



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LA IMPORTANCIA DE LA PERSONA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Autor: Álvaro Álvarez de Mon Montoliu
Director: María Eugenia Fabra Florit

MADRID | DICIEMBRE 2018

Índice de Contenido

I.	Resumen	5
II.	Abstract	6
1.	Introducción.....	7
1.2.	Objetivos	9
1.2.1.	Objetivo General	9
1.2.2.	Objetivos específicos	9
1.3.	Metodología	9
1.4.	Estructura	10
2.	Marco teórico.....	10
2.1.	Qué es una empresa familiar	10
2.2.	Características de una empresa familiar.....	12
2.3.	Similitudes y Diferencias de las Empresas no familiares con respecto a las Empresas familiares.....	15
2.4.	Evolución histórica de la implementación de RRHH en las empresas familiares... 18	
2.5.	Funciones de los RRHH en las empresas familiares	21
2.5.1.	Funciones motivadoras de los RRHH en las empresas familiares.....	25
2.5.2.	Función de satisfacción de los RRHH de las empresas familiares	26
2.5.3.	Función de compromiso organizacional de las RRHH de las empresas familiares	28
2.5.4.	Función de vinculación de los empleados en las empresas familiares por RRHH.....	29
2.5.5.	Función de formación de los empleados por RRHH en las empresas familiares .	30
2.5.6.	Función de RRHH en retención y explotación del talento humano en las empresas familiares.....	31
2.6.	Problemática de los RRHH en las empresas familiares	32
2.7.	Políticas de las empresas familiares referentes a RRHH.....	34
2.8.	Modelo evolutivo: etapas de la estructura de empresa familiar.	35
	Órganos de Gobierno de la empresa	38
1.	El Consejo administrativo.	38
2.	El Directorio.	39
3.	El comité de tipo ejecutivo.	39
4.	Consejo Asesor.....	40
5.	Asamblea Familiar	40
6.	Consejo Familiar	40

Institucionalización del gobierno familiar: protocolo familiar	46
2.9. Estudio de la empresa Estrella Galicia	47
3. Resultados	51
4. Conclusiones	52
5. Bibliografía	55

I. Resumen

El trabajo fin de grado que se presenta tiene como finalidad profundizar en la función de Recursos Humanos en la empresa familiar desde la perspectiva del análisis de sus políticas de training, motivación y compromiso. Para ello, se estudia el caso “Estrella de Galicia”, una empresa cervecera de carácter familiar fundada en 1906. Los criterios de su estudio se fundamentan en su historia y transcendencia, donde se puede observar que, al inicio de su trayectoria, el fundador toma la iniciativa de profesionalizarse para volver su empresa competitiva dentro del mercado.

En este contexto, el objetivo general de trabajo es caracterizar la función de RRHH en las empresas familiares desde sus políticas y sus funciones tratando aspectos relacionados con la formación, motivación, satisfacción, vinculación, etc... Asimismo, estas políticas y funciones se contrastarán con el caso particular de la empresa Estrella Galicia.

Por otro lado, la metodología empleada es cualitativa, ya que se busca reunir la información necesaria a través de la exploración y registro de las singularidades de las empresas familiares, su estructura, políticas y su vocación. En este sentido, teniendo en cuenta que el trabajo trata de examinar las particularidades de una empresa familiar, esta metodología parece la más indicada, a la vez que permite al investigador entender el tema planteado. Con los resultados obtenidos se han cubierto los objetivos propuestos pudiendo concluir que “Estrella de Galicia” se profesionalizó como empresa, bajo la estructura de empresa familiar, dando lugar a diferentes funciones de RRHH en el marco de políticas históricas que garantizaban la orientación de sus empleados y su compromiso.

Palabras clave: Estrella de Galicia, RRHH, empresas familiares, gobierno corporativo

II. Abstract

The present investigation consists of determining the functions of the HR in the family companies, fundamentally to verify that within these are strategies that allow to foment the training, the motivation and the commitment of the employees belonging to the family business. In this case, a study is made of the "Estrella de Galicia" which is a brewery that is founded since 1906, the criteria for studying it are based on the history and transcendence of it, where it can be found that at the beginning of the times the founder takes the initiative to become professional to return his competitive company within the market.

To delve further into this issue, work objectives were established that are mainly oriented to establish conclusions related to the information obtained, therefore the general objective frames the characterization of the HR function in family businesses, taking into account the following aspects: the policies and functions of HR (training, motivation, satisfaction, bonding and commitment) within the management of people within family businesses. Likewise, these policies and functions will be contrasted with the particular case of the company Estrella Galicia.

On the other hand, the methodology used has to do with a qualitative method that seeks to collect information through the exploration and recording of the characteristics of family businesses, their organization, policies and their motivation. In this sense, taking into account that the work tries to examine the characteristics of a family business, this methodology seems the most appropriate, since it allows the researcher to understand the proposed topic. Within the results, the objectives could be met, so that it can be established as conclusions that the "Star of Galicia" was professionalized as a company, under the structure of a family company, giving rise to HR functions within the framework of historical policies that guaranteed the motivation of their employees.

Keywords: Star of Galicia, HHRR, family businesses, corporate governance

1. Introducción

Las empresas familiares se configuran como un elemento básico en el desarrollo económico de un país; en cualquier aspecto económico y social que analicemos llegaremos a la conclusión de su incidencia y peso específico de las mismas.

Otras definiciones de empresa familiar que se han dado en la literatura son:

Siguiendo a Quejada y Ávila (2016), las empresas familiares se pueden definir como compañías fundadas, administradas o gobernadas por los miembros de una o varias familias, cuyos componentes tienen un papel decisivo tanto en la administración como en la dirección del negocio, siendo uno de sus objetivos la continuidad por las siguientes generaciones familiares. Cabe destacar, por tanto, una estrecha relación entre propiedad y gestión.

Una empresa familiar se conceptualiza como una compañía donde aparentemente la mayoría de las participaciones están en manos de una familia que la controla. Por lo tanto, incluye un fundador, el cual heredará la empresa conjuntamente con sus descendientes, lo que fuerza a los integrantes de la familia a conservar las tradiciones y valores por lo que permitan mantener en la medida de lo posible la unidad familiar a mediante el patrimonio familiar (Maciel (2013 c.p. Quejada y Ávila 2016).

“Las empresas familiares son una categoría interesante de organización donde la creación y transmisión de conocimiento se lleva a cabo por una continua e intensa interacción entre la familia, los miembros familiares y la empresa” (Barros-Contreras, Hernangómez-Barahona, & Martín-Cruz, 2014).

Para hacer un poco de historia, se podría decir que este tipo de empresas se remontan al neolítico, pues, en esta época, las familias cultivaban alimentos para su consumo personal y, al obtener altos índices de rendimiento y conservación en estas tareas, comenzaron a intercambiar productos e incluso, a dedicarse a otras actividades.

Sin embargo, el comercio, tal y como se conoce hoy en día, nació mucho después, aproximadamente en el año 600 a. C en la nación de Grecia. En esta misma época, se introdujo la moneda para facilitar los intercambios y, con el paso del tiempo, desaparecieron los mercados informales y se crearon establecimientos especiales donde se realizaban los intercambios. Asimismo, estos inicios del comercio estuvieron

caracterizados por grupos de familias que se dedicaban a diferentes actividades e intercambiaban sus productos.

De esta manera, se puede decir que las empresas familiares han existido desde el principio de los tiempos e, incluso, que fueron las propulsoras del comercio.

Hoy en día, son muchas las familias que optan por este tipo de compañías ya que consideran más sencilla la realización de actividades y la comunicación entre personas de un mismo grupo familiar. No obstante, en las empresas familiares, la función de los recursos humanos se dificulta por la ambigüedad e imprecisión que existe entre propiedad y gestión en la toma de decisiones con respecto al personal que integra la empresa, pues, normalmente, se tienen en cuenta los vínculos familiares por encima de las aptitudes profesionales requeridas para la empresa.

Por ello, se dice que para lograr que las empresas familiares perduren en el tiempo se deben crear departamentos de recursos humanos y tener en cuenta algunos aspectos fundamentales, como lo son trabajar en función de la misión, visión y valores de la empresa (Goyzueúa, 2013).

En este sentido, en el presente trabajo se pretende analizar todos los aspectos relevantes de las empresas familiares, con un especial énfasis en cómo se organizan sus recursos humanos, sus diferentes políticas para la gestión de las personas y sus estrategias de retención de talento como la formación y la motivación. De esta manera, se partirá de la definición de empresa familiar, sus características y su modelo de gestión. Más adelante, se analizará la función de Recursos Humanos en las empresas familiares y su evolución a lo largo del tiempo, para finalmente establecer los órganos de gobierno, el protocolo familiar, etc...

Asimismo, tras el análisis en profundidad de las empresas familiares, se pasará a estudiar el caso de la empresa Estrella Galicia, para afianzar los conocimientos y comprender la realidad de este tipo de compañías. Por último, como todo trabajo de estudio, se establecerán las conclusiones a las que se puedan llegar a partir de la información obtenida.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

El trabajo de fin de grado que se presenta está orientado al análisis de la función de RRHH en las empresas familiares, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: la organización y políticas de RRHH (training, motivación, satisfacción, compromiso y engagement que van de la mano, vinculación, etc...), la gestión de las personas, la formación y la motivación de las empresas familiares, así como también la importancia de todos estos aspectos en el caso particular de la empresa Estrella Galicia.

1.2.2. Objetivos específicos

- Conocer las características de las empresas familiares.
- Entender la organización de RRHH de las empresas familiares
- Conocer el caso de la empresa Estrella Galicia.
- Conocer las políticas de RRHH de las empresas familiares.

1.3. Metodología

Para conseguir los objetivos planteados, se utilizará inicialmente la observación, para recopilar la información a través de la exploración y registro de las características de las empresas familiares, su organización, y políticas de motivación.

En este sentido, teniendo en cuenta que el trabajo trata de examinar las características de una empresa familiar, esta metodología parece la más adecuada, toda vez que permite al investigador entender el tema planteado.

Asimismo, para el análisis de la situación de la empresa Estrella Galicia, se utilizará también el método de observación, junto con el análisis cualitativo y cuantitativo de los datos recopilados, para lograr la comprensión completa de la materia.

1.4.Estructura

El trabajo se estructura en cinco partes:

- 1) En la primera se presenta la introducción, los objetivos, la metodología y las partes principales del TFG. También se realiza un análisis de la función de RRHH en las empresas y su evolución a lo largo del tiempo.
- 2) En un segundo apartado se realiza una observación de las características de las empresas familiares.
- 3) El tercer punto hace referencia al estudio de la empresa Estrella Galicia.
- 4) El cuarto bloque recoge los principales resultados del estudio.
- 5) Por último, en el quinto apartado se extraen las principales conclusiones.

2. Marco teórico

2.1. Qué es una empresa familiar

Para definir una empresa familiar, se presenta una dificultad, ya que no existe un consenso único de lo que implica la misma. Sin embargo, se tomarán en cuenta diversas perspectivas para formalizar un concepto que pueda cubrir en gran parte el significado de la empresa familiar.

En este sentido, según Quejada y Ávila (2016), la empresa de tipo familiar es una organización social que se encuentra fundamentalmente constituida complejamente, donde interactúan empresa y familia, los cuales se desenvuelven como dos sistemas superpuestos, interdependientes, además de generadores de conflicto y soluciones.

Por otra parte, Lozano (2000, c.p. Quejada y Ávila, 2016), plantea que la empresa de tipo familiar puede definirse como una entidad o unidad empresarial que opera fundamentalmente a partir de la disponibilidad de un capital y trabajo de tipo doméstico o familiar, donde las relaciones laborales deben tener en cuenta elementos que se encuentren diferenciados con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales.

En esta misma línea de ideas, Mucci y Tellería (2003), conceptualizan las empresas familiares como cuando esta ha sido reconocida por dos generaciones con una familia en particular, además cuando esta vinculación ha influenciado una compenetración mutua

sobre lo concerniente con las políticas de la compañía, sobre todo, con los intereses y propósitos de la familia.

Entonces, como se ha evidenciado, estas ideas buscan aproximarse a una definición conceptual de lo que implica una empresa familiar. De estas definiciones se comparten diferentes elementos, sin embargo, no son totalmente inclusivas o excluyentes. Es por ello que, para comprender en mayor medida el significado de la empresa familiar se definirá lo que implica una familia y su relación con la empresa.

En este sentido, Soto, Ríos y López (2013), definen a la familia como un fenómeno social, que constituye principalmente una institución, cuya conformación y propósito variará de acuerdo a diferentes criterios, periodos históricos, época, regiones y sociedades, grupos, diferentes modos de producción que se tomen en cuenta para definirla. Entonces, la palabra familia de acuerdo a estos autores, hace referencia a lo que ellos denominan a un “grupo social” que posee al menos tres de las siguientes características: 1. Tiene su origen en el matrimonio; 2. Está formado por el marido, esposa, hijos nacidos dentro del matrimonio; 3. Los miembros de la familia están vinculados por a. Lazos legales; b. derechos y obligaciones de tipo económicas, también religiosas o cualquiera que sea la unión. Y c. Cualquier sentimiento o red de derechos.

En definitiva, se puede decir que una empresa familiar es la conjunción operativa, institucional y funcional de lo que se entiende como familia y empresa, en donde existe un capital que es controlado y administrado por la unidad familiar, el cual fundamente y caracteriza la empresa. Asimismo, cada familiar cumple un rol constitutivo de la empresa por lo que la conduce legal y políticamente a el comercio de un producto o servicio.

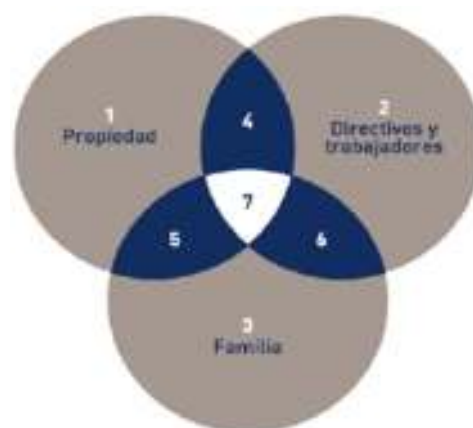


Figura 2. Intercepción de los elementos constitutivos de una empresa familiar.

Fuente: Dirección General de Políticas de la Pyme (2003) en www.ipyme.es

1. Participantes en la propiedad de la empresa
2. Participantes en la gestión de la empresa
3. Miembros de la familia
4. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad
5. Familiares propietarios que no trabajan en la empresa
6. Directivos y trabajadores familiares no propietarios
7. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad.

2.2. Características de una empresa familiar.

En este apartado, se describirán los aspectos y atributos principales que representan originariamente una empresa familiar.

De acuerdo a Mucci y Tellería (2003), las características fundamentales de una empresa son las siguientes:

1. Sostienen un marcado estilo autocrático en la Dirección, por lo que los cambios que se producen en ella son difíciles o resistentes. Normalmente se trata de medianas y pequeñas empresas.
2. El grupo familiar es partícipe de la gestión de la empresa y del gobierno. Además de ello, es el encargado de concentrar la propiedad de la empresa pero, a medida que van avanzando las generaciones, ésta se divide en más ramas o grupos de parentesco.
3. El empresario es arriesgado. Por ello invierte capital y pone en juego su puesto y prestigio en función de lo que le suceda la empresa en el futuro (éxito o fracaso).
4. La estrategia de actuación destaca por su originalidad con respecto a los competidores y se transmite generación tras generación. Todo ello es debido al gran conocimiento de mercado que poseen las empresas familiares.
5. Sus esfuerzos se centran en la fidelización de los clientes, procurando establecer un mayor grado de afinidad con ellos. En definitiva, pretenden fortalecer su relación basada en la confianza mutua.

6. Destacan por la estrecha relación que mantienen con sus empleados. Buscan crear un sentimiento de pertenencia y de equipo (grupo unido). Es por ello que depositan una gran confianza en ellos, haciéndoles partícipes para que se sientan elementos trascendentales del negocio. Por consiguiente, se logra que se esfuercen mucho más en la consecución de las metas y objetivos.
7. En este tipo de empresas están implicados muchos integrantes de la familia, los cuales ocupan distintos cargos directivos.
8. Los puestos de trabajo son asignados a los integrantes de la familia, por tanto, existe excesiva rigidez en el liderazgo de la empresa, por lo que impide principalmente el ascenso de otras personas para acceder a puestos claves.
9. En las empresas familiares existe un fuerte compromiso y una gran dedicación por parte del empresario como del resto de trabajadores.
10. El cuestionamiento del poder no se admite en muchas ocasiones.
11. Encontramos una transmisión de los valores empresariales propios de la familia.
12. Generalmente, se tienden a familiarizar la mayoría de las relaciones entre todos, inclusive las que existen con los que proveen y los clientes.
13. Los antepasados son, en diversos casos, mitos idealizados y altamente venerados.
14. La sucesión directiva, con frecuencia, deviene de las posiciones familiares.
15. Por lo general, la elección de lo que se refiere al futuro, por parte de la generación más joven, tiene relación proporcional con las expectativas de la “Empresa-Familia”
16. Existe por parte de la familia y el personal un marcado reconocimiento de los valores organizacionales, es decir, cultura empresarial de tipo familiar.

17. Dentro de los cargos, aquellos roles más directivos son ostentados por la familia con más edad, mientras que se rechazan las sugerencias de los más jóvenes.
18. La empresa familiar suele caracterizarse por un alto compromiso con todo lo que tiene que ver con sus productos y servicios, los cuales forman parte de la tradición familiar.
19. Inclusive, existen productos que emplean los apellidos de la familia, lo que impide sustancialmente la desactivación del mismo.
20. Por último, los miembros pertenecientes de la familia, en situación de una crisis en particular, suelen permanecer en la misma.

Otras de las características que poseen las empresas familiares están resumidas en la siguiente imagen, donde por orden de prioridad mantienen la naturaleza característica de la empresa familiar.

1	Continuidad generacional	
2	Permanente innovación tecnológica e industrial	
3	Incremento de su dimensión	
4	Internacionalización	

Figura 3. Características de la empresa familiar.

Fuente: <http://www.iefamiliar.com/ief/la-empresa-familiar>

Otros aspectos fundamentales de las empresas familiares son las ventajas y desventajas que estas poseen, las mismas son resumidas en la siguiente imagen.

Cuadro 1.

Ventajas y Desventajas de la empresa familiar

Empresa Familiar	
Ventajas	Desventajas
Compromiso	Rigidez
Conocimiento	Desafíos comerciales (modernización, transición, capital).
Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero.	Sucesión
Planeación a Largo plazo	Conflictos emocionales
Cultura Familiar Estable	Liderazgo y legitimidad
Rapidez en la toma de decisiones	
Confiabilidad y orgullo	

Fuente: Ronquillo (2006).

En la imagen anterior, se puede observar una serie de aspectos que caracterizan a las empresas familiares. Algunos de ellos se han mencionado y desglosado. A pesar de ello, existen otros que no se han desarrollado, los cuales se mencionarán en este epígrafe y los subsiguientes. De acuerdo a Ronquillo (2006), dentro de las ventajas, el conocimiento forma parte de una de las características de las empresas ya que las mismas tienen estilos propios y únicos de vender. Los modelos son creados por el grupo familiar, por ende, no tienen competencia con otras empresas.

Dentro de las otras ventajas, se tiene en cuenta la flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y el dinero. Esta hace referencia a que las empresas suelen ser versátiles, en la forma en que invierten y extraen dinero. Cuando se trata de proyectarse en el futuro, las empresas dedican su tiempo y dinero a proyectos, mientras que la flexibilidad se observa en las condiciones de los trabajadores (en los horarios por ejemplo). Por otra parte, cuando existe alta carga de trabajo, se agrega más tiempo en caso de ser necesario a colocar a los empleados en los roles fundamentales para abarcar más de un objetivo.

2.3. Similitudes y Diferencias de las Empresas no familiares respecto a las Empresa Familiares

Con el fin de introducir las funciones de Recursos Humanos en las empresas familiares y a su evolución histórica, cabe resaltar existen algunas diferencias y similitudes entre las empresas familiares y no familiares (Mendoza, Hernández y Salazar (2010).

- **Plan estratégico:** en relación a este punto, las empresas familiares y no familiares tienen formas de planificación estratégica distintas. Por un lado, las empresas familiares buscan estar orientadas a largo plazo, buscando la continuidad,

permanencia y competitividad de acuerdo a los intereses del fundador y de la familia, teniendo una visión conservadora y evitando los riesgos. Mientras que, las no familiares, llevan una planificación en función de las ventas, por tanto lo concerniente a nivel de desempeño financiero es lo que limita todo lo relacionado al crecimiento. Asimismo, la planificación es más formalizada y a corto plazo a diferencia de las empresas familiares. Por otra parte, el empleo de Recursos Humanos es indispensable y se implementa desde el inicio en el caso de las pymes.

- **A nivel de estructura organizacional:** las empresas familiares suelen tener constantes cambios en la estrategia de crecimiento, por lo que continuamente están rediseñando sus estructuras organizativas. En caso de las no familiares la estructura es menos compleja, tiende a formalizarse en función del crecimiento y suele descentralizarse fluidamente a diferencia de las empresas familiares. En el caso de las Pymes, el tamaño de la empresa influye en la estructura, mientras que en las empresas familiares es el tamaño de la familia. Aunado a ello, las empresas familiares que suelen ser pequeñas no cuentan con RRHH profesionales, llevándolas a su desaparición (Mendoza, Hernández, & Salazar, 2010).
- **Ejercicio de los RRHH:** en el caso de las empresas no familiares están claramente intervenidas por el departamento de RRHH, ya que en diversos casos los directivos no cuentan con los conocimientos, estrategias y planes para llevar la empresa, por tanto, se implementa el sistema de Recursos Humanos. Se puede observar que la práctica de los RRHH estén en función del control y motivación de los empleados, porque las empresas no familiares buscan la permanencia y reducción de tasas rotativas. En el caso de las empresas familiares, no son tan diferentes de las que aplican en otro tipo de empresas. Encontramos que no emplean procesos de reclutamiento o selección en caso de selección de personal de la familia. Actualmente, existe una tendencia para que las pymes familiares implementen funciones de RRHH profesionalizado, contratando, transfiriendo la cultura organizacional, motivando, comprometiendo, reteniendo, satisfaciendo y vinculando al personal nuevo (Mendoza, Hernández, & Salazar, 2010).
- **Innovación:** las empresas no familiares se apoyan en mayor medida en la innovación, porque esta puede potenciar sus características, teniendo mayor

flexibilidad y apertura a mezclar los elementos externos e internos, ejercer respuestas rápidas a las iniciativas nuevas del personal, a los cambios, en mejoras, productos y gestiones. Por otro lado, las empresas familiares suelen irse más a las prácticas de tipo ambiental que las empresas no familiares, por lo que su fuerte no es la innovación pero si la responsabilidad social corporativa. Asimismo, producto del arraigo en la cultura organizacional, las empresas familiares se encuentran menos influenciadas por la innovación debido a la tendencia para evitar riesgos (Mendoza, Hernández, & Salazar, 2010).

- **Desempeño:** Existe diversidad de investigaciones que afirman que el desempeño puede variar en función de la empresa. Algunas plantean que las empresas de tipo familiar tienen mejor desempeño en actividad económica y en ventas, ya que se enfocan en la calidad de sus productos, buscando posicionarse en el mercado con ventajas competitivas. Asimismo, tienen la particularidad de que su “gestión de RRHH” no es profesional, se practica el “nepotismo” o trato de favor a familiares (Mendoza, Hernández, & Salazar, 2010).

Tras analizar estos aspectos se puede decir que 1) las empresas familiares y no familiares presentan diferencias, aunque en algunas ocasiones son mínimas y no se aprecian a simple vista. Sin embargo, es importante recalcarlas a la hora de compararlas estructuralmente y en la búsqueda de sus objetivos (Mendoza, Hernández, & Salazar, 2010) y 2) a pesar de dichas diferencias, se puede decir que, las empresas familiares y no familiares tienen más semejanzas que diferencias en cuanto a las políticas que siguen en la gestión de los recursos humanos. No obstante, hasta la fecha, este tema se está convirtiendo en un reto para los investigadores de los RRHH en las empresas familiares, ya que no existe suficiente información y respuesta acerca de esta área (Núñez-Cacho, Grande, & Pedrosa, 2012). No obstante, se hará una revisión exhaustiva en la bibliografía existente, para lograr responder los objetivos planteados.

2.4. Evolución histórica de la implementación de RRHH en las empresas familiares.

Inicialmente, a nivel histórico, se puede decir que las primeras formas de organización de la actividad de tipo comercial e industrial y de recursos humanos de las empresas familiares están constituidas por una extensión del sistema de la familia. La empresa de tipo familiar es la organización más antigua, ya que esta misma se recompensaba y motivaba mediante los valores culturales de la familia, con un compromiso firme de expansión. Aproximadamente en 1910, las empresas familiares reconocieron que implementar un RRHH profesional no familiar era de vital importancia, ya que las empresas no trascendían a la segunda generación, pues la motivación, el compromiso y la vinculación de los familiares de la segunda generación era escasa, de manera que, ingresar personal no familiar implicaría la contratación y manejo de otro personal distinto al grupo familiar (Hernández & Portillo, 2016).

En el siglo XX, en la década de 1960, se iniciaron los estudios sobre la implementación de RRHH en las empresas familiares para su prolongación en el tiempo, dada su infructífera estructura en cuanto a empresa-familia. La empresa se encontraba dirigida solo por la familia y no por profesionales de RRHH y es por ello que surgían conflictos continuamente. Los conflictos que se generaron son característicos de las empresas familiares sin una función de RRHH profesionalizada, porque la estructura que poseen ejerce un gran control sobre el desenvolvimiento de la empresa, sus empleados y la operatividad, incluso dentro del sistema de recompensa, la motivación, el logro y la satisfacción, entre otros. (Hernández & Portillo, 2016).

En la década de 1970, se observa que al tener la mayoría de las decisiones supeditadas por el poder que ejercían los familiares, la empresa familiar recurrentemente se mantenía en conflicto, a pesar de que buscaban garantizar la estabilidad y el bienestar económico de toda la familia involucrada. Por tanto, (Hernández & Portillo, 2016). catalogan de “paternalista” el sistema de RRHH primarios de las empresas familiares, los cuales estaban caracterizados por que los miembros de la empresa eran solo familiares. La dirección de la empresa, la asignación de puestos, la motivación, el compromiso, la misión, visión y valores de la empresa, etc...frecuentemente estaban sujetos a las relaciones e intereses de la familia. Asimismo, se evitaba contratar personal y empleados distintos de la familia. Los puestos directivos y la dirección no la ostentaban otros que no

fuesen familiares y los únicos empleados que poseían en ese momento debían cumplir las órdenes de los familiares sin desobedecer, ya que el principal propósito es seguir con el legado del fundador. La perspectiva centrada en el empleado surgiría posteriormente.

Este tipo de gestión de RRHH no era viable, ya que impedía en muchos casos continuar en el mercado. Es por ello que se plantea más adelante la profesionalización de los RRHH, es decir, diversificar cargos, contratar personal no familiar y formarlos, promoverlos, recompensarlos, motivarlos y retenerlos en la empresa como vía alternativa para que la empresa familiar pueda volverse competitiva. Por lo tanto, el profesional que ingresara en la empresa debía aplicar todos sus conocimientos, capacidades y habilidades para obtener fines de lucro personales y empresariales.

Ello llevó a plantearse diferentes formas de profesionalización. En primer lugar, emplear a profesionales de dirección que se encuentren en el mercado para trabajo externo. En segundo lugar, profesionalizar y formar a personal no familiar, sin que ocupen puestos directivos. En tercer lugar, la profesionalización de los familiares, que es el método ampliamente usado para llevar los RRHH de la empresa, manteniendo los valores familiares en la gestión (Hernández & Portillo, 2016).

Sin embargo, en la década de los 80, se considera solo una empresa de tipo profesional cuando contrata a personas expertas que sean externas para que se encuentren en actividades tales como: selección de personal, pagos, resolución de conflictos, gestión de personal y de gobierno.

En el año 2000, las prácticas en términos de recursos humanos, están fundamentalmente orientadas a privilegiar a la familia dueña de la empresa, por lo que las funciones de RRHH estaban orientadas a ingresar personal y rotarlo, evitando fomentar el compromiso, el respeto, la satisfacción, la motivación, la vinculación organizacional porque se recompensaba y motivaba mayormente a la familia dueña de la empresa, por ende los RRHH no eran profesionalizados aun. Entonces, se puede observar que existen dos modelos de gestión de Recursos humanos históricos dentro de las empresas familiares, dependiendo del nivel de profesionalización de los RRHH que tengan (Hernández & Portillo, 2016).

Una vez planteada la evolución histórica de la implementación de RRHH profesional a las empresas familiares, cabe destacar, que actualmente las personas apuestan por pertenecer a una empresa familiar por la confianza que se tiene entre los componentes de la misma, gracias a que la comunicación y el trabajo se desarrollará de forma más fluida.

En los países de economía libre, las empresas familiares constituyen el entramado básico de la actividad y son los principales agentes de creación de riqueza. En España, el número de empresas familiares supera los dos millones, generando entre un 55% y un 65% del producto interior bruto (PIB) y, aproximadamente, el 67% del empleo privado.” (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2016).

Entonces, en el marco de las descripciones de las empresas familiares, cabe destacar que las mismas, a lo largo del tiempo, crecen en tamaño. Por ende, como se mencionó en la evolución, surgió como necesidad delegar parcelas de trabajo profesionalizadas que faciliten en gran medida la dirección de la compañía. En consecuencia, sería óptimo que si una empresa familiar quiere contar con un sistema de dirección de RRHH profesionalizado, debe ingresar a personal externo que se dedique a recompensar, motivar, satisfacer, comprometer, vincular a los empleados con la empresa, con la finalidad de explotar el talento para obtener mayor rendimiento y rentabilidad en el tiempo. Es cierto que esta tarea también la podría realizar un miembro de la familia pero una persona externa podría tener una mayor perspectiva y ser más objetiva.

Ahora bien, precisamente la gestión de los recursos humanos entorno a las empresas familiares se ha considerado compleja, ya que uno de los problemas es que las funciones, escenarios, directivos, empleados y familia no están claramente delimitados en términos de responsabilidades. Aunado a ello, las funciones de los RRHH en las empresas familiares son “idiosincráticas”, ya que la función de los recursos humanos en estas organizaciones se basa principalmente en lo concerniente al desempeño no económico y económico, así como en el equilibrio que busca para vincular, comprometer social y emocionalmente a los empleados para que aumenten la rentabilidad de la empresa (Carrasco, Sánchez, & Merodoño, 2014).

Como se ha mencionado, en la búsqueda del equilibrio las empresas familiares pueden permitir el crecimiento y evolución del negocio, generando un organigrama que no solamente de cabida a los empleados familiares, sino a los no familiares. Esta misión tiene especial énfasis en las empresas familiares, ya que con frecuencia se puede encontrar

que el equipo que dirige la empresa es netamente familiar, cuando realmente tiene que ser llevado por un equipo profesional externo que se ajuste más a las necesidades de la empresa, en los casos como motivar a los empleados, generar plantillas laborales, planificar las necesidades, reclutar y seleccionar los perfiles necesarios, formar, etc.. Entre otras funciones que facilitarán en gran medida atraer y retener a los profesionales más adecuados para la empresa familiar (Hebrero, 2006).

De acuerdo a Astrachan y Kolenko (1994 c.p. Hernández y Portillo 2016), la práctica de RRHH de las empresas familiares debe incluir el gobierno corporativo para que puedan lograr ser exitosas. Dentro de las prácticas esperadas y más aplicadas en la actualidad, cabe destacar los planes de compensación, revisiones formales, manuales escritos para los empleados, descripciones descritas de los cargos de trabajo, prácticas de los gobiernos, participación en los consejos de administración, etc...

2.5. Funciones de los RRHH en las empresas familiares

Antes de relacionar los RRHH con las empresas familiares, es importante destacar algunas de las funciones de los RRHH convencionales, con la finalidad de relacionar aquellas funciones de RRHH que se ajustan mejor a las empresas familiares.

- **Las funciones de administración de personal:** tiene que ver con el manejo de “papeles” de tipo burocrático respecto al personal que se encuentra en la empresa, es decir, se tiene en cuenta desde el momento en que se empieza en la empresa hasta que se deja de trabajar en ella. Dentro de estas funciones encontramos las siguientes: elaboración y contabilización de nóminas, recibos, retenciones, seguridad social, salarios, registro del tipo de contrato, control de jornada laboral, permisos, excedencias, vacaciones, horas extraordinarias, etc...
- **Las funciones de relaciones de tipo laboral:** se trata de un sistema que tiene que ver con las intervenciones en los conflictos de tipo individual y grupal. Específicamente se encarga de solucionar aquellos que hacen referencia a la

disconformidad de los trabajadores con los pagos, salarios, retribución, además de los sancionados o despedidos, así como de su desmotivación por diferentes motivos. Por otra parte, el conflicto colectivo es parte de esta función y tiene que ver con reclamos, quejas, tratamiento de “contenciosos”, la cara de la empresa ante el sistema judicial, las relaciones con los comités pertenecientes a la empresa, comisiones de todo lo relacionado con relaciones de tipo industrial, salud, convenios de tipo colectivo, entre otros. Incluso, dentro de este departamento, se encuentra el tratamiento de paros, las huelgas de trabajadores, ocupaciones, etc...

- **Las funciones de comunicación interna de la empresa:** esta área tiene que ver con todo lo relacionado con la gestión y promoción de la comunicación de la empresa con su personal, de forma que se organicen las relaciones de trabajo y se fomente la cohesión del grupo de trabajo internamente (Puchol, 2007)

Ahora bien, dentro de todas estas funciones de las empresas en términos de la organización de los RRHH, nos encontramos que fundamentalmente, en las funciones inherentes a los RRHH, se hallan la promoción, motivación, compromiso, retribución vinculación, y satisfacción, entre otras. Por lo tanto, las empresas familiares no escapan de las mismas. De acuerdo a Carrasco y Sánchez (2014), las empresas familiares debido a los vínculos que poseen con la empresa adoptan un modelo de RRHH de capital humano, donde las prácticas o funciones se reducen a selección de personal, todo lo referente a la gestión de una carrera de tipo profesional, políticas relacionadas a la formación y el diseño de sistemas retributivos.

Asimismo, por la naturaleza de la empresa familiar, tiene aspectos para selección y promoción de los líderes de la empresa dentro de la familia, lo cual la vuelve un aspecto necesario dentro de este sistema para la supervivencia de la misma, y su competitividad. Entonces, según estos autores, se pondrán de manifiesto aquellas funciones necesarias dentro de este tipo de empresas:

- **Funciones de reclutamiento y selección de personal:** las empresas familiares, en relación a su crecimiento, buscan encontrar a personas que se ajusten al perfil específico de la vacante disponible en la empresa. Es por ello que se realiza una

búsqueda y reclutamiento de personal, selección y decisión para elegir a los perfiles de cada una de los puestos libres. Por otro lado, se debe cumplir la función de inserción laboral, de manera que sirva para fomentar la comunicación entre los trabajadores. Además de ello, dentro de las funciones también encontramos otras tales como despedir a determinadas personas que se encuentran en la empresa, planificación de plantillas laborales, ubicación y descripción de los puestos de trabajo, estudios referentes al mercado de tipo laboral, estudios referentes a la reducción de la plantilla laboral, despidos, entre otras (Puchol, 2007)

Dentro de las limitaciones de esta función, se encuentra la selección del perfil de un familiar o un profesional, ya que cuando se trata de la primera, en términos de pérdida de la eficacia y eficiencia de la empresa, se compensa con la ayuda y colaboración entre familiares, mientras que el profesional tiene que firmar un contrato que contiene todos los intereses de la empresa, sus obligaciones y derechos. En caso de no cumplir, será destituido de su cargo. Igualmente, puede ocurrir que dentro de los puestos de trabajo, existen familiares no cualificados, por lo que se generan consecuencias perniciosas para la empresa y el empleado (Carrasco y Sánchez, 2014).

- **Funciones para fomentar y potenciar el desarrollo:** en este caso, tiene que ver con la filosofía de que exista una carrera dentro de la empresa, que los trabajadores crezcan dentro de la institución y con la organización se comprometan y se estimulen para conseguir trabajar mejor, así como buscar motivarse para alcanzar puestos de mayor rango y responsabilidad (Puchol, 2007). La empresa familiar busca en gran medida desarrollar su potencialidad y especialización, por lo que con ello logra generar mayor eficiencia y un funcionamiento más adecuado. Es por ello que, cada persona que se encuentre en su cargo, debe dominar adecuadamente su puesto de trabajo, debe poseer las competencias y habilidades o aptitudes necesarias para solventar efectivamente su trabajo, además de alcanzar efectivamente el rendimiento esperado para ese puesto de trabajo.

Con ello, la empresa busca proporcionar todo lo concerniente al conocimiento del individuo para que sea capaz y efectivo en su puesto de trabajo. Gracias a ello se obtienen importantes beneficios en la empresa de tipo familiar. Con esta finalidad

se pretende mejorar su rendimiento, promoción y seguridad, entre otras. Lo que cabe destacar, es que, con esta función, se busca motivar al empleado además de comprometerlo con la empresa, con el propósito de reducir enormemente el riesgo de que aparezcan diferentes conflictos relacionados con los intereses. Es por ello que se busca que el trabajador este alineado con los intereses de la empresa. En este aspecto, las empresas familiares colocan énfasis, ya que la competitividad es significado de la prolongación de la empresa en el tiempo (Carrasco y Sánchez, 2014).

Entonces, en ese sentido, fomentar y promover las formaciones y capacitaciones de los trabajadores garantiza el mantenimiento de la empresa en el mercado. Sin embargo, la formación es específica, ya que a la empresa familiar le interesa que la misma sea gestionada por familiares, por tanto, estos deben estar mayormente capacitados, por lo que puede generar desmotivación en los empleados, ya que los grandes cargos son ocupados principalmente por familiares (Carrasco y Sánchez, 2014).

- **Funciones de retribución y sistema de recompensas:** consiste en establecer la estructura salarial más adecuada para cumplir fundamentalmente con los principios de ser equitativos y competitivos a nivel externo. Se trata de un sistema de retribución, generación de incentivos a los trabajadores en la empresa, primas, sistemas de bonificación adicional, etc... Todo lo concerniente a la retribución de una empresa familiar es importante, no solamente en estas sino en la mayoría de todas las empresas. Entonces, las retribuciones en este tipo de empresas, constan del salario base, incentivos de tipo salarial por logros, prestaciones que pueden abarcar diversos programas (seguros de tipo médico, coche, viajes o casas). Esta técnica de recursos humanos tiene una fuerte repercusión en los trabajadores, puesto que determina de forma funcional su comportamiento. Sin embargo, el riesgo que se corre en la empresa familiar, es que el sistema retributivo favorezca mayormente a los empresarios familiares que a los que no pertenecen al grupo familiar, ya que esto desmotiva a los empleados (Carrasco y Sánchez, 2014).

- **Funciones de promoción y sucesión:** en este sentido, cómo se ha mencionado, en términos de capital humano, la gestión de todo lo que tiene que ver con la carrera de tipo profesional de los empleados en la empresa de tipo familiar, está ligada principalmente en la perfección de las habilidades y capacidades de los familiares, ya que la actividad empresarial debe estar vinculada con la continuidad familiar y del negocio, entonces, es una constante que los puestos de dirección estén ocupados por familiares. Es por ello que, en el momento en que la empresa define la carrera profesional, se vuelve un problema en el momento del relevo de tipo generacional del líder que pertenece a la empresa. Por tanto, los riesgos que se corren en este tipo de sucesión, son no darse la oportunidad del mismo, miedo a que el personal familiar más antiguo pierda capacidades de liderazgo y gerenciales ante la familia, dudas respecto a quien ocupara el cargo y desconocimiento importante de las implicaciones de tipo legal (Carrasco y Sánchez, 2014).

Las empresas de este tipo deben solucionar este problema, para que la sucesión de lo que tiene que ver con el negocio, los valores, la cultura organizacional, se pueden encontrar en el futuro líder de la misma. En estos casos, la familia debe tomar decisiones con respecto a si la dirección de la empresa va a ser ocupado por un personal ajeno o un familiar.

2.5.1. Funciones motivadores de los RRHH en las empresas familiares

De acuerdo a Fernández (2002), la motivación de los empleados en las empresas familiares es de tipo profesional y presenta tres aspectos a recalcar:

- **Capacidad profesional:** tiene que ver con la capacidad o habilidad de poder responder efectivamente a los problemas que afectan a la empresa familiar y su trabajo.
- **Perspectiva profesional:** es el conocimiento, sus intereses, fortalezas, debilidades y cómo estas afectan sus metas de tipo profesional
- **Identidad profesional:** es el nivel en que el empleado logra vincular sus valores personales con el trabajo y los valores de la empresa familiar.

Ahora bien, con la ayuda de los RRHH las empresas familiares pueden motivar a los empleados en diferentes ámbitos denominados clásicos: recompensas económicas, aumentos salariales, vacaciones con o sin goce de sueldo, disminución del horario laborable (jornada reducida), pago de equipos electrónicos, tarjetas de créditos corporativas, vestimentas casuales ciertos días, almuerzos pagos, aportes extras por obras sociales o gastos en todo lo que tiene que ver movilidad o transporte (EmpresasFamiliares, 2017).

Esta práctica pertenece a las funciones de **retribución y sistema de recompensas** que se mencionó previamente, sin embargo, al ser una empresa familiar, todo el equipo familiar goza de beneficios extras, ya que los RRHH deben incluir prácticas motivacionales para ellos. Entre estas se pueden encontrar: pagos a escuelas o colegios, servicios de guardería, capacitaciones para ciertas actividades de la empresa, profesionalización, incentivar a los familiares más jóvenes en prácticas pagadas, distribución de dividendos, jornadas intensivas en verano para disponer de mayor tiempo, vacaciones alargadas con disfrute de sueldo; igualmente, se encuentra el uso de los bienes que pertenecen a la familia que están destinados a la recreación, apoyo en económico en problemas de salud, cuidados de la familia, etc...

Cabe destacar, que estos no son “derechos personales” de los familiares por ser parte de la empresa familiar, sino que son beneficios motivacionales extraordinarios por su trabajo en la empresa, además de poseer una situación privilegiada. Por último, sin lugar a dudas, hay que vincular los valores de la empresa con las del personal, para que el empleado se sienta parte de la misma, comparta un sentimiento de pertenencia que pueda motivarle a trabajar y luchar por la empresa familiar (EmpresasFamiliares, 2017).

2.5.2. Función de satisfacción de los RRHH de las empresas familiares

Según Carrasco & Sánchez (2014), todo lo relacionado a la eficiencia de los empleados en su aprovechamiento de los RRHH de la empresa familiar, depende principalmente del equilibrio de las prácticas de este sistema, pues la satisfacción y motivación implican la perspectiva de equilibrio que observan los empleados en las prácticas de la empresa familiar.

Este equilibrio que se ha mencionado, se denomina “clima laboral”. El clima laboral no es más que donde se lleva a cabo la actividad laboral diaria. Cuando dentro de este clima no existe equilibrio o calidad influye e incide en la satisfacción percibida por el empleado de la empresa, por lo que se ve afectada su productividad empresarial. Los “RRHH” profesionales deben manejar el clima laboral de la empresa familiar directamente con los directivos, pues el liderazgo de la empresa, el manejo social (acceso a el contacto social con directivos) influirá en la forma en como los trabajadores se sientan (Carmona, y otros, 2017).

Ahora bien, dentro de las políticas de la cultura organizacional de la empresa familiar, el clima laboral se verá influenciado por las gestiones de los RRHH respecto a los directivos y empleados, la percepción de justicia, pagos equitativos, sistema de recompensa, empleo de sanciones equitativo, respeto de la cultura organizacional. Todos estos factores favorecen el clima laboral y por tanto influye en los niveles de satisfacción de los empleados (Carmona, y otros, 2017).

Por otro lado, la satisfacción laboral está asociada evidentemente a elementos de interacción social, apegados a las políticas de los RRHH de las empresas familiares, es por ello, que Carmona y otros (2017), plantean las siguientes fuentes de satisfacción usualmente empleadas:

- **El reconocimiento del empleado en la empresa:** el reconocimiento del trabajo, los elogios, recompensas (incentivos), y conocimiento de su participación e inserción en la empresa es proporcional a la satisfacción que se genere.
- **Retribución económica:** cuando un empleado cuenta con diversas necesidades satisfechas por la empresa, su motivación se verá afectada positivamente, así como su satisfacción, pues al cubrir diversas necesidades, estará más tranquilo y satisfecho con su puesto de trabajo.

- **Responsabilidad del cargo:** esta fuente tiene que ver con la formación, pero está estrechamente ligada a la satisfacción laboral, ya que el empleado que se encuentre en su cargo en función de sus capacidades estará más satisfecho en el mismo si ese cargo le lleva a retarse diariamente y superarse.

2.5.3. Función de compromiso organizacional de las RRHH de las empresas familiares

Para que los empleados se puedan comprometer con la empresa familiar, las funciones de los RRHH deben estar orientadas a lo que plantean Guzmán y Olave (2004), en relación a lo que suelen hacer los profesionales de RRHH:

- **Transferencia de Valores y Cultura organizativa:** los empleados dentro de la visión de RRHH profesionalizada, son los valores en sí mismo más importantes en los que se puedan confiar, por lo que se deben fomentar valores que involucren a los empleados de forma tal que se comprometan y sientan parte de la empresa.
- **Trato Justo y organizado:** esta práctica de los RRHH profesionalizados de las empresas familiares, debe estar en función de la comunicación en la empresa, pues la relación de la familia con los empleados debe ser asertiva, debe ser de fácil acceso, formal, para que los empleados puedan expresar claramente sus experiencias, intereses, recibir respuestas a sus inquietudes y sentirse cómodos a la hora de apoyarse en el sistema de RRHH.
- **Contratación a partir del valor:** el momento propicio para iniciar con el compromiso del empleado se presenta antes de la contratación del mismo, en este caso, por ser externo a la familia. Un compromiso alto con la empresa familiar se logra cuando se comparten eficazmente los valores y la cultura organizacional de la empresa a los nuevos integrantes.
- **La Seguridad en la contratación y empleo:** Se busca que el trabajador o empleado tenga una carrera profesional dentro de la empresa familiar,

pues el trabajo no es transitorio. Esto fomenta la retención del personal, el compromiso y la motivación, ya que si dentro de las políticas de los RRHH en relación a la promoción y la escala de los puestos de trabajo es estática, el desinterés y la falta de compromiso se asientan y no es aconsejable. Entonces, el empleo estable y la seguridad generan satisfacción en el empleado, además de compromiso fundamentalmente (Guzmán & Olave, 2004).

- **El incentivo o recompensa:** esta práctica forma parte de la función de incentivos o recompensas y estimula a los empleados a hacerlos sentir parte de la compañía, por lo que se apela a afianzar el compromiso de los mismos.
- **Explotación de talento:** la realización o explotación del talento de los empleados tiene un valor agregado a las demás prácticas, pues genera un alto compromiso porque estimula prácticas de realización de los empleados en cargos altos donde pueden emplear todas sus habilidades y talento en el trabajo. Así pueden entregar lo mejor de ellos mismos en el trabajo, es decir, a mayor responsabilidad mayor compromiso. En este sentido, las empresas familiares al profesionalizar los RRHH, están dispuestas a aceptar a personal no externo para cargos directivos por lo que fomenta un alto compromiso y direccionalidad competitiva de la empresa (Guzmán & Olave, 2004).

2.5.4. Función de vinculación de los empleados en las empresas familiares por RRHH.

De acuerdo a Ruedas (2011), dentro de la profesionalización de los RRHH de las “empresas familiares”, la vinculación se desarrolla con la formación del personal, pues desde que se dan los inicios de la empresa el fomento de una cultura familiar que propicie el respeto por el trabajo en la empresa, que sea vista por los integrantes de la empresa como una vía válida de vida, donde pueda conservarse y prevalecer en el tiempo, se convertirá sin lugar a dudas en la vinculación laboral de aquellos empleados familiares que muestren un

interés mayor e imperante por participar en procesos de administración y producción de la empresa.

El facilitar a los familiares empleados o trabajadores externos cargos que le permitan entender la estructura funcional y operativa de la empresa familiar es fundamental, pues se vincularán a cargos de ese tipo. Evidentemente irán de la mano con una carrera profesional, pues se espera que aquellos que se encuentren más vinculados con la empresa tengan cargos o profesiones que sean percibidos por el empleado como su proyecto de vida. Cabe destacar, que la capacitación del personal fomenta indudablemente el nivel de compromiso, vinculación, valores y profesionalismo que demanda la empresa familiar, pues la vinculación del empleado será proporcional a la que la empresa adopta con ellos, ya que la relación se tiene que volver de indudable cooperación mutua e inseparable.

Asimismo, otros elementos que se plantean para vincular mayormente al personal con la empresa, incluso son la familia, siendo una relación “familia-recursos humanos-empresa”, es la disminución de problemáticas, la capacidad resolutoria de la empresa familia. Para que todo esto suceda y sea posible, el protocolo familiar institucionalizado es clave, puesto que plasmará la labor y función de cada integrante. Es por ello que lo que implica el uso de protocolos de sucesión, asignación de cargos, selección de personal es primordial para la gestión y vinculación del personal de la empresa familiar (Ruedas, 2011).

2.5.5. Función de formación de los empleados por RRHH en las empresas familiares

De acuerdo a Núñez-Cacho (2010), la formación de lo que tiene que ver con el capital humano de las empresas familiares es fundamental para que las empresas tengan un éxito indudable. Las empresas de tipo familiar tienen, al igual que otras empresas, pretensiones de formar y capacitar a su personal porque esto permite tener mayor rendimiento empresarial.

Cuando se trata de la formación del trabajador de la empresa, se emplean programas de entrenamiento (*training*), pues estos tienen efectividad en el rendimiento y rentabilidad de la empresa. Por tanto, las políticas de los RRHH, buscan preparar a los empleados para que puedan ir planificando su carrera profesional dentro de la empresa conforme a su potencial y disposición a mantenerse en la misma. Las carreras se centran en los individuos y se tienen en cuenta los rasgos de carácter individual, personalidad y entorno social. A partir de ello se conforma la carrera profesional, tomando en cuenta las necesidades de la empresa, porque es muy importante que la empresa familiar pueda contar con un personal capacitado que en el caso de relevo generacional pueda hacerse cargo efectivamente de la empresa (Núñez-Cacho, 2010).

Para la preparación del empleado se usan herramientas como el coaching, cuyo proceso consiste en un guiado completo y en un seguimiento continuo y cercano del empleado. El coach velará porque el trabajador cumpla con los requisitos óptimos para el desempeño de la función que aspira a formar dentro de la empresa familiar. También, el mentoring, que se trata un proceso de guiado flexible para apoyarlo en el logro del desarrollo, capacitándolo desde un modelo comprensivo para que comprenda temas importantes (Núñez-Cacho, 2010).

2.5.6. Función de RRHH en retención y explotación del talento humano en las empresas familiares

De acuerdo a Martínez (2014), la cultura estructurada y fuerte de la “empresa familiar” es en sí misma una ventaja de tipo competitiva, debido a que es una distinción del resto de las empresas, porque la cultura otorga la importancia de un estilo y dirección que proyecta la empresa, además de los valores que se van desarrollando en una base sólida de capacidades y recursos, tanto humanos como técnicos. El poseer una cultura con valores tales como, confianza, respeto, orden, unidad, honestidad, compromiso, solidaridad, colaboración, compromiso, etc...será clave para la empresa a la hora de conseguir posicionamiento y prestigio, empleados de calidad, ya que la empresa tendrá una imagen sólida. Es por ello gracias a una buena estructura

cultural se retendrá a los empleados valiosos dentro de la compañía, puesto que se identificarán con los valores y cultura organizacional de la misma.

Es de vital importancia que la socialización sea una forma de transmitir la cultura a los nuevos miembros de la empresa, pues la convivencia constante con la dirección familiar o RRHH profesional, orientará a los nuevos empleados a que se incorporen más a la empresa, conociendo en profundidad los valores y creencias en unidad con la empresa (Martínez, 2014).

2.6. Problemática de los RRHH en las empresas familiares

Según Hebrero (2006), existen diversas dificultades en las empresas familiares respecto a la aplicación de las políticas de RRHH, tales como: jornadas laborales, retribuciones no alineadas con el resto del personal de la empresa, ya sea apegándose a la política retributiva establecida, horario, entre otras. El establecimiento de políticas de recursos humanos como retribución, gestión del desempeño, promoción, formación, etc... permitirán gestionar de forma adecuada el cumplimiento de las mismas según los acuerdos establecidos. Es recomendable que las empresas familiares tengan en cuenta un sistema de RRHH profesionalizado, aunque no se tenga una visión clásica del mismo, ya que solo se emplea hasta que la empresa familiar cumple con cierta plantilla. Entonces, el problema incurre en que las funciones de los RRHH están parcialmente asumidas por el máximo responsable o directivo de la empresa familiares, quien poseerá diferentes ocupaciones en la gestión de recursos (Hebrero, 2006).

Ahora bien, dentro de la problemática de las empresas familiares en lo que se refiere a la implementación de RRHH, Núñez-Cacho, Grande, & Pedrosa (2012), muestran que está relacionada con la percepción de justicia por parte de los empleados no familiares. Es por ello que, el éxito de la dirección de los recursos humanos en las empresas familiares, tiene que ver con como se sientan de satisfechos los empleados en la dirección de la gerencia como tal. En este sentido, cuando se compara el sistema familiar con la empresa, surge una situación compleja, ya que la repartición de ganancias es desigual en cierta forma, ya que frecuentemente existen mayores beneficios para los familiares. En esta línea de investigación, Barnett y Kellermanns (2006 c.p. Núñez-Cacho, Grande, & Pedrosa, 2012), plantean que la gestión del personal no familiar es conflictiva, debido a que la

incorporación de personal, promoción, desarrollo de la carrera, evaluación, motivación, compensación depende de lo restrictivo que pueda ser el grupo familiar dominante en la empresa.

En términos económicos, la empresa familiar es un motor fundamental, a nivel nacional e internacional, especialmente, en los casos en los que la empresa exporte, pues la mayoría de las compañías familiares suelen tener un crecimiento exponencial de sus plantillas laborales y este se acelera en los casos de expansión y ventas en el extranjero.

Este tipo de empresas debe contar con políticas de reclutamiento adecuadas para responder al crecimiento mencionado, teniendo en cuenta la selección e inducción.

Por ello, históricamente se ha observado que, dentro de las funciones de los recursos humanos de las empresas familiares, las políticas de reclutamiento han sido uno de los pilares fundamentales para que este tipo de compañías crezca y se desarrolle de forma adecuada.

No obstante, el reto de las empresas familiares (en términos de recursos humanos), es alcanzar la efectiva “desvinculación” de aquellos elementos limitativos para promocionar y seleccionar a los sucesores, tomando en cuenta las incorporaciones que sean externas al grupo familiar, pues, para la constitución de este tipo de empresas se tiene en cuenta la incorporación de integrantes de la familia.

De esta manera, dentro de la organización familiar en los recursos humanos se deben proporcionar funciones tanto al órgano de “consejo de administración”, como al “consejo de familia”.

En general, las personas optan por una empresa familiar por la confianza que se tiene entre los miembros, pensando que la comunicación y el trabajo se realizará de forma más fluida. En este sentido, para que una empresa familiar pueda sobrevivir a lo largo del tiempo, se deben establecer reglas claras desde el inicio y se debe planear una buena organización de recursos humanos, teniendo en cuenta los objetivos y los valores de la compañía.

Es por ello que, este tipo de empresas debe contar con políticas o funciones prácticas de compromiso, formación, recompensa, motivación, reclutamiento, carrera profesional, training, compromiso, satisfacción, vinculación organizacional, entre otras, adecuadas

para responder al crecimiento organizacional. Sin embargo, históricamente se ha observado que, dentro de las funciones de los recursos humanos de las empresas familiares, las primeras formaciones y organizaciones de RRHH fueron constituidos por los familiares sin tomar en cuenta la implementación de los recursos humanos, es decir, capital humano no familiar.

2.7. Políticas de las empresas familiares referentes a RRHH

Las políticas de recursos humanos de la empresa familiar tienen que ver con los procedimientos y protocolos para ejercer control sobre las relaciones y la necesidad de los empleados. Para efecto de esta investigación las empresas familiares poseen estas políticas en recursos humanos, en relación al compromiso, la satisfacción, la motivación y vinculación:

- Dentro de las políticas de los RRHH, la contratación del personal se hará a partir de los criterios profesionales que necesite la empresa, además de tener en cuenta las capacidades y competencias que se requieran para medio y largo plazo. Es por ello que a partir de su ingreso en la empresa, las políticas están dirigidas a determinar objetivos para alcanzar metas de la organización en función de la carrera de la persona que entra, por lo que con ello se fomenta el compromiso. Es necesario en algunos casos que como norma la persona tenga una competencia o habilidad que vaya acorde con los propósitos de la organización familiar.
- Para que las estrategias políticas de los RRHH tengan éxito, se deben tomar en cuenta los criterios que se encuentren relacionados a la planificación estratégica de la empresa familiar, traslado interno del personal, distribución, etc... con la finalidad de establecer una estrategia o plan de carreras de cada uno de los individuos profesionales de la empresa familiar, lo que les permitirá obtener mayores oportunidades de crecimiento en un futuro dentro de la empresa (Hernández & Portillo, 2016).
- Esclarecer y precisar la calidad del personal con que se cuenta, mediante evaluaciones del desempeño de los mismos, por lo que se precisara en qué forma

se está realizando el trabajo para observar si se es realmente eficaz y efectivo en el mismo en función del beneficio de la empresa y los trabajadores. Con ello se establecen políticas de promoción, pues la evaluación del desempeño permitirá observar el rendimiento en la empresa con la finalidad de recompensar y aumentar la satisfacción del trabajador con políticas de promoción que incluyen, puntualidad, cumplimiento de trabajo, responsabilidad, compromiso....

- Concretar efectivamente políticas de mantenimiento (retención de empleados) en la gestión de RRHH en el tiempo, ya que los mismos tienen la finalidad de “establecer los criterios de remuneración y promoción de los empleados, teniendo como base la evaluación que se ha hecho de la labor y los salarios en el mercado de trabajo”. Entonces, para retener a los empleados, motivarlos y satisfacerlos, sus salarios deben ser competitivos con respecto al mercado o incluso mayores por ciertos merecimientos en caso exclusivos.

2.8. Modelo evolutivo: etapas de la organización de empresa familiar.

Modelo evolutivo: etapas en los sistemas de la estructura de empresa familiar

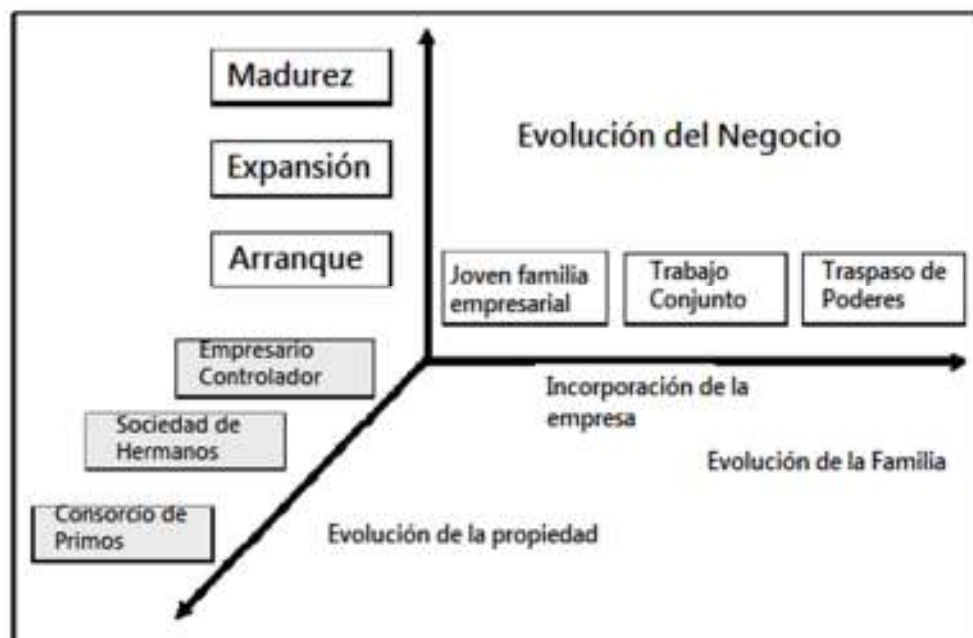


Figura 5. Estructura evolutiva de las empresas familiares.

Fuente: Gersick et al (1999).

Dentro de las estructuras de las empresas familiares, se tiene en cuenta el modelo evolutivo que inicialmente la proyectó, ya que este guiará la estructura final de la misma. Inicialmente, cuando una empresa de tipo familiar está empezando, por un lado, se proyecta la evolución familiar, mientras que por el otro la evolución de la propiedad para finalmente conformar el gobierno de la misma.

En este caso, nos centraremos en la evolución de la propiedad, en primera instancia. La etapa de empresario controlador tiene que ver con aquella gestión de la propiedad, es por ello que se tiene en cuenta quienes son los accionistas, la protección de la cónyuge en los casos en que se tenga previsto la muerte del fundador, la herencia de la empresa, la sucesión y el posible liderazgo (Maseda, Arosa de la Torre e Iturralde, s.f.).

Esta etapa estructural tiene que ver con los intereses de los particulares de la familia y los empresarios, los cuales se interponen o superponen. No suele ser usual la organización de toda la familia, sino que la comunicación con frecuencia se trata de forma automática.

En lo que refiere a la sociedad de los hermanos, consiste en definir el accionariado que se debe tomar en cuenta. Este elemento permitirá que la familia pueda mantener un trabajo impecable en armonía, por lo que la familia sabrá cómo responder ante las vicisitudes de la empresa. En esta fase de constitución estructural, la familia logra plantear los intereses que le motivan dentro de la empresa familiar. Es por ello que se trata de una fase propicia para formalizar los sistemas que van a estar en la dirección y los gobiernos que se conformarán a largo plazo.

En la última etapa, en este caso, de la evolución del negocio, se denomina el consorcio que tienen que realizar los primos o dinastía “familiar”. En este sentido, se realiza una distribución de la toda la propiedad, es decir, se trata de un procedimiento complejo porque se genera la aparición de diferentes tipos de accionistas que son parte del grupo familiar, por lo que se origina un ambiente de mucha tensión. En la naturaleza de esta etapa, es donde se realizan los establecimientos de control adecuados para evitar que la empresa sufra con las medidas que se han implementado (Maseda, Arosa de la Torre e Iturralde, s.f.).

Gobierno Corporativo

De acuerdo a Chiner (2011), el gobierno corporativo en el caso de las empresas familiares, tiene la finalidad de impulsar la unidad y el compromiso entre todo el personal perteneciente a los RRHH. Esto incluye a los accionistas, el personal profesional, los familiares, ya que se busca estabilidad y confianza en el equipo de trabajo que conforma la empresa, para tomar mejores decisiones a largo plazo. Esto implica: “austeridad en los dividendos”, niveles de deuda mitigados, reinversión en todo lo concerniente a instalaciones de la empresa para mantener al personal capacitado en las mejores condiciones, inversión y formación de los empleados mediante los RRHH para transmitirle los valores corporativos inspirados en la cultura familiar, ya que la finalidad es que se logre la misión de la empresa familiar.

Entonces, la relación intrínseca del gobierno corporativo dentro de los RRHH tiene que ver con las funciones del consejo familiar, ya que este tomará parte de las decisiones que decidirán el rumbo de los empleados de la empresa. El consejo familiar, así como las demás funciones del gobierno corporativo de la empresa familiar, desempeña las funciones del consejo administrativo de los RRHH de una empresa particular, pues llevarán el “control y seguimiento” del cumplimiento de lo que respecta a los acuerdos y reglas familiares. El mantenimiento del gobierno y las funciones del mismo pueden ser el motor para lograr obtener la unidad de los accionistas, trabajadores, etc... aumentando el compromiso y responsabilidad con la empresa familiar.

Ya que en otras palabras, el “Consejo Familiar” ejerce como el “Consejo Administrativo”. Esto tiene que ver con la coordinación y comunicación entre el gobierno y la empresa, es decir, su plantilla de empleados, la cual se regula mediante los RRHH. Entonces, en los RRHH de las empresas familiares tienen que ver con el gobierno en cuanto permiten establecer políticas que generen un ambiente laboral estable. Ello se logra mediante las funciones del gobierno corporativo, principalmente del “Consejo Familiar” (Chiner, 2011)

En este sentido, el gobierno corporativo es un sistema complejo estructural y procedimental por el cual las empresas de todo tipo son dirigidas y controladas. Entonces, la estructura de un gobierno corporativo permite definir la repartición de los derechos y diferentes tipos de responsabilidades entre todos los particulares que se encuentran

vinculados con la empresa, tales como: el director corporativo, la gerencia empresarial, los accionistas y otros tipos de “stakeholders”.

Asimismo, Maseda, Arosa de la Torre e Iturralde (s.f.), plantean que el gobierno corporativo de una empresa familiar, en general, es un sistema donde se plantea el control y la dirección de la empresa. En este sentido, se establecen en forma procedimental los derechos y obligaciones que deben cumplir todas las personas involucradas en la empresa: se trata de propietarios, consejeros, administradores, así como accionistas, incluso trabajadores, con la finalidad de formalizar las reglas y procedimientos estipulados para la toma de decisiones definitiva para los negocios de esta naturaleza.

Por otra parte, Quejada y Ávila (2016), plantean que los gobiernos corporativos se ocupan principalmente de las relaciones entre la alta gerencia, los accionistas, todo el segmento de la junta directiva, los accionistas de tipo minoritarios y otras partes interesadas.

Una vez comprendidos el concepto de gobierno familiar, se procederá a destacar el modelo corporativo de tipo familiar. En este sentido, para que el gobierno familiar sea mayormente eficiente, debe contar con: el consejo de la familia, la asamblea familiar como las estructuras de tipo organizativas dentro de las voces que pertenecen a la familia. Asimismo, en términos de la propiedad de la empresa, se encuentra la junta de accionistas como la voz de los propietarios pertenecientes de la empresa.

Por otra parte, dentro de los subsistemas de la empresa y la “propiedad” se encuentra, el “consejo de administración”, el cual es parte de una estructura importante en el gobierno de la empresa de tipo familiar. Dentro de este consejo, actúa la familia, el grupo de gestores e igualmente los propietarios. Por último, se encuentra la dirección dentro de la gestión estructural de la organización empresarial, así como la voz de los empresarios.

Órganos de Gobierno de la empresa

1. **El Consejo administrativo:** este consejo se encuentra constituido por los accionistas de la empresa de tipo familiar. El consejo de administración es considerado en sí mismo un órgano que continuamente debe permanecer, ya que

en este consejo los accionistas recopilan los casos y plantean las reformas previstas en el estatuto social o a petición del directorio. Asimismo, su misión es fundamentalmente resolutive y de análisis en las temáticas estrechamente relacionadas con la operatividad proporcionándole a la empresa información de tipo financiera y económica. Además de ello, es parte de las funciones incorporar o desincorporar miembros pertenecientes al consejo. (Lemos, 2012).

2. **El Directorio:** Constituye un órgano igualmente que es “permanente”. Por tanto, su misión es dirigir y controlar todo lo correspondiente a los procesos evolutivos de la empresa de tipo familiar, con la finalidad de cuidar y velar por los intereses del grupo de accionistas. Como parte de las funciones que le corresponde al “directorio”, corresponde la administración eficiente, el valor económico de la empresa, supervisar todo lo concerniente a las gestiones. En este sentido, este órgano de la empresa tiene otra función, la cual tiene que ver con los propietarios. Por consiguiente, se busca consolidar el sistema de los directores y presidentes y equipo encargado de la gerencia se mantengan apegados a los principios de la ética y los valores sociales que la empresa familiar desea mantener (Lemos, 2012).

Por otro lado, en lo referente al órgano del “directorio”, cuenta con miembros externos o independientes, los cuales cumplen la función para que los cargos no se solapen de forma efectiva. Por tanto, los miembros del directorio pueden ser:

- ✓ Integrantes pertenecientes a la familia, que estén trabajando (he preferido utilizar esta palabra) en la empresa
- ✓ Integrantes de la familia, que no trabajen en la empresa
- ✓ Integrantes de la empresa no familiares que mantengan cargos gerenciales
- ✓ Integrantes de la empresa no familiares que sean independientes de la empresa familiar.

3. **El comité de tipo ejecutivo:** este tipo de comité, puede estar integrado por miembros del directorio, pero se encuentra supervisado por el mismo. El

propósito de este es velar que se lleven a cabo las “estrategias políticas” establecidas por el “directorio”. Entonces, las decisiones de tipo estratégicas son del directorio, mientras que cuando se trata de la ejecución de ellas, se encarga el comité de tipo ejecutivo.

4. **Consejo Asesor:** se puede formar un consejo asesor poco formal, de dos o más integrantes que sean independientes o externos a la empresa familiar, incluyendo a abogados y contadores. La misión de este consejo es buscar reducir los peligros de las decisiones del presidente de la empresa, logrando una gestión más profesional (Lemos, 2012).
5. **Asamblea Familiar:** la asamblea tiene el propósito principal de generar un ambiente de decisiones y discusiones entre los familiares, teniendo en cuenta desde los valores básicos hasta el nivel de compromiso que tienen los empleados e incluso los familiares con la empresa. Es imprescindible que dentro de esta asamblea existan parientes que sean mayormente políticos.

De manera que, dentro de esta asamblea se deriva un foro para que cada uno de los miembros familiares tenga una oportunidad para participar en las decisiones de la empresa (Lemos, 2012).

6. **Consejo Familiar:** este consejo se encuentra constituido por los miembros de la familia que conforman la empresa, los cuales deben reunirse para tomar las decisiones importantes de la compañía.

De esta manera, en los casos de empresas que tienen gran cantidad de miembros, donde las familias son numerosas, es imprescindible este consejo, pues la toma de decisiones puede complicarse.

En otras palabras, se encarga de diseñar las políticas, los protocolos para resolver todos los problemas internos, mantener la cultura empresarial, los derechos, las obligaciones. En este sentido, se deriva de esta actividad empresarial un protocolo familiar, con la finalidad de que regule las relaciones entre la familia y empresa, para lograr finalmente que se reduzcan los problemas familiares y empresariales (Lemos, 2012).

Dentro de la constitución de los gobiernos corporativos de este tipo de empresas, se suele presentar diferentes tipos de problemas por su naturaleza familiar. Estos problemas tienen que ver en primer lugar con lo familiar, en segundo lugar, con la propiedad y en tercer lugar, con el negocio.

En relación a lo que tiene que ver **con la familia**, en la correlación gubernamental corporativa al solaparse las funciones de familia y empresa provoca, normalmente, tensiones y rivalidades, dificultades en las relaciones de poder entre los miembros del clan por el solapamiento de los roles constitutivos. Entonces, al existir disparidades e inconformidades con las formas de control, puede presentarse el incumplimiento de horarios, diferencias en lo que tiene que ver la retribución con otras personas, entre otras.

Respecto a la propiedad: esta tiene que ver con aquellos problemas que son identificados entorno a la expansión del negocio. Se producen originariamente cuando no se ha generado una reorganización indispensable en la estructura de la empresa. Este tipo de problemas están estrechamente entrelazados con todo lo concerniente a la participación de la familia en relación al capital social, es decir, toma de decisiones. De manera que, la pérdida del control de la sociedad puede suponer un atenuante del crecimiento de la empresa.

El tercer problema relacionado a lo que sucede habitualmente en las empresas familiares, hace referencia **al negocio**. Estos tipos de problemas tienen que ver con el dominio de los criterios de los integrantes de la familia, así como con el estilo de dirección de los que conforman el liderazgo en la empresa. Aunado a ello, lo que concierne a la profesionalización de los integrantes de la conformación familiar, al no poseer la misma, pueden generar retrasos en el cambio de tipo generacional, por lo que esta poca capacitación representa un problema en el momento en que se deban descentralizar las funciones y al mismo tiempo capacitar al personal.

No obstante, existe igualmente, en este tipo de problemas, resistencia a abandonar por parte de los que son fundadores, lo que provoca un retraso y falta de planificación en la sucesión de la empresa. Es por ello que las consecuencias negativas de este tipo de complicaciones pueden causar lucha de poderes entre los distintos familiares o

incorporación discontinua de la línea sucesora, entre otros problemas (Maseda, Arosa de la Torre e Iturralde, s.f.).

Una vez mencionados los problemas tipificados de los gobiernos corporativos, de acuerdo a Maseda, Arosa de la Torre e Iturralde (s.f.), esta es la estructura gubernamental más idónea en las empresas de tipo familiar.

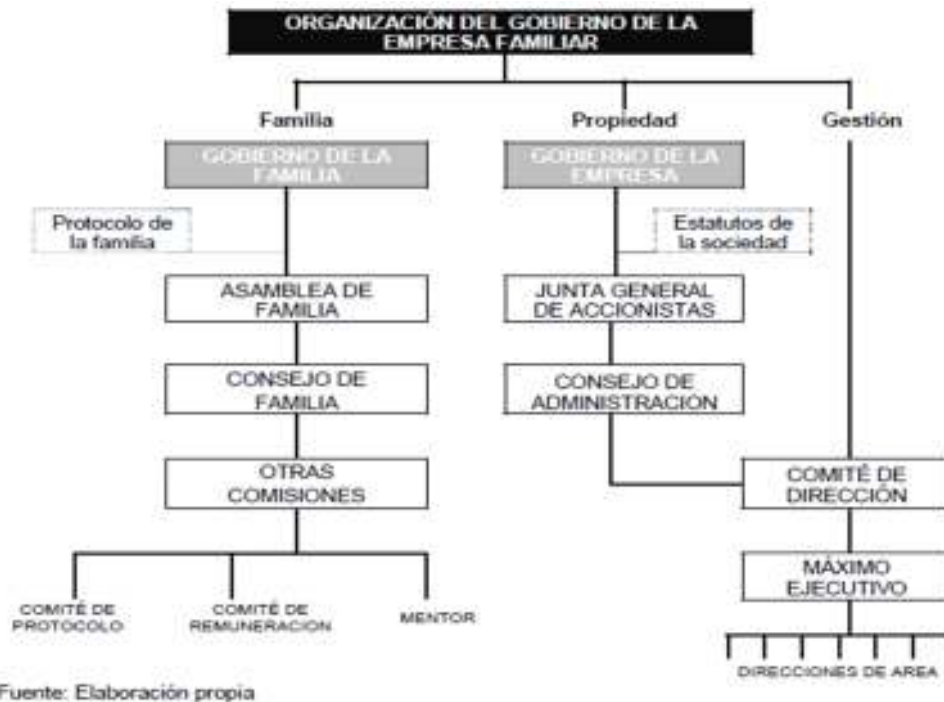


Figura 6. Estructura gubernamental de las empresas familiares.

La disposición gubernamental dentro de cada uno de los mecanismos que conforman a las empresas familiares, los cuales se pueden observar en la imagen anterior, permite capacitar a cada uno de estos mecanismos para la estructura, orden y el establecimiento de vínculos que se producirán en la relación familia-empresa.

Protocolo Familiar

Cuando la empresa familiar desea “profesionalizarse” se convierte en una decisión clave para la misma, ya que implica su supervivencia en el tiempo. Asimismo, la empresa familiar puede mantenerse competitivamente si los mecanismos de los RRHH se encuentran en función de las necesidades de los trabajadores.

En este sentido Saiz (2009), plantea que el capital humano que poseen las empresas familiares tiene un valor fundamental, porque en la medida que se encuentre en la

empresa esta adquiere mayor experiencia y permite que estos tengan una mejor formación. Para ello, el protocolo cumple una función estrecha con los RRHH, ya que el protocolo al ser un documento que establece la normativa, las regulaciones protocolarias, las funciones de los cargos, el establecimiento de las jerarquías, las funciones de poder, las tomas de decisiones, etc.. puede tener una incidencia positiva en todo lo relacionado con el pago adecuado de los trabajadores (Saiz, 2009)

Además de ello, establece las políticas para que se realice una carrera profesional, lo cual motivará al trabajador profesional y lo comprometerá más con la empresa porque puede aspirar a lograr un cargo superior, ya que esto está permitido en el protocolo familiar donde las decisiones del “Consejo Administrativo” permiten este tipo de ascenso.

En la medida que el protocolo familiar plantee una carrera profesional para los empleados de forma justa y equitativa, se produce un proceso seguro de fidelización de los trabajadores en términos de largo plazo, lo que asegura el capital humano dentro de la empresa. Todo lo concerniente al fortalecimiento de los RRHH, está implicado en las decisiones de los protocolos familiares, ya que esto tiene que ver con las medidas que se toman para la gestión del personal. Mientras se establezca las políticas de carrera profesional se logrará que el personal tenga el compromiso que se espera para la empresa (Saiz, 2009).

El Protocolo Familiar es un contrato suscrito por todos los miembros de la familia propietaria de una empresa, que intenta regular aspectos fundamentales en el desarrollo y mantenimiento de la misma y que, por su especificidad, no se encuentran amparados en la normativa general que rige en las sociedades mercantiles como la ley de sociedades de capital, código de comercio, ni siquiera en los propios estatutos sociales.

El protocolo es un instrumento del que se dota la familia para intentar sobrevivir en el tiempo no perdiendo su condición de empresa familiar. Su propósito, por tanto, es lograr un sistema de comunicación y consenso que regule las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa. (Pérez de Madrid Carreras, 2007)

De acuerdo a lo planteado por Gandolfo (2013), puede entenderse como un documento o un aglomerado de documentos proporcionados por uno o diferentes empresarios que sean titulares de la empresa familiar. Estos empresarios deben ser parte de la familia, por lo tanto, estos documentos regulan de forma jurídica un negocio familiar, por lo que contempla fundamentalmente los aspectos indispensables para asegurar un “código” de la conducta. Éste tendrá importantes funciones regulatorias en la relación de la familia-empresa, por tanto, la continuidad, desarrollo, expansión y finalmente la sucesión de la misma tras la muerte del fundador.

Otra acepción, es aquella descrita y contenida en el artículo 2 del “**Real Decreto 171/2007**”, que de acuerdo a Gandolfo (2013), se define como “un conjunto de pactos que están suscritos por los integrantes que estrictamente guarden vínculos de tipo familiar, por lo que afectan fundamentalmente una sociedad que no está cotizada, por ende, tendrán un interés en lograr un sistema comunicacional y consenso esencial para la toma de decisiones, que regularan en definitiva la relaciones familiares, propiedad y empresa, que afectan directamente a la entidad.

Por su parte, Amat (2007), define los protocolos familiares como, acuerdos que buscan delimitar primordialmente un marco que facilitará el desarrollo de unas reglas que permitirán la actuación en todo lo relacionado a las relaciones entre la empresa y lo que respecta a la familia, es decir, familia y entidad empresarial, sin que esto signifique una interferencia en la gestión empresarial, así como la comunicación con los terceros.

Es, en consecuencia, el resultado de un procedimiento donde participa toda la familia, la propiedad, gestores etc...cargada de propiedades jurídicas, económicas y organizacionales.

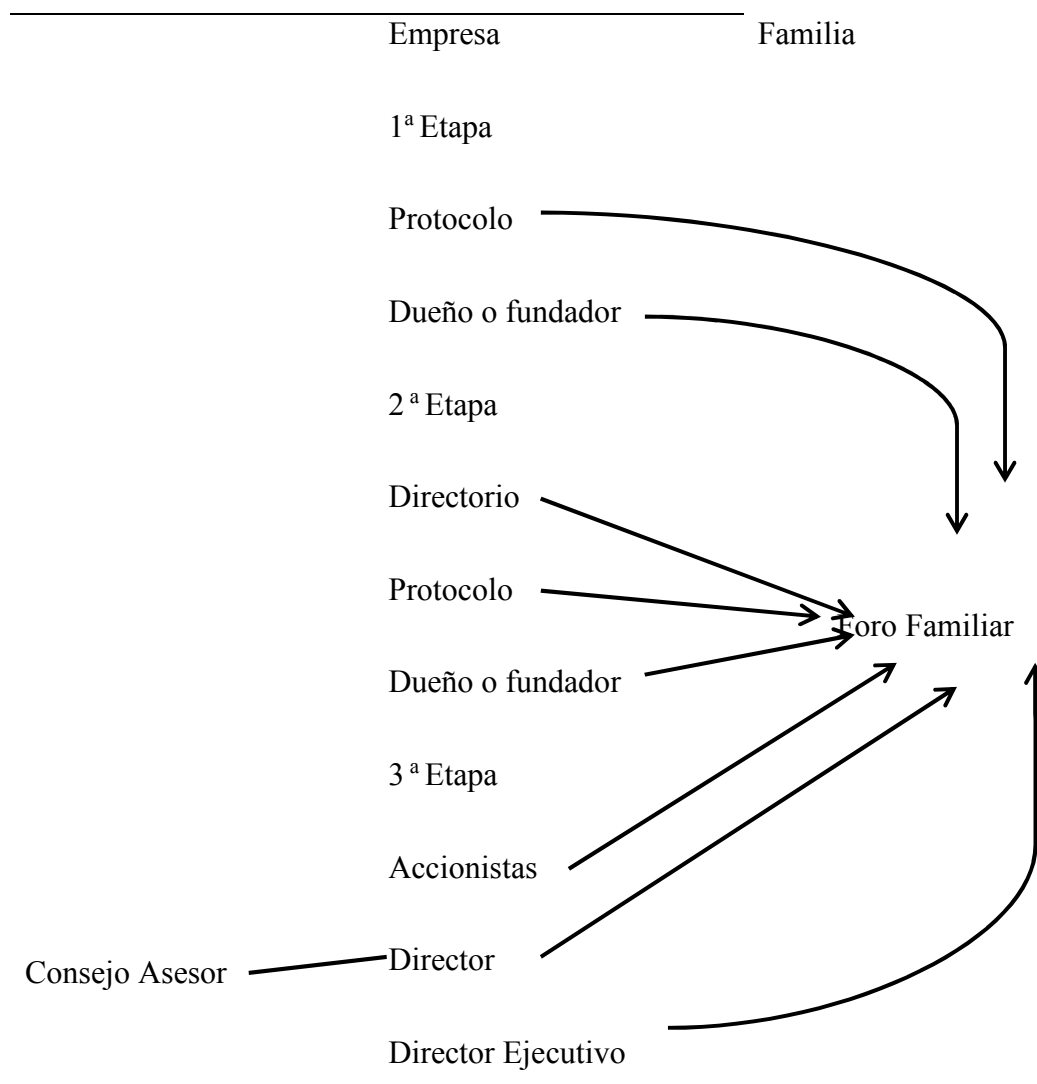
El protocolo debería de dotarse de los órganos necesarios para su efectiva gestión, siendo los más habituales la Junta de Familia y el Consejo de Familia que se pueden entender como réplica a la Junta de socios y el Consejo de Administración del ámbito mercantil. El Consejo de Familia tiene el cometido de trasladar los principios y valores familiares que fundamentarán a la empresa, así como armonizar el grupo familiar sin interponerse en las decisiones puramente empresariales de los componentes del Consejo de Administración. (Folle, 2012).

En la elaboración del protocolo así como en su seguimiento posterior se entiende como absolutamente fundamental la intervención de asesores independientes que modulen las más que posibles diferencias de enfoque explicitadas por los miembros de la familia.

En definitiva, el protocolo es la herramienta contractual de la que un grupo familiar se dota en busca de la mayor estabilidad posible que permita el desarrollo de la empresa y su permanencia en el tiempo.

Cuadro 2.

Sistema de Protocolo Familiar



- **Foro familiar:** también llamado “consejo familiar”. Se encarga, como se mencionó anteriormente, de apertura de los espacios, para que los integrantes

de la familia tengan discusiones y toma de decisiones sobre la empresa familiar.

Mediante el consejo familiar se pueden supervisar y controlar a los miembros de la familia que formen parte de la compañía, pues, dentro del foro familiar, se inspeccionan a los integrantes, teniendo en cuenta los valores, creencias, objetivos, códigos de conducta y demás aspectos que formen parte del protocolo familiar.

En segundo lugar, pueden planificar el futuro de la empresa y la cohesión familiar (Instituto de Empresa Familiar, 2005).

Institucionalización del gobierno familiar: protocolo familiar.

De acuerdo al Instituto de Empresa Familiar (2005), el protocolo familiar, al ser un documento que contiene de forma explícita la forma en que la empresa familiar debe responder efectivamente a sus objetivos, con la finalidad de que la empresa dure en el tiempo y se eviten conflictos que faciliten que perezcan, debe contener una serie de requisitos indispensables:

- Debe ser producto de un consenso familiar, discusión, y debe implicar, como se ha mencionado a toda la familia, que se debe sentir identificada con el mismo.
- Se debe establecer un documento que esté firmado por los miembros de la familia que hayan participado en la discusión.
- Cada familia debe tener un protocolo, no hay un modelo que sea universalmente ejecutable en estos casos
- Es importante evitar la imposición del protocolo familiar mediante las conversaciones verbales, la flexibilidad e incluso todo lo referente a la negociación, porque se da por el consenso previo.
- Cabe destacar de qué manera se regula el hecho de incorporar a los familiares en la compañía, ya sea como trabajadores o como miembros de los órganos de administración. En por ello que, en determinados casos se introduce tope de

edad para que puedan ostentar ciertos cargos en la empresa o un mínimo de años de experiencia en el mercado laboral al margen del grupo familiar.

- Frecuentemente se implementa y se diseña un plan de carrera profesional.
- Aunque cada empresa tiene su propio modelo de empresa familiar, es importante que contenga la misión, los valores, los objetivos y la cultura empresarial.
- Los objetivos del protocolo familiar están destinados a establecer acciones de los órganos de gobierno y normas de funcionamiento.
- Asimismo, el protocolo informa sobre los procedimientos del “acceso a condición de accionista” y los criterios para que los mismos sean parte del gobierno corporativo de la empresa.
- Debe contemplar sin excepción, las políticas y normas laborales, de cada uno de los miembros pertenecientes a la familia, incluyendo el modelo de recursos humanos, incorporación de personal, hasta la salida del mismo.
- Este protocolo igualmente, faculta a la familia de toda la información contable, como las políticas de retribución de cada uno de los integrantes.
- Debe integrar, “política de dividendos”, “política de endeudamiento”, ampliaciones del fondo o capital, factores de tipo fiscal entre la familia y empresa (Instituto de Empresa Familiar, 2005).
- Debe mantener información sobre las normas de “transmisión de acciones” planes de la “recompra” y la liquidez.
- Como se ha mencionado, este protocolo contempla igualmente, los planes de sucesión. Vigencia de las normas, mantenimiento del “nombre y marca comercial” entre otras.

2.9. Estudio de la empresa Estrella Galicia

Primeramente es necesario señalar que todo comienza con la Corporación Hijos de Rivera. Se trata de la compañía insignia que se dedica a la fabricación de cerveza desde

el 1906 hasta nuestros días. José María Rivera Corral funda en 1906 Estrella de Galicia. Esta es la historia de un sueño. El sueño de un emprendedor que a su regreso de su viaje por América (puesto que tuvo que emigrar), apostó por diferentes proyectos, alguno de ellos incluso exóticos como es el caso de la cerveza (aquí es donde se establecería el primer vínculo con la “Familia Rivera”). Actualmente la quinta generación ya forma parte del consejo de la compañía y es participe en la toma de decisiones. (Estrella de Galicia , 2017).

En este apartado, se examinarán las estrategias de recursos humanos en la empresa de Estrella de Galicia a través de una exhaustiva entrevista personal al director de RRHH, “Paul Tran”. En este sentido, desde el año 2010 se estableció el primer plan trianual de recursos humanos, donde los objetivos estaban enfocados en reforzar los valores y la comunicación, teniendo en cuenta el desarrollo del talento humano y los procesos de reclutamiento adecuados, pues se mantenía un enfoque tradicional de RRHH anteriormente en la empresa. Lo que se pretende es alinear la gestión de personas con las necesidades del negocio.

Para los periodos de 2013 y 2014, la empresa realiza internamente un autoanálisis y autodiagnóstico en las estrategias empleadas de RRHH. Para ello se debía definir un nuevo modelo de gestión de recursos humanos y orientar todos los esfuerzos para implementarlo de la forma más adecuada. No es hasta el año 2015, cuando se observa que se introduce un nuevo modelo organizativo de la empresa (nuevo modelo de RRHH), gracias a la entrada de un nuevo director de RRHH, “Paul Tran”, el cual reorganizó el modelo de gestión a uno donde el foco fuese dirigido a potenciar el talento humano (existe mucha promoción interna en la empresa), reforzando los procesos internos de la empresa con la excelencia, tomando en cuenta el servicio, la comunicación y la honestidad. Existe un gran dinamismo y oportunidades de desarrollo personal con nuevos retos que surgen continuamente y con un aprendizaje constante. Gracias a esta reorientación, el modelo se aproxima más a los clientes. Todas estas iniciativas se detallarán y especificarán posteriormente a través de una serie de proyectos que cabe destacar.

Dentro de la gestión, las políticas están orientadas a la retención del personal (con empleos de calidad y contratos indefinidos que permiten retener a este talento con una propuesta a largo plazo y una trayectoria dentro de la casa), pues el propósito es mantener una organización excelente y feliz. Para ello es importante que el entorno o “clima laboral” esté orientado a satisfacer a los empleados, con políticas de promoción por

trabajos destacados y efectivos, así como políticas de retribución y bonificación, además de recreación. Por ejemplo, con la expansión de la compañía a Brasil con la nueva fábrica se implantó este nuevo modelo, con el fin de mejorar la gestión de los equipos, formar a las personas e introducirles los valores de la compañía para crear ese sentimiento de pertenencia. Con los cambios en el modelo, se fomentan continuamente hábitos de vida saludables en los trabajadores (apuesta en firme para mejorar el clima y el bienestar del empleado). Se promueven actividades deportivas como un ranking de padel en la empresa o se organizan caminatas por el monte para que el empleado lleve a su familia. La finalidad de todo ello y el objetivo primordial de la compañía es que exista conciliación entre la vida familiar y la empresarial. Por otra parte, lo que antiguamente se conoce “prevención de riesgos laborales”, juega un papel importante en la compañía para mejorar la seguridad del empleado.

En torno a los programas y proyectos en la empresa, destaca el plan de formación mediante la colaboración con dos institutos con los que se trabaja con alumnos de formación profesional (proyecto FP dual en las áreas de mecatrónica y química industrial), puesto que la empresa busca especialistas. Este proyecto se implantó debido a la ampliación de la fábrica de A Coruña. El objetivo es formar gente e integrarla dentro de su estructura. Aprenden en la planta y es una inversión de cara al futuro para que se formen y se les pueda reclutar (futuros empleados). Mediante esta medida lo que se está potenciando es ese talento externo, para que exploten sus capacidades y pueda permanecer en la empresa (en la mentalidad de la compañía está acudir al mercado para incorporar nuevo talento y reforzar áreas más especializadas o nuevas que surjan y que requieran contratar nuevo personal). Son puestos difíciles de encontrar los de los operarios. Se necesita un perfil más técnico actualmente, de resolución de problemas, que aporte conocimiento, experiencia en el mercado, etc... y, gracias a este mecanismo se permite que una vez terminen su formación, entren a formar parte de la compañía sin que se les tenga que explicar su desempeño y sus funciones. Además en España muchas veces no está bien visto el hecho de estudiar una FP (seguir otro camino con este tipo de formación) y con ello también pretenden favorecer a este colectivo que en ocasiones es desfavorecido, olvidado o excluido para que puedan aportar sus capacidades (aptitudes) y habilidades.

Otros de los programas que se ha implementado es el coaching con los jefes de equipo para el día a día. Se busca que identifiquen y sepan reconocer el trabajo de sus empleados

cuando lo hacen bien, que puedan resolver conflictos, como realizar evaluaciones de desempeño, etc... pues la función de este proyecto es en definitiva formar a estos jefes de equipo en aspectos con los que no se habían tenido que enfrentar anteriormente. Para ello, existe un consultor externo que les forma con un plan de formación individualizado. Se trata de una metodología que les ha permitido tener un impacto muy positivo en el “management” de la planta. Con ello lo que se consigue es que los trabajadores se encuentren más satisfechos y motivados, por lo que se esforzarán mucho más en el trabajo y ello repercutirá notablemente en la rentabilidad de la empresa.

Por último, han introducido un programa de formación en transformación digital, con el fin de adaptarse a los nuevos retos de la era digital. Con este giro radical por ejemplo se ha establecido e incorporado un nuevo método de reclutamiento (dentro de su estrategia de atracción de talento) que consiste en captar a las personas a través de una apuesta clara por el uso de las redes sociales. Esta reorganización ha repercutido en el hecho de que no se tenga que recurrir a una consultora externa para cubrir las necesidades de selección. Actualmente, con herramientas como LinkedIn se permite una conexión con los candidatos sin tener que acudir a intermediarios. Para ello han establecido un acuerdo de colaboración con una escuela de Madrid. Se promueven charlas informativas y gracias a ello se ha logrado complacer a los empleados, motivarlos y comprometerlos porque se estimula su capacidad formativa.

En definitiva, los objetivos principales de la empresa se centran en mejorar el liderazgo y la motivación, además de fomentar el trabajo en equipo y la comunicación, aspectos fundamentales para el logro de las metas que se proponen. Es por ello por lo que se capta a estos jóvenes talentos, para que ayuden a pensar las cosas de otra manera y se puedan afrontar los nuevos retos del futuro con una nueva perspectiva. Estrella Galicia es una empresa de origen familiar, con una tradición que ha permitido marcar un estilo en la gestión de las personas: de cercanía, de cuidado de las personas, preocupándose por sus inquietudes y sus necesidades. Con ello se crea un alto vínculo y compromiso con las personas.

3. Resultados

En este apartado se expondrán los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, tomando en cuenta los objetivos investigativos como catalizadores de la respuesta obtenida a lo largo de la investigación.

En este sentido, el objetivo planteado en esta investigación consistió en que se examinaran los recursos humanos en las empresas familiares, teniendo en cuenta las funciones y políticas para ello, para finalmente contrastarlo con el caso de Estrella de Galicia. Para ello se establecieron en un principio las características de las empresas familiares, que, como se observó, están más orientadas a la tradición, a su prolongación para establecerse a largo plazo, dejar huella y permanecer en el tiempo.

Aunado a ello, las características de las empresas familiares pueden verse como ventajas y desventajas, pues el modelo no es más adecuado que el del resto de las empresas, pero posee poderosas ventajas corporativas, las cuales pueden evidenciarse en la estructura. Por un lado las empresas familiares buscan establecer modelos estratégicos rentables a largo plazo, mientras que el resto tienen el propósito de ser menos complejas porque lo que les interesa realmente es el crecimiento. En referencia a las primeras un claro ejemplo se encuentra si se observa el caso de Estrella de Galicia, donde los cambios continuos de estrategias de RRHH demuestran que continuamente deben reformularse para potenciar la gestión y la estrategia de la empresa con la finalidad de mantenerse a largo plazo.

Con ello, se evidencia que para que las empresas familiares establezcan funciones que permitan el compromiso, la vinculación, la satisfacción etc...deben tener un plan estratégico acoplado a las características y limitaciones de la naturaleza de la empresa, porque deben adoptar en ciertos casos estrategias de empresas no familiares para motivar, satisfacer, vincular, comprometer a los empleados. Con esto, podemos establecer que el primer objetivo específico fue respondido.

En segundo lugar, el siguiente objetivo específico plantea examinar los RRHH de las empresas familiares, pues ello se evidencia cuando se constató con la bibliografía las funciones de los recursos humanos pertenecientes a este tipo de empresas, los cuales plantean funciones de reclutamiento que se ajusten a las necesidades de la familia encargada de la empresa. Asimismo, las funciones formativas y de desarrollo, retribución y recompensa, promoción y sucesión son funciones que cumplen frecuentemente los

RRHH de las empresas no familiares. Por tanto las empresas familiares ajustan las funciones y modelos de RRHH a la conveniencia de la empresa, pues no adoptan modelos completos, ya que los intereses de la familia se encuentran de por medio.

Ahora bien, respecto al caso de Estrella de Galicia y las políticas de RRHH de las empresas familiares, se pudo encontrar en la bibliografía que las políticas de las empresas familiares no escapan de las empleadas en las empresas de tipo no familiar, debido a que lo que buscan ambas es retener al personal, con sistemas de incentivos y recompensas para que los trabajadores promocionen. Estas políticas están orientadas a ello, como se evidencia en Estrella de Galicia que como empresa ha modificado su modelo de recursos humanos optando por uno que esté más cerca a sus clientes y busque mayor satisfacción de los empleados (formándoles para que adquieran mayores habilidades y estén mejor capacitados) para retener el talento. Esto es parte de las políticas de sucesión y promoción, pues en las evaluaciones de desempeño se logra obtener el rendimiento del empleado para analizarlo, ver si es efectivo y que pueda mantenerse en el cargo a largo plazo.

4. Conclusiones

Dentro de los hallazgos encontrados, se pueden tener en cuenta diversas conclusiones considerando profundamente los objetivos que orientaron la investigación. Inicialmente se buscó examinar las funciones de los recursos humanos en las empresas familiares considerando las políticas de estas en términos de formación, motivación, satisfacción, compromiso y vinculación para observar los componentes que integra Estrella de Galicia.

Entonces, se evidenció que las empresas familiares mantienen funciones similares a las empresas no familiares, pero estas funciones están orientadas principalmente a la rentabilidad de la empresa a largo plazo, mientras que las empresas no familiares buscan aumentar ventas y expandirse en el mercado con estrategias a corto plazo. Entonces, para ello conforman estrategias de organización que buscan la proyección longitudinal de la empresa familiar y así lograr que se retengan a los empleados. Las políticas de estas empresas buscan que en el reclutamiento se tenga en cuenta las competencias necesarias

y suficientes para contratar al personal. Evidentemente este contrato debe estar autorizado por la familia, pues son los que toman las decisiones finales.

Además de ello, las empresas familiares plantean que las funciones de satisfacción tengan relación con la eficiencia de los empleados, pues les interesa que el clima laboral sea beneficioso y placentero porque buscan la excelencia en su personal. Mientras mejor estén preparados más sólida es la empresa, por lo que la satisfacción es empleada de diversas formas. En este caso, tomando en cuenta a Estrella de Galicia, se busca que los empleados sean felices dentro del nuevo clima laboral empleado por el nuevo director, el cual plantea un modelo saludable flexible y de conciliación, donde haya transparencias en el conocimiento, exista comunicación y participación. Es por ello que, el celebrar los éxitos, es parte de la cultura, los valores y la dirección de la empresa.

Por otra parte, dentro de las políticas de RRHH de las empresas familiares, los reconocimientos a los empleados como partícipes suelen generar satisfacción y sentimiento de pertenencia en ellos.

A parte de las funciones reconocidas en los hallazgos, acompaña el compromiso, el cual es transmitido por los directivos de la empresa. Los RRHH deben estar profesionalizados, con personal experto que la empresa haya moldeado con la cultura y valores que maneja la familia, para que pueda transmitirlo al resto de empleados. El compromiso suele fomentarse mediante la retención del talento, el cual se logra con la inclusión del nuevo personal en responsabilidades mayores en la empresa, lo que les permitirá avanzar en sus carreras profesionales. Esto tiene que ver con la excelencia en los procesos de Estrella de Galicia.

Dentro de las funciones, nos encontramos la vinculación y formación. La vinculación tiene que ver con lo comprometido que esté el empleado con la empresa y la formación que este reciba. Los valores, la cultura empresarial de la familia, la carrera profesional, etc... llevarán a vincular a la persona con la misma, porque requerirá que se esfuerce más a partir de las responsabilidades y la confianza que depositen en ella. Ello le permitirá entender mejor la estructura corporativa y funcional de la empresa. Un claro ejemplo de esto lo encontramos con el modelo de Estrella de Galicia, cuando se plantea promover la inclusión de los empleados en la toma de decisiones, fomentando innovación interna

por parte de ellos, pues las ideas que se generen a partir de su participación facilitarán su vinculación.

Por último, la retención se logra al poseer una cultura con valores tales como, confianza, respeto, orden, unidad, honestidad, compromiso, solidaridad, colaboración, etc.... pues mantener a los empleados motivados con los sistemas de retribución, compensación, bonificación y justicia salarial conseguirá que estos se sientan reconocidos en la empresa.

En consecuencia, encontramos que las empresas familiares mantienen un estilo de recursos humanos único, ajustado a sus necesidades corporativas, las cuales están en función de los valores y cultura familiar. Éstas llevarán a establecer las políticas que facilitarán la vinculación, retención, motivación, formación, entre otras, del personal.

5. Bibliografía

Bibliografía

- Álvarez de Mon, A (2015). Trabajo Habilidades profesionales sobre Protocolo y Empresa familiar. Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE.
- Amat, J. (2007). *El protocolo familiar: la experiencia de una década*. España: Ediciones Deusto.
- Barros-Contreras, I., Hernangómez-Barahona, J., & Martín-Cruz, N. (2014). La "familiaridad dinámica" de las empresas familiares. El caso Grupo Yllera. *Universia Business Review* , 88-108.
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2016). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, 4-119. Recuperado el 6 de diciembre de 2016 de, <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>
- Carmona, G., Beltrán, L., Mariscal, D., Haro, J., Beltrán, I., Paez, M., y otros. (2017). *sitio web tecnocientífica*. Recuperado el 2018, de tecnocientífica: <http://tecnocientifica.com.mx/wp-content/uploads/2017/10/Clima-Organizacional-en-las-Empresas-Familiares.pdf>
- Carrasco, A., & Sánchez, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *Dialnet*, 19-29.
- Carrasco, A., Sánchez, G., & Merodoño, Á. (2014). P´rcticas de Recursos Humanos en la Empresa Familiar: profesionalizacion y efecto sobre el desempeño. *Revista de Empresa familiar* , 9-24.
- Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno en las empresas familiares . *Universia Business Review*, 102-110.
- EmpresasFamiliares. (2017). *Empresasfamiliares.com*. Recuperado el 2018, de empresasfamiliares.com: <http://www.lasempresasfamiliares.com/portfolio-items/motivacion/>
- Estrella de Galicia . (2017). *Estrella de Galicia* . Recuperado el 2018, de <https://estrellagalicia.es/compania/>
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 65-90
- Folle, C. (2012). Compromiso y continuidad en las empresas familiares. *IEEM Revista de Negocios* , 54-59.

- Gandolfo, R. (2013). La importancia del Protocolo en la Empresa Familiar. Universidad Nacional de la Plata. *Especialización en derecho civil*. Argentina.
- Goyzueúa, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*. 31(1), 87-132
- Guzmán, P., & Olave, S. (2004). Análisis de la Motivación, Incentivo y Desempeño: en Dos empresas chilenas. . *FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS*, 1-167.
- Hebrero, C. (2006). ¿Cuándo y por qué es necesaria una Función de Recursos Humanos en la empresa familiar? *rrhhdigital*.
- Hernández, L., & Portillo, R. (2016). Profesionalización empresarial de las empresa familiares: una construcción teorica. *Universidad de la Costa* , 1-233.
- Instituto de Empresa Familiar (2005). *Guía: Buen Gobierno en la Empresa Familiar*. Madrid: Fundación Estudios Financieros.
- Lemos, M. (2012). Investigación sobre Políticas de Recursos Humanos en Empresas Familiares”. *Trabajo de Investigación*. Universidad de Cuyo.
- Martínez, R. (2014). *tauja.ujaen*. Recuperado el 2018, de tauja.ujaen: <http://tauja.ujaen.es/jspui/handle/10953.1/454>
- Maseda, A., Arosa de la Torre, B. y Iturralde, T. (s.f.). Empresa familiar: Familia empresaria y empresa familiar: estructuras de gobierno. Recuperado de la página web: https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia_empresaria_y_empresa_familiar.pdf
- Mendoza, J., Hernández, M., & Salazar, B. (2010). Las PYMES familiares y no familiares: Empresas diferentes? . *ResearchGate*, 1-12.
- Mucci, O. y Tellería, E. (2003). *Empresas familiares: introducción, características y roles*. Argentina: UNMDP.
- Núñez-Cacho, P. (2010). Los Efectos de la Formación y el Desarrollo de los Recursos Humanos En el Rendimiento de las Empresa Familiares Españolas. *Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología* , 1-390.
- Núñez-Cacho, P., Grande, F., & Pedrosa, C. (2012). El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión. *Negotium*, 139-162.
- Perez de Madrid Carreras, V. (2007). La Empresa, el Protocolo y la Sociedad «Familiar». *Cuadernos de Derecho y Comercio* , 113-147.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª e.d.). España: Diaz de Santos.

- Quejada, R. y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Rev, esc, adm. Neg*, 81(1), 149-158.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar: un enfoque práctico*. México: Panorama.
- Ruedas, J. (2011). La Profesionalización el Elemento Clave del Exito de la Empresa Familiar . *Visión de Futuro*, 1-18.
- Saiz, J. (2009). Capital Intelectual, Protocolo y Empresa Familiar . *Anuario Juridico y Economico Escorialense*, 377-388.
- Soto, C., Ríos, M. y López, A. (2013). Estructura genealógica de las empresas familiares y su relación de parentesco. *Research Gate*. Recuperado del sitio web: [https://www.researchgate.net/publication/236961332 Estructura genealogica de la s empresas familiares y su relacion de parentesco](https://www.researchgate.net/publication/236961332_Estructura_genealogica_de_las_empresas_familiares_y_su_relacion_de_parentesco)

