las motivaciones y retos de cada uno de los empleados.

En relación a ello, los objetivos de este tipo de evaluación son distintos desde el punto de vista empresarial que desde el del evaluado. En el primer caso, sirven para, a corto plazo, comprobar la eficacia de los procedimientos de selección y, más a largo plazo, conocer las habilidades y capacidades de los trabajadores, detectar sus necesidades de formación, conocer sus deseos y aspiraciones y, en general, conocer y actualizar los roles o competencias. En el segundo caso, el empleado evaluado puede conocer cuáles son sus logros pero también sus debilidades, permitiéndole así mejorar a tiempo sus puntos débiles y mejorar su rendimiento.

A la hora de realizar la evaluación, ésta puede llevarse a cabo mediante un análisis directo o indirecto. En el primer caso, se analizan los objetivos y actividades que componen un rol mediante una relación o entrevista directa con el trabajador, para la cual se debe informar al empleado de los procedimientos de evaluación que sigue la empresa, comunicándole que se trata de algo positivo tanto para el negocio como para sus intereses personales, y no un examen basado en la desconfianza. En el segundo caso, el estudio se basa en los resultados logrados, las comunicaciones o incidencias críticas obtenidas o incluso en base a estadísticas. En ambos casos se evaluarán tanto los resultados y objetivos de cada empleado como sus comportamientos y actitudes ante el rol asignado; en cada caso los métodos pueden variar desde la típica Curva de Gauss hasta puntuaciones por factores o comparaciones entre empleados en un mismo puesto.

Si analizamos cómo se realiza este tipo de procedimientos en las empresas familiares encontramos que, en muchos casos, no se sigue un plan específico para ello, sino que los altos directivos lo llevan a cabo de una forma más intuitiva en vez de con entrevistas concretas. Pero existen también las que tienen sistemas de evaluación del desempeño específicos que les ayudan a tener una organización más profesionalizada.

En este último caso, los miembros de una empresa familiar acostumbran a ser evaluados tanto por parte de la familia, es decir, desde un aspecto más emocional, como por parte de la empresa, de un modo más racional y basado en los resultados. Desde ambas perspectivas se entiende la gran importancia del factor humano, que puede convertirse en una ventaja competitiva clave para determinar los niveles de productividad de la compañía.

Tanto en las empresas familiares como en las que no lo son, al evaluar el rendimiento es importante tener en cuenta los objetivos empresariales marcados, así como las características y percepciones de la dirección. Pero en las empresas de carácter familiar surgen una serie de situaciones que hacen que su contexto sea especial; por un lado, es propio de este tipo de empresas mantener un nivel de comunicación con los empleados alto, es decir, el fundador o jefe de dirección acostumbra a mantener una relación clara y abierta con los trabajadores, de modo que crea un ambiente de confianza propicio para comentar tanto los logros como la causa de un bajo rendimiento. Por otro, se acostumbra a dar más libertad a los empleados para que solucionen sus problemas y mejoren su comportamiento ante el trabajo.

Pero no podemos olvidarnos de los cambios que pueden experimentar los procedimientos de evaluación del rendimiento en función de la etapa en la que la empresa familiar se encuentre, es decir, si gobierna la primera, segunda o tercera generación.

En el primero de los casos, el fundador o los miembros de la primera generación buscan a través de la evaluación un esquema de resultados. En general, el proceso se basa más en un enfoque cuantitativo, es decir, se intenta conseguir una relación entre empleado y resultados logrados con el objetivo de tener una ayuda a la hora de definir las políticas de retribución. A pesar de que esta estrategia puede influir en el comportamiento de los trabajadores, de forma que actúen únicamente para obtener una buena evaluación, es la que más se utiliza. Sin embargo, las empresas familiares pueden beneficiarse de una de sus mayores ventajas, y es que el fundador, visto como un héroe por lo empleados, puede usar esta admiración como excusa para implantar el sistema de evaluación basado en la persona a nivel individual y así obtener datos sobre el rendimiento y características personales de cada uno de sus trabajadores, y que ellos reciban una información mucho más detallada al respecto.

En el caso de empresas familiares que se encuentran en la segunda o tercera generación, esta situación tan concentrada en el fundador suele cambiar. Por un lado, crece el número de personas al frente del proceso de evaluación, llegando incluso a incluir un profesional de Recursos Humanos. Por otro, ya no se evalúan de forma detallada las características personales, sino que el principal objetivo es el trabajo en equipo, la colaboración entre trabajadores y la cohesión dentro de la empresa, sin olvidar, claro está, que el enfoque a los resultados obtenidos sí se mantiene. En estos casos, a pesar de que el proceso de evaluación suele profesionalizarse mediante la aplicación de nuevos estudios o estadísticas, la confianza y disposición por parte de los empleados tiende a disminuir si la nueva generación no consigue mantener las buenas relaciones y la admiración que sentían por el fundador cosa que desencadenaría una serie de conflictos entre los trabajadores y la dirección.

En base a un estudio realizado por PricewaterhouseCoopers, la Cátedra de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa familiar<sup>11</sup>, en el que se ha realizado una encuesta a decenas de empresas familiares, podemos decir que, en la mayoría de casos, los sistemas de evaluación no están específicamente implantados mediante una política concreta, sino que se basan más en una relación informal y de confianza con los trabajadores. Por otro lado, la gran mayoría de las compañías encuestadas relacionan los sistemas de evaluación con la creación de políticas de retribución variable.

Esto nos demuestra que aún queda mucho camino por recorrer en relación a esta práctica, la cual debería implantarse en toda empresa para fomentar no solo una buena comunicación entre todos sus miembros, sino también conseguir obtener lo mejor de cada empleado.

#### *Cinco.- Gestión de la compensación*

La política retributiva o gestión de la compensación es una de las políticas de Recursos Humanos más importantes, tanto desde el punto de vista de la empresa como del trabajador.

Uno de los motivos que lo demuestran es la importancia del papel que los gastos de personal tienen en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias; por otro lado, la retribución representa el nexo más fuerte entre trabajador y empresa, debiendo estar ésta

---

<sup>11</sup> Estudio realizado para el trabajo de investigación: *Políticas de Capital Humano en la empresa familiar*. 2007. p.105-110.

claramente definida en relación a las necesidades de la compañía, situación del mercado y de la competencia. De este modo, la compensación debe ser equitativa en relación a los demás trabajadores de la empresa, competitiva en aras al resto de compañías del sector, viable económicamente y, por supuesto, ajustada a las normas y requisitos legales.

Pero antes de analizar las políticas de retribución, es necesario definir qué entendemos por remuneración. En palabras de Pierre LOUART, “*se llama remuneración al conjunto de recursos financieros que se otorgan a los asalariados para retribuir su actividad profesional, estén o no previstos en su contrato de trabajo*”<sup>12</sup>. De este modo, la retribución se convierte en la partida más importante a la hora de valorar la cantidad y calidad del trabajo realizado, siendo la forma de recompensa a los empleados por formar parte de la organización y por su contribución al éxito de la misma.

Existen dos métodos de remuneración: la retribución por unidad de tiempo trabajado y la retribución en función de la producción. En el primer caso, se consigue un entendimiento por parte de todos los empleados, siendo fácilmente calculable el salario a recibir, pero tiende a valorar del mismo modo a los buenos y malos trabajadores destruyendo de esta manera el incentivo económico. Esto último sí se fomenta con la retribución según la producción, a pesar de que, como inconveniente presenta la necesidad de implantar sofisticados sistemas de control de calidad para proceder a una correcta evaluación. En ambos casos, el objetivo de la remuneración es conseguir atraer, retener y motivar a los trabajadores de la compañía y, si es posible, transmitir los valores y estrategias de la misma de forma que se refuerce la cultura organizativa.

Así pues, entendemos por Política Retributiva la puesta en práctica de una serie de técnicas y procesos alineados con la estrategia y cultura de la empresa que ayudan a la toma de decisiones en materia de compensación. En relación a ella, es necesario delimitar la razón por la que la compañía decide retribuir a sus trabajadores, así como qué se recompensará y qué no; por otro lado, la empresa deberá presupuestar cuánto está dispuesta a pagar como remuneración y cómo va a llevarlo a cabo, o lo que es lo mismo, qué elementos formarán parte del paquete retributivo y cuáles no, decisión que se llevará a cabo en función de los objetivos

---

<sup>12</sup> PIERRE LOUART, *Gestión de los Recursos Humanos*, 1994, p.184

globales de la compañía y de los concretos de cada grupo de trabajo o colectivo de trabajadores.

Si la política de remuneración es una cuestión delicada en todo tipo de empresas, la situación particular de las empresas familiares acentúa la preocupación ya existente al respecto. Las dudas y conflictos que pueden surgir acerca de si deben retribuirse de forma distinta a los miembros de la familia empresaria y a los que no lo son o el significado simbólico que puede llegar a tener el salario para los hijos o familiares que se incorporan como segunda o tercera generación, pueden desencadenar situaciones verdaderamente incómodas tanto en el seno empresarial como familiar. De este modo, la empresa familiar se enfrenta a una serie de desafíos con el objetivo de intentar afrontar este tema con la mayor profesionalidad y equidad posible.

Por un lado, las empresas familiares deben hacer frente a los mismos retos que las no familiares, entre los cuales podemos destacar la necesidad de atraer a los mejores profesionales para cada categoría profesional, así como el hecho de motivarlos y retenerlos en la compañía. A pesar de que actualmente, y a causa de la recesión económica en la que nos encontramos, parece difícil imaginar la posibilidad de una fuga de talentos, las empresas deben considerar ésta posibilidad siempre y actuar con anterioridad facilitando ventajas y servicios que les motiven a quedarse en la compañía. En el caso concreto de las empresas familiares, sobretudo en las de menor tamaño, la mayor dificultad no es la retención sino la captación de los profesionales, a causa de la reticencia de muchos de ellos a entrar a formar parte de la plantilla de la empresa familiar.

Uno de los mayores desafíos relacionados con la gestión de la compensación es conseguir la equidad interna. Si bien es cierto que conseguir un nivel de equidad total es realmente muy complicado, existen una serie de condiciones que determinan los niveles salariales de los trabajadores, tales como el nivel de responsabilidad. En ocasiones, las empresas familiares no gozan de este equilibrio salarial entre sus empleados; las causas de las diferencias salariales pueden ser muchas, pero la más común es el hecho de ser parte de la familia empresaria o no. Sea cual sea la causa, en algunas empresas de este tipo las políticas de retribución acostumbran a estar poco definidas o, al menos, muy poco equilibradas con la estrategia de la compañía, hecho que tiene una implicación continua en la falta de igualdad entre trabajadores. Las mismas causas repercuten directamente y con igual relevancia en la política de incrementos salariales, la cual es una de las más afectadas por las características

personales y familiares de los trabajadores y por el grado de confianza que ostentan en relación con la familia empresaria.

Actualmente, las tendencias en las políticas de retribución indican que cada vez es más común entre las empresas, familiares o no, ayudarse de estudios o investigaciones externas sobre las políticas salariales, que les permitan conocer la situación real en su sector y mercado y aplicar una política de compensación adecuada y competitiva en relación a ello. A consecuencia de este factor, muchas empresas han decidido implantar, al igual que sus competidores, políticas de retribución variable para completar la fija, y así obtener un aspecto motivador para los trabajadores.

Independientemente de los retos mencionados en los párrafos anteriores y que son compartidos tanto por las empresas que no son familiares como por las que sí lo son, éstas últimas deben hacer frente, además, a una serie de desafíos que les son propios dadas sus características.

Uno de los más relevantes es la poca claridad en la definición de los roles dentro de la compañía. En este caso, ocurre muy a menudo que las empresas familiares que han experimentado un gran crecimiento en los últimos años permanezcan más preocupadas por el incremento a nivel dimensional y productivo que humano, hecho que tiene como consecuencia la contratación del personal necesario en cada momento sin la creación de un organigrama claro que determine la posición, el rol y las distintas autoridades dentro de la compañía. Esta confusión incide directamente en las políticas de retribución que, afectadas también por la necesidad y voluntad de distinguir entre los propietarios y los trabajadores, acaban siendo confusas y desiguales.

En relación a este tipo de confusiones, las empresas familiares deben evitar usar el salario como medio de negociación entre los distintos miembros de la familia empresaria, tanto para apaciguar situaciones violentas o problemáticas, como para fomentar la participación involuntaria en el negocio familiar. En este sentido, es necesario que tengan en cuenta las consecuencias de utilizar la retribución como método para ejercer el control paternal o resolver problemas emocionales dentro de la familia empresaria. En ocasiones, el fundador que ve que sus hijos no muestran interés por el negocio familiar, intenta atraerlos ofreciéndoles un salario muy superior al que obtendrían en el mercado, consiguiendo únicamente dar entrada a miembros poco o nada interesados en la continuidad y viabilidad del negocio y que, por lo

tanto, no lucharán para su mantenimiento, sino por no perder su excelente salario. Acaba teniendo las mismas consecuencias el segundo caso: es un grave error intentar arreglar los problemas emocionales o intentar aliviar sentimientos incómodos entre familiares mediante dinero del negocio, ya que, además de suponer un gasto extraordinario para la compañía, los problemas no serán resueltos. Por último, otra de las confusiones más típicas en las empresas familiares es el hecho de creer que, por ser el propietario o fundador del negocio, uno puede implantarse una política salarial y de jubilación desorbitada. En este sentido, debe preservarse la diferenciación entre los fondos personales y los empresariales.

Y es que en muchas empresas de carácter familiar y, sobretodo en las de menor dimensión, las políticas de compensación desencadenan problemas difíciles de resolver. Por un lado, y sumándose a todo lo mencionado anteriormente, los miembros de la familia implicados en el negocio utilizan tal distinción para entender el salario particular como algo que todos deben conocer, es decir, no se implanta una política de discreción alrededor de las percepciones económicas de cada uno. Por otro lado, la empresa también aprovecha su condición de familiar para abusar de la paciencia y confianza de la familia empresaria en relación tanto al salario recibido (en caso de que sea bajo) como a cambios o usos excesivos de sustitutos salariales.

En conclusión, teniendo en cuenta las dificultades adicionales a las que deben hacer frente las empresas familiares, consideramos que es estrictamente necesaria para el buen funcionamiento de las mismas la creación de una política de compensación desde el inicio del negocio que sea comunicada a todos los empleados y miembros de la familia empresaria, ya sea mediante asamblea o en el Consejo de Familia. De este modo, tanto los empleados familiares como los que no lo son serán conocedores de la filosofía que la compañía utiliza en relación a ello, de modo que se evitarán futuros conflictos. En esta política, el fundador debe considerar los objetivos de la empresa a la hora de perfilar las políticas salariales y así poder distinguir de forma mucho más fácil la retribución recibida por el desempeño de un rol en la compañía de las cantidades recibidas por la condición de propietarios de la misma. Y es que en las empresas familiares son claves, además, la objetividad de los salarios recibidos por los familiares más directos, la igualdad en la implantación de beneficios sociales tanto a los miembros de la familia como al resto de la plantilla, el cuidado de los salarios implantados a los directivos no familiares y, finalmente, el hecho de evitar hacer excepciones a la política salarial implantada.

*Seis.- La Conciliación de la vida laboral y familiar.*

La conciliación de la vida laboral con la vida familiar continúa siendo uno de los retos más relevantes y menos conseguidos en el entorno empresarial. En los últimos años, la evolución de la mujer en el mundo laboral, llegando a ocupar cada vez más puestos directivos en las empresas, ha fomentado la idea de la conciliación; sin embargo, debemos destacar que tal necesidad no recae únicamente en las mujeres que dedican la mayor parte de horas del día al trabajo, sino que también la tienen los hombres.

Por ello, es importante iniciar el enfoque de la última política de Recursos Humanos que trataremos en el presente trabajo desde un punto de vista estrictamente social, para después transportarlo al entorno empresarial y, más concretamente, a la empresa familiar.

La evolución de la sociedad española en los últimos años desde una familia clásica cuya madre permanecía al frente de las labores del hogar a la situación actual ha creado la necesidad de generar nuevas políticas al respecto. Desde hace algunos años, tanto la proliferación del número de personas (sean hombres o mujeres) con responsabilidades dentro y fuera de casa, como la de familias monoparentales, *singles* o familias en las que ambos cónyuges tienen carreras profesionales consolidadas, ha impulsado la generación de una serie de conflictos entre la vida laboral y la familiar que han requerido de una ley para solucionarlos<sup>13</sup> y, a la vez, obligar a las empresas a ser familiarmente responsables. A pesar de que tanto la ley de conciliación como la de Igualdad Efectiva entre hombres y mujeres<sup>14</sup> han conseguido grandes mejoras al respecto, la implantación por parte de las empresas ha sido desigual y lenta.

Así pues, algunas empresas han decidido implantar dentro de sus departamentos de Recursos Humanos una política de conciliación entre los roles más importantes que sus trabajadores desempeñan: el trabajo y la familia, para así no solo minorar los conflictos que surgen entre ellos, sino conseguir fomentar los aspectos positivos de las relaciones entre ambas vidas.

Un factor muy importante a destacar para conseguir estos objetivos es la flexibilidad como clave para la atracción de profesionales, para el incremento de la productividad y para afrontar nuevos retos. Entre otros aspectos a destacar

---

<sup>13</sup> *Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de las Personas Trabajadoras*, aprobada el 5 de Noviembre de 1999.

<sup>14</sup> Ley Orgánica 3/2007 de 22 de Marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.

encontramos la apertura a la ocupación de cargos directivos por los profesionales mejor cualificados (independientemente de su sexo), la necesidad de dejar de creer que el número de horas diarias de trabajo es directamente proporcional al rendimiento de cada trabajador, o la creencia que son las mujeres únicamente quienes demandan políticas de este tipo, ya que, actualmente, ya se han convertido en un derecho de todo trabajador, independientemente de su sexo.

En general, y tal y como hemos enunciado, las empresas han implantado de forma muy lenta y desigual este tipo de políticas. Tendencia que afortunadamente, está cambiando gracias a las mejoras conseguidas mediante su implantación, ya sean de rendimiento o de imagen de la compañía al conseguir el certificado “Empresa Familiarmente Responsable”.

Si transportamos estas cuestiones al ámbito de las empresas familiares encontramos, tal vez, mayores dificultades en su implantación. Algunas de las causas más comunes al respecto van ligadas a la necesidad de dedicar mucho más tiempo a un negocio familiar o al hecho de que el fundador considera su empresa como algo tan valioso que prácticamente vive para ella, esperando que sus hijos sientan y hagan lo mismo y olvidando su papel como miembro de una familia. Así pues, en algunas ocasiones, la presencia y dedicación exclusiva por parte del fundador y padre, dificultan la implantación de este tipo de políticas.

Desde hace algunos años, la profesora del IESE Núria Chinchilla ha ido elaborando estudios al respecto hasta poder llegar a destacar varias técnicas y métodos clave para la implantación de las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar. Y es que, en sus propias palabras “conciliar trabajo y familia no es un lujo, es una necesidad”<sup>15</sup>.

Así pues, la primera de las técnicas es la flexibilidad. La creencia de la evaluación de los trabajadores en función del tiempo ha dejado paso a la basada en objetivos concretos y rendimiento en horarios flexibles. El incremento de la tecnología, así como la apertura de opiniones ha permitido agilizar el trabajo y flexibilizar la jornada laboral permitiendo cumplir tanto con los objetivos laborales como familiares.

Por otro lado, cada vez son más las empresas que ofrecen a sus trabajadores asesoramiento financiero, psicológico o sanitario para satisfacer también sus necesidades personales y familiares. En este último sentido, muchas empresas ya

---

<sup>15</sup> Entrevista: “Nuria Chinchilla, experta en Conciliación”. Ricardo Abelló, 21.03.2006 para [www.elperiodicodearagon.com](http://www.elperiodicodearagon.com)

ponen a disposición de los empleados políticas paralelas a las salariales que les permiten, por un lado, la formación y desarrollo del trabajador tanto en el ámbito familiar como en el laboral, ya sea mediante escuelas de padres o cursos de gestión y organización del tiempo; y por otro, optar por la recepción de políticas de servicio que les ayudan a realizar tareas familiares, como buscar escuela o guardería para sus hijos.

Por último, una de las técnicas más conocidas es la oferta de beneficios sociales. En este sentido, las compañías ofrecen ayudas o reducciones económicas a nivel sanitario, seguros médicos, becas de estudio, descuentos económicos en compras, gimnasios o restaurantes, e incluso planes de jubilación.

Pero para la correcta aplicación de estas técnicas no es suficiente con su implantación. Los altos directivos y, en general, todos los miembros de la familia empresaria deben participar de ellas a modo de ejemplo para el resto de los empleados. El liderazgo, en este sentido, es clave para el éxito de la implantación de estas políticas.

Por otro lado, el entorno y estrategia de la empresa también tienen una gran influencia. En el primer caso, la presión que están realizando tanto la sociedad como las instituciones gubernamentales al respecto, está ayudando a que las empresas sientan la obligación de considerar las políticas de conciliación, tanto por la obligatoriedad legal como por su influencia directa en la reputación de la compañía. En el segundo caso, es clave que la estrategia de la empresa considere su implantación tanto por las ventajas económicas que supone como para su correcta puesta en funcionamiento; por otro lado, las políticas de conciliación no tendrán los resultados esperados si no se implantan con una estrategia y objetivos concretos y bien definidos desde el Departamento de Recursos Humanos.

Finalmente, debemos considerar también como claves, la cultura y tamaño de la compañía en cuestión. En este caso, la dimensión de la compañía es el aspecto que puede suponer un mayor freno para las políticas de conciliación, en el caso de tratarse de una empresa pequeña. Pero, sin embargo, la cultura de la organización, la apertura a nuevas implantaciones, los hábitos y costumbres de la familia empresaria y de la compañía, pueden suponer un empuje a la hora de fomentar estas políticas sin considerar el tamaño como un factor retractor.

En conclusión, podemos afirmar que la implantación de las políticas de conciliación en las empresas es una realidad. Afortunadamente, las tendencias nos indican que el interés por ellas irá incrementándose hasta llegar a la mayoría de compañías, familiares o no. Y es que los motivos instigadores de estas políticas, recogen tanto las ventajas económicas conseguidas por la disminución de la fuga de talentos y el ahorro en procesos de selección, como los elementos motivadores que, desde el fundador y directivos de las empresas, así como desde su estructura o sector, fomentan la implantación de las políticas de conciliación como aspecto clave y enorgullecedor de la compañía.

### *2.5 Conclusiones*

En la historia empresarial, el departamento de Recursos Humanos ha sido el gran olvidado dentro de las compañías. Hasta ahora. Actualmente, ya es considerado uno de los más importantes para el buen funcionamiento de las empresas a causa del entendimiento progresivo por parte de los directivos de la importancia del capital humano como recurso dentro de la organización.

Podemos afirmar que la importancia estratégica del departamento no es irrelevante. La implantación de todas sus políticas desde la organización de los puestos de trabajo y roles hasta la conciliación de la vida familiar y laboral, tiene consecuencias directas sobre los resultados de la compañía que, no podemos olvidar, son conseguidos gracias al rendimiento de los profesionales seleccionados, formados, evaluados y recompensados por el departamento de Recursos Humanos.

En este sentido, las empresas familiares en su conjunto representan la línea de progresión en la importancia del departamento, desde compañías de pequeña dimensión muy poco familiarizadas con él, hasta organizaciones internacionalizadas que basan sus estrategias en el capital humano que disponen. De todos modos, el avance que las empresas familiares han experimentado en relación a los recursos humanos ha sido muy relevante en los últimos años, y prueba de ello lo son las compañías que han conseguido crecer y adaptarse a sus nuevas dimensiones gracias a los mejores profesionales, independientemente de su condición de miembros de la familia empresaria o no.

## **II. PARADIGMAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA FAMILIAR.**

### **1. Introducción. El modelo de los tres círculos.**

Tal y como hemos detallado hasta ahora, las empresas familiares son organizaciones muy especiales en lo que a la gestión de personas se refiere a causa de los vínculos y conflictos familiares que surgen en ellas. Así pues, podemos afirmar que, además de todos los retos y desafíos que hemos comentado, este tipo de empresas deben hacer frente a otros que les afectan directamente por su condición de familiares.

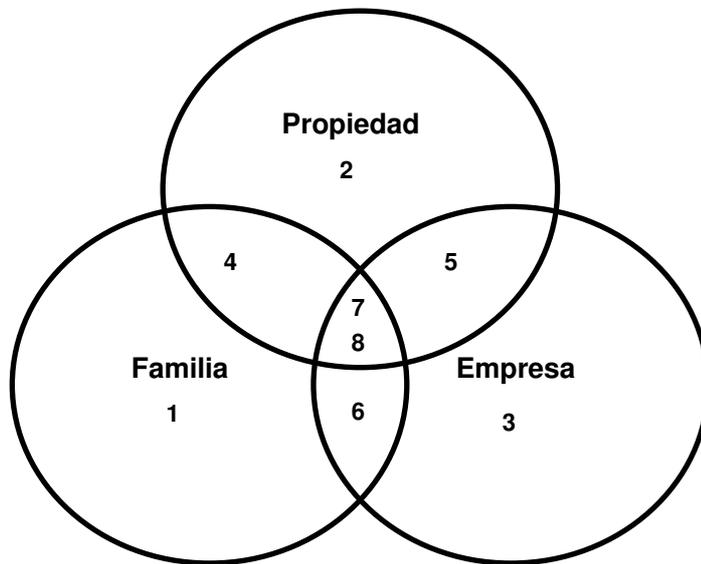
Así pues, el relevo generacional, la incorporación del talento y la profesionalización de la compañía son los tres mayores retos a los que una empresa familiar debe hacer frente; y, desafortunadamente, acostumbran a convertirse en la mayor causa de desaparición de muchas de ellas, las cuáles se ven absorbidas por la generación de conflictos imposibles de solucionar.

Tal y como mencionamos al inicio del presente trabajo, la mayoría de los conflictos que surgen en las empresas familiares responden a aquellas desavenencias entre familia y empresa. Y es que la conducta familiar se desarrolla a partir de unos fundamentos emocionales e influidos por el subconsciente, mientras que el criterio empresarial busca la consecución de objetivos mediante una conducta consciente. La convivencia de ambos mundos puede desencadenar una serie de conflictos si no se delimitan claramente las barreras de cada uno de ellos. Así pues, en ocasiones, la falta de asimilación de la cultura empresarial por parte de la familia o, al contrario, la no aplicación de los valores familiares a la compañía, puede suponer la pérdida de la clave del éxito empresarial: la unidad entre los miembros participantes, la comunicación y el sentimiento de legado familiar.

Dado que éstas son las causas más comunes de conflictos en las empresas familiares, se han realizado varios estudios al respecto de entre los cuales el más importante es el de Davis y Tagiuri, quienes crearon un modelo gráfico explicativo de la relación y convivencia de los círculos que confluyen en la empresa familiar: la empresa, la familia y la propiedad (*Ver figura 1 en la página siguiente*). Así pues, y a pesar de que el modelo ha sufrido cambios y ampliaciones a lo largo de los años,

ambos quisieron transmitir la esencia y causas de los conflictos en las empresas familiares.

Figura 1: Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri



Tal y como podemos observar, el modelo de los tres círculos resume el sistema de la empresa familiar en un claro esquema; la estructura básica nos muestra la convivencia de tres zonas simples (1,2,3) mediante las interacciones creadas entre ellas (4,5,6,7,8); a partir de ellas se generan una serie de roles con diferentes características, ventajas e inconvenientes que pueden estar presentes en distintas zonas. Pasamos, pues, al análisis de cada una de estas zonas para estudiar cómo afectan al buen funcionamiento de la empresa familiar.

Tal y como indica el nombre, en el área denominada *Familia (1)* encontramos de forma afectiva a todos los integrantes del grupo familiar. En esta zona, los miembros se relacionan por lazos emotivos que pueden traspasar a la cultura empresarial. En general, las familias tienden a crecer y expandirse más rápido que las empresas, al igual que sus expectativas económicas, hecho que supone fuentes de conflicto entre las necesidades de ambos. Así pues, es evidente que los miembros del grupo familiar también podrán formar parte del conjunto de propietarios y de la empresa.

En el *área 2*, encontramos los roles relacionados con la *Propiedad*; los cuales, tanto en el caso de los miembros familiares propietarios como en el de los inversores no familiares buscan el cumplimiento del objetivo de la rentabilidad. En este caso, nos

encontramos ante uno de los roles menos influyentes, ya que los propietarios familiares sí tendrán un papel relevante en la cultura organizativa, pero no así los no familiares, quienes, siendo normalmente personas jurídicas o entidades financieras, únicamente ostentan el cargo de accionistas externos. Dado que la familia no quiere perder el control de la compañía, las participaciones o acciones ofrecidas a los inversores externos serán minoritarias, así que su entrada en la empresa familiar no repercutirá en la generación de fuertes conflictos.

La última zona simple hace referencia a la *Empresa (3)*. En ella conviven todos los individuos que trabajan en la compañía agregándole valor y recibiendo un salario o beneficio directo por ello. En ella encontramos tanto los miembros de la familia empresaria como los profesionales no familiares, cuya entrada siempre supone la creación de nuevos conflictos. No es común en las empresas familiares que se encuentran en la primera y segunda generación la presencia de muchos profesionales no familiares, quienes acostumbran a incorporarse a la compañía en los procesos de expansión ocupando puestos poco esenciales. La mayor parte de los conflictos surgen con la incorporación de directivos no familiares, quienes ocuparán un cargo relevante para el funcionamiento de la compañía que, en un principio, la familia consideraba destinado a la siguiente generación. Ante situaciones de este tipo, es importante que la cultura empresarial y los valores de la familia no se rompan sino que sirvan para cohesionar puntos de vista ante tal necesidad.

Una vez descritas las situaciones que ocupan cada una de las zonas simples, pasamos a la descripción de las zonas de interacción y centrales, así como los roles que encontramos en cada una de ellas.

En el primer grupo, la convivencia de la familia con la propiedad (4) permite la generación de un nuevo rol relevante: *el accionista familiar pasivo* quien, a diferencia del activo, tiene parte de la propiedad de la compañía pero no trabaja en ella. Estos individuos son importantes porque participan en la empresa como propietarios sin ser conocedores de sus proyectos y estrategias, cosa que puede generar conflictos con los accionistas activos, quienes trabajan exclusivamente en el negocio familiar.

Por otro lado, en el área formada por la interacción de la empresa y la propiedad (5) encontramos los *propietarios y profesionales no familiares*. A menudo, en las empresas de dimensión considerable, gran parte de la plantilla no es familiar, incluyendo los cargos importantes; es por ello que, para evitar que éstos se sientan

en desventaja en relación a los profesionales familiares y a modo de motivación y fidelización, se les da la posibilidad de obtener una pequeña parte de las acciones o participaciones de la compañía. Normalmente, en las empresas de pequeña o mediana dimensión esta situación no es muy común, pero sí que es un sistema de incentivos para los profesionales que han demostrado su confianza a los fundadores de compañías grandes.

Por último, si nos centramos en las zonas y roles centrales, nos encontramos en el área (6) con los *profesionales familiares* quienes, siendo miembros de la familia empresaria y trabajando en el negocio, no son propietarios del mismo, es decir, no tienen ni acciones ni participaciones de la compañía. Es una posición común para los hijos trabajadores que aún no ocupan cargos importantes o para la parte de la familia más extensa que se incorpora al negocio en la tercera o cuarta generación. En ambos casos, estos individuos pueden estar esperando el momento de llegar a ser propietarios, ya sea por herencia o compra, e incluso pueden dar por sentado tal derecho, cosa que puede llegar a generar conflictos si no acaba sucediendo.

Finalmente, en los roles (7) y (8) encontramos a los *profesionales y propietarios empresariales*, es decir, aquellos individuos que han dedicado toda su vida profesional al desarrollo de este negocio y que, al final, están al frente de cargos directivos; y al *líder familiar, accionarial y empresarial*, características que normalmente están recogidas en la figura del fundador o padre, es decir, al emprendedor que creó la empresa en su momento y que aún es propietario y la dirige. Ambos forman un equipo de gran confianza mutua por los años que llevan al frente de la compañía, ya que, normalmente, el primer grupo está formado por los trabajadores y personal que respaldó el proyecto del fundador desde su inicio. Ante este tipo de situaciones se debe evitar hacer favoritismos o tratos desiguales entre personas al frente de un cargo de igual responsabilidad sólo por el hecho de tener una amistad o gran estima por ellos.

Así pues, gracias al modelo de Davis y Tagiuri queda definida la estructura por roles de las empresas familiares así como las situaciones que pueden desencadenar conflictos a consecuencia de sus interacciones. No podemos olvidarnos, de todos modos, que los paradigmas a los que las empresas de carácter familiar deben hacer frente no se basan únicamente en el desarrollo de estos roles, sino que también vienen influenciadas por la evolución de las tres zonas simples que, tal y como habíamos comentado, ocurre a distinta velocidad. En relación a ello, comentamos que la propiedad evoluciona del propietario director a la sociedad de hermanos para

acabar en un consorcio de primos; la empresa progresa desde la fase de creación a la madurez pasando por la expansión y formalización; y finalmente, la familia empieza como una familia empresaria joven que entra en un negocio en el que todos trabajan juntos hasta llegar al momento del relevo generacional.

Es a lo largo de todo este camino formado por la convivencia de los tres mundos, cuando la empresa familiar debe hacer frente a tres paradigmas clave para su continuidad y éxito: el relevo generacional, la incorporación del talento y la profesionalización de la compañía.

## **2. El relevo Generacional**

Podemos decir que el relevo generacional es “el problema” de las empresas familiares, puesto que, de todos los retos a los que deben hacer frente, éste es tal vez el más complicado y el que menor éxito conlleva. A menudo, las empresas familiares no consiguen superar la avalancha de conflictos y decisiones a los que debe hacer frente en aras a su continuidad. Sin embargo, no siempre es así, algunas de las empresas de este tipo han conseguido llevar a cabo un proceso sucesorio muy meritorio y que ha permitido mantener en pie el negocio familiar.

Pero, antes de hacer referencia a las causas de éxito y fracaso del proceso sucesorio, hablemos primero de la sucesión en sí. El Instituto de la Empresa Familiar la define como “la acción de sustituir a alguien en un puesto, cargo o función”, pero si hablamos del relevo generacional en una empresa familiar, encontramos una concepción mucho más compleja: “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”<sup>16</sup>. Así pues, queda claro a través de esta definición la gran importancia de la sucesión en una empresa familiar, puesto que conlleva cambios, fusiones y decisiones vitales en los tres ámbitos clave de estas compañías: familia, empresa y propiedad. Es por estos motivos por los que Eugenio Sánchez-Ramade decide reorientar el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri colocando la sucesión como núcleo del esquema. En su opinión, dado que las empresas familiares se caracterizan por su vocación de continuidad ante todo, el proceso y enfoque del relevo generacional debe ser un aspecto clave en su estructura y estrategia, ya que

---

<sup>16</sup> INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR, PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Investigación: políticas de capital humano en la empresa familiar*, 2007. p.30

la familia, la propiedad, la empresa y la gestión del negocio dependerán de ella en muchas ocasiones.

A causa de todo ello, la sucesión en una empresa familiar puede devenir un conflicto tan relevante que puede llegar a repercutir directamente en la desaparición del negocio. Es por ello que se debe considerar el relevo generacional como un proceso de cambio, como un medio y no como un fin. Todos los participantes del proceso, ya sean padres fundadores, hijos predecesores, primos, profesionales no familiares afectados, etc. deben aclarar sus puntos de vista, sus intenciones y conseguir no solo un consenso, sino también poner por delante el negocio y no las aspiraciones personales.

Desafortunadamente, afrontar la sucesión desde este punto de vista continúa siendo un reto para las empresas familiares; las estadísticas y estudios demuestran que muy pocas tienen un planteamiento realizado acerca de ello a pesar de encontrarse cerca del momento sucesorio. En este sentido, y en base a datos de ESADE y del BBVA, sólo el 8% de las empresas tienen un proceso preparado y cerrado para afrontar esta etapa. La gran mayoría (un 78,2%) declara no estar preparada para la sucesión y el 37% tiene únicamente algunas ideas al respecto. Esta actitud pasiva se ve influenciada por la falta de generalización de este proceso y es que, tal y como manifiesta Lucía Ceja, investigadora de la Cátedra de la Empresa Familiar del IESE, cada familia y cada empresa es única y distinta a las demás; por lo que no puede generalizarse acerca de cuándo es el momento idóneo para empezar a plantear la sucesión en el negocio ni bajo qué características debe hacerse, ya que, en muchos casos, dependerá tanto de la personalidad del fundador como de la formación, motivación y experiencia de los predecesores.

En relación al primer aspecto, la personalidad del fundador puede llegar a definir y anticipar cómo será su retirada. En este sentido, podemos clasificar los fundadores en cuatro tipos, de los cuales los dos primeros dificultarán mucho el relevo generacional, en contraposición a los otros dos, que pueden mantener una actitud más abierta. Del primer grupo, el fundador Monarca intentará mantenerse en su puesto de forma indefinida, hasta que se vea obligado a hacerlo ya sea por muerte o rebelión de los sucesores; y el General permitirá ser sucedido pero no remitirá su influencia en el negocio, llegando incluso a plantearse su retorno ante errores de los hijos o crisis en el negocio. Por otro lado, el fundador del tipo Embajador abandonará su puesto elegantemente, llegando incluso a prestarse como tutor o consejero de los nuevos líderes para ayudarlos con su experiencia; y, por último, el Gobernador

accederá a retirarse de la compañía pero cuando lo haga será de forma indefinida, es decir, ocupará su tiempo con otras vocaciones.

El papel y actitud de los hijos o predecesores también será clave en el relevo generacional. No son pocos los fundadores que no abandonan su puesto por miedo y falta de confianza ante cómo gobernarán y dirigirán los sucesores, o que buscan directivos no familiares para acceder al puesto de directores ante la tensa y recelosa mirada de los hijos que ven como su padre/madre no los escoge a ellos. Para evitar este tipo de situaciones tan desagradables, es clave que los predecesores gocen de una buena educación y respecto hacia el negocio familiar. Para conseguir ser unos buenos líderes, deben mostrar la misma o más motivación que tuvieron los fundadores al inicio del negocio, además de ser capaces de aportar toda su formación académica, así como ideas más innovadoras y modernas.

A partir de todo ello, entrevemos que, independientemente del tipo de personalidad que tenga el fundador, o de la preparación y actitud de los hijos predecesores, el relevo generacional nunca es una tarea sencilla. Y es que en muchas ocasiones, no se trata únicamente de estos dos factores, sino que también influyen otros muchos conflictos, tales como tensiones en la designación del sucesor entre los hijos y la consecuente irritación entre hermanos, conflictos surgidos por los distintos criterios de dirección del negocio, el hecho de no tener ningún sucesor familiar apto para el puesto y la consecuente implicación en la distribución de la propiedad o, finalmente, el papel del resto de los miembros familiares. Todo ello frena al fundador a iniciar un proceso sucesorio, ya sea por miedo a acabar dividiendo la esencia de la compañía, como por falta de iniciativa personal.

Sea cual sea la causa, esta actitud acaba retrasando la planificación del relevo generacional impidiendo que, llegado el momento de llevarlo a cabo, la compañía tenga preparado un plan específico para ello que determine cómo afectará a la estrategia y estructura del negocio. Y es que profesionales especializados en el tema como Miguel Ángel Gallo, aconsejan realizar una planificación concreta y escrita al respecto, manifestando incluso la importancia de una ayuda profesional externa en casos de generación de grandes conflictos.

Así pues, procedemos a explicar los pasos o aspectos que deben formar parte de una correcta planificación del relevo generacional.

*Uno.- La planificación del sucesor:* en esta primera etapa, el fundador tiene la tarea de identificar el perfil adecuado para el puesto y determinar si existe algún familiar

que lo cumpla. Este aspecto es clave en el sentido de que, en la mayoría de los casos la figura del sucesor viene representada en el hijo primogénito sin realizar ningún planteamiento anterior acerca de si es competente o no. Es muy importante entender que un proceso sucesorio no es un mero cambio de puesto de trabajo, sino que representa una sustitución de liderazgo tanto en la empresa como en la familia, por lo que la persona seleccionada para asumir tal puesto debe estar totalmente preparada, quedando en un segundo puesto su status dentro de la familia e incluso si es miembro de ella o no. En definitiva, los intereses de la empresa deberán ponerse, en este caso, por delante de los de la familia.

Una vez seleccionado el candidato y a pesar de que éste tenga gran experiencia profesional o incluso haya trabajado en el negocio familiar, deberá someterse a un proceso de formación que le permita conocer y comprender de forma detallada el funcionamiento del negocio en todos sus ámbitos, aprender a dirigir a través de un conocimiento estratégico adecuado y adquirir un compromiso personal con toda la organización. En definitiva, transformarse en el mismo líder que la compañía encontró en el fundador con el plus de innovación y formación propio de las nuevas generaciones.

*Dos.- Preparación de la jubilación del fundador.* Tal y como hemos mencionado anteriormente, la retirada del fundador o padre es en ocasiones muy complicada dada la sensación de pérdida que éste tiene. La gran mayoría de fundadores, independientemente de su personalidad, se sienten desplazados una vez dejan el negocio familiar, tienen miedo de perder patrimonio y status social o de no tener nada que hacer una vez jubilados. Por este motivo, en muchas ocasiones se aconseja que la retirada sea gradual permitiéndole asumir que sus miedos personales deben dejarse de lado en interés de la compañía; también es muy común que el fundador permanezca en el Consejo de Administración sin poder ejecutivo una vez retirado.

*Tres.- Definición o modificación de protocolo familiar.* A pesar de que en el presente trabajo no hemos tratado este tema, sí es cierto que éste se ve muy influido en el relevo generacional. El protocolo familiar lo forman “aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa y con el patrimonio

familiar<sup>17</sup>. Así pues, puede ocurrir que con la expansión del negocio o con el cambio de líder el protocolo familiar deba someterse a algunas modificaciones.

*Cuatro.- Renovación de la empresa.* Desafortunadamente, muchas empresas familiares tienden a estancarse en los mismos procesos estratégicos que siempre han funcionado; por ello puede ocurrir que, a consecuencia del relevo generacional, de la incorporación de nuevos directivos y de la aparición de nuevas ideas y objetivos, la compañía sufra un cambio estratégico y organizativo. Ante tal situación, el fundador y recién sucedido no puede optar por una actitud recelosa, sino que debe apoyar a los nuevos líderes, aceptar el cambio estratégico y organizacional y permitir la involucración de todos los miembros de la familia que lo deseen. Es decir, el fundador debe estar abierto a la posibilidad de que, una vez retirado, las nuevas generaciones impongan nuevas ideas y no debe juzgarlas como negativas de antemano solo por proceder de profesionales más jóvenes que él.

### *Conclusiones*

Desafortunadamente, todavía hoy el relevo generacional sigue estando a la cabeza de las causas más comunes de desaparición de las empresas familiares. Sin embargo, y a pesar de los enormes conflictos que acostumbran a derivarse de ello, algunas empresas superan este proceso con éxito.

De todos modos, la situación actual nos demuestra que aún falta mucho por mejorar en este aspecto. Y es que la gran mayoría de las empresas familiares no disponen de un plan específico para afrontar la sucesión del negocio, olvidando el tema hasta el instante en el que deba iniciarse el proceso. De este modo, una vez llegado el momento, el fundador es reacio a retirarse por falta de confianza en la siguiente generación, los hijos esperan ser elegidos como futuros líderes, existen conflictos entre hermanos por el cargo de director general y, en definitiva, la familia empieza a dividirse en función de a quien apoyen, consiguiendo únicamente la fragmentación de la unidad familiar y el fomento de unas tensiones que difícilmente podrán solucionarse ya que nunca podrá conseguirse una solución que beneficie a todos. De esta manera, la empresa entra en una espiral que puede llevarla a la desaparición.

---

<sup>17</sup> INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR, PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Investigación: políticas de capital humano en la empresa familiar*, 2007. p. 32

Para evitar todos estos problemas los profesionales aconsejan crear un plan escrito de sucesión para preparar el proceso correctamente: preparando a la familia (tanto a fundadores como a predecesores) y a la empresa (estratégica y organizativamente), dejando de lado clasicismos y tradiciones y buscando únicamente el interés, beneficio y continuidad del negocio familiar.

### **3. La incorporación del talento**

A pesar de que, sin duda, el problema con mayúsculas de las empresas familiares es el relevo generacional, la incorporación del talento es, además de un paradigma, un reto clave para el éxito de este tipo de empresas. Y es que, en algunas de ellas, los familiares directivos no ven en la contratación de directivos externos a la familia una oportunidad para el éxito de su negocio; por el contrario, en demasiadas ocasiones se acaban reservando los cargos directivos a los miembros familiares más directos sin considerar su real capacidad para llevarlo a cabo.

La proliferación de directivos no familiares en las empresas de este tipo viene siendo un tema tabú en muchas de ellas. El miedo a perder el control de la empresa familiar, el recelo de los hijos o familiares más directos cuando no se ven elegidos como directores generales, los conflictos con todos los miembros de la familia empresaria y muchos otros problemas más, hacen que los fundadores reculen ante la posibilidad de contratar a un externo. Pero la reticencia no viene únicamente de este lado, en muchas ocasiones, los profesionales no ven clara la entrada en una empresa familiar porque consideran que la familia estará por encima de todo y, por lo tanto, sus posibilidades profesionales y su labor dentro de la compañía estarán permanentemente bloqueadas.

A pesar de que los estudios más recientes demuestran que, afortunadamente, está empezando a generarse una tendencia a favor de la contratación de directivos no familiares, la situación en algunas empresas, sobretudo de dimensión pequeña, está tan estancada que la falta de solución ante un problema de este tipo llega a convertirse en motivo de desaparición del negocio.

Y es que, tal y como analizamos en el anterior epígrafe del presente trabajo, el talento y las capacidades profesionales de los trabajadores de una compañía y, más aún de los directivos, son un recurso clave para su éxito. Todos entendemos que la actividad de una compañía no podría llevarse a cabo sin la ayuda de los empleados

que trabajan en ella, al igual que no podría tener éxito sin una buena organización y estrategia de negocio. Por estos motivos, la incorporación del mejor talento es básica para que la empresa pueda desarrollar su actividad del mejor modo posible y conseguir un posicionamiento de éxito en su sector.

En relación a todo ello, actualmente existen tres teorías en relación a la captación de profesionales y la incorporación del talento que recogen las diferencias existentes entre la incorporación de un candidato interno respecto a uno externo, determinando qué es mejor para las empresas familiares: la captación interna o externa. En este sentido, es importante matizar que por captación interna no entendemos únicamente el ascenso o incorporación de familiares, sino también de los profesionales que ya estaban trabajando en la compañía.

La primera de ellas recibe el nombre de Teoría de la Ecología de las Poblaciones y muestra una preferencia clara hacia la captación interna, es decir, de miembros que formen parte de la empresa. Sus motivos a favor de ello son claros: la incorporación o ascenso de un miembro de la familia o de un trabajador de la compañía es más beneficioso porque el candidato tiene un mayor conocimiento, del negocio familiar y de cómo ha ido evolucionando en los últimos años, conoce el sector y la cultura empresarial, así como sus principales oportunidades y amenazas y, además, manifiesta una alianza y estima por la compañía. Pero esta teoría no determina únicamente esto, sino que también hace referencia a la afectación que tiene sobre el aspecto más profesional; en este sentido, determina que la entrada de miembros familiares permite una mayor continuidad en la organización, menores conflictos, niveles de ansiedad e incertidumbre y menor tiempo de adaptación al trabajo porque ya está familiarizado con él.

La segunda de las teorías es la llamada Teoría de la Agencia. Ésta también se decanta por la captación interna frente a la externa y sus argumentos son los siguientes; la elección de un profesional (familiar o no) que ya trabaje en la compañía para incorporarse a un nuevo puesto de trabajo de mayor responsabilidad permite conocer mucho mejor las fortalezas y debilidades de cada uno de los aspirantes, puesto que ya se conoce su forma de trabajar, de tomar decisiones, su capacidad de arriesgarse, su forma de actuar en momentos de tensión y, en definitiva, cómo realiza su trabajo actual y cómo podría realizar el nuevo. Esto es una ventaja importante para la compañía que evita cometer errores con candidatos externos de los cuales no tiene referencias fiables; además, evita costes de agencia, ya que no necesitará ni incentivos ni formas de control tan elevados. Por último, otra

ventaja de esta teoría es la facilidad a la hora del traspaso de información de una categoría profesional a otra, ya que, como hemos mencionado, el candidato ya conoce el modo de funcionamiento de la organización y de la persona que estaba en el puesto que ahora él ocupará.

En contra de ambas teorías podemos manifestar la posibilidad de que no exista, entre los candidatos internos, una buena formación y capacidad profesional, es decir, que el mejor aspirante al puesto no se encuentre ni entre los familiares ni entre los profesionales de la organización. La falta de talento entre los candidatos internos es un aspecto mucho más común de lo que se cree en las compañías; y es que, el talento y una buena capacidad para los cargos directivos ni se hereda ni es fácil de aprender si no se tiene una base propia, por estos motivos, en ocasiones, el empeño en que los cargos directivos sean ocupados por candidatos internos (sean familiares o no) puede significar un perjuicio para el negocio. Además, el hecho de tener que escoger entre únicamente uno de los familiares o trabajadores puede ocasionar el llamado “efecto ola” entre los demás, que pueden sentirse rechazados y no valorados ni profesional ni familiarmente.

Finalmente, la tercera de las teorías es la llamada Teoría de la Sucesión”. Al contrario de las anteriores dos, esta teoría se muestra claramente a favor de la captación externa argumentando que únicamente de este modo la compañía consigue adaptarse al entorno de forma continua, fomentando la incorporación de nuevas ideas y conocimientos, así como reduciendo el riesgo de obsolescencia y estancamiento en la estructura de la organización. Sin embargo, también es cierto que a través de la captación externa se incrementa el riesgo de error en la contratación de los profesionales, una buena organización de Recursos Humanos puede disminuirlo al máximo.

A pesar de que las teorías pueden ayudar a las compañías a la hora de empezar a desarrollar una estrategia para la captación de profesionales, la realidad práctica demuestra que lo realmente relevante en estos procedimientos es conseguir la incorporación del profesional mejor capacitado para llevar a cabo el cargo y asumir sus responsabilidades, independientemente de su condición de interno o externo.

Si nos centramos en las empresas familiares y, en relación a lo mencionado hasta ahora, es importante remarcar su posicionamiento respecto a la entrada de directivos externos a la familia empresaria. Actualmente, y en las empresas familiares de mayores dimensiones, es común encontrar directivos que no forman

parte de la familia empresaria y, de hecho, tal situación es totalmente lógica dada la expansión del negocio inicial o la proliferación de más cargos directivos que de aspirantes familiares para ellos. Sin embargo, en algunas empresas de pequeña dimensión, el conflicto entre la incorporación de un directivo externo respecto a los hijos del fundador continúa siendo una situación frecuente. Y es que, tanto en las compañías grandes como en las pequeñas, lo que es realmente clave es la distinción entre dos de los tres pilares de este tipo de empresas: La Propiedad y la Dirección.

En las empresas familiares de menores dimensiones o que están en una etapa de negocio primaria, la propiedad y la dirección acostumbran a recaer sobre las mismas personas, siendo los fundadores miembros de la familia empresaria y encargados de la gestión del negocio a la vez. Pero a medida que el negocio se va expandiendo, esta situación no puede mantenerse dada la necesidad de proliferación de directivos; es en estos momentos en los que es realmente importante que tanto propietarios como directivos tengan claros sus posicionamientos y objetivos para conseguir el mejor consenso para el funcionamiento de la compañía. En definitiva, la estructura organizativa de la compañía debe separar ambas dimensiones a través de la creación de dos instituciones en las que se representen los intereses de una y de otra.

### *Conclusiones*

Respecto a ello es importante destacar la diferencia entre dos de los tres círculos clave de las empresas familiares: la propiedad y la dirección. En las empresas familiares de menor dimensión y que, coincidentemente, son las que más conflictos encarnan en relación a este aspecto, la propiedad acostumbra a recaer, al menos mayoritariamente, sobre la familia, por lo que se reduce en gran medida el miedo a la pérdida del control de la compañía. Así pues, y teniendo en cuenta esta última característica, es muy importante que la estructura de la compañía ya determine la distinción entre ambas instituciones, es decir, que las funciones de los propietarios y de los directivos queden totalmente claras; en este sentido, es básico manifestar que la propiedad es la facultada para nombrar a los directivos que se encargarán de la gestión, por lo que, a pesar de que puede que en el inicio del negocio ambos cargos estuviesen concentrados en una misma persona o grupo de personas, cuando la compañía se expande es necesaria la separación. Además, también es básico que los objetivos de ambos queden perfectamente concensuados, es decir, que se intente reducir al máximo los conflictos entre propietarios y directivos.

#### **4. La profesionalización de la empresa familiar.**

Finalmente, el último de los desafíos que vamos a estudiar en el presente trabajo es la profesionalización de las empresas familiares; tradicionalmente, este tipo de compañías se consideraban cerradas a nuevos aspectos estratégicos y su estructura organizativa era más bien clásica y basada en la figura del fundador; actualmente, y a pesar de que algunas de ellas (normalmente las de menor dimensión) continúan organizándose del mismo modo, la tendencia mayoritaria pasa por llegar a conseguir una modernización importante. El afán de conseguir ser compañías grandes e importantes en su sector no solo les ha ayudado a superar sus primeras etapas como talleres y expandirse, sino que muchas de ellas se han desmarcado como pioneras en el aspecto de la profesionalización. En este sentido, algunos de los avances que se están implantando actualmente y que irán convirtiéndose en mayoritarios en un futuro, son la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y la técnica del Buen Gobierno de las empresas familiares.

Por un lado, la RSC hace referencia a la importancia de las personas en todo proyecto empresarial, o mejor dicho, entiende que las organizaciones empresariales no podrían llevarse a cabo sin el esfuerzo de sus profesionales; por otro, también tiene entre sus objetivos fundamentales la protección del medio ambiente. En este sentido, las compañías que, de forma voluntaria, decidan actuar de forma sostenible y en base a la Responsabilidad Social Corporativa, deberán someter su estrategia a un cambio considerable, ya que su actitud deberá ser respetuosa tanto con la sociedad como con el medio ambiente, además deberá tratar éticamente a sus empleados y a los ciudadanos y, en definitiva, deberá intentar beneficiar con su actividad a todos los que participen y se vean afectados por ella.

En relación a ello, puede ser cierto que las empresas familiares disponen de unas ventajas a la hora de pasar a actuar en consonancia con los requisitos de la Responsabilidad Social Corporativa, ya que, por naturaleza, este tipo de compañías no buscan únicamente unos buenos resultados financieros y la satisfacción del accionista, sino que, a causa de la implicación familiar, siempre deben satisfacer también los intereses de los miembros de la familia empresarial. En este sentido, las empresas familiares están más acostumbradas a implantar estrategias en las que los aspectos sociales también se tienen en cuenta y, en general, su esencia es la idea de un negocio basado en la familia, la cual participa totalmente unida en el proyecto. Ello no significa que los negocios familiares se adapten por naturaleza a la

Responsabilidad Social Corporativa, puesto que, como hemos visto, es un concepto amplio y de difícil aplicación no solo por lo que significa, sino también porque, en general, requiere de inversiones importantes para adaptar la empresa y su actividad a las nuevas necesidades sociales y medioambientales; ello implica que esta tendencia tenga mucha más fuerza en las empresas (familiares o no) de grandes dimensiones que en las más pequeñas.

Finalmente, es importante recalcar que la adaptación a esta nueva tendencia social debe ser totalmente voluntaria y es que, a pesar de que existen algunas normas legales al respecto, la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa debe ser parte de la forma de ser y de actuar del día a día de la compañía.

Por otro lado, al hablar de políticas de Buen Gobierno encontramos que vienen determinadas por normas legales que manifiestan cómo deben llevarse a cabo algunas de las obligaciones de las empresas, entre las cuales encontramos el desarrollo y participación del Consejo de Administración. En este sentido, ha ocurrido que muchas de estas normas eran de obligatorio cumplimiento para las empresas cotizadas, pero no para las de menor dimensión; actualmente, las tendencias demuestran que muchas empresas no obligadas están implantando normas relacionadas con el Buen Gobierno, la transparencia y la rigurosidad de forma anticipada a la implantación legal total.

En el caso de las empresas familiares, tienen un motivo extraordinario por el que les es valioso adaptarse a estas políticas y es que el nombre de la familia se ve afectado por todo lo que lleve a cabo la empresa, ya sea beneficioso o perjudicial. Además, teniendo en cuenta la estructura confusa y complicada que tienen este tipo de compañías, es relevante que, con el objetivo de evitar mayores conflictos, lleven a cabo la implantación de estas políticas.

Así pues, es vital para las empresas familiares la separación clara entre Junta General de socios, Consejo de Administración, Asamblea Familiar y dirección ejecutiva del negocio. En este sentido, la dirección ejecuta la actividad de la sociedad, el Consejo supervisa la dirección y la junta aprueba la gestión social de la compañía, finalmente, la Asamblea familiar es un órgano para resolver las cuestiones y conflictos relativos a la familia empresaria.

En general, y relacionado con la clasificación organizativa anterior, las empresas familiares deben evitar cerrarse ante perspectivas y miembros no familiares, es

decir, a consejeros externos e independientes; además, es perjudicial para el buen funcionamiento de la organización el hecho de que una única persona ostente los cargos presidenciales de todas las instituciones, puesto que el negocio queda en manos de una única opinión que, además, será la que se acabará aplicando.

### *Conclusiones*

La influencia de la Responsabilidad Social Corporativa y de las políticas de Buen Gobierno es cada vez mayor en todo tipo de empresas. Prueba de ello es que no están siendo aplicadas únicamente a causa de la obligatoriedad legal que persigue a las empresas de mayor dimensión, sino que su importancia se está expandiendo por todo el espacio empresarial.

En el caso de las empresas familiares, es cierto que pueden tener ciertas ventajas a la hora de implantar una política de gobierno social basada en la gestión adecuada de las personas, a causa de la influencia de los valores familiares, pero también lo es que pueden tener más dificultades a la hora de evitar los favoritismos a los miembros familiares, de actuar mediante transparencia y rigurosidad en la gestión de los Recursos Humanos y, sobretodo, a la hora de realizar inversiones económicas para adaptar la compañía a los requisitos sociales y medioambientales. En relación al Buen Gobierno, es completamente necesario para el éxito de las empresas de carácter familiar que su organización esté claramente definida, tanto los roles y puestos de trabajo como la posición de los miembros de la familia y profesionales independientes en las instituciones más poderosas de la compañía: el Consejo de Administración, la Dirección Ejecutiva, la Junta de Accionistas y la Asamblea Familiar.

### III. BEST PRACTICES

Hasta el momento hemos dedicado la mayor parte del presente trabajo al estudio teórico tanto de la empresa familiar como de los Recursos Humanos desde un punto de vista conjunto, intentando presentar un análisis de las políticas y problemas de la gestión de personas y, concretamente, su afección a las empresas de carácter familiar.

A pesar de que entendemos que el estudio teórico es un aspecto fundamental en este tipo de trabajos, también debemos tener en cuenta que cada empresa tiene sus propias particularidades específicas; por este motivo, también consideramos relevante el análisis de empresas reales que ya han soportado algunas de las situaciones hasta ahora descritas y que han conseguido superarlas con éxito. Así pues, procedemos a explicar de forma resumida y orientativa el ejemplo de cuatro empresas reales de carácter familiar, así como sus políticas de gestión de personal. Las escogidas son: Grupo Barceló, Grupo Eulen, Grupo Siro y Mercadona.

#### 1. Grupo Barceló

Grupo Barceló es un conjunto de empresas que nació en el año 1931 en Felanitx, Mallorca. Su fundador, Simón Barceló, inició el negocio bajo la idea de hacerse cargo de la concesión del servicio de correos y mercancías entre distintos pueblos de la isla con autocares y, desde entonces, ha ido creciendo hasta convertirse en un grupo de compañías del sector turístico que opera tanto en el ámbito urbano como en el vacacional, aunque permanece mucho más focalizada a este último.

La misión de esta compañía es *“ser un grupo hotelero español, líder en rentabilidad, en calidad del proyecto y en servicio, con una posición estratégica preferente en el negocio vacacional”*<sup>18</sup>.

Actualmente, la compañía ha conseguido situarse entre una de las líderes del sector, con más de 185 hoteles y 505 agencias de viajes y con presencia en 15 y 23 países respectivamente. Su plantilla actual supera los 25.000 empleados y su cifra de negocios los 1.600 millones de euros.

---

<sup>18</sup> Información obtenida de la página web del grupo Barceló.

Grupo Barceló es un claro ejemplo de empresa familiar de grandes dimensiones y con una focalización internacional, ya que tanto el Gobierno como la mayoría de la propiedad continua en manos de la familia Barceló. Y es que, a pesar de que permiten la entrada de capital minoritario externo, la influencia y presencia familiar permanece. Así pues, al igual que toda empresa familiar con cierta historia, Grupo Barceló ha tenido que hacer frente a varios relevos generacionales, así como otros problemas típicos de la gestión de personas. En este sentido, algunos de los retos en política de Recursos Humanos que ha tenido que afrontar son los siguientes:

Gestionar la diversidad se ha convertido en un reto diario para la compañía. La presencia de hoteles y agencias en todo el mundo obliga a los profesionales de Recursos Humanos a tratar con personas de distintos países y culturas, ya que buscan potenciar el management local. Por otro lado, el crecimiento tan grande del grupo obliga a mantener un alto nivel de rotación de personal, nuevas contrataciones y sucesiones en altos cargos, por lo que la compañía intenta establecer el liderazgo y premiar la fidelidad.

Una de las claves de éxito del grupo es tener una estructura por funciones muy clara, con roles totalmente definidos y tareas y responsabilidades asignadas según el nivel. A partir de aquí la compañía acostumbra a determinar sus políticas de recursos humanos en función del mercado local en el que se encuentre el hotel o la agencia, hecho que afecta directamente a los requisitos y exigencia en políticas de acogida y selección y a los niveles de formación y retribución. A parte de esto, el grupo promueve la capacitación de sus empleados, utiliza políticas de retribución variable como método de motivación, políticas de desarrollo profesional en algunas regiones y fomenta el compromiso social tanto en relación como el medio ambiente como con sus trabajadores.

En relación a las políticas de sucesión entre los miembros de la familia empresaria, la compañía se encuentra actualmente en la tercera generación, es decir, en el consorcio de primos. El acuerdo actual en relación a planes sucesorios y entrada y salida de familiares y accionistas otorga un papel clave al departamento de Recursos Humanos, ya que es él el único capacitado para llevar a cabo todos estos procedimientos de forma totalmente objetiva. Finalmente, en relación al Protocolo Familiar, éste aún no está formalizado aunque sí está iniciada la redacción y preparación del documento.

En conclusión, Grupo Barceló es un claro ejemplo de una empresa 100% familiar que ha conseguido un gran crecimiento hasta llegar a la internacionalización, superando todos los conflictos familiares surgidos gracias a una clara y delimitada estructura organizativa y al papel otorgado al departamento de Recursos Humanos como uno de los pilares de la organización.

## **2. Grupo Eulen**

Grupo Eulen es el mayor grupo español de servicios con una gran diversidad de empresas dedicadas desde a la limpieza hasta a la seguridad o a las bodegas. Fue fundada en Bilbao en 1962 por David Álvarez Díez, el actual presidente fundador, bajo el nombre Central de Limpieza El Sol y con el objetivo de crear una compañía que pudiese ofrecer servicios que el Estado no prestaba. Así pues, el crecimiento del grupo ha ido realizándose a medida que se iban iniciando en nuevos sectores de negocio llegando a facturar en la actualidad más de 1.100 millones de euros, empleando a más de 70.000 personas y con presencia en 11 países.

Actualmente, esta compañía representa un claro ejemplo de empresa con un gran crecimiento en los últimos años que ha desbordado su estructura. Por estos motivos, desde hace unos 4 años aproximadamente, el grupo se encuentra en un proceso de profesionalización, con la incorporación de varios directivos en las áreas estructurales clave y la implantación de políticas de Recursos Humanos en materia de selección, formación, compensación y desarrollo. En definitiva, el objetivo actual es conseguir que toda la compañía vea al departamento de gestión de personal como un área estratégica con influencia en la toma de decisiones, por lo que cambiar la cultura de la empresa en este sentido se ha convertido también en su mayor reto; sobretodo considerando la gran autoridad existente aún por parte del fundador y la gran cantidad de trabajadores contratados por Eulen que trabajan en otras empresas y, por lo tanto, no acostumbran a estar tan familiarizados con la cultura del grupo.

Las prácticas de Recursos Humanos que el grupo Eulen está llevando a cabo actualmente es distinta para los empleados que trabajan para Eulen (que son minoritarios) que para los que lo hacen para terceras empresas. Esta distinción no se ha realizado por voluntad de los directivos de Eulen sino que viene dada por las características de ambos grupos: mientras que el primero de ellos es más controlable, de menores dimensiones y, normalmente formado por personal mucho

más identificado con la compañía, el segundo grupo es mucho más complejo y numeroso y las condiciones laborales dependen del sector en el que se encuentren. Así pues, las políticas de motivación, formación o conciliación serán distintas porque en el caso del segundo grupo, Eulen deberá adaptarse a las condiciones del sector y de la empresa externa.

En definitiva, se trata de una compañía con una gran autoridad paternalista por parte del fundador y con gran presencia familiar que, sin embargo, ha ido adaptándose a nuevas políticas de Recursos Humanos y que no se ha estancado en un tipo de gestión anticuada o propia de la época de la fundación.

### **3. Grupo Siro**

A diferencia de las anteriores empresas que hemos comentado, Grupo Siro es una empresa familiar de primera generación. Su actividad se centra en el sector de la alimentación, estando presente en cinco sectores: galletas, aperitivos, pasta, bollería, pan de molde y pastelería. Su andadura cuenta con 13 años de recorrido y su crecimiento está basado, en gran parte, en la amplia política de inversión que la ha llevado a la compra e incorporación al grupo de otras empresas. En 2007 facturó unos 200 millones de euros y emplea cerca de 2.100 personas, con presencia en 40 países de todo el mundo. Su visión es *“ser una empresa alimentaria líder en innovación y diferenciación en los mercados en los que esté presente, operando siempre desde el compromiso social”*<sup>19</sup>. Y es que uno de los aspectos que más distingue esta compañía son las múltiples actuaciones que realiza a favor de los discapacitados, acciones que tienen un impacto directo en sus políticas de Recursos Humanos.

Actualmente, la compañía está inmersa en un ambicioso plan estratégico cuyo objetivo pasa por un gran incremento de la facturación, producción y plantilla. En base a ello, uno de los principales retos del departamento de Recursos Humanos es sistematizar la selección en función de las necesidades de la plantilla actual y futura, así como tener en cuenta las ventajas y desventajas de la integración de plantillas procedentes de distintas compañías. Esto es así a causa de que, tal y como hemos dicho, el crecimiento del grupo se ha desarrollado a través de la compra de empresas en crisis, por lo que ha ido recolectando personal que no había sido seleccionado por él desde un principio. En relación a la sucesión, por otro lado, se

---

<sup>19</sup> Información obtenida de la página web del grupo Siro

trata de una compañía particular ya que el empresario fundador no tiene descendencia y, por el momento, ha delegado las funciones ejecutivas a la Dirección sin perder, eso sí, presencia en el negocio familiar.

En relación a las políticas de Recursos Humanos que el grupo está llevando a cabo actualmente, cabe destacar que existe un plan de formación para todos los empleados en relación a la cultura empresarial; por otro lado, todos los trabajadores tienen una retribución fija más una parte variable dependiendo de sus resultados individuales, desempeño y resultados de la compañía. Finalmente, es importante destacar la relevancia de sus políticas de compromiso social, con un papel muy destacable en la contratación de discapacitados y en la implantación de innovadores sistemas de conciliación laboral y familiar.

En definitiva, se trata de una compañía familiar que, por el momento, no debe hacer frente a problemas típicamente sucesorios ya que no hay descendencia, pero ello no significa que no deba asumir desafíos como empresa de capital familiar en enorme crecimiento. En relación a los Recursos Humanos, se presenta como una compañía pionera en conciliación, compromiso social e igualdad.

#### **4. Mercadona**

Mercadona es una de las cadenas de supermercados más importantes del Estado Español. Con capital 100% nacional y familiar se sitúa como número uno estatal, aunque pierde esta posición si consideramos competidores con capital extranjero. Según datos extraídos de su página web, en 2007 facturó casi 14.000 millones de euros, un 15% más que en 2006, empleando a más de 62.000 personas y con presencia en 47 provincias y 15 Comunidades Autónomas. Su modelo de gestión está basado en un Sistema de Calidad Total, a través del cual intenta satisfacer con la misma intensidad las necesidades de los cinco componentes de la empresa: Jefe (tal y como denominan al cliente), Trabajador, Proveedor, Sociedad y Capital. Y lo consigue.

Por lo que respecta a los Recursos Humanos, siempre han pertenecido al Comité de Dirección, valorando su labor desde el punto de vista estratégico. Uno de los retos más relevantes de este departamento consiste en encontrar las razones que hacen que cada puesto de trabajo sea atractivo o tal y como ellos lo denominan, el “Lote de Valor”. Por otro lado, en relación a las políticas utilizadas, cabe destacar que en

materia de acogida todos los nuevos empleados reciben un curso de iniciación de seis semanas. Por lo que respecta a selección, prima la Promoción Interna, que también es utilizada a modo de motivación entre los empleados. Para ello, Mercadona fomenta mucho la formación de sus empleados con el objetivo de que tengan los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar tanto su puesto de trabajo como el cargo al que cada trabajador aspira. La política retributiva es básicamente fija y, por lo general, superior a la del convenio, se desarrolla en distintos tramos y únicamente se usa la variable a modo de compensación del esfuerzo personal.

En materia organizativa, la estructura es bastante plana, por lo que se realizan muchas reuniones para transmitir correctamente los objetivos y planes estratégicos de la compañía. Finalmente, es importante destacar la labor de la sociedad en relación a la conciliación de la vida laboral y familiar, que representa uno de los pilares estratégicos de la empresa; en relación a ello, se realizó un estudio previo a los trabajadores donde opinaron sobre sus preferencias horarias y se implantaron además medidas de facilitación laboral en casos de bajas por maternidad, lo cual permite una mejor planificación de su vida personal. Además, dan importancia a las políticas de prevención de Riesgos Laborales con campañas de vacunación, reconocimientos médicos, prácticas de evacuación y extinción de incendios y ayudas para dejar de fumar.

En definitiva, Mercadona es el ejemplo de una empresa con capital 100% español y familiar con un gran crecimiento dentro del mercado estatal que fomenta entre sus trabajadores los típicos valores familiares, dando importancia a la conciliación laboral y familiar, así como a las necesidades tanto de empleados como de todos los stakeholders.

## **5. Conclusiones**

Estas cuatro compañías representan ejemplos de empresas familiares con un enorme crecimiento y éxito tanto a nivel nacional como internacional, pero no todas tienen las mismas características: cada una de ellas tiene peculiaridades específicas que les han presentado distintos desafíos. Es importante destacar que todas ellas, como punto en común han conseguido superarlos gracias a una clara y definida estructura organizativa y a la importancia otorgada al papel del departamento de Recursos Humanos.

## Conclusiones

Las Empresas familiares constituyen el tipo de compañías más comunes tanto a nivel nacional como internacional. Su presencia, productividad y aportación al mercado suponen una gran influencia en todo el sistema económico-empresarial, sin embargo su futuro no está para nada asegurado; la generación de conflictos familiares, unida a la falta de adaptación a las nuevas tendencias de gestión de personas, continúan siendo, todavía hoy, barreras que impiden conseguir el éxito completo.

El presente estudio nos ha permitido analizar las características de las empresas de carácter familiar desde un punto de vista no tan económico o de productividad, sino desde un enfoque basado en la importancia del capital humano. Consideramos, ya desde un inicio, que el gran número de investigaciones realizadas acerca de este tipo de empresas olvidaba, continuamente, su posicionamiento acerca de uno de los departamentos más relevantes para la estrategia de una compañía: el de gestión de personal. Por estos motivos consideramos de gran importancia presentar un análisis que permitiera obtener una visión estratégica de la influencia de las políticas de Recursos Humanos en el éxito o fracaso de las empresas familiares.

De este modo, el estudio al respecto indica que, sin lugar a dudas, las políticas de organización del trabajo, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación de rendimiento, compensación y conciliación de la vida laboral y familiar, son claves para el buen funcionamiento empresarial, dado que éste dependerá directamente de la labor que realicen los trabajadores, más o menos motivados, de la compañía. Pero si el capital humano y las políticas que lo regulan son claves para toda empresa en general, más lo son para una compañía de carácter familiar la cual, además de tener que asumir los desafíos propios de cualquier organización, debe luchar continuamente contra los conflictos de origen familiar; entre los cuáles hemos destacado el relevo generacional, la incorporación del talento y la profesionalización de la compañía. A pesar de que los tres son relevantes, podemos concluir que la necesidad de afrontar un proceso sucesorio constituye uno de los momentos más importantes de la vida y continuidad de una empresa familiar y, de hecho, hemos demostrado que continúa suponiendo la mayor causa de desaparición de este tipo de compañías.

Y es que a pesar de que las tendencias presentan una considerable mejora tanto en la objetivación de la gestión de empresas familiares, como en su profesionalización a la hora de definir roles, escoger sucesores y dirigir el negocio en general, la implantación de un departamento de gestión de personal activo y competente, así como conseguir afrontar los conflictos familiares de forma objetiva y no tan emotiva, continúan siendo asignaturas pendientes en muchas compañías familiares, sobretodo entre las de menores dimensiones.

En relación a todo ello, el estudio demuestra que el éxito de las empresas de carácter familiar reside en saber gestionar con excelencia los distintos recursos de que dispone, ya sean familiares o no, para evitar la generación de conflictos familiares innecesarios. Para ello es vital mantener una buena organización y definición del papel a desempeñar por cada actor, actuar de forma totalmente profesionalizada y ser capaz de tomar decisiones objetivas que beneficien el futuro de la compañía.

Sin embargo, una vez analizadas las características comunes a toda empresa familiar, así como las funciones y políticas de un departamento de Recursos Humanos con una visión cada vez más estratégica, no podemos obviar que cada compañía y cada familia son diferentes de las demás y que, por lo tanto, a pesar de que mediante estudios de esta índole concluyamos que es crítica la presencia de una buena gestión de personal para aliviar los conflictos, las relaciones de dos de las instituciones más antiguas como son la familia y la empresa, nunca pueden ser totalmente generalizadas por la influencia directa de las emociones de sus miembros.

## Bibliografía

### a). Fuentes primarias.

BOSCH SANS, V. *La empresa familiar: su problemática y sucesión*. [En línea]. Barcelona, Enero 2007. Fecha Consulta Abril 2008. Disponible en: [www.gremirecuperacio.org](http://www.gremirecuperacio.org).

CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR; INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR; PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Políticas de Capital Humano en la Empresa Familiar* Barcelona, 2007. 203 p.

CHINER FURQUET, A; TÀPIES, J. *Diez consejos para gobernar a su familia dentro de la empresa*. [En línea] Barcelona, 2008. Fecha de consulta: Septiembre 2008. Documento original: Gobierno de la familia empresaria. Disponible en: IESE Insight.

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Estadísticas*. [En línea] Actualización continuada. Disponible en: [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

LOUART, P. *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1994. 262 p. ISBN: 84.8088.019.8.

SÁNCHEZ-RAMADE, E. *La Continuidad de la Empresa Familiar ¿Un Desideratum?*. [En línea] Discurso de Ingreso en la Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente de la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla). Disponible en: [www.cica.es](http://www.cica.es)

TÀPIES, J. *Principales retos de la Empresa Familiar* [En línea]. Madrid, 29 Junio 2005. Fecha de consulta: Septiembre 2008. Disponible en: IESE (I encuentro del comercio español)

### b). Fuentes secundarias

ANTOGNOLLI, S.E. *Empresa Familiar: Forma de Gobierno*. [En línea]. Edición: Enero 2008. Fecha de consulta: Mayo 2008. Disponible en: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

AVILA, J; MORRIS, M; WILLIAMS, R. *Correlates of success in family business transitions*. [En línea] Edition: 10 June 1998. Fecha de consulta: Mayo 2008. Disponible en: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

BARCELÓ, R. *Entrevista a Nuria Chinchilla*. [En línea] Aragón, 21 Marzo 2006. Fecha de consulta: Septiembre 2008. Disponible en: [www.elperiodicodearagon.com](http://www.elperiodicodearagon.com)

CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA. *Aspectes clau de la continuïtat de l'empresa familiar*. [En línea] Edición: Abril 2006. Consulta: Mayo 2008. Disponible en: [www.cambrabcn.es](http://www.cambrabcn.es)

CEJA, L. *La transición del liderazgo: el gran reto de suceder al padre o a la madre al frente de la empresa familiar*. [En línea] Barcelona, Octubre 2008. Fecha de consulta: Octubre 2008. Disponible en: IESE Cátedra de Empresa Familiar (Newsletter nº 39).

CORONA, J; INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona, Deusto Coop. 2005 513p. ISBN: 84-234-2336-0

ESADE; FAMILY BUSINESS KNOWLEDGE. *Radiografía de la Empresa Familiar Española*. [En línea] Madrid, 28 Noviembre 2006. Fecha de consulta: Mayo 2008. Disponible en: [www.cidem.com](http://www.cidem.com).

FORMASELECT. *La función de los Recursos Humanos* [En línea]. Fecha de consulta: Septiembre 2008. Disponible en: [www.formaselect.com](http://www.formaselect.com)

FUENTES, J. *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la Empresa*. [En línea] Barcelona, 2007. Fecha de consulta: Septiembre 2008. Disponible en: IESE Insight.

GALLO, M.A. *Relevo en la Empresa Familiar* [En línea]. Barcelona, 2002. Fecha de consulta: Septiembre 2008. Documento original: "Preparing the next generation for a career in the Family Business". Disponible en: IESE Insight.

GALLO, M.A.; MONTEMERLO, D; TÀPIES, J. *Cinco claves del éxito en la empresa familiar*. [En línea]. Alemania, 2006. Fecha de consulta: Septiembre 2008. Documento original: "From the founder to multigenerational family Business: the family". Disponible en: IESE Insight.

GIMENO, A; PÉREZ, S.E.; *Familia empresaria: desarrollo de la continuidad. Selección de los mejores artículos del Family Business Review 1988-2000*. Barcelona, 2006. Fecha consulta: Abril 2008.

GÓMEZ, G; PERKINS, G; VILASECA, A. *Family Structure and Dynamics and its impact in the family Business success*. [En línea] Helsinki, 2002. Fecha de consulta: Junio 2008. Disponible en: [www.inalde.edu](http://www.inalde.edu)

GOULA, J. [LA VANGUARDIA] *Papá, ¡Quiero mandar!*. Barcelona, 11 Febrero 2007.

GOULA, J. [LA VANGUARDIA] *¿Existe un ADN emprendedor?* Barcelona, 7 Octubre 2007.

NUENO, P; ROURE, J. *Principios y acciones del buen gobierno en la empresa familiar*. [En línea]. Barcelona, 2005. Fecha de consulta: Septiembre 2008. Documento original: "Guía del Buen Gobierno de la Empresa Familiar". Disponible en: IESE Insight.

Luna, C; Zelaya, J.A. *Gobierno corporativo y gestión estratégica en la Empresa Familiar*. [En línea] Disponible en: <http://webccee.url.edu>

PUCHOL, L; *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC-Editorial, 1993. 403p. ISBN: 84-7356-086-8

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Informe global de la empresa familiar 2007-2008*. [En línea] Fecha de consulta: Septiembre 2008. Disponible en: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

SALAZAR, G. *Fortalezas y debilidades de la empresa familiar*. [En línea]. Año 2005. Fecha de consulta: Mayo 2008. Disponible en: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

SARATOGA HUMAN RESOURCES SERVICES. *Newsletter Issue*. [En línea] Edition: mensual. Fechas de consulta: Febrero 07, Octubre 07, Noviembre 07, Diciembre 07, Marzo 08, Abril 08, Primavera 08, Junio 08 y Agosto 08. Disponible en: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

TÀPIES, J; WARD, J. *El valor de los valores: la pervivencia de la empresa familiar*. [En línea]. Edition 2008. Fecha de consulta: Mayo 2008. Documento original: "Family Values and Value Creation". Disponible en: IESE Insight.

TÀPIES, J; WARD, J. *La empresa familiar: un modelo de sistema de valores*. [En línea]. Edition 2008. Fecha de consulta: Mayo 2008. Documento original: "Family values and value creation". Disponible en: IESE Insight.

THE ECONOMIST. *Family Businesses and How a Family Firma can Avoid a Succession Crisis*. [En línea] U.S Edition, Noviembre 2004. Fecha de consulta: Septiembre 2008. Disponible en: [www.midmarketplace.com](http://www.midmarketplace.com)