

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**“Investigación sobre Políticas  
de Recursos Humanos  
en Empresas Familiares”**

Alumna: María Lorena LEMOS NASISI

Nº de Registro: 24862

Director: Néstor Donato FERRARI

Mendoza 2012

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo I: Empresas familiares</b> .....	7
1.1. Concepto.....	7
1.2. Importancia de las empresas familiares.....	7
1.3. Interrelaciones en la empresa familiar.....	8
1.4. Órganos de gobierno de la empresa.....	9
1.5. Órganos de gobierno de la familia empresaria.....	11
<b>Capítulo II: Paradigmas de la gestión de personas en la empresa familiar</b> .....	12
2.1. Relevo generacional.....	12
2.2. Incorporación de talento.....	14
a. Introducción.....	14
b. Directivos profesionales no familiares.....	16
i. <i>Principales retos</i> .....	17
ii. <i>Directivos externos en la empresa familiar</i> .....	18
iii. <i>Remuneración en la empresa familiar a directivos no familiares</i> .....	20
iv. <i>Ventajas e inconvenientes para directivos no familiares</i> .....	21
v. <i>El papel de los directivos externos al entorno familiar en el actual contexto de las empresas familiares</i> .....	23
c. Hacia el futuro.....	26
2.3. Profesionalización.....	27
<b>Capítulo III: Políticas de recursos humanos en la empresa familiar</b> .....	29
3.1. Metodología aplicada.....	29
a. Estudio cualitativo.....	29
b. Estudio cuantitativo.....	30
3.2. Descripción de las empresas encuestadas.....	30
a. Etapa generacional.....	32

b.	Actuación del fundador.....	34
c.	Cantidad de empleados.....	35
d.	Antigüedad.....	35
e.	Cultura corporativa.....	36
<b>3.3.</b>	<b>Retos en la gestión de personas.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.</b>	<b>Reclutamiento, selección e inducción.....</b>	<b>38</b>
a.	Introducción.....	38
b.	Retos generales.....	39
c.	Proceso de reclutamiento y selección.....	41
d.	Retos específicos en la empresa familiar.....	46
e.	Situación actual.....	51
f.	Hacia el futuro.....	52
<b>3.5.</b>	<b>Formación y desarrollo.....</b>	<b>53</b>
a.	Retos generales.....	54
b.	Retos específicos en la empresa familiar.....	56
c.	Situación actual.....	63
d.	Hacia el futuro.....	64
<b>3.6.</b>	<b>Evaluación del rendimiento.....</b>	<b>65</b>
a.	Introducción.....	65
b.	Retos específicos en la empresa familiar.....	67
c.	Hacia el futuro.....	69
<b>3.7.</b>	<b>Gestión de la compensación.....</b>	<b>70</b>
a.	Introducción.....	70
b.	Retos específicos en la empresa familiar.....	72
c.	Hacia el futuro.....	75
<b>3.8.</b>	<b>Conciliación de la vida familiar y laboral en la empresa familiar.....</b>	<b>76</b>
a.	Retos generales.....	76
b.	Situación actual.....	77
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>79</b>
	<b>Fuentes de Información.....</b>	<b>81</b>
	<b>Anexo.....</b>	<b>84</b>

## INTRODUCCIÓN

Hoy, como ayer, un desempeño exitoso depende de la calidad de quienes integran la organización, así como de la eficaz implementación de actividades acordes con la realidad interna y del contexto. Ello, en un escenario en el que la dirección pueda realmente potenciar y articular recursos que, aunados de esa forma, le confieran competitividad y la realización de su objeto social.

La economía señala la tierra, el capital y el trabajo como los factores de producción; éstas continúan siendo las denominaciones generalmente utilizadas para señalar aquellos elementos que sustentan el andamiaje del desarrollo empresarial. No obstante, el pensamiento administrativo ha buscado otorgarle un realce mayor en tal clasificación a un componente vital, las personas; en esta línea, nuevas denominaciones han poblado la literatura, donde una de las más populares es la de “Recursos Humanos”.

Más recientemente, ha cobrado renombre el “capital humano”- según Gary Becker, Premio Nobel de Economía en 1992 - concepto que, desde los dominios de la economía, hace foco en aspectos importantes del comportamiento humano y describe el valor generado por la participación de las personas y su trabajo, ponderado en la variación de la producción alcanzada, fruto del mejor desempeño de los trabajadores de la empresa.

En este orden de ideas, gestionar el capital humano significa diseñar el ambiente propicio para permitir que la visión gerencial sea traducida en acciones articuladas, orientadas a potenciar el desempeño de las personas en la organización. En otras palabras, extender el horizonte empresarial hacia la implementación de estrategias que fomenten capacidades, entusiasmo y compromiso con los objetivos, creatividad, ansias de aprendizaje y progreso, entre otras condiciones, para obtener con la gente no solamente el cumplimiento de los objetivos trazados, sino su concreción, además, en un marco de satisfacción de todos los actores involucrados.

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

Para poder comprender las posibles diferencias de cómo se entienden y gestionan

los recursos humanos en las empresas familiares, respecto de las no familiares, debemos entender que la empresa familiar se basa en una permanente unión entre la empresa y la familia, nexos a partir del cual se generan cultura y valores, que han de ser transmitidos a través de las generaciones y que constituyen la verdadera esencia de la empresa en sí.

Por ello, en este trabajo de investigación, se pretende analizar el rol y la importancia del personal externo a la familia que se encuentra inserto en una empresa de carácter familiar.

En función de lo anterior, se desarrollará un análisis general de la empresa familiar en sí, a fin de entender el comportamiento organizacional de la misma, sin dejar de tener en cuenta los paradigmas característicos que posee cualquier empresa familiar en la gestión de personas. A partir de dicho conocimiento, se llevarán a cabo encuestas a una muestra de empresarios de diversas empresas familiares en la Provincia de Mendoza. De los resultados obtenidos, se analizarán las políticas de recursos humanos que las mismas organizaciones se encuentren aplicando o no, y cómo influyen las mismas en el comportamiento del personal (no familiar) dentro de la organización.

# CAPÍTULO I

## EMPRESAS FAMILIARES

### 1.1. CONCEPTO

*“Una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.”<sup>1</sup>*

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una pyme como una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.

Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos cosas:

- la capacidad de control (político) que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según el caso);
- el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión o al gobierno de la misma. Incorporación, que cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un protocolo familiar.<sup>2</sup>

Por tanto, la gestión de la empresa puede estar en manos de terceros sin que por ello la empresa pierda el carácter familiar.

### 1.2. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La empresa familiar posee una gran trascendencia en todo el mundo. En tal sentido

---

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_familiar](http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar) - Agosto 2010.

<sup>2</sup> **Protocolo Familiar:** Es el documento en el que una familia empresaria pone por escrito las normas por las que se va a regir la relación de la familia con la empresa. El objetivo del protocolo familiar es establecer las reglas básicas de dicha relación, de modo que todos las conozcan y sepan a qué atenerse, de modo que se eviten al máximo los conflictos.

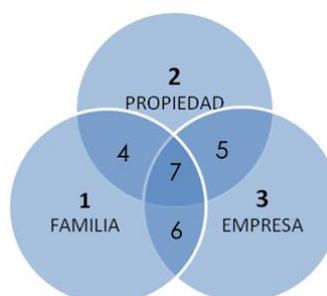
se afirma que los porcentajes de las empresas familiares sobre el total de empresas existente son las siguientes: Italia 99%; USA. 96%; Suiza 88%; Reino Unido 76%; España 71%; Portugal 70%, Argentina 70% y Colombia 68%, aún cuando las apreciaciones no coinciden entre los autores y las mediciones varían por año.<sup>3</sup>

La importancia de las empresas familiares en el mundo occidental ya no se pone en duda. Las mismas aportan más del 50% del PBI de las economías en sus respectivos países, son una fuente cada vez más importante de generación de empleo. Ahora bien, vemos que son empresas que llaman la atención por su volatilidad, o sea, su alta tasa de mortalidad. En el caso particular de Argentina, contamos con los datos que informa la Fundación Observatorio PYME, que indican que el 70% son empresas familiares, de las cuales, el 90% de ellas dirige sus ventas al mercado interno y el 10% restante al mercado internacional. Se observa una fuerte concentración regional tanto de las ventas al mercado interno como de las exportaciones: el 53% de las ventas internas se realizan en la propia provincia de radicación y el 50% de las ventas externas se dirigen al Mercosur. Con respecto a la formación académica de sus directivos, el informe dice que el 61% no posee formación universitaria y que el 84% afirma que los próximos directores serán familiares directos.<sup>4</sup>

### 1.3. INTERRELACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

El esquema de los tres círculos es una forma clásica de representar las diversas posiciones que los miembros de una familia pueden tener en relación a la empresa, según sean simplemente familiares, o además sean propietarios, o además trabajen en la empresa.

**Imagen N°1** – Esquema de los tres círculos



**Fuente:** Modelo de los 3 círculos según Davis y Tagiuri<sup>5</sup>

<sup>3</sup> <http://www.iadef.org/empresa.php> - Agosto 2010.

<sup>4</sup> DODERO, Santiago; *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*; 1º Edición (Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 2002), pág. 22.

<sup>5</sup> <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion21.html> - Octubre 2010.

1. Únicamente miembro de la familia (hijos de los accionistas, todavía jóvenes)
2. Accionista de la empresa que no es miembro de la familia y no trabaja en la empresa (es el caso de un socio externo, normalmente accionista minoritario).
3. Aquí están todos los trabajadores de la empresa, que ni son miembros de la familia, ni son accionistas.
4. Miembro de la familia y accionista de la empresa pero no trabaja en ella (es el caso de los accionistas pasivos).
5. Trabaja en la empresa, es accionista de la misma pero no es miembro de la familia (por ejemplo, un directivo de máxima confianza del fundador que en su día fue recompensado con un paquete minoritario de acciones).
6. Miembro de la familia que trabaja en la empresa aunque no es accionista (es el caso de los hijos de accionistas que todavía no han recibido las acciones por parte de su progenitor).
7. Miembro de la familia que trabaja en la empresa y es accionista de la misma (suele ser la situación de los directivos de la empresa familiar o líderes familiares).

#### 1.4. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA<sup>6</sup>

##### **Consejo de administración**

La asamblea está integrada por los accionistas de la sociedad, pero en la actualidad esto tiende a desaparecer, con los pactos de “convenio de votos” o de “sindicación de acciones”, como así también por la práctica de obtención de poderes a la que recurren cada vez más los grupos de administradores para asegurarse mayorías necesarias. Sin embargo, el consejo de administración es considerado un órgano permanente debido a que los accionistas se reúnen en los casos y en las formas previstas en el estatuto social o a petición del directorio.

Su misión consiste en analizar y resolver los temas inherentes a la marcha normal de la sociedad brindándole al directorio la debida información económica/financiera de la empresa. Además, es competencia suya la designación de los miembros del directorio, como así también su revocación y retribución.

##### **Directorio**

Es un **órgano permanente**, cuya misión es dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas. Es responsabilidad de

---

<sup>6</sup> DODERO, Santiago, op. cit., págs. 59/60.

sus miembros que la empresa se administre eficientemente y agregue valor económico como resultado de su gestión. Además de supervisar la gestión, el directorio cumple otra función igualmente importante para los propietarios, como es la de asegurar que el CEO y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener. La presencia de miembros externos e independientes en el directorio puede ser de una ayuda muy eficaz para que el gobierno de la empresa familiar evite los peligros de solapamiento de funciones.

Los miembros del directorio pueden ser:

- miembros de la familia, que trabajen en la empresa;
- miembros de la familia, que no trabajen en la empresa;
- no familiares que ocupen cargos gerenciales;
- no familiares que sean externos a la empresa.

A pesar de los beneficios que reporta tener directores no familiares, la realidad es que son muy pocas las empresas familiares que tienen directorios efectivos funcionando como tales. Muchas menos aún tienen directorios que incluyan miembros no familiares e independientes de la empresa, salvo los abogados.

### **Comité ejecutivo**

La legislación argentina contempla la creación de un comité ejecutivo, que puede estar compuesto por algunos de los miembros del directorio, pero estará siempre bajo la vigilancia y supervisión del directorio. La finalidad de este comité es la ejecución de las estrategias y políticas establecidas por el directorio.

Las decisiones estratégicas corresponden al directorio, mientras que la implementación de las mismas, al comité ejecutivo.

### **Consejo asesor (alternativa para empresas pequeñas)**

Las empresas pequeñas pueden beneficiarse formando un consejo asesor informal de dos o tres miembros externos, en el que se incluyan, además, al abogado y el contador.

Un error grave cometido por el presidente puede llevar a la empresa a la quiebra. En cambio, asistido por un equipo de asesores de diferentes áreas puede alcanzar una gestión más profesional y con menos riesgo por las decisiones que, finalmente, el dueño tome. Este consejo asesor actuará a modo de directorio, aunque tenga una estructura distinta.

## 1.5. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA<sup>7</sup>

Cuando los propietarios tienen intención de que su empresa sea continuada por sus descendientes, conservando su carácter de empresa familiar, es conveniente contar con otros órganos de gobierno, útiles para regular las relaciones entre familia-empresa. Éstos son la asamblea familiar y el consejo familiar; los mismos son un eficaz instrumento para el logro de la unidad y del compromiso. El resultado de estas reuniones puede ser un protocolo o reglamento familiar en el que se regulen las relaciones de los familiares con la empresa, y de ésta con la familia

### **Asamblea familiar**

Su objetivo principal es constituir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar. Resulta conveniente que participe dentro del órgano el grupo familiar completo, tanto los parientes consanguíneos como los políticos.

La misma proporcionará dentro de la familia un foro para que cada uno de sus miembros tenga la oportunidad de tratar los temas relacionados con la empresa.

### **Consejo familiar**

Dicho órgano representa a todas las familias involucradas y será necesario cuando los miembros de la asamblea familiar son muy numerosos, lo cual genera que se haga difícil trabajar de manera efectiva.

El consejo familiar desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares; como así también en educarlos sobre sus derechos y obligaciones con respecto a la empresa. Como resultado de su gestión, el consejo familiar persigue elaborar un protocolo familiar que sirva como regulador de las relaciones entre familia-empresa y viceversa. Se trata de evitar que los problemas familiares que surjan trasciendan a la empresa, o, en otro caso, de conseguir que lleguen resueltos a ella.

---

<sup>7</sup> Ibídem, págs. 63/64.

## CAPÍTULO II

# PARADIGMAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

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

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

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

- Investigación de RRHH
- Reclutamiento, selección e inducción
- Formación y desarrollo
- Evaluación del rendimiento
- Gestión de la compensación

En la Empresa Familiar, además de estos elementos, hay que tener en cuenta otras variables que impactan en la gestión de las personas, y que constituyen auténticos retos para ellas.<sup>8</sup> Estos son:

1. Relevo generacional
2. Incorporación de talento
3. Profesionalización

### 2.1. RELEVO GENERACIONAL

Implica el traspaso del poder decisional de un líder a otro, la transmisión de la propiedad de la empresa y la transferencia del liderazgo en la familia.

---

<sup>8</sup> PricewaterhouseCoopers Human Resource Services; *Políticas de Capital Humano en Empresa Familiar*; 2006; pág. 27.

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

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

Pero, la realidad es que, en la mayoría de las ocasiones, es un proceso que se retrasa dado que existen muchas reticencias a la hora de plantearse ceder a una nueva generación.

Según la investigación llevada a cabo por PwC Argentina sobre Empresas Familiares, se enumeran cinco aspectos a tener en cuenta en la planificación de la sucesión:

### **1. Formación del sucesor**

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

Es esencial analizar las fortalezas y debilidades de cada posible candidato para determinar un sucesor. En otras ocasiones, la persona inicialmente designada para el relevo, puede no tener interés y sentirse “obligada” a aceptar una propuesta que implica una carga de trabajo, de sacrificios y de responsabilidad.

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

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

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

El compromiso se crea cuando las personas que componen la empresa aceptan al sucesor y cuando él mismo acepta la responsabilidad que le viene dada.

## **2. Preparación de la jubilación del fundador o líder actual**

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

## **3. Definición o modificación del protocolo familiar**

Para poder anticiparse a la hora de resolver determinadas situaciones conflictivas en las relaciones familia-empresa para el futuro, es importante contar con un protocolo familiar. El mismo, también regulará lo relacionado con las políticas de recursos humanos (selección, formación, retribución, desarrollo, etc.)

## **4. Renovación de la empresa**

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

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

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

## **2.2. INCORPORACIÓN DE TALENTO**

### **a. INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones deben establecer y mejorar mecanismos internos de integración, desarrollo y optimización del talento y compromiso de los profesionales que

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

En una compañía con éxito, por lo tanto, deberán coexistir el involucramiento emocional de los profesionales y el establecimiento de disciplinas de rendimiento con objetivos claramente definidos. La motivación personal está relacionada con la perspectiva de las personas que integran la organización, mientras que la disciplina de rendimiento responde a la perspectiva desde el punto de vista de la propia organización.<sup>9</sup>

Desde el punto de vista de las personas, su involucramiento emocional se logra trabajando por un objetivo compartido con el resto del personal de la organización, para lo cual será necesario que conozcan su grado de autonomía, dispongan de sistemas de asignación y evaluación de incentivos, garantizando ésta el crecimiento profesional y personal de dichos profesionales.

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

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

No es tarea fácil diseñar y mantener un sistema de compensaciones que sea atractivo para el talento, que sea capaz de discriminar los diferentes comportamientos, refuerce los valores y la cultura de la organización y, al mismo tiempo, no ponga en

---

<sup>9</sup> <http://blog.guiasenor.com/archives/2008/05/empresas-familiares-generacion-tras-generacion.html> - Septiembre 2010.

peligro la permanencia de los mejores profesionales en la empresa, siempre sujetos a posibles ofertas tentadoras de los competidores.

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

El talento es una característica diferenciadora de las personas individualmente consideradas, pero también debe serlo de las organizaciones que, afortunadamente, están constituidas, formadas y gestionadas por dichas personas.

Como ocurre en tantas otras decisiones estratégicas que la empresa debe afrontar, las organizaciones han de decidir entre las opciones de buscar talento fuera de la empresa y atraerlo a ésta o desarrollarlo internamente.

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

#### **b. DIRECTIVOS PROFESIONALES NO FAMILIARES<sup>10</sup>**

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

---

<sup>10</sup> <http://www.laempresafamiliar.com/networking/fondo-editorial/1430/directivos-externos-y-valores-familiares> - Noviembre 2010.

## i. PRINCIPALES RETOS

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

**Cuadro N°1 – Teorías de Captación**

Opciones de Captación	Resultados propuestos
<b>TEORÍA ECOLÓGICA DE LAS POBLACIONES</b>	
Captación Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor continuidad en procedimientos organizacionales.</li> <li>• Menores conflictos y disfuncionalidades en los equipos de trabajo.</li> <li>• Menores niveles de ansiedad e incertidumbre.</li> <li>• Menor tiempo de adaptación y ejecución efectiva del trabajo, salvo en el caso del efecto ola.</li> </ul>
<b>TEORÍA DE LA SUCESIÓN</b>	
Captación Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de nuevas ideas y conocimientos.</li> <li>• Mayor ajuste al entorno.</li> <li>• Menor riesgo de obsolescencia.</li> <li>• Mayores comportamientos innovadores y creatividad.</li> </ul>
<b>TEORÍA DE LA AGENCIA</b>	
Captación Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores asimetrías de información.</li> <li>• Menores costos de agencia.</li> <li>• Mejores decisiones de contratación</li> </ul>

Fuente: Velando y Guisado.<sup>11</sup>

Según la **Teoría de la Ecología de las Poblaciones**, la captación de directivos externos a la familia (en adelante DEF) provoca consecuencias organizacionales negativas como son: interrupciones temporales de la cadena de mando, cambios en las rutinas de trabajo de los empleados, generación de incertidumbre y de conflictos, enrarecimiento del clima laboral, etc. Sin embargo, si la captación del nuevo directivo se realiza internamente, aseguramos un mayor conocimiento de la cultura empresarial, de sus oportunidades y amenazas, lo que facilitará la eficiencia empresarial.

Los candidatos internos, frente a los externos, suelen tener menores niveles de incertidumbre y ansiedad cuando asumen funciones directivas, lo que facilita el proceso de adaptación a los nuevos retos que les plantea la dirección. No obstante, la cobertura del puesto directivo de manera interna puede provocar un efecto ola al producirse, de rechazo,

<sup>11</sup> VELANDO RODRÍGUEZ, M. E. y GUIASADO TATO, M.; *Impacto de la estrategia de reclutamiento organizacional sobre el rendimiento del personal de I+D en empresas de alta tecnología*; Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa; 2006; Vol. N° 15, págs. 131/132.

algunos movimientos laterales o ascendentes que requerirán un tiempo de adaptación a las nuevas funciones. Este hecho puede ser más improductivo para la empresa que la ineficiencia provocada por el tiempo de adecuación de un solo directivo incorporado del exterior.

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

Por el contrario, *“la **Teoría de la Sucesión** apuesta por la captación externa como sistema preferente, ya que favorece la incorporación de mayor y mejor conocimiento, tanto técnico y científico como organizacional y operacional tácito acerca del funcionamiento de otras empresas, así como nuevas perspectivas, ideas y formas más eficientes de ejercer el liderazgo empresarial”*.<sup>12</sup>

Así mismo, a estos potenciales directivos externos se les presupone una mayor capacidad de adaptación al cambio y un mayor rechazo de las rutinas y costumbres improductivas.

## **ii. DIRECTIVOS EXTERNOS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

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

Es necesario recordar también que los intereses y objetivos de propietarios y administradores no son coincidentes, ni siquiera paralelos necesariamente. Así, el crecimiento de la sociedad, admitido generalmente como uno de los principales objetivos

---

<sup>12</sup> LAUTERBACH, Beni; VU Joseph y WEISBERG Jacob; *Internal vs. External Successions and their Effect on Firm Performance*; 1999; trad. Geraldine Nazcak y Florencia Aranguez; Vol. Nº 52, pág.1485.

a conseguir por el directivo, no tiene necesariamente correlación perfecta positiva con los objetivos relacionados con beneficios y dividendos que puede buscar el propietario. En la propia empresa familiar, la visión sobre la misma, así como de las políticas estratégicas y de gestión a desarrollar en el ejercicio de la actividad empresarial, es muy corriente que plantee diferentes enfoques para los miembros del grupo familiar, con perspectivas distintas para familiares propietarios implicados en la gestión y dirección y familiares exclusivamente propietarios.

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

Verdaderamente más importante que el mero hecho de la relación que pueda tener la persona (o el equipo) que ejerza la dirección con el grupo propietario lo es el que, sea cual sea la relación, entre la propiedad y el directivo elegido, es que las tareas de dirección de la empresa familiar sean puestas en práctica por personas conocedoras de la problemática empresarial y habituadas a la utilización de métodos, modelos, técnicas de dirección y gestión y todos los recursos convenientes y necesarios para el buen gobierno de las diversas circunstancias que el devenir empresarial deparará con total seguridad.

La discusión no consiste necesariamente en la elección entre directivos familiares o no familiares, sino que la necesidad prioritaria es la elección de una persona (o grupo de personas) con buena profesionalidad, con independencia de su condición de familiar o no. La mayoría de las empresas familiares preferirán que el capital social esté en poder del grupo familiar, muchas de ellas también considerarán más conveniente para sus intereses que la familia esté mayoritariamente en el Consejo de Administración, pero todas las empresas familiares están convencidas de que la dirección de la sociedad necesita, ante todo, un buen gestor profesional. Si existe un familiar que reúna las condiciones requeridas seguramente será designado como tal. De no ser así, el porvenir de la empresa familiar no se pondrá en juego: se requerirá la entrada a la gestión de la empresa de un experto que pueda completar el perfil profesional establecido, aunque no sea familiar.

La empresa familiar no sólo se plantea como una posibilidad el recurrir al mercado de directivos profesionales, sino que es la primera oferente de este importante tipo de puesto de trabajo. Las empresas familiares forman la parte más numerosa del tejido empresarial de la casi práctica totalidad de la mayoría de los países con economías desarrolladas, siendo especialmente significativa su presencia en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas.

La empresa familiar sabe que los directivos que acuden a ella desde el exterior del ámbito familiar conllevan una sinergia importante para este tipo de empresas; aportan conocimiento y métodos de trabajo de otras empresas, renuevan y modifican valores.

### ***iii. REMUNERACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR A DIRECTIVOS NO FAMILIARES***

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

Sin embargo, a veces, en la empresa familiar, el ejemplo que suelen dar algunos familiares que colaboran en la empresa, recibiendo contraprestaciones alejadas de la que se podrían fijar en condiciones de mercado, y más generalmente por debajo de éstas, no favorece en principio el justo objetivo de lograr la mejor remuneración posible por la contraprestación a los servicios desarrollados por el ejecutivo no familiar. En el caso de pequeñas y medianas empresas familiares otra limitación con la que se puede encontrar el directivo externo consiste en que, lógicamente, la remuneración está delimitada por la cuenta de ingresos de la entidad, y, por tanto, la gran mayoría de las empresas familiares, dada su dimensión, se encontrarán con limitaciones para ofrecer grandes cifras en este sentido.

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

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

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

El directivo externo valorará con gran interés la consecución de algunos derechos políticos que complementan necesariamente su labor profesional. Así, agradecerá la posibilidad de compartir información delicada como muestra de confianza por parte de la empresa y valorará muy negativamente el llegar a tener conocimiento, a través de terceros, de aspectos importantes de la empresa. Tampoco será de su agrado la práctica, en algunas empresas familiares, de la necesidad de tener que acudir constantemente al propietario para la gran mayoría de las actuaciones a realizar en la gestión de la empresa.

#### ***iv. VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA DIRECTIVOS NO FAMILIARES<sup>13</sup>***

Siguiendo al especialista en empresas familiares, Santiago Doderó; la empresa familiar ofrece las siguientes **ventajas** al directivo no familiar:

1. En estas organizaciones está fuertemente arraigada la cultura del esfuerzo. Los familiares ofrecen su colaboración con gran generosidad y ello conlleva un importante efecto reflejo sobre el resto de colaboradores de la empresa.

2. En estas sociedades es más fácil la proximidad al propietario, lo cual favorece en importante medida el proceso de decisiones.

3. Los socios o propietarios familiares hacen constantes demostraciones de sacrificio, no sólo desde los puntos de vista ya comentados del trabajo y la colaboración, sino también desde el punto de vista económico y financiero, renunciando en muchos casos a los derechos económicos que podría obtener, en condiciones libres de mercado, con sus recursos invertidos en otras oportunidades alternativas fácilmente alcanzables.

4. El profundo conocimiento del negocio que la mayoría de las empresas familiares suelen demostrar es también un indudable factor de confianza.

5. La empresa familiar facilita generalmente una más rápida ascensión en el escalafón profesional dentro de la misma, dadas sus especiales características.

6. En esta forma empresarial suele encontrarse un tipo de ambiente de trabajo especial, en muchas ocasiones con un mayor grado de personalización en las relaciones y en el trato social.

7. También se encontrará el directivo externo en estas empresas con un mayor grado de compromiso, en los niveles altos de la organización, con la estrategia y

---

<sup>13</sup> DODERO, Santiago, op. cit., págs. 79/84.

objetivos propuestos por socios y administradores.

8. El proceso de decisión en la empresa familiar suele ser bastante más rápido que en otras empresas, lo cual facilita y mejora esta importante función directiva.

9. Al mismo tiempo, la empresa familiar suele operar con una gran flexibilidad dentro de sus normas preestablecidas, liberando en parte los excesos de rigidez de procedimientos en los que suelen incurrir algunas empresas.

10. La burocracia no suele ser tampoco una incomodidad en la que incurran las empresas familiares.

11. La política de inversiones en estas entidades tiene un horizonte temporal generalmente más amplio y se ve menos afectado por situaciones coyunturales que a otro tipo de empresas suelen afectar negativamente en sus expectativas a futuro.

12. En la mayoría de las empresas familiares existe una estrecha relación entre los productos y marcas de la misma con la propia familia, identificando y haciendo coincidir por tanto el propio nombre de la familia con el de la marca de sus productos, generando una importante confianza en el mercado.

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

1. A veces, la rivalidad entre familiares directivos y no directivos llega hasta la empresa familiar, lo cual enrarece muchos aspectos de la gestión de la empresa.

2. La carrera del directivo externo que, como se ha comentado, puede comenzar en la empresa familiar quizá más acelerada que en otras empresas, puede sin embargo conocer su "techo" profesional también demasiado pronto, que en muchas ocasiones está delimitado por el familiar destinado a ocupar los puestos relevantes de la organización, lo cual provoca el lógico desánimo del directivo no familiar.

3. A veces también algunas empresas familiares despreocupan aspectos muy apreciados por el directivo externo, tales como el de la formación continua, programas de promoción.

4. Las ideas, sobre todo las importantes, en algunas empresas familiares, parece que sólo pueden ser de los familiares que colaboran en la empresa, tendiendo a no prestar atención en su debida medida a las aportaciones que puedan ocurrírseles a los demás.

5. La temporalidad con la que opera la empresa familiar es mucho más elevada que la que suele manejar el directivo externo, provocándose situaciones de desajuste y expectativas no coincidentes.

6. En algunas situaciones temporales, la empresa familiar puede encontrarse sin una trayectoria clara, como puede ser en los casos relacionados con la sucesión, cambios

de liderazgo o movimientos en las participaciones relativas en el capital, pudiendo provocar esta temporal falta de rumbo importantes situaciones arriesgadas para la propia actividad de la empresa.

7. El componente tradicionalista que suele encontrarse presente en muchas empresas familiares puede entorpecer y retrasar procesos y actuaciones convenientes para la sociedad.

8. En la mayoría de las empresas familiares, el control y el ejercicio de poder por parte del grupo familiar está a veces demasiado presente, interceptando incluso o reconduciendo actuaciones que, los directivos de la sociedad, en el ejercicio profesional de las funciones encomendadas, habían realizado, provocando situaciones de conflicto de competencia profesional.

**Cuadro N°2 – Ventajas e inconvenientes de directivos no familiares**

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

**Fuente:** Elaboración propia basada en el *Secreto de las Empresas Familiares exitosas* de Santiago Doderó.

#### **V. EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS EXTERNOS AL ENTORNO FAMILIAR EN EL ACTUAL CONTEXTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

En la creación de la empresa siempre hay una, dos o varias personas externas al ámbito familiar que empiezan con el fundador. Éste prefiere rodearse de directivos que complementan sus capacidades personales y que, aún dando lugar a retos por maneras diferentes de opinar, llevan a cabo su trabajo partiendo de una visión común del futuro de la empresa que se apoya en unos valores similares.

La estructura de responsabilidades de una empresa familiar en primera generación

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

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

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

- **Transitoria**, en tanto, no se termina con el proceso de preparación del sucesor. En estos casos lo normal es que el DEF desarrolle las labores de mentor del sucesor.
- **Definitiva**, en el caso de que no se encuentre entre los miembros de la familia un sucesor que cumpla con los requisitos exigidos.”<sup>14</sup>

La dirección profesional no familiar en una empresa familiar es una situación típica de aplicación de la Teoría de la Agencia, en la que los intereses de las partes pueden entrar en conflicto.

La introducción de la dirección profesional genera importantes ventajas para la empresa familiar puesto que hace desaparecer algunos de los principales problemas que se plantean en las empresas familiares, especialmente aquél que confunde la propiedad con la capacidad para dirigir ya que, en este caso, el máximo responsable no será un accionista de la empresa familiar. La propiedad se hereda, pero la capacidad para dirigir no. En el caso

---

<sup>14</sup> PricewaterhouseCoopers Human Resource Services, op. cit; págs. 38/40

de que no se pudiese contar con un sucesor capacitado, la mejor solución consistiría en buscarlo fuera de la familia, de forma que la empresa familiar continuase guiada por una persona preparada y capaz. Entre otras muchas ventajas, profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa.

Se considera básico que el DEF presente las siguientes capacidades:<sup>15</sup>

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

En lo que sí parecen estar de acuerdo la mayoría de los autores consultados es en que el DEF participará en mayor o menor medida en la toma de decisiones en la empresa, en función de lo que se denomina su posición de influencia, es decir, de cuál sea su posición con respecto a la familia y a la empresa. Tan sólo aquellos que tengan un nivel alto de influencia sobre ambas, podrían actuar directamente tomando decisiones y llevándolas a cabo; el resto de posibles combinaciones se reflejan en la siguiente tabla:

**Cuadro N°3 – Grado de influencia del directivo externo**

		Influencia en la Familia	
		ALTA	BAJA
Influencia en la Empresa	ALTA	Actuar	Negociar
	BAJA	Aconsejar	Sobrevivir

Fuente: PricewaterhouseCoopers Human Resource Services

Los DEF podrán:

- **Actuar:** Para decidir e implantar soluciones a los problemas de ambos grupos de personas. Para ello es necesario un alto grado de reconocimiento en la familia y en la empresa familiar por su autoridad moral y profesional.
- **Negociar:** Su alta influencia en la organización de la empresa familiar le sirve de apoyo para pactar con la familia decisiones sobre el futuro de la empresa, y de

<sup>15</sup> Ibidem, pág. 45.

las relaciones de la familia con la empresa.

- **Aconsejar:** Basándose en su alta influencia en la familia, así como en su conocimiento de la empresa por su condición de directivo, puede asesorar a la familia en las relaciones que ella ha de mantener con la empresa familiar.

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

Una de las grandes diferencias entre las empresas grandes, pequeñas y medianas más allá del tamaño y la incertidumbre interna y externa que deben afrontar es la inexistencia en estas últimas de un mercado laboral interno (promoción). Los DEF en las pequeñas y medianas empresas reconocen que el próximo trabajo no será dentro de la empresa. Esta percepción de reconocer los límites a su crecimiento profesional se agrava en las empresas familiares donde no sólo la dimensión-tamaño de la empresa familiar puede repercutir en la percepción de los DEF, sino también por la existencia de los familiares y parientes que tienen o pueden tener un mejor trato y preferencias en la promoción.

### **C. HACIA EL FUTURO**

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

Con el fin de lograr la profesionalización dentro de la empresa familiar, Dodero hace referencia a ciertas pautas que deberá seguir cualquier empresa familiar, como por ejemplo: incluir a nuevos miembros externos a la familia en la dirección de la empresa, la formalización de determinadas prácticas con énfasis en los recursos humanos y en la dirección de la empresa, la participación de externos en el consejo de administración, la estrategia, la necesidad de una visión más racional de los objetivos de la empresa y la

formalización de las relaciones empresa-familia, pueden ser las pautas de lo que se entiende por empresa profesional, indicando el camino que las empresas familiares deberían seguir en el futuro inmediato.

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

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

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

### **2.3. PROFESIONALIZACIÓN**

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

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

## CAPÍTULO III

# POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

### 3.1. METODOLOGÍA APLICADA

Para el desarrollo del Trabajo de Investigación, se utilizó una doble metodología, tanto cuantitativa como cualitativa, con la finalidad de aproximarnos a la misma realidad desde dos perspectivas complementarias.

- El *estudio cualitativo* permitió obtener información en profundidad sobre la problemática de la Empresa Familiar en materia de gestión de personas.
- El *estudio cuantitativo* permitió conocer el nivel de difusión en diferentes contextos de las prácticas identificadas en el estudio cualitativo, aportando información representativa sobre las empresas familiares.

Con el fin de aplicar esta doble metodología se recurrió a material bibliográfico y consultas en páginas web que permitieron obtener un mayor conocimiento sobre las políticas y prácticas actuales de en empresas familiares. También se realizaron encuestas on line a empresarios de distintas empresas familiares en la provincia de Mendoza.

#### a. Estudio cualitativo

El estudio cualitativo ofrece la posibilidad de obtener una información precisa, clara y con mucha aportación de valor.

Se seleccionó una muestra de diez empresas familiares del mercado en diferentes rubros, a fin de obtener una visión general y no segmentada del mismo. Las mismas fueron:

1. Clínica Sananes
2. Lérica
3. Ferruccio Soppelsa
4. Pierandrei de Velasi
5. Transportes Anakena Tipati

6. Manuel Figueroa
7. La Cabaña
8. Grupo D´Ancona
9. Atilio Avena e Hijos
10. Maxi Mall

Para poder recolectar la información, se diseñó una encuesta on line utilizando la herramienta google docs, la cual permite crear y administrar diversos tipos de cuestionario a través de Internet. En el siguiente enlace se puede consultar la encuesta que se desarrolló para cada uno de los empresarios entrevistados:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHdGMmhhcXVfMnN2YWp1ekpLTWtJTnc6MQ#gid=0>

Se realizó un cuestionario cerrado, para analizar las siguientes prácticas de recursos humanos:

- Reclutamiento, selección e inducción
- Formación y desarrollo
- Evaluación del rendimiento
- Gestión de la compensación
- Directivo externo
- Conciliación

#### **b. Estudio cuantitativo**

Al cuestionario anterior se le incorporaron otros datos que permitieron realizar el procesamiento estadístico de los mismos:

- Información general sobre la organización
- Retos en la gestión de las personas
- Cultura corporativa
- Políticas y herramientas de RRHH
- Conciliación vida personal y profesional
- El directivo externo

En el **anexo** se podrá ver la plantilla de cuestionario que se utilizó para llevar a cabo dicha investigación.

### **3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS**

Como se mencionó en el apartado anterior, se seleccionó una muestra de diez

empresas familiares de diversos rubros dentro de la provincia de Mendoza. A continuación, se realizará una breve descripción de la actividad que lleva a cabo cada una de estas organizaciones:

**1. Clínica Sananes<sup>16</sup>**



Centro referencial en Cuyo en el cuidado del paciente quemado, como así también del paciente que necesita tratamiento quirúrgico (cirugía reparadora), contando con más de 60 años de experiencia y trayectoria en la región.

**2. Lériða<sup>17</sup>**



Empresa mendocina con más de 15 años de trayectoria y experiencia en el rubro gastronómico; la cual, brinda una solución integral y de excelencia, ofreciendo productos artesanales de primer nivel, y una variada gama de servicios adicionales en distintos eventos para instituciones, empresas y clientes particulares del gran Mendoza y alrededores.

**3. Ferruccio Soppelsa<sup>18</sup>**



Empresa familiar con más de 80 años de trayectoria en la elaboración de helados artesanales. La imagen arraigada en la comunidad mendocina tiene que ver con el esfuerzo, la dedicación y el profesionalismo de todo el personal, de las empresas franquiciadas, de los distribuidores y de los proveedores.

**4. Pierandrei de Velasi<sup>19</sup>**



Empresa mendocina orientada a la venta de materiales para la construcción, con más de 70 años de experiencia. Pierandrei asesora y atiende de manera personalizada tanto a profesionales y empresas de la construcción como a clientes particulares que desarrollen emprendimientos de cualquier envergadura.

**5. Transportes Anakena Tipati**

Empresa familiar y de amplia trayectoria, dedicada al transporte internacional de maquinaria pesada. La atención personalizada y la vocación de servicio constituyen la política que ha caracterizado a Transportes Anakena Tipati a lo largo del tiempo.

<sup>16</sup> <http://www.clinicasananes.com> – Junio 2012.

<sup>17</sup> <http://www.leridagourmet.com.ar> – Junio 2012.

<sup>18</sup> <http://www.soppelsahelados.com/> - Junio 2012.

<sup>19</sup> <http://www.pierandrei.com.ar/> - Junio 2012.

## 6. **Manuel Figueroa**

Empresa familiar con 15 años de experiencia en el rubro, dedicada a la venta de ductos para el desarrollo de proyectos de cualquier envergadura.

## 7. **La Cabaña<sup>20</sup>**

Fábrica de chocolates, sustentada en las bases de la familia Smovir, su esfuerzo y capacitación permanente. Actualmente la firma posee 6 locales propios y 2 plantas de elaboración y fabricación.



## 8. **Grupo D'Ancona<sup>21</sup>**

Grupo familiar con 40 años de servicio dedicado a la gastronomía. Entre las marcas que se encuentran dentro del grupo empresarial, podemos mencionar: Montecatini Ristorante, Maceratta Trattoria, Fábrica de Pastas Frescas D'Ancona y locales D'Ancona.



## 9. **Atilio Avena e Hijos<sup>22</sup>**

Bodega Atilio Avena es un típico emprendimiento familiar, donde cada uno de los eslabones del mismo tiene la activa participación de los integrantes de la familia, comenzando por las actividades agrícolas y la elaboración hasta llegar a la comercialización de los vinos en el mercado interno y externo.



## 10. **Maxi Mall<sup>23</sup>**

Empresa familiar, la cual pasó de ser una empresa de retail a un formato de shopping, adaptándose continuamente para agregar valor a sus clientes. Al día de hoy, cuentan con dos unidades de negocios, Maxi Mall Deportivo y Maxi Mall Urbano.



### a. ETAPA GENERACIONAL

El ciclo de vida de cualquier empresa familiar sigue la siguiente estructura:

- **Primera generación (fundador):** El fundador es la persona que empieza una empresa desde cero. *“Habitualmente dedican muchas horas a la empresa, no pudiendo por*

<sup>20</sup> <http://www.chocolatelacabana.com/> - Junio 2012.

<sup>21</sup> <http://www.grupodancona.com.ar/> - Junio 2012.

<sup>22</sup> <http://www.atilioavena.com.ar/> - Junio 2012.

<sup>23</sup> <http://maximall.com.ar/> - Junio 2012.

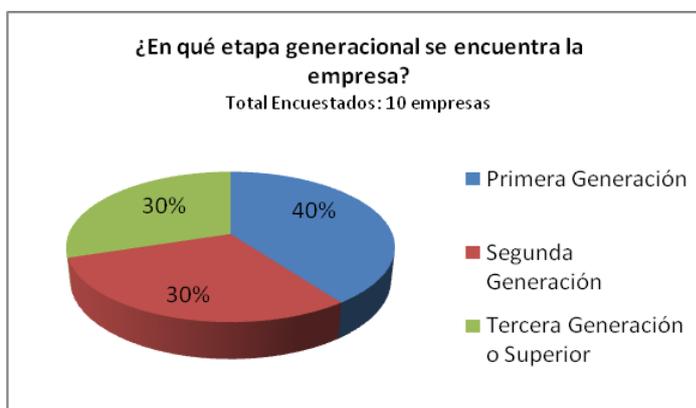
ello dedicar el tiempo que quisieran a sus hijos y familia. Es por ello que en ocasiones se habla de que la empresa es como "el otro hijo". Debido al natural desarrollo y crecimiento de una empresa, suelen realizar todas las funciones directivas y muchas de las ejecutivas. Aunque pueda parecer una paradoja, llegada la edad de jubilación les cuesta abandonar sus responsabilidades en la empresa, en parte porque es como dejar a un hijo, y en parte porque no han desarrollado otras aficiones al margen del trabajo y siendo personas muy activas, temen no tener nada que hacer.<sup>24</sup>

- **Segunda generación (equipo de hermanos):** Una vez realizada la primera sucesión en la empresa familiar, aparece el grupo de hermanos accionistas. Por el hecho de proceder del mismo núcleo familiar, haber crecido juntos y conocerse a la perfección, suelen tener gran capacidad de comunicación y de llegar rápidamente a tomar decisiones por consenso. Las empresas familiares suelen experimentar un gran crecimiento en esta fase, siendo los principales retos a los que se enfrentan la profesionalización en la empresa y en la propiedad.<sup>25</sup>

- **Tercera generación (consorcio de primos):** Las empresas familiares en este estadio de evolución suelen tener múltiples accionistas familiares en un número mucho mayor que en la etapa anterior. Dichos accionistas, proceden de núcleos familiares diferentes, se conocen menos entre ellos y por lo tanto, la comunicación, la confianza y la capacidad de entendimiento suele ser menor. En este estado generacional será primordial contar con una estructura organizativa de la propiedad, canales de comunicación formales y fluidos entre accionistas, niveles de formación e información adecuados y "reglas del juego" establecidas, conocidas y aceptadas por todos.<sup>26</sup>

De las empresas encuestadas el 40% se encuentra atravesando la primera generación, mientras que un 30% está en la segunda y el 30% restante se ubica dentro de la tercera generación o superior.

**Gráfico N°1**



<sup>24</sup> <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion1.html> - Junio 2012.

<sup>25</sup> <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion2.html> - Junio 2012.

<sup>26</sup> <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion3.html> - Junio 2012.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

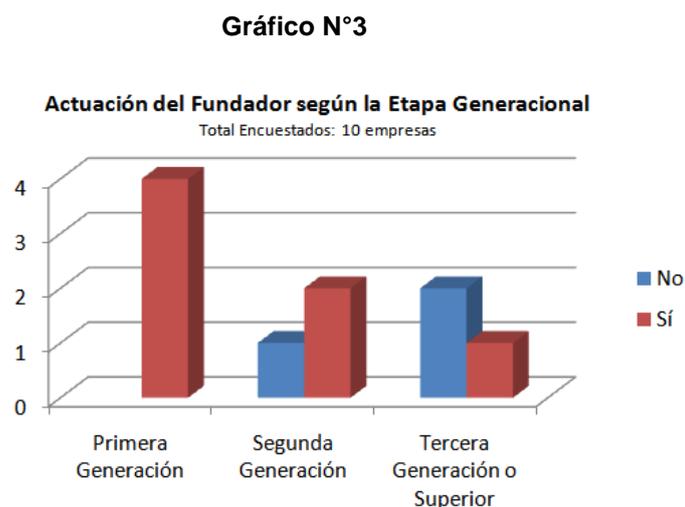
## b. ACTUACIÓN DEL FUNDADOR

El 70% de las empresas encuestadas cuentan con la presencia del fundador; lo cual puede observarse en el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

Relacionando la etapa generacional en la cual se encuentra la empresa familiar con la actuación del fundador, podemos observar que a medida que avanza el ciclo de vida también disminuye la actuación del fundador en la organización; lo cual genera que a medida que la empresa va entrando en el llamado “consorcio de primos” se generen otros tipos de inconvenientes para los cuales la empresa deberá estar preparada para afrontar.

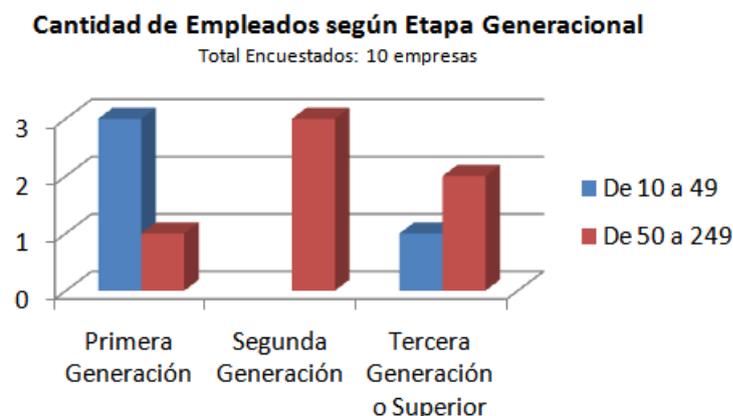


Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

### c. CANTIDAD DE EMPLEADOS

Podemos observar que de las empresas que se encuentran atravesando la primera generación, la mayoría cuenta con menor cantidad de empleados; en cambio, aquellas empresas de la muestra tomada que se ubican en la tercera generación o superior, la mayoría cuenta con una plantilla de personal entre 50 y 249 empleados.

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

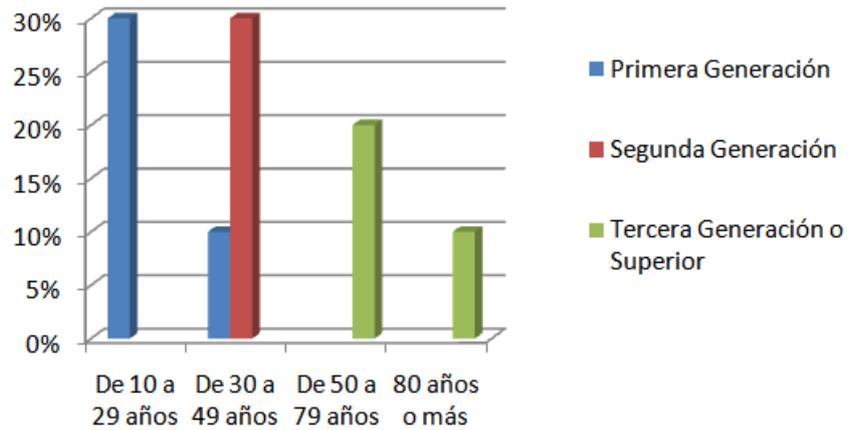
### d. ANTIGÜEDAD

De las empresas encuestadas que se encuentran en la primera generación, el 30% posee una antigüedad entre 10 a 29 años y sólo el 10% entre 30 y 49 años; mientras, de las que se ubican en la segunda generación todas cuentan con 30 a 49 años de antigüedad. De las tres empresas que están atravesando su tercera generación o superior, sólo una posee 80 años o más años de antigüedad en el mercado. Lo mencionado anteriormente se ilustra en el siguiente gráfico:

**Gráfico N°5**

**Antigüedad de la empresa respecto a la Etapa Generacional**

Total Encuestados: 10 empresas



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

**e. CULTURA CORPORATIVA**

Todos los empresarios encuestados afirmaron contar con una visión y misión establecida formalmente dentro de la organización. En el 50% de las empresas, el fundador fue quien estableció dicha visión y misión. También resulta importante destacar que ambos conceptos son conocidos por el personal del 90% de las empresas encuestadas.

**Cuadro N°4 – Visión y Misión**

	¿Tiene su organización una visión y misión establecida formalmente?	¿Estableció el fundador la visión y misión de la empresa?	¿Sus empleados conocen la visión y misión que persigue la empresa?
Sí	100%	50%	90%
No		50%	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

**3.3. RETOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS**

Si las empresas tienen que ser mucho más ágiles, orientadas a los clientes y

con gran capacidad de adaptación, las políticas de recursos humanos en cualquier empresa tienen que adecuarse a la estrategia, siendo capaces de influenciar decisiones y planteamientos a corto, medio y largo plazo.

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

- **Falta de talento**

Es necesario crear una cultura de gestión como parte de las funciones en la empresa; para retener los mejores talentos. Reclutar y retener son las palabras clave en una sociedad en la cual nos enfrentamos con el pleno empleo y cierta estabilidad laboral.

- **Diversidad**

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

- **Recompensar y reconocer**

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

- **Conciliar**

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

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

- Flexible;
- Orientado al servicio al cliente interno/externo;
- Orientado al conocimiento;
- Altamente productivo;
- Proactivo;
- Participativo;
- Orientado al networking<sup>27</sup>

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

---

<sup>27</sup> **Networking:** Colaboraciones externas, redes de contacto formales e informales.

en la consecución de estas metas.

La gestión de recursos humanos, según los empresarios encuestados, se caracteriza en su mayoría por: primar en los empleados, el tiempo y la fidelidad por encima del valor añadido; como así también, por estar basada en convenio y gestionar por categorías de profesionales; pero para ninguno de los encuestados la gestión de recursos humanos se caracteriza por haber alcanzado un buen nivel de profesionalización.

Según las políticas identificadas de recursos humanos, las que se encuentran en su mayoría definidas formalmente e implementadas por las firmas encuestadas son las de selección y compensación, como se muestra en la siguiente tabla:

**Cuadro N°5 – Políticas de recursos humanos**

<b>Identifique las políticas de recursos humanos formalmente definidas e implantadas en la organización:</b>	
Política de Selección	60%
Política de Compensación	40%
Plan de Formación	30%
Plan de carreras	10%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

### **3.4. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

#### **a. INTRODUCCIÓN**

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

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

- Disponer de herramientas para detectar las necesidades reales de la empresa y definir los perfiles requeridos.

- Implantar procedimientos para el reclutamiento.
- Implantar procedimientos y mecanismos para la selección de personal que considere tanto las competencias profesionales como el ajuste a la cultura de la empresa-familia.
- Establecer las condiciones de acceso de los miembros de la familia a ocupar puestos retribuidos en la empresa.
- Establecer los procedimientos y criterios para la selección de familiares que van a ocupar puestos de dirección.
- Incorporar el proceso de inducción facilitar la integración de los nuevos empleados.

Logrando estos objetivos, se pueden obtener los siguientes resultados:

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

## **b. RETOS GENERALES**

Según la consultora internacional PwC, entre los retos generales que debe perseguir una empresa familiar respecto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción, podemos mencionar:

### ***Localizar el talento***

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

### ***Atraer el talento***

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

### ***Retener el talento***

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

Si una empresa comercial analiza constantemente sus competidores para ver qué productos nuevos ha desarrollado, qué precios ofrece a sus clientes, cómo se forman sus vendedores, el área de recursos humanos tendrá que hacer lo mismo. El reto es lograr mantener viva la ilusión que tenía el candidato el día en que se incorporó y repasar con él los valores y proyectos que se prometieron en su inicio. En pocas palabras, respetar el compromiso adquirido. El proceso de selección es la clave del éxito en la retención de las personas, si realmente se les ofrece lo que se les puede dar.

### ***Gestionar la diversidad***

La función de recursos humanos es la de integrar la diversidad en su empresa y lograr que contribuya al desarrollo del negocio a través de políticas de igual oportunidad, fomento de la creatividad e intercambio de experiencias, mayor flexibilidad en los sistemas y en la propia organización del trabajo. Seleccionando perfiles de distintas proveniencias, el profesional de recursos humanos tiene que conseguir abrir su mente, informarse sobre costumbres, hábitos, usos del candidato que en su lugar de origen pueden ser unas ventajas y aquí ser vistos como elementos negativos. Las empresas deben elaborar estrategias más creativas y “confeccionadas a medida” para cada segmento importante de trabajadores.

### ***Innovar***

La innovación tiene que ser parte del proceso de reclutamiento y selección, adaptándose al mercado, a las nuevas tecnologías. El área de recursos humanos tiene que estar permanentemente informada sobre nuevas vías para atraer o comunicar, tanto a potenciales candidatos, como a la plantilla existente.

### ***Gestionar situaciones de cambio***

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

### **C. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

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

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

*“La cuestión que se somete a debate es si la responsabilidad la debe asumir el Departamento de Recursos Humanos o los directivos de línea. En este sentido, si bien hay razones que aconsejan que dicha responsabilidad recaiga sobre el primero, otras razones sugieren no dejar a los directivos fuera de un proceso que es tan determinante para la eficacia de las operaciones de la empresa”*<sup>28</sup>; después de todo, los directivos de línea están más familiarizados con los puestos de trabajo y son los responsables de lograr los objetivos asignados a su sección y del desempeño de las personas que trabajan a sus órdenes.

*“El consejo sobre este debate es adoptar una responsabilidad compartida; es fundamental que ambos, Departamento de Recursos Humanos y directivos de línea, cooperen dentro de un modelo establecido de reparto de funciones.”*<sup>29</sup> Lo que la literatura recomienda a este respecto es que, entre los directivos de línea y el Departamento de

---

<sup>28</sup> PricewaterhouseCoopers Human Resource Services, op. cit; pág. 115

<sup>29</sup> *Ibidem*, pág. 120

Recursos Humanos, se clarifique el perfil del candidato. Una vez definido el perfil profesional, resulta conveniente encargar al Departamento de Recursos Humanos la labor de búsqueda y preselección de los candidatos. Posteriormente, los directivos de línea vuelven a cobrar protagonismo al involucrarse en las últimas fases del proceso de selección y tomando la decisión final respecto a la elección de los candidatos a contratar. Por último, aunque la incorporación legal de los nuevos empleados debe correr a cargo del Departamento de Recursos Humanos, la fase de integración de éstos debe ser nuevamente asumida en estrecha colaboración por ambos.

Entre las empresas encuestadas, podemos observar que la mayoría de las responsabilidades, respecto al reclutamiento y selección, recae sobre la familia. El Departamento de Recursos Humanos y los directivos de línea, por lo general, tienen una responsabilidad compartida a la hora de definir el perfil del candidato, determinar los métodos de reclutamiento y selección a utilizar, llevar a cabo el proceso de pre-selección y tomar la decisión final.

**Cuadro N°6 – Responsabilidades en el reclutamiento y selección de personal**

Responsabilidades	Departamento de RRHH	Directivos de línea	Proveedores externos	Familia
<b>RECLUTAMIENTO</b>				
Definir el perfil del candidato	22%	22%	0%	78%
Determinar qué métodos de reclutamiento utilizar	30%	40%	0%	50%
<b>SELECCIÓN</b>				
Pre-selección	40%	40%	0%	50%
Determinar qué métodos de selección utilizar	30%	40%	0%	50%
Decisión final	20%	30%	0%	70%

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

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

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

Tradicionalmente los esfuerzos se han centrado en establecer qué conocimientos, habilidades y aptitudes y, en algunas ocasiones rasgos de personalidad, son necesarias para desempeñar un puesto de trabajo determinado, información que se extrae del análisis de funciones y responsabilidades y se recoge en las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo.

No obstante, el contenido del puesto de trabajo no es el único factor determinante del perfil del candidato, actualmente existen otros factores, como por ejemplo: *“el hecho de que el propio puesto sea a menudo dinámico y, por otra, la necesidad de tener en cuenta el encaje entre los valores del candidato y la cultura de la empresa con el fin de garantizar una mejor adecuación de la persona con la organización, y viceversa.”*<sup>30</sup>

Definidas las competencias profesionales y las cualidades personales deseables, el siguiente reto será dar respuesta a dos cuestiones: *“¿dónde se va a buscar a los candidatos? y ¿qué procedimientos se van a emplear para atraer su atención? La primera implica determinar el mercado de recursos humanos al que acudir, esto supone adoptar una decisión importante, ya que si bien reclutar dentro de la empresa tiene ventajas en cuanto a rapidez, coste, seguridad o motivación del personal, recurrir al mercado externo también tiene sus utilidades, tales como la mayor oferta o la posibilidad de incorporar personas con nuevos puntos de vista.”*<sup>31</sup>

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

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

Los programas de prácticas en empresas que llevan a cabo los centros de

---

<sup>30</sup> *Ibidem*, págs. 154

<sup>31</sup> *Ibidem*, págs. 156/157.

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

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

Con el fin de averiguar la frecuencia de uso respecto a los métodos anteriores se solicitó a los encuestados que valoraran, en una escala de 1=nunca a 5=siempre, en qué medida utilizaban cada uno de los métodos de reclutamiento para cada una de las categorías de empleados que se estaban analizando, directivos y mandos medios, por una parte, y resto del personal, por otra.

**Cuadro N°7 – Utilización de métodos de reclutamiento**

Métodos de Reclutamiento	Directivos y Mandos Medios					Resto de Profesionales				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Presentación espontánea	60%	10%	20%	10%	0%	40%	40%	20%	0%	0%
Anuncios en prensa	50%	20%	20%	10%	0%	30%	20%	10%	30%	10%
Consultora	40%	0%	40%	10%	10%	30%	0%	50%	0%	20%
Instituciones educativas	50%	10%	20%	20%	0%	30%	10%	30%	30%	0%
Internet	40%	10%	40%	10%	0%	40%	10%	30%	20%	0%
Recomendaciones y referencias	0%	0%	0%	60%	40%	0%	0%	10%	60%	30%
Base de datos interna	0%	20%	30%	30%	20%	10%	10%	30%	30%	20%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

En base a la tabla anterior, podemos observar que en la mayoría de las empresas encuestadas la presentación espontánea, los anuncios en prensa y las instituciones educativas no son uno de los mejores métodos para lo que es el reclutamiento de directivos y mandos medios; por lo general, se mantiene mayor preferencia sobre las

recomendaciones y referencias que se puedan obtener para el reclutamiento de esta categoría de personal y para el resto de profesionales.

Por otro lado, el proceso de selección es, ante todo, un proceso de toma de decisiones, de elección entre los candidatos suministrados por el reclutamiento, aquel o aquellos que en principio tienen más posibilidades de desempeñar de forma eficaz el trabajo, es un proceso de predicción sobre el comportamiento y el desempeño futuro del candidato en un entorno de trabajo determinado.

El reto que ahora se plantea es valorar las cualidades que se van a exigir a los candidatos. En este sentido, existen diferentes instrumentos y técnicas cuya eficacia y coste varía. El desafío consiste en elegir, dentro de un presupuesto asignado, aquella o aquellas herramientas que midan lo que tienen que medir y arrojen resultados consistentes y fiables.

*“Los test psicotécnicos, junto con las entrevistas, son los instrumentos más utilizados en selección; si bien a nivel directivo o de profesionales de alta cualificación los centros de valoración están alcanzando una especial relevancia.”<sup>32</sup>* Por lo que se refiere a estos últimos, aunque cada organización moldea las técnicas que los componen de acuerdo a sus necesidades, casi todos ellos contienen, junto a los test y entrevistas, algún tipo de prueba de simulación, discusión de grupos, análisis de casos y juegos de empresas.

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

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

La fase de inducción representa el primer contacto real del nuevo empleado con la empresa, por lo que debe intentar transmitir la misión, visión y valores de la compañía, así como lo que se espera de los empleados en términos de trabajo, involucramiento, compromiso, etc. En este sentido, *“el programa de inducción debe proporcionar no solo la*

---

<sup>32</sup> *Ibíd*em, pág 162

formación necesaria para ejecutar convenientemente el trabajo, sino también una información completa sobre la empresa y sobre todos los aspectos relacionados con los comportamientos formales e informales que debe desarrollar.<sup>33</sup>

La mayoría de las empresas encuestadas, declararon no contar con un programa de inducción, pero si con la iniciativa de ponerlo en marcha lo antes posible.

**Cuadro N°7 – Programa de inducción**

Programa de Inducción	N	%
Sí	4	40%
Sólo para Directivos	0	0%
Sólo para Profesionales no directivos	0	0%
No, pero lo vamos a poner en marcha	4	40%
No	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

*“Entre los elementos que pueden formar parte de un programa de inducción cabe destacar: los manuales de inducción, las entrevistas con responsables de personal y con los superiores, reuniones de grupo con altos directivos, la formación inicial, las visitas a la empresa, presentación de otros empleados y asignación de un tutor o mentor con la misión de asesorar y guiar al recién ingresado en su desempeño en el puesto y en la empresa.”<sup>34</sup>*

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

#### **d. RETOS ESPECÍFICOS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

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

#### **No familiares**

Contratar a directivos no familiares no es una decisión fácil para la empresa familiar

<sup>33</sup> Ibidem, pág 164

<sup>34</sup> Ibidem, págs. 165/166

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

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

- un trabajo interesante y desafiante;
- avance profesional y oportunidades de promoción;
- desarrollo de habilidades y compromiso a largo plazo;
- empresas bien dirigidas y con una cultura y valores que sean compatibles con los del potencial directivo;
- buenas relaciones con los superiores a quienes puedan admirar;
- recompensas competitivas y vinculadas a la contribución individual;

En las empresas familiares, atraer el interés de candidatos no familiares puede resultar una labor complicada si atendemos a sus singulares características. *“Entre los elementos específicos que definen a la empresa familiar se ha destacado:*

- *la coexistencia de diferentes roles en las mismas personas (propiedad, dirección, miembros de la familia);*
- *la convivencia de una cultura de empresa y de la cultura de la familia;*
- *los ciclos de la empresa se marcan en función de los ciclos de la familia;*
- *baja formalización del proceso estratégico;*
- *estructuras organizativas poco formalizadas y altamente centralizadas;*
- *escasa presencia de gerentes no familiares;*
- *ambigüedad en las funciones de los familiares;*
- *baja formalización de las prácticas de recursos humanos;*
- *la sucesión de la empresa a un miembro de la familia.”<sup>35</sup>*

Todos estos factores derivan en unos tópicos sobre la empresa familiar que los profesionales no familiares identifican de forma negativa a la hora de incorporarse a puestos de dirección, los mismos son:

- existencia de un techo para los directivos no familiares;
- la capacidad profesional de un directivo no familiar queda en segundo plano respecto a miembros de la familia que tienen que ocupar un cargo;

---

<sup>35</sup> AMAT, Joan; *La continuidad de la Empresa Familiar*, (España, Ed. Gestión 2000, 2004), págs. 83.

- contrastes de opiniones en la dirección estratégica de la empresa.

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

- *“las empresas familiares son más flexibles;*
- *en las empresas familiares, el poseedor del “poder” está claramente identificado;*
- *tienen una visión de crecimiento a largo plazo;*
- *la carrera profesional puede tener un techo, pero se llega más rápidamente a ocupar posiciones de responsabilidad;*
- *se puede llegar a formar parte de los Consejos de Administración o Consejos de la Familia.”*<sup>36</sup>

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

Si bien en la selección del candidato hay que tener en cuenta que la cultura de la empresa es un factor importante para todo tipo de compañías, algunas investigaciones han resaltado que en las empresas familiares las decisiones en materia de personal se encuentran más influidas por los valores culturales de la familia que por criterios de rendimiento.

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

*“El reto que ha de asumir el proceso de selección de directivos no familiares es detectar en la persona aquellos valores que más se aprecian en la empresa familiar, entre las que podemos mencionar: el compromiso, la confianza y la lealtad, seguidos por la adaptación a la cultura familiar, adaptación al cambio, tolerancia, capacidad de mediación y la capacidad de negociación.”*<sup>37</sup>

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

En el caso del reclutamiento de perfiles más senior, además de estos valores, también se considera un elemento adicional el que la persona pueda convertirse en el

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*, pág. 86

<sup>37</sup> PricewaterhouseCoopers Human Resource Services, op. cit; pág. 170

mentor de los miembros familiares más jóvenes. Eso es, aportar una visión empresarial y una experiencia externa distinta, que pueda ser relevante a la hora de formar a los futuros directivos miembros de la empresa familiar.

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

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

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

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

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

La importancia del involucramiento de la empresa familiar en este punto del proceso se debe, no sólo a su papel a la hora de tomar la decisión final respecto a quién se le ha de hacer una oferta, sino también a su participación en la entrevista personal con el candidato. Esta última es básica para que el entrevistador, normalmente el fundador o uno de los máximos exponentes de la familia, motive al candidato ilustrándole las ventajas que puede suponer formar parte de su empresa, de su proyecto y de las posibilidades que puede tener a nivel de desarrollo dentro de la estructura. *“Las dificultades para la captación del profesional crecen cuando la selección coincide con un momento de cambio generacional, puesto que se genera incertidumbre respecto a la posición dentro del organigrama final.”*<sup>38</sup>

Por último, aunque la empresa consultora puede asesorar a su cliente en el diseño e implantación de un programa de inducción para el candidato seleccionado, la empresa ha de asumir el papel de protagonista en este proceso. Su involucramiento es de suma importancia, puesto que deberá facilitar la integración de un profesional no familiar con el

---

<sup>38</sup> AMAT, Joan, op. cit., pág. 84

entorno familiar, trasmitiéndole esos valores y cultura antes mencionados y de enorme peso para el éxito del candidato dentro de la estructura.

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

## **Familiares**

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

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

Son muy intensos y complejos los problemas que se pueden plantear en materia de sucesión, tanto para la empresa como para la familia y muy duras las decisiones a tomar. En este sentido, *“el primer reto es identificar y seleccionar los miembros de la familia que acceden al puesto de “sucesor” y abordar esta elección con la suficiente antelación para preparar al “Herederero” en la adquisición de los conocimientos y habilidades necesarias para ocupar el cargo de máxima responsabilidad.”*<sup>39</sup>

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

Para finalizar, es importante señalar la conveniencia de que todo el proceso de reclutamiento, selección e inducción, sea incluido en el protocolo familiar, debiéndose actualizar, en función de los cambios de mercado, necesidades de la empresa, etc. La formalización de dicho proceso es esencial para garantizar que la incorporación del profesional siga criterios únicos, para resolver eventuales conflictos de interés y, también,

---

<sup>39</sup> PricewaterhouseCoopers Human Resource Services, op. cit; pág. 175

para dar imagen de uniformidad de criterios de la dirección. De todas las empresas encuestadas, sólo el 20% de ellas cuenta con un protocolo familiar; en el cual se detalla, entre otros aspectos, el plan de sucesión, formación de los sucesores, incorporación de profesionales familiares y retribución de los miembros de la familia.

#### **e. SITUACIÓN ACTUAL**

Lo que se desarrolla bajo este título ha sido extraído, a modo de síntesis, del libro “La continuidad de la empresa familiar” de Amat Joan.

En las empresas familiares que se encuentran en primera generación, los cargos directivos, suponiendo que la organización tenga cierta envergadura, los ocupan familiares que, en ocasiones, no cumplen con el perfil adecuado para asumir determinadas responsabilidades. Los directivos suelen tener una edad parecida a la del fundador, lo conocen muy bien y se han adaptado a su estilo de dirección.

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

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

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

- planificación estratégica;
- reajustes organizativos e introducción de áreas funcionales;
- definición de funciones, tareas y responsabilidades;
- creación de puestos de trabajo;
- descripciones de puestos de trabajo, sobre la base de las cuales se registrarán los procesos de selección y contratación;
- evitar duplicidades de puestos, cargos y responsabilidades ficticias;

- aplicación formal de los sistemas de gestión de recursos humanos;
- trabajo en equipo.

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

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

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

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

## **f. HACIA EL FUTURO**

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

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

Es necesario implicar los directivos externos en la selección e inducción del sucesor

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

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

### **3.5. FORMACIÓN Y DESARROLLO**

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

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

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

Las prácticas de recursos humanos no sólo permiten una correcta implantación estratégica, sino que contribuyen a la formulación ya que, en circunstancias de alta incertidumbre, puede resultar más sencillo encajar la estrategia con las habilidades que la empresa posee que encajar las habilidades con la estrategia deseada. En esta circunstancia, el papel de los recursos humanos consiste en seguir las aptitudes y conductas

actuales de la empresa e influir sobre el proceso de formulación de la estrategia negando la elección de estrategias incongruentes con el sistema de recursos.

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

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

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

#### **a. RETOS GENERALES**

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

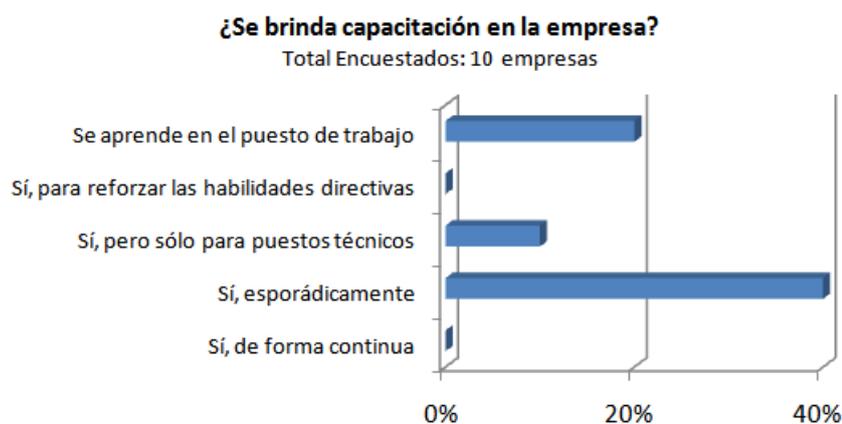
*“Se trata de una acción intencionada, realizada por la empresa de forma sistemática y planificada, que trata de transmitir a los empleados ciertos conocimientos, habilidades y actitudes, que conlleva un proceso de aprendizaje que dará lugar a un cambio de comportamiento en el individuo, en donde el objetivo principal es que los empleados*

realicen mejor su trabajo.”<sup>40</sup>

La formación incluye un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado aumentando su capacidad, mejorando sus conocimientos, habilidades y actitudes. Esta es una pretensión para cualquier tipo de empresa, sea grande o pequeña, familiar o no familiar.

El 60% de las empresas encuestadas no cuentan con un plan de capacitación formal, y en estas mismas empresas la formación que se brinda es esporádicamente o directamente se aprende a través del ejercicio en el puesto de trabajo.

**Gráfico N°6**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

La formación es muy importante ya que ofrece ventajas tradicionalmente reconocidas tanto a los empleados como a la empresa, mejorando las posibilidades de promoción o traslado a otros puestos más atractivos, aumentando la seguridad en el empleo, reduciendo el número de accidentes laborales, aumentando la productividad, mejorando la calidad de los productos o servicios, facilitando la introducción de cambios en la empresa, aportando mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral.

En la actualidad, la importancia de la formación va más allá de las ventajas tradicionalmente reconocidas al estar marcada por la realidad de la situación empresarial que nos toca vivir. Las empresas pretenden crear ventajas competitivas sostenibles a partir de factores de tipo intangible, capital humano y conocimiento organizativo.

En relación con el capital humano, la inversión en formación es una forma de aumentar la inimitabilidad del recurso humano y así generar/mantener la ventaja competitiva logrando disponer de empleados más cualificados, comprometidos, flexibles y preparados, pudiendo la empresa diferenciarse del resto.

Con respecto al conocimiento organizativo, la formación aporta los datos necesarios para que, interiorizados por el empleado, se conviertan en información y, a través del

<sup>40</sup> DOLAN, Shimon y SCHULER, Randall; La gestión de los Recursos Humanos; (España, Pearson, 1999), pág. 123.

proceso de aprendizaje, se transformen en conocimiento organizativo.

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

La formación ayuda a conseguir personas motivadas con talento desarrollando su capacidad para aprender y crear vinculando su actividad a los objetivos que la empresa se haya marcado. Por tanto, la gestión de la carrera profesional está unida a la formación, puesto que es necesario determinar los empleados en los que se va a concentrar la organización para el desarrollo de la carrera profesional, diseñando actuaciones que permitan que el empleado adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desarrollarse en la empresa y para desarrollar a la empresa.

*“El proceso formativo puede dividirse en tres etapas: análisis de necesidades formativas, desarrollo y aplicación del plan formativo, y evaluación de la formación.”<sup>41</sup>*

En la etapa de **análisis de necesidades formativas**, se trata de identificar las diferencias entre los conocimientos, habilidades y actitudes de que disponen actualmente los empleados y los que serían deseables para que la organización alcance sus objetivos. Una vez detectadas las necesidades formativas de una empresa, es necesario establecer prioridades de acuerdo con una serie de criterios: frecuencia e importancia de las tareas incluidas en los puestos de trabajo, relación coste-eficiencia de las necesidades formativas detectadas, necesidades derivadas de requisitos y obligaciones legales, exigencias de los órganos directivos, etc.

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

Elaborado el plan, se deben poner en práctica las acciones diseñadas y proceder a

---

<sup>41</sup> Ibidem, pág. 142.

la **evaluación de la formación** como forma de conocer en qué medida contribuye al logro de los objetivos tanto formativos como organizativos.

#### **b. RETOS ESPECÍFICOS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

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

Dentro de las empresas familiares uno de los factores críticos puede llegar a ser el capital humano con el que cuentan, tanto por la incidencia que tendrá en el éxito de los proyectos a realizar como por su capacidad en la generación de confianza entre los posibles integrantes del sistema (empresa+familia). La familia constituye el verdadero poseedor de los conocimientos sobre los que se sustentan las ventajas competitivas de la organización; el posicionamiento de la empresa familiar en el mercado vendrá en gran medida determinado por el capital humano con el que cuente y en especial por los empleados críticos que tendrán una incidencia clave en el éxito de los proyectos que la empresa deba acometer.

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

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

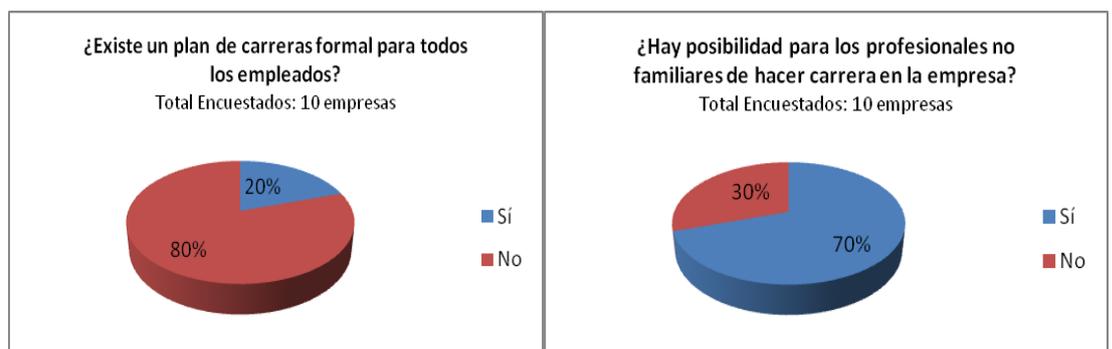
El carácter estratégico de estos dos retos debe entenderse como una llamada de atención para conseguir que las prácticas de recursos humanos tengan también este carácter y, al acercarse a la estrategia, creen valor para la organización. Sin embargo, ambos retos están fuertemente ligados a las características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

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

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

*“Cuando las empresas familiares definen el plan de carrera están haciendo frente al problema del relevo generacional y se acercan al complicado problema de prepararse para la sucesión del fundador. Este es el aspecto específico del desarrollo de la carrera profesional que se relaciona con la capacitación de los directivos y que la empresa familiar aprovecha para que éstos no sólo conozcan técnicas propias de su trabajo, sino que además sean agentes de liderazgo para el cambio de cultura propios de la empresa que les acoge.”<sup>42</sup>* A través de la investigación, se pudo detectar que la mayoría de las empresas no cuentan con un plan de carrera formal para todos los empleados; sin embargo, sostienen que existen posibilidades de hacer carrera dentro de la organización para los profesionales no familiares; por lo que sería recomendable, desarrollar y comunicar el plan de carreras a fin de que todo el personal tenga conocimiento del mismo.

**Gráfico N°7**



<sup>42</sup> PricewaterhouseCoopers Human Resource Services, op. cit; pág. 223

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

*“La planificación de la sucesión tradicional utiliza una herramienta de planificación muy simple que se denomina **cuadro de reemplazo** que identifica las posiciones clave, los posibles sucesores para cada una de ellas y si el candidato potencial tiene las habilidades necesarias para afrontar el puesto. Algunas organizaciones son más hábiles a la hora de realizar la planificación de las sucesiones y sus cuadros de reemplazo contienen habilidades específicas, competencias y experiencias que ayudan a definir el camino a los interesados.”*<sup>43</sup>

A estas posiciones clave, que albergan a profesionales de la dirección aunque sean del entorno familiar, se le suelen atribuir, además de las características específicas de cada uno de los puestos, las siguientes características generales: estudios universitarios, conocimiento de varios idiomas, experiencia en empresa de gran tamaño y en la que se utilizan sistemas avanzados de dirección, identificar los problemas de supervivencia y desarrollo, diferenciar las causas de los problemas de sus efectos, saber estructurar los problemas en las diferentes partes que los componen, encontrar caminos eficaces para su solución, saber identificar qué partes de la acción pueden y deben delegar y el modo de hacerlo, saber controlar lo que ha sido delegado para introducir cambios si resulta necesario y para integrar el conjunto de las personas que le ayudan en tareas de dirección.

En las empresas familiares la planificación de la sucesión es crucial ya que el inesperado abandono o la enfermedad de un elemento clave la pondría en una situación muy delicada. Estas circunstancias imprevistas pueden obstaculizar el movimiento ordenado de personas dentro de la organización. Sin embargo, algunos propietarios la evitan porque no quieren reconocer que no tendrán siempre el control de la empresa. El tema es crucial en varios sentidos: para decidir, desde un punto de vista estratégico, si la empresa se queda en la familia, si se contrata a alguien de afuera para que la dirija o si se vende; para descubrir el potencial de sustitución de puestos clave, identificando a los mejores y preparándoles para que se conviertan en la siguiente generación de líderes; para establecer un calendario evitando conflictos: un empleado no podrá ascender a un nuevo puesto hasta que haya alguien preparado para ocupar su lugar.

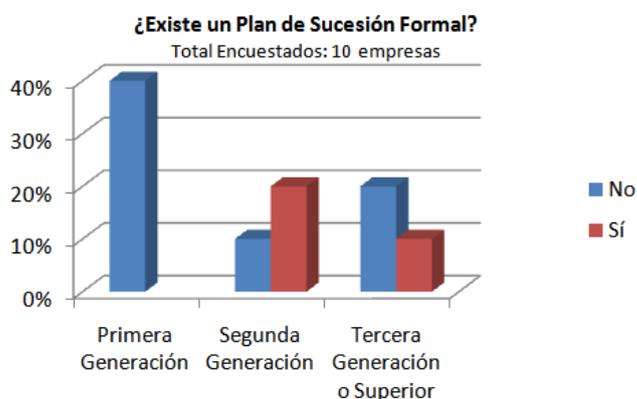
Reconociendo que la planificación de la sucesión es crucial para cualquier tipo de empresa familiar, se pudo ver que el 70% de las empresas encuestadas no cuentan aún con un plan de sucesión formal; es así que en aquellas empresas de primera generación se ve que ninguna posee un plan de sucesión, a partir de la segunda generación es cuando se empieza a establecer el mismo; sin embargo, lo que llama la atención es que aquellas empresas que se encuentran en la tercera generación o superior deberían contar con una

---

<sup>43</sup> DOLAN, Shimon y SCHULER, Randall, op. cit., pág 144

planificación respecto al tema de la sucesión y sólo una de ellas cuenta con un plan definido.

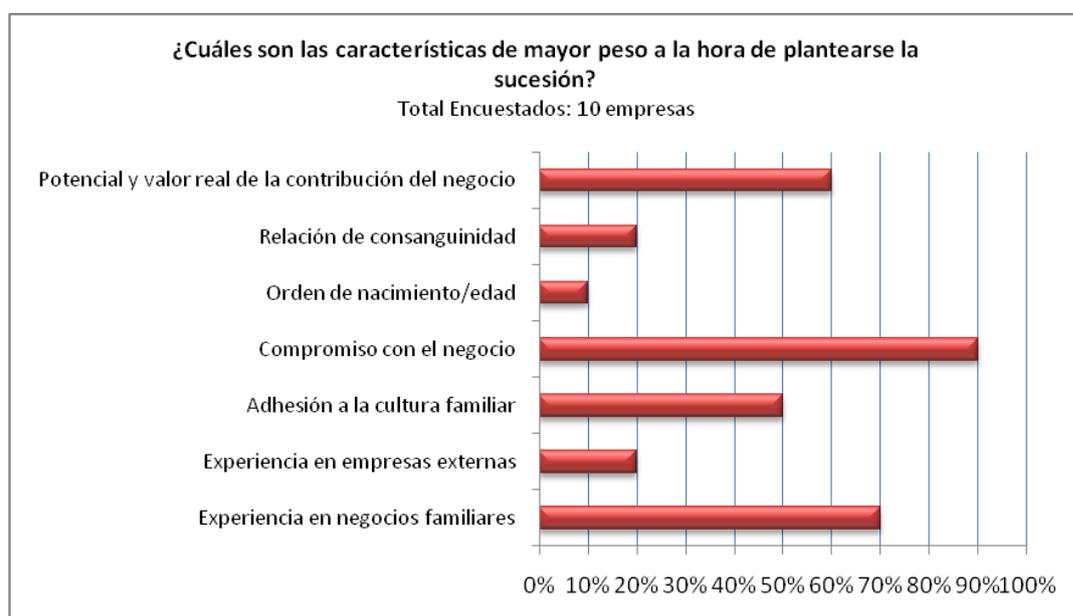
**Gráfico N°8**



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

A pesar de que la mayoría de las empresas encuestadas no cuenta con el plan de sucesión formal, igualmente, se les consultó ¿cuáles serían las características de mayor peso a la hora de plantearse la sucesión?

**Gráfico N°9**



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

Podemos ver que el compromiso con el negocio y la experiencia en negocios familiares son las características que mayor preponderancia tienen a la hora de plantearse la sucesión formal dentro de la empresa familiar.

Cuando la decisión estratégica es mantener la empresa en la familia, es necesario

consensuar al futuro sucesor o a las personas que puedan prepararse para asumir el cambio generacional y, llegado el momento, establecer quién está mejor preparado para abordar el reto de la continuidad.

Según Dolan y Schuler, los problemas que tienen que evitarse cuando se haya dado el relevo son los siguientes:

- **Falta de reconocimiento:** Algunas veces es difícil vender la impresión de que se lo han dado todo hecho o de que cualquiera podría estar en su situación.

- **Falta de preparación:** Cuando los posibles sucesores son muchos, es fácil que la familia disponga sucesivas pruebas vinculadas con la preparación o el liderazgo. alguna de estas pruebas pueden empezar a realizarse desde la infancia. Por el contrario, si el sucesor está identificado como único, la falta de alternativas puede derivar en falta de liderazgo.

- **Falta de liderazgo:** El sucesor debe empaparse de los problemas del negocio familiar y asumir responsabilidades mucho antes de sustituir al fundador. El respeto y la aceptación no se pueden delegar, hay que ganárselos.

- **Comparación:** La costumbre y el establecimiento de rutinas generan inercia organizativa e incluso afectiva. Por esta razón el relevo, por sí sólo, puede incomodar y generar incertidumbre. En esta fase la comparación es inevitable, pero sobre todo, porque el trabajador quiere que las cosas sigan funcionando como siempre han funcionado.

- **Choque generacional:** Normalmente los problemas se dan porque los miembros de la siguiente generación tienen dificultades para armonizar sus preferencias con los predecesores por razón de edad y porque los predecesores son poco propensos a definir el futuro o a ceder el poder. Este problema puede tener una enorme trascendencia, pues puede eliminar uno de los valores esenciales para la cultura de la empresa familiar que es la unidad.

- **No saber lo que la sucesión implica:** Cuando se prepara al sucesor este problema es imperdonable, pero de no ser así, se pone en juego el segundo gran valor de la cultura en las empresas familiares que es el compromiso. Esto es, la voluntad de dedicación y el sacrificio personal se agotan al no establecerse el “para qué”.

Salvar todos los problemas descriptos supone también definir con tiempo el perfil que tiene que tener el nuevo empresario y tomar medidas anticipadas de formación para el mismo. El perfil del nuevo empresario se manifiesta en las siguientes características: se ha ganado el respeto, es líder frente a los trabajadores y frente a la familia, es una alternativa clara, coincide con las necesidades de la empresa, tiene formación y experiencia, le gusta la empresa y la conoce, es capaz de formar un equipo, quiere, es decir, tiene voluntad de continuar el negocio familiar, de armonizar las preferencias en la elección de

los objetivos y de coordinar los modos de trabajar para alcanzarlos y, además, adquiere el compromiso y la voluntad de dedicación intensa y prolongada, de sacrificio personal y autoexigencia.

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

Pero los directivos no familiares dentro de la empresa familiar pueden tener un rol diferente al de cualquier directivo de la empresa convencional puesto que observan los movimientos familiares en silencio aún cuando no se les informe de lo evidente.

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

El argumento sostenido hasta el momento se asienta en la hipótesis de lo que deberían ser las prácticas de formación y desarrollo en una empresa controlada por la familia que ha asumido que la profesionalización es consustancial a la adaptabilidad y supervivencia de la empresa familiar en las circunstancias competitivas de los mercados actuales.

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

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

Aun así, *“la situación puede ser variada en función del estilo de dirección que los directivos no familiares desarrollen; entre los cuales podemos mencionar:*

- **Estilo de dirección incremental:** *El responsable implanta relaciones familia-empresa que le ayudan a hacer su “política”, pero no se preocupa de la formación de los sucesores ni de la preparación de la organización para la sucesión.*
- **Estilo de dirección personal:** *El responsable aparta a la familia cada vez más de la empresa, excusándose en una profesionalización necesaria para ser competitivos*

en el mercado.

- **Estilo de dirección institucional:** *En este caso, se dan mayores garantías de continuidad de la empresa como familiar, ya que el responsable se dedicará a fondo a la preparación de los sucesores.*<sup>44</sup>

### C. SITUACIÓN ACTUAL

El principal problema al que se enfrenta la sociedad y estudio de la profesionalización de la empresa familiar es definir el concepto de empresa familiar profesional. *“La visión tradicional de la empresa familiar considera, a partir de la variable tiempo, un conjunto de esquemas de empresas que evolucionan asegurándose la presencia del crecimiento biológico de la familia (número de miembros involucrados) y del crecimiento empresarial (complejidad)”*.<sup>45</sup> Con esta interpretación, es posible argumentar que la capacidad de profesionalización de la empresa se perfila en la medida que sepa adecuar los procesos estructurales, las decisiones estratégicas y los espacios de poder al crecimiento que implica una mayor complejidad, en donde la centralización del poder en una única persona que asume el liderazgo genera serias dificultades para mantener vivo el proyecto.

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

Para comprender la profesionalización de la empresa familiar es necesario identificar a la misma con los elementos o factores que le son propios, es decir, que dan vida al proyecto empresarial.

Sobre la relación empresa-familia se crea la empresa familiar y, por lo tanto, surge su existencia. La familia interviene en el proyecto como suministradora de recursos tangibles o intangibles con los cuales se ha nutrido la empresa para consolidar su sostenimiento. Las relaciones familiares que se desarrollan en el núcleo empresarial representan el elemento común para el análisis de la empresa familiar y su desarrollo profesional. Es decir, la forma de manifestación de las relaciones familiares en la empresa puede ser utilizada no sólo para

---

<sup>44</sup> PricewaterhouseCoopers Human Resource Services, op. cit, págs. 230/231.

<sup>45</sup> *Ibidem*, pág. 240.

distinguir los tipos de empresas familiares que existen, sino también para proyectar la postura de profesionalización que asumen las empresas.

La profesionalización de la empresa familiar no necesariamente debe estar relacionada a la generación y tamaño de la empresa y sustentada por las características de formalidad, racionalidad o la inclusión de externos no familiares en los ámbitos de la dirección y el gobierno. Quizás estas diferencias puedan verificarse en los extremos (pequeñas y grandes empresas), donde la realidad de la complejidad derivada del tamaño implica diferencias sustanciales en los aspectos anteriormente descriptos.

#### **d. HACIA EL FUTURO**

A modo de síntesis, la formulación y la implantación de la estrategia en la empresa familiar están fuertemente influenciadas por las cuestiones familiares. *“Parte de la clave del éxito para las empresas familiares está en conjugar patrones culturales familiares y empresariales, donde los valores inmersos en dichos patrones son diferentes y donde el futuro dependerá de que las generaciones siguientes sigan ostentando el control y la propiedad de la empresa, aún cuando exista un cambio de cultura.”*<sup>46</sup>

La empresa familiar, a través de sus propietarios y directivos, se enfrenta al desafío de organizar los recursos y capacidades para lograr el sostenimiento del proyecto empresarial y su continuidad en las generaciones futuras familiares. *“La supervivencia de la empresa familiar se sustenta a través de dos vías, la primera de ella se encuentra en la adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del mercado para lograr una posición competitiva favorable. La segunda vía está implícita en su propia idiosincrasia sobre la que se sustenta la doble perspectiva empresa-familia que produce una mutación, única e inimitable, de las prácticas de gestión, control y gobierno de la empresa familiar.”*<sup>47</sup>

El marco de referencia para la dirección de recursos humanos es común a todas las organizaciones, pero reconociendo, adaptando y superponiendo los aspectos claves y específicos característicos de la empresa familiar que pueden suponer diferencias notables para la gestión de los recursos humanos.

Las prácticas de recursos humanos deben integrarse para ser coherentes con la definición de puestos de trabajo y competencias, permitiendo la agilidad del sistema y, a la vez, facilitar la consecución de los objetivos.

Las prácticas de recursos humanos que se ponen en funcionamiento en la empresa familiar no son muy diferentes a las de las empresas no familiares. Pueden darse

---

<sup>46</sup> Ibidem, pág. 243.

<sup>47</sup> Ibidem, págs. 244/245.

diferencias entre los contratos implícitos que se desarrollan con los miembros familiares y los contratos explícitos más formales a desarrollar con los empleados no familiares. La presencia de valores, tales como la equidad, la confianza y la lealtad, refuerza las relaciones familiares y otorgan personalidad en el ámbito de negocios, desarrollando unas normas específicas de comportamiento que explicarían los contratos internos.

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

Esto define el plan de carreras para afrontar el relevo generacional e incluso prepararse para la sucesión del fundador. En definitiva, si un miembro de la familia se perfila como candidato a un puesto de responsabilidad debe estar, al menos tan preparado como lo estaría un candidato que no pertenece a la familia. De esta forma, podemos afirmar que la empresa familiar asume el reto de la profesionalización.

### **3.6. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**

#### **a. INTRODUCCIÓN**

*“Los valores presentes en la familia empresaria son la afectividad, la procreación, la seguridad y la tradición, todos ellos relativos a la emotividad. En cambio, en la empresa familiar los valores predominantes son la ganancia, el crecimiento, la competitividad y el cambio, los cuáles giran en torno a los principios de la racionalidad.”*<sup>48</sup> Por ello, los miembros familiares van a ser evaluados por lo que son en la familia y por lo que hacen en la empresa.

Los equipos de trabajo tienen una gran capacidad de influencia sobre el futuro de la organización, capacidad que va más allá de la definición de una estrategia. Son las personas quienes crean y conciben nuevos conceptos de empresa, por tanto nuevos modos de organizar la actividad económica y de servir a sus clientes actuales y potenciales.

A pesar de que la gestión de recursos humanos no permite un análisis tan profundo, este activo intangible no debe ser menospreciado, porque a la larga será la identidad de la

---

<sup>48</sup> MONDY, Wayne; NOE, Robert y MONDY Judy; *Administración de Recursos Humanos*; 9ª Edición; (México, Pearson Educación, 2005); págs. 252/253.

empresa familiar. El factor humano competitivo se ha convertido en el aspecto clave del éxito, ya que la productividad depende más de la formación del personal que de la inversión en capital.

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

*“La valoración del rendimiento es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. La valoración puede utilizarse con fines administrativos, de mejora en el futuro o de desarrollo.”<sup>49</sup>*

En las empresas encuestadas se pretende identificar algún tipo de herramienta formal que permita medir la evaluación del desempeño de los empleados. Con dicho análisis se pudo ver que el 60% de las empresas utilizan la comunicación informal para evaluar el rendimiento de las personas; en el otro extremo, sólo un 20% aplica una evaluación basada en criterios relevantes para la organización o basada en competencias.

**Gráfico N°10**

**¿Existe algún tipo de herramienta formal para medir la evaluación del desempeño de los empleados?**

Total Encuestados: 10 empresas



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

Los obstáculos en la evaluación del rendimiento son: los errores y sesgos del

<sup>49</sup> Ibidem, pág. 255

evaluador, la influencia de los gustos, la política de la organización, si se orientan hacia el individuo o se centran en el grupo y las cuestiones legales.

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

- Barreras de conocimiento por falta de dominio de la temática de los recursos humanos.
- Barreras de recursos, fundamentalmente financieros y humanos, si no tenemos presupuesto para efectuar el trabajo de investigación y nos falta personal que colabore con el equipo que lo estudia o si lo hace el propio departamento de personal.
- Barreras de procedimiento, porque es difícil contactar con la fuerza de ventas ya que apenas se encuentra en la oficina o hasta los que se niegan o están de licencia.
- Barreras de los sindicatos que cuestionan la política de protección de datos, la validez del equipo, etc.

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

#### **b. RETOS ESPECÍFICOS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

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

En las empresas familiares las cosas se dicen de forma directa pero con mucha moderación. Se dicen y comentan con el fin de mejorar y se hace hincapié en el rendimiento y no en la persona. Teniendo en cuenta la muestra de empresas familiares a las cuales se les realizó la encuesta; en la mayoría de los casos el directivo de la empresa familiar busca que el empleado tome conciencia del problema que causa a la empresa para que él mismo genere pautas de comportamiento que logren la solución eficaz.

Una cuestión delicada de la evaluación es la valoración del presidente de la empresa. Mayoritariamente, las empresas familiares optan por no realizarla, si bien hay excepciones.

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

- el consejo de familia;
- el directivo de alta dirección inmediatamente inferior al Presidente;
- un conjunto de directores seleccionados;
- un consultor externo;
- un empresario de reconocido prestigio en recursos humanos;

Un aspecto que cobra importancia con el paso del tiempo es: si la evaluación del rendimiento debe variar según la política de crecimiento de la compañía, de la estrategia, de si se está profesionalizando o de si ha comenzado la globalización.

En toda valoración es razonable comprobar qué hace el mercado, las estadísticas que muestran como es el rendimiento que publican empresas del análisis y de selección de personal. Con respecto a esto, resulta importante estar informado y actualizado sobre las últimas tendencias en evaluación del desempeño.

### ***Primera generación***

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

A menudo los juicios de los supervisores pueden estar afectados por percepciones personales.

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

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

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

La primera generación está más familiarizada por los cuestionarios de juicio absoluto que piden a los supervisores que hagan consideraciones sobre el rendimiento de un empleado a partir de estándares de rendimiento. Por tanto, en ellas no se hacen

comparaciones con el rendimiento de los demás trabajadores. La información que recibe el empleado es más específica y valiosa, de cada puesto y de cada jefe que tiene, pero también puede ocurrir que el supervisor dé la misma evaluación a todos los miembros de un grupo sin diferenciarlos.

### ***Segunda/ tercera generación***

Lo que se desarrolla bajo este título ha sido extraído del webinar *“El desafío del fundador: que los hijos trabajen como un equipo”* impartido por la Lic. María del Carmen Abraham.

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

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

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

La segunda generación, custodia la documentación e información sobre la evaluación del rendimiento con el fin de que se articule una defensa jurídica en el caso de un pleito con el trabajador. Esta generación está más familiarizada con los procesos de mediación, de arbitrio y de pleitos.

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

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

### **C. HACIA EL FUTURO**

El futuro de una buena evaluación del rendimiento requiere que el conjunto de la

familia prepare a sus miembros en la dinámica de la valoración desde una edad temprana.

Por lo tanto, con el objeto de introducir a las futuras generaciones en el mundo profesional de la empresa y de enseñarles a valorar el esfuerzo personal; en algunas familias educan a los nuevos integrantes de la familia con esta sistemática: *“del mismo modo que un directivo cobra más si ha alcanzado un objetivo determinado, los hijos que obtengan unos resultados preestablecidos en sus estudios (formación), reciben un premio especial.”*<sup>50</sup>

### **3.7. GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN**

#### **a. INTRODUCCIÓN**

Podemos definir a la retribución como el motor de la relación entre trabajador y empresa y aunque existen otros elementos que enriquecen o matizan dicha relación, no podemos olvidar que uno de los principales motivos por el que las personas forman parte de una organización es por la recompensa “económica” que perciben y por las expectativas que a este respecto mantienen.

Existen, a su vez, poderosas razones por las que la retribución adquiere una especial importancia para la propia organización. Por un lado, los costes de personal suponen, en la mayoría de los casos, una partida presupuestaria relevante dentro de las cuentas de la organización y en este sentido es necesario realizar una gestión correcta de la misma para obtener la rentabilidad esperada.

*“Cuando se habla de política retributiva, plan estratégico de compensación o gestión de la compensación, se está haciendo referencia a un conjunto de técnicas, herramientas y procesos que facilitan el establecimiento de unas pautas homogéneas, objetivas y alineadas con la estrategia y misión de la organización y que son el pilar para la toma de decisiones en materia retributiva.”*<sup>51</sup>

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

La respuesta a dichos interrogantes dependerá de varios condicionantes: el momento de madurez en el que se encuentre la empresa, el sector de actividad, las

---

<sup>50</sup> ABRAHAM María del Carmen; Webinar: El desafío del fundador: que los hijos trabajen como un equipo, (ADEN Business School), Marzo 2011.

<sup>51</sup> PricewaterhouseCoopers Human Resource Services, op. cit, pág. 353

presiones de mercado, las características del personal, el posicionamiento deseado frente a la competencia, la cuenta de resultados y la política financiera de la misma, entre otros.

La retribución fija para el puesto de directivos y mandos medios dentro de la empresa familiar, en su mayoría se establece según el puesto de trabajo y estructura salarial; en cambio, para el resto de los profesionales la misma se fija a través del convenio colectivo de trabajo. En la siguiente tabla se pueden apreciar las diferencias entre las categorías de profesionales dentro de la empresa familiar:

**Cuadro N°8 - Composición de la retribución fija**

<b>¿Cómo se establece la retribución fija en la empresa familiar?</b>	<b>Directivos y mandos medios</b>	<b>Resto de profesionales</b>
Convenio colectivo	30%	60%
Categoría/grupo profesional	10%	20%
Puesto de trabajo y estructura salarial	40%	10%
Según mercado	10%	10%
Negociación	10%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

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

Una vez determinada la filosofía de compensación, se ha de llevar a cabo el proceso de implantación. Este proceso va a constituir una importante clave de éxito en el proceso global de gestión de la compensación.

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

como los de los individuos.

Según las empresas familiares encuestadas ninguna posee una política retributiva diferenciadora para los miembros de la familia; sin embargo, si existiese dicha política diferenciadora entre miembros de la familia, hay que tener en cuenta otros factores diferentes a los aplicados por empresas no familiares.

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

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

#### **b. RETOS ESPECÍFICOS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

La empresa familiar se enfrenta en la actualidad a una serie de retos, algunos de los cuales son comunes al resto de las organizaciones no familiares que operan en el mercado mientras que otros son más específicos.

Entre los retos generales en el ámbito de la gestión de la compensación a los que se enfrentan las empresas familiares en su condición de “empresa” podemos destacar:

- ***Atracción de los mejores profesionales***

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

- ***Motivación y retención***

En línea con el comentario anterior, cada vez es mayor el grado de creatividad que necesitan las empresas para retener, motivar y hacer partícipes a los empleados del

proyecto empresarial.

- ***Equidad interna***

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

- ***Competitividad externa***

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

- ***Incrementos salariales***

Las empresas han tenido que buscar fórmulas alternativas para aplicar criterios justos y objetivos en su ejercicio anual de revisión salarial. Unido a esta reflexión aparece además, en el contexto concreto de la empresa familiar, la problemática que se suscita en lo relativo a los incrementos a miembros de la familia y a empleados no pertenecientes a la misma.

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

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

**1. Confusión de roles:** Las empresas familiares han de poner los medios necesarios para clarificar y separar conceptual y operativamente los ingresos que perciben los miembros de la familia por ser propietarios (dividendos o beneficios) con los que pueden recibir por desempeñar un puesto en la organización (salario).

**2. Usar la retribución para ejercer el control parental:** Es fácil caer en la trampa de utilizar la retribución para alcanzar objetivos que no tienen nada que ver con la actividad empresarial, como por ejemplo para atraer a los hijos que están poco

interesados o poco dispuestos a trabajar en el negocio o para presionar a los descendientes para que trabajen con retribuciones por debajo de mercado cuando hay que hacer frente a situaciones de crisis.

**3. Utilizar la retribución para resolver problemas emocionales:** La diversidad de relaciones de índole familiar, personal y profesional lleva en ocasiones a la entrega de pagas extras para aliviar sentimientos incómodos, tales como percibir como injusto asignar una retribución diferente entre hijos o para compensar situaciones familiares diferentes.

**4. Preservar a toda costa el secreto de las retribuciones:** Considerar que siempre es indiscreto hablar de cuánto cobran las personas de la familia que están trabajando en la empresa, perdiendo de este modo transparencia y claridad en la comunicación de la estrategia y del valor aportado por cada uno a la organización.

**5. Confundir los fondos de la empresa y los personales:** Asumir que uno se puede asignar tanta compensación a cargo del negocio como para poder garantizarse el estilo de vida deseado.

**6. Tomar las relaciones como garantía:** Asumir que los miembros de la familia confiarán, respetarán y estarán satisfechos con sus decisiones sobre salarios sólo por el hecho de que son miembros de la familia.

**7. Usar sustitutos del salario:** Ofrecer acciones o beneficios u otros “sustitutos del salario” para apaciguar a los miembros de la familia que están descontentos con su salario.

**8. Pagar a cada uno mucho o demasiado poco:** Pagar por debajo a la dirección como una forma de suprimir gastos generales de salarios a costa de incrementar las posibilidades de abandonos o, a la inversa, pagar demasiado alto para retener y motivar a los gerentes, a pesar del importante coste que para la empresa supone este tipo de decisiones.

Según esta investigación, mientras la mayoría de las empresas familiares son conscientes de la problemática global de mercado en la gestión de la compensación y tratan de afrontarla en la misma línea que el resto compañías, son pocas las empresas familiares que se enfrentan a la problemática derivada de su carácter familiar de una forma objetiva y formalizada, existiendo todavía una gran contaminación en la gestión salarial derivada de las relaciones familiares y del alto contenido emocional de las mismas.

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

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

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

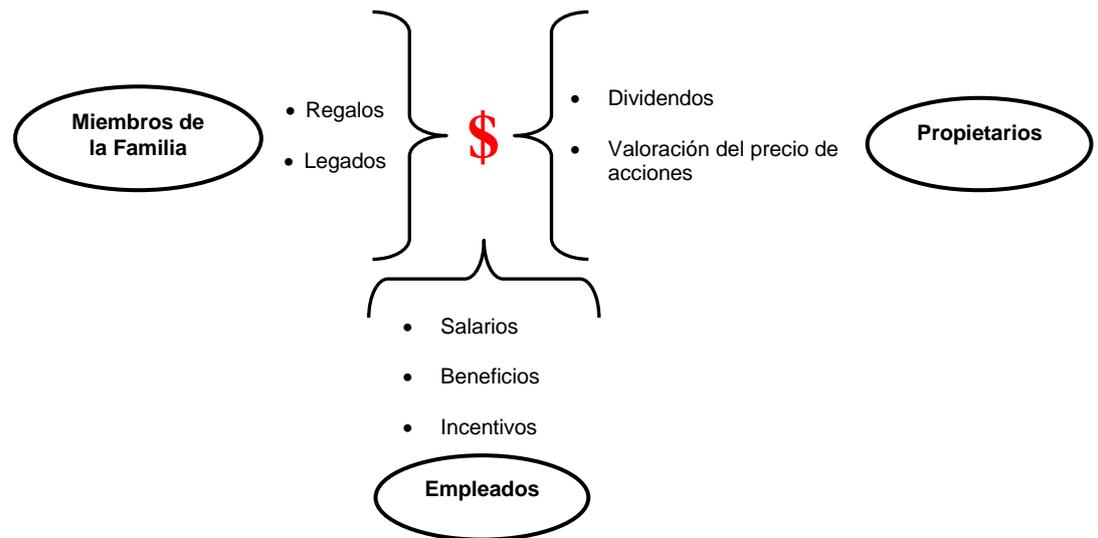
### **C. HACIA EL FUTURO**

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

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

El propietario del negocio tiene que considerar los objetivos de la organización. Usar estos objetivos como base para las decisiones de compensación le ayudará a tener en cuenta el principio de que las decisiones empresariales deben estar basadas en criterios económicos o racionales y no confundirse con otras razones como la pertenencia o no a la familia o el hecho de ser propietario del negocio.

En la empresa familiar debemos diferenciar claramente los fondos que proceden de cada una de las situaciones (empleado, familiar, propietario) creando así un sistema racional tal y como el que se representa en la figura siguiente.



Fuente: Elaboración propia

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

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

Por otra parte, alguna de las directrices que pueden servir de apoyo a la gestión de la compensación; son las siguientes:

- *“No sobre retribuya a sus hijos y pague en función del valor del puesto de trabajo. Los salarios deben basarse en criterios objetivos, de tal forma que los hijos entiendan que su retribución depende del puesto que ocupa y así, los empleados no familiares perciban que hay justicia retributiva.*
- *Tenga cuidado con los beneficios sociales. Hay que cuidar que los beneficios sociales no sean exclusivos para los miembros de la familia, ya que esto puede generar un ambiente laboral tenso.*
- *Sepa diferenciar claramente las compensaciones que recibe un familiar por ser empleado de la empresa de los beneficios que recibe por ser también propietario.*
- *Cuide la compensación de los directivos no familiares. En las empresas familiares suele existir recelo con respecto a hacer partícipes a los directivos no familiares clave de la propiedad de la empresa. Esto puede ser compensado con algún complemento,*

*plus o bono adicional.”*<sup>52</sup>

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

### **3.8. CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL EN LA EMPRESA FAMILIAR**

#### **a. RETOS GENERALES**

*“El conflicto entre trabajo y familia es una forma de conflicto inter rol que sucede cuando las presiones asociadas con el desempeño de un rol interfieren en el desempeño de otro.”*<sup>53</sup> En este sentido, dicha forma de conflicto tiene lugar porque los roles desempeñados en el ámbito laboral y familiar son mutuamente incompatibles en algunos aspectos. El objetivo de las políticas de conciliación por parte de las empresas es reducir, en la medida de lo posible, estos conflictos puesto que estos ámbitos no deben ser entendidos como elementos enfrentados, sino muy al contrario, son elementos complementarios y que generan sinergias positivas (pero también negativas) en su relación entre ambos. La labor de estas políticas va en orden a conseguir desarrollar los aspectos positivos de la relación y disminuir los negativos.

En el siguiente gráfico, se muestra que el 50% de las empresas encuestadas mostró no estar interesada en implementar políticas de conciliación por el momento y el otro 50% restante sólo está implantando ciertas políticas.

---

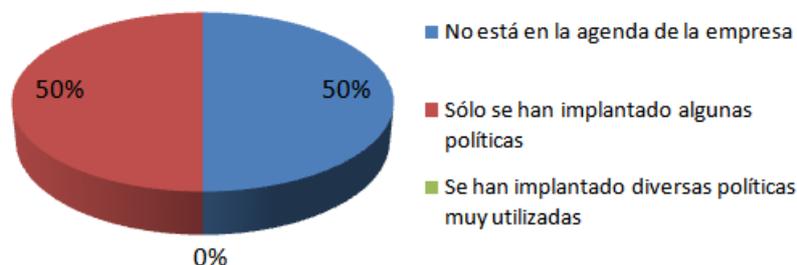
<sup>52</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE; *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)*; 4ª Edición en Español (2010); págs. 231/232.

<sup>53</sup> VICENTE, Miguel; AYALA Carlos y otros; *Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*; 1ª Edición (Buenos Aires, Ed. Pearson Education, 2008); pág. 513.

**Gráfico N°11**

**¿En qué fase se encuentra la empresa en el diseño e implantación de políticas de conciliación?**

Total Encuestados: 10 empresas



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas realizadas.

### **b. SITUACIÓN ACTUAL**

Si se ponen en marcha prácticas conciliadoras y los trabajadores perciben que no son utilizadas por los directivos que las promueven se generará un contrasentido claro que hará que se desconfíe de las mismas y entonces el coste será mayor que los beneficios que supuestamente se deberían conseguir.

#### ***La existencia de elementos que ayudan a la aplicación de políticas de conciliación***

*“Para que se dé un verdadero proceso de cambio hacia la incorporación y uso de políticas de conciliación se deben dar una serie de elementos facilitadores que son básicos, pues son el pilar donde se sustentan el resto de acciones. Los facilitadores que se van a utilizar son: liderazgo, oportunidad, estrategia, cultura y tamaño.”<sup>54</sup>*

- **Liderazgo**

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

- **Oportunidad**

El entorno donde las empresas operan puede condicionar y modular sus decisiones.

<sup>54</sup> *Ibíd*em, pág. 515

En la actualidad, existe un contexto muy favorable al desarrollo de medidas conciliadoras en las empresas.

- ***Estrategia***

La implicación con este tipo de medidas es fundamental para su éxito. Eso quiere decir que para las empresas suponen destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, desarrollar una estrategia de implantación, así como incorporar el respeto a las familias de los empleados dentro de la visión y valores de la empresa.

- ***Cultura y tamaño***

Podemos afirmar que la cultura y el tamaño pueden promover, pero también pueden actuar como frenos a las mismas. En cuanto al tamaño se da una relación directamente proporcional con respecto a la utilización o no de políticas de conciliación.

Con respecto a la cultura conviene conocer cuales son el conjunto de hábitos y costumbres no formales que se viven en el día a día de la empresa y que son una clara imagen del uso práctico de las políticas analizadas.

## CONCLUSIONES

Determinar qué se va a hacer con el personal y cómo lograr un rendimiento de éste al 100% es posible con una buena implantación y desarrollo de políticas de recursos humanos acordes con la organización.

Al realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad.

En las empresas familiares, habitualmente el fundador y los directivos principales se han dedicado durante mucho tiempo a la gestión de los trabajadores de una forma legal, jurídica y un tanto paternalista, propia de una visión muy doméstica y poco profesional. Si entendemos que la buena gestión moderna del empleado comprende temas como la selección, el desarrollo profesional y el diseño de carrera, entenderemos lo distante que se encuentra la típica empresa familiar del buen aprovechamiento de la materia. En este sentido, la gestión de los en una empresa familiar de primera generación realmente no existe. En la práctica, la intuición dirige al empresario, lo cual es bueno en los inicios del negocio, por lo cual, podemos decir que es su sentido común el que dicta cómo dirigir al personal. Dado el caso de que la compañía empiece a crecer y a desarrollarse hasta alcanzar cierta magnitud, la empresa familiar empezará a requerir una gestión más directiva y profesional. Usualmente, esta circunstancia tiene lugar en el paso de la primera a la segunda generación y es normal (aunque no necesariamente sea siempre así) que este cambio de actitud en la dirección la lleve a cabo el fundador junto con los hijos; y justamente es durante dicha etapa donde comienzan los problemas familiares. Si la segunda generación ha tenido acceso a una formación fuera de la escuela que por naturaleza es la propia empresa familiar (como por ejemplo, una universidad) muy probablemente se encontrará con una primera generación en el poder que se opondrá a la implantación de nuevas ideas. Incluso, si se diera el caso de que estas innovaciones se

impusieran, aparecerían con toda seguridad resistencias de los empleados. A un trabajador acostumbrado al mismo empresario por treinta años le resulta difícil aceptar, por ejemplo, una escala de incentivos que vienen a introducir los hijos de éste de una manera profesional. Sin un plan de instrucciones para el personal que les permita entender los beneficios del nuevo programa de gestión, el esquema no podrá ser aceptado. Lo mismo ocurre con los miembros de la familia empresaria. Y la clave de la solución a estas situaciones está en la profesionalización de las relaciones familiares dentro de la empresa.

Dentro de dicha investigación no podemos dejar de mencionar la integración del directivo externo a la empresa familiar donde la principal consideración a la hora de valorar la contratación de un directivo externo es el valor que esta persona pueda aportar a la empresa familiar. Pero aún más importante es asegurarse que los directivos externos conozcan los valores de la familia propietaria y sepan la importancia de identificarse con la cultura de la empresa familiar. Si los valores y la cultura de la familia empresaria coinciden con la de los directivos externos, la integración será un proceso natural que permitirá tener un punto de vista similar sobre el futuro de la empresa y fijar los objetivos con una mayor facilidad. Una vez aclaradas las concordancias en el tema de los valores será más fácil tratar otras cuestiones importantes.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### 1. BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAM María del Carmen; *Webinar: El desafío del fundador: que los hijos trabajen como un equipo*; (ADEN Business School); Marzo 2011.
- AMAT, Joan; *La continuidad de la Empresa Familiar*; (España, Ed. Gestión 2000, 2004), 169 páginas.
- DODERO, Santiago, *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*, 1º Edición, (Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 2002), 277 páginas.
- DOLAN, Shimon y SCHULER, Randall; *La gestión de los recursos humanos*; (España, Pearson, 1999), 455 páginas.
- LAUTERBACH, Beni; VU Joseph y WEISBERG Jacob; *Internal vs. External Successions and their Effect on Firm Performance*, (1999), trad. Geraldine Nazcak y Florencia Aranguez, 1100 páginas.
- MONDY, Wayne; NOE, Robert y MONDY Judy; *Administración de recursos humanos*; 9º Edición; (México, Pearson Educación, 2005); 527 páginas.
- PricewaterhouseCoopers Human Resource Services, *Políticas de Capital Humano en Empresa Familiar*, 2006; 207 páginas.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE; *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)*; 4º Edición en Español (2010); 540 páginas.
- VELANDO RODRÍGUEZ, M. E. y GUIADO TATO, M.; *Impacto de la estrategia de reclutamiento organizacional sobre el rendimiento del personal de I+D en empresas de alta tecnología*; Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 2006, Vol. Nº 15, 243 páginas.
- VICENTE, Miguel; AYALA Carlos y otros; *Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*; 1º Edición (Buenos Aires, Ed. Pearson Education, 2008); 1345 páginas.

## 2. PÁGINAS WEB

- [http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_familiar](http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar) - Agosto 2010.
- <http://www.iadef.org/empresa.php> - Agosto 2010.
- <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion21.html> - Octubre 2010.
- <http://blog.guiasenor.com/archives/2008/05/empresas-familiares-generacion-tras-generacion.html> - Septiembre 2010.
- <http://www.laempresafamiliar.com/networking/fondo-editorial/1430/directivos-externos-y-valores-familiares> - Noviembre 2010.
- <http://www.losandes.com.ar/notas/2011/5/15/empresas-familiares-llega-tercera-generacion-567998.asp> - Mayo 2011.
- <http://pymes.educacionparapoder.com.ar/pymes.html> - Noviembre 2010.
- <http://pymesdefamilia.wordpress.com/2011/02/17/2189/#more-2189> - Febrero 2011.
- <http://www.clinicasananes.com/> - Junio 2012.
- <http://www.leridagourmet.com.ar/> - Junio 2012.
- <http://www.soppelsahelados.com/> - Junio 2012.
- <http://www.pierandrei.com.ar/> - Junio 2012.
- <http://www.chocolatelacabana.com/> - Junio 2012.
- <http://www.grupodancona.com.ar/> - Junio 2012.
- <http://www.atilioavena.com.ar/> - Junio 2012.
- <http://maximall.com.ar/> - Junio 2012.

## 3. ENCUESTAS A EMPRESARIOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Para cumplir con los fines de la investigación se diseñó un cuestionario que fue aplicado sobre diez empresas familiares en Mendoza. Entre las empresas se pueden mencionar:

- Clínica Sananes
- Lérída
- Ferruccio Soppelsa
- Pierandrei de Velasi
- Transportes Anakena Tipati

- Manuel Figueroa
- La Cabaña
- Grupo D'ancona
- Atilio Avena e Hijos
- Maxi Mall

## ANEXO

El siguiente formato de encuesta fue el utilizado para llevar a cabo la Investigación. Como se mencionó anteriormente, el mismo fue realizado a través de la tecnología google docs.

**Investigación sobre Políticas de Recursos Humanos en Empresas Familiares**

La siguiente encuesta tiene por objeto conocer las políticas de Recursos Humanos aplicadas sobre cualquier tipo de Empresa Familiar.

La información recopilada servirá de soporte para la elaboración del Trabajo de Investigación de la alumna LEMOS NASISI MARÍA LORENA a cargo del Profesor Néstor Ferrari en la carrera Licenciatura en Administración (Facultad de Ciencias Económicas- UNCuyo).

Duración estimada: 15 minutos

**Razón Social**

**Apellido y Nombre**

**Puesto/Cargo en Empresa Familiar**

Con la tecnología de [Google Docs](#)

## 1- Variables Descriptivas

¿En qué generación se encuentra la empresa?

Primera Generación

¿Se encuentra vivo el fundador de la empresa?

- Sí
- No
- Desconocido

¿Cuántos empleados tiene la empresa actualmente?

- De 1 a 9
- De 10 a 49
- De 50 a 249
- 250 o más
- Desconocido

¿Cuál es la antigüedad de la empresa en el mercado?

- De 1 a 9 años
- De 10 a 29 años
- De 30 a 49 años
- De 50 a 79 años
- 80 años o más
- Desconocido

## 2- Retos en la Gestión de Personas

¿Se ha formalizado el Protocolo Familiar?

Protocolo Familiar: documento en el que una familia empresaria pone por escrito las normas por las que se va a regir la relación de la familia con la empresa.

- Sí
- No
- Desconocido

¿Qué aspectos han quedado incluidos en el protocolo de la Empresa Familiar?

- Plan de sucesión
- Formación de los sucesores
- Incorporación de profesionales familiares
- Incorporación de familiares políticos
- Retribución de los miembros de la familia
- Cultura y Valores
- N/A (en el caso que aún no se haya formalizado el Protocolo Familiar)
- Otro:

### 3- Cultura Corporativa

¿Tiene su organización una visión y misión establecida formalmente?

Sí

No

¿Estableció el fundador la visión y misión de la empresa?

Sí

No

¿Sus empleados conocen la visión y misión que persigue la empresa?

Sí

No

[« Atrás](#)

[Continuar »](#)

Con la tecnología de [Google Docs](#)

### 4- Introducción a la Políticas de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos se caracteriza por:

Basada en convenio y gestionar por categorías profesionales

Primar en los empleados, el tiempo y la fidelidad por encima del valor añadido

Haber alcanzado un buen nivel de profesionalización

Otro:

Identifique las políticas de Recursos Humanos formalmente definidas e implantadas en la organización:

Política de Selección

Política de Compensación

Plan de Carreras

Plan de Formación

[« Atrás](#)

[Continuar »](#)

Con la tecnología de [Google Docs](#)

## 5- Modelos de Clasificación y Evaluación

Indique las funciones/responsabilidades de los distintos puestos de trabajo en la Empresa Familiar

- No están definidos formalmente
- Existe un manual de funciones
- Están definidos formalmente
- Se trabaja bajo el concepto de rol-puesto-tiempo

¿Disponen de algún sistema forma de clasificación para ordenar la importancia relativa de los puestos/roles?

- No existe ningún método formal
- Objetivo basado en factores y puestos
- Basado en el mercado
- Nivelación por roles
- Otro:

¿En qué decisiones se ha utilizado el método de clasificación de los puestos de trabajo?

- Estructuras salariales
- Políticas de retribución variable
- Programas de retribución en especie y beneficios sociales
- Equidad interna de la retribución
- Competitividad externa de la retribución
- Planes de carrera/trayectoria
- Niveles organizativos
- Otro:

¿Conocen los empleados en qué medida su puesto de trabajo contribuye al éxito de la organización?

- Mucho
- Bastante
- Neutro
- Poco
- Nada

¿Existe algún tipo de herramienta formal para medir la evaluación del desempeño de los empleados?

- No
- No, pero existe comunicación informal para evaluar a las personas
- Sí, existe una evaluación de las tareas desempeñadas
- Sí, existe una herramienta formal basada en competencias
- Sí, existe una evaluación basada en criterios relevantes para la empresa

¿A qué está vinculada la herramienta formal de evaluación en la Empresa Familiar?

- A la retribución fija
- A la retribución variable
- Al plan de formación
- Al plan de carreras/promoción interna
- Otro:

¿Se establecen y evalúan objetivos periódicamente (estratégicos, operativos, de negocios)?

- Sí, individualmente para todos los empleados
- Sí, pero sólo para algunos colectivos
- Sí, los objetivos son por departamento
- No existe cultura de objetivos

¿Está vinculada la evaluación del rendimiento y la retribución?

- Sí, a la retribución fija
- Sí, a la retribución variable
- No

Con la tecnología de [Google Docs](#)

## 6- Reclutamiento, Selección e Inducción

¿Cuénta la organización con un proceso formal de selección?

- Sí, basado sólo en profesionales externos
- Sí, basado sólo en profesionales familiares
- Sí, basado en profesionales externos y familiares
- No

¿Cómo se cubren las vacantes de puestos para Directivos y Mandos Medios?

▼

¿Cómo se cubren las vacantes de puestos para el resto de los profesionales?

▼

**RECLUTAMIENTO - Se encarga de definir el perfil del candidato:**

- Departamento de RRHH
- Directivos de línea
- Proveedores externos
- Familia

**RECLUTAMIENTO - Se encarga de determinar que métodos de reclutamiento utilizar:**

- Departamento de RRHH
- Directivos de línea
- Proveedores externos
- Familia

**SELECCIÓN - Se encarga de hacer la pre-selección:**

- Departamento de RRHH
- Directivos de línea
- Proveedores externos
- Familia

**SELECCIÓN - Se encarga de determinar que métodos de selección utilizar:**

- Departamento de RRHH
- Directivos de línea
- Proveedores externos
- Familia

**SELECCIÓN - Se encarga de tomar la decisión final:**

- Departamento de RRHH
- Directivos de línea
- Proveedores externos
- Familia

**¿En qué medida utilizan las siguientes fuentes de reclutamiento para cubrir el puesto de Directivos y Mandos medios?**

Considere: 1=Nunca y 5=Siempre

	1	2	3	4	5
Presentación espontánea	<input type="radio"/>				
Anuncios en prensa	<input type="radio"/>				
Consultora	<input type="radio"/>				
Instituciones educativas	<input type="radio"/>				
Internet	<input type="radio"/>				
Recomendaciones y referencias	<input type="radio"/>				
Base de datos interna	<input type="radio"/>				

¿En qué medida utilizan las siguientes fuentes de reclutamiento para cubrir el puesto del resto de los profesionales?

Considere: 1=Nunca y 5=Siempre

	1	2	3	4	5
Presentación espontánea	<input type="radio"/>				
Anuncios en prensa	<input type="radio"/>				
Consultora	<input type="radio"/>				
Instituciones educativas	<input type="radio"/>				
Internet	<input type="radio"/>				
Recomendaciones y referencias	<input type="radio"/>				
Base de datos interna	<input type="radio"/>				

¿Tiene su empresa un programa de inducción de personal?

Inducción de Personal: proceso por el cual se integra al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa.

- Sí
- Sí, sólo para directivos
- Sí, sólo para profesionales no directivos
- No, pero lo vamos a poner en marcha
- No

Con la tecnología de [Google Docs](#)

## 7- Compensación

¿Existe una política de retribución formal?

- Sí
- No

¿Quién toma las decisiones en materia retributiva?

- Departamento de RRHH
- Directores de Negocio
- Propietario/Familia
- Negociación colectiva
- Otro:

¿En qué se fundamenta su política retributiva?

- Contribución de las personas
- Desempeño de los empleados
- Atracción y retención de profesionales
- En línea con la competencia

¿Cómo se establece la retribución fija en la Empresa Familiar para Directivos y Mandos Medios?

▼

¿Cómo se establece la retribución fija en la Empresa Familiar para el resto de Profesionales

▼

¿Existe una política retributiva diferenciadora para los empleados miembros de la familia?

- Sí
- No
- Desconozco

¿Cómo es la política de retribución diferenciadora hacia los miembros de la familia?

- Misma retribución para empleados familiares
- Según las circunstancias personales
- Según responsabilidad y contribución
- Participación en beneficios

Con la tecnología de [Google Docs](#)

## 8- Formación y Desarrollo

¿Se brinda capacitación en la empresa?

- Sí, de forma continua
- Sí, esporádicamente
- Sí, pero sólo para puestos técnicos
- Sí, para reforzar las habilidades directivas
- Se aprende en el puesto de trabajo

¿Existe un plan de capacitación formal?

- Sí
- No

La capacitación que se imparte está basada en:

- Conocimientos técnicos
- Idiomas
- Comportamiento/Competencias
- Habilidades directivas
- Otro:

Cuestiones políticas de formación:

- Los planes van dirigidos a un amplio número de trabajadores
- La formación es una prioridad en la política de RRHH
- Se realiza una amplia variedad de programas formativos
- La formación es considerada una inversión, no un coste
- Persigue potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades

Los obstáculos existentes para realizar formación son:

- Ausencia de puestos de trabajo
- Falta de interés en los empleados
- Dificultad en el desplazamiento
- Facilidad para contratar personal ya formado
- Temor a la pérdida de personal
- Costos elevados de formación
- No percibir resultados a corto plazo
- Otro:

¿Hay posibilidad para los profesionales no familiares de hacer carrera en la empresa?

- Sí
- No

¿Existe un plan de carreras formal para todos los empleados?

- Sí
- No

¿Existe un plan de carreras formal para todos los empleados?

- Sí
- No

¿Se ha reflexionado en cuanto a la sucesión?

- Sí
- No

¿Existe un plan de sucesión formal?

- Sí
- No

¿Cuáles son las características de mayor peso a la hora de plantearse la sucesión?

- Experiencia en negocios familiares
- Experiencia en empresas externas
- Adhesión a la cultura familiar
- Compromiso con el negocio
- Orden de nacimiento/edad
- Relación de consanguinidad
- Potencial y valor real de la contribución del negocio
- Otro:

¿Cuáles son los criterios de mayor peso a la hora de acceder a una promoción?

- Lealtad a la familia
- Compromiso con la empresa
- Resultados de negocio
- Calidad del trabajo
- Otro:

¿A qué posiciones acceden los miembros de la familia en su incorporación a la empresa?

- Puestos de máxima responsabilidad
- Puestos directivos/ mandos intermedios
- Puestos básicos
- Otro:

Con la tecnología de [Google Docs](#)

## 9- Conciliación

¿En qué fase se encuentra la empresa en el diseño e implantación de políticas de conciliación?

- No está en la agenda de la empresa
- Sólo se ha implantado algunas políticas
- Se han implantado diversas políticas muy utilizadas

¿Qué medidas tiene implantada la empresa?

- Horarios flexibles
- Trabajo a tiempo parcial
- Permiso de maternidad/paternidad
- Excedencia de cuidados familiares
- Flexibilidad en los días de permiso
- Posibilidad de ausentarse del trabajo
- Sustitución de empleados
- Puestos compartidos
- Teletrabajo
- Otro:

## Directivo Externo (No familiar)

¿En qué momento dejan la empresa los directivos externos?

- Jubilación
- Mejora profesional
- Pasa a otras empresas del grupo
- Otro:

Los directivos externos no familiares suelen adoptar el rol de:

- Aliado
- Mentor
- Evaluador
- Competidor
- Saboteador
- Espectador

¿Cuáles serían las circunstancias para contratar un directivo externo?

- Necesidad de incorporar cambios
- No disponer de herederos
- Falta madurez profesional en los sucesores
- Cambios drásticos
- Otro:

Las características deseables de los directivos externos son:

- Liderazgo
- Discreción
- Lealtad
- Experiencia en puestos similares
- Características personales similares a los fundadores
- Otro:

Comentarios u observaciones

[« Atrás](#)

[Enviar](#)

Con la tecnología de [Google Docs](#)

## Investigación sobre Políticas de Recursos Humanos en Empresas Familiares

Muchas gracias por su colaboración.

[Enviar otra respuesta](#) | [Crea tu propio formulario.](#)



DECLARACIÓN JURADA Res. 212/99 – CD

La autora de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede derechos de terceros.

MENDOZA, Julio 2012.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'María Lorena Lemos Nasisi', written in a cursive style.

María Lorena Lemos Nasisi