

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Año Académico 2019-2020



**Gestión de los recursos humanos en la empresa
familiar.**

ALUMNO: SEBASTIÀ FONS CALDENTÉY

TUTORA: MARÍA JOSÉ ALARCÓN GARCÍA

Índice

1.Introducción	3
1.1- Resumen ejecutivo	3
1.2- Objetivo	4
2. Estado de la cuestión	5
2.1.1- Definición de la empresa familiar	5
2.1.2- Características específicas de las empresas familiares	7
2.1.2.1- Fases	7
2.1.2.2- Las relaciones y la cultura familiar	9
2.1.2.3- El traspaso generacional	11
2.1.2.4- Análisis DAFO de las empresas familiares	14
2.1.3- Tipos de empresa familiar	15
2.2 Gestión de RRHH en la empresa familiar	17
2.2.1- Procesos básicos. Análisis de puestos de trabajo en la empresa familiar.	18
2.2.2- Reclutamiento, selección e incorporación	20
2.2.3- Proceso de formación y desarrollo	22
2.2.4- Proceso de evaluación y compensación	25
2.2.5- Roles de Género	27
3. Caso de estudio: Sebastian Caldentey S.A	29
3.1- Descripción de la empresa: Sebastian Caldentey S.A.	29
3.2- Datos de la empresa y organigrama	31
3.3- Entrevista a Sebastian Caldentey Llopis	39
3.4 Propuestas de mejora	49
4. BIBLIOGRAFÍA	54

1.Introducción

1.1- Resumen ejecutivo

El propósito de este trabajo es analizar la gestión de las tareas propias del departamento de recursos humanos en las empresas familiares. Se examina las características especiales de este tipo de empresas así como la teoría sobre las principales prácticas de identificación, selección, formación y promoción de personal. Asimismo, se hace un estudio de un caso de empresa familiar (Sebastian Caldentey S.A.) como un ejemplo de la gestión de los recursos humanos y finalmente se presentan una serie de propuestas de mejora.

Palabras clave: gestión de personal, departamento de recursos humanos, empresa familiar.

The purpose of this paper is to analyse the main tasks carried out by the human resources department in family businesses. The special features of this kind of companies are examined, as well as the theory about staff's identification, selection, training and promotion. Also, a company (Sebastian Caldentey S.A.) is studied to illustrate the human resources management in a family business and, finally, a series of proposal for improvements are presented.

Keywords: staff management, human resources department, family business

1.2- Objetivo

Las empresas familiares son uno de los motores más importantes de la economía en nuestro país. Se trata de un tipo de empresa que presenta unas características particulares y que se enfrenta a retos y problemas muy concretos, directamente relacionados con la particularidad de su estructura. Uno de los aspectos que afectan de manera más directa al corazón de la empresa y a su funcionamiento es la gestión de los recursos humanos.

El objetivo de este estudio es analizar la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa familiar. Primeramente, se analizará la definición de Empresa Familiar, así como su estructura organizativa. A continuación, se realizará un breve análisis de la historia, evolución y situación actual de las empresas familiares en España a través de diversos datos económicos. Finalmente, se profundizará en cómo tiene lugar la gestión interna del departamento de recursos humanos a la hora de que una empresa familiar pueda desarrollarse con éxito, crecer y ser eficiente.

En apoyo al marco teórico, se llevará a cabo el estudio de una empresa familiar actualmente en funcionamiento con el fin de ejemplificar la creación, evolución y funcionamiento interno de una empresa familiar real. Como el tamaño de esta empresa es reducido y no cuenta actualmente con un departamento de recursos humanos como tal, se analizará cómo se lleva a cabo esa gestión, en base a qué mecanismos funciona y una vez analizado también se presentarán una serie de propuestas de mejora para la empresa.

2. Estado de la cuestión

2.1. Empresa familiar

2.1.1- Definición de la empresa familiar

Actualmente el impacto que tienen las empresas familiares en la economía española o, mejor dicho, en la mayor parte de las economías a nivel global es muy notorio e importante ya que se postulan como uno de los principales motores económicos del mundo entero.

De hecho, a nivel nacional, las empresas familiares son consideradas uno de los activos más valiosos de la economía española. Según el Instituto de la Empresa Familiar, 1,1 millones de empresas son familiares en España, lo que supone el 89% sobre el total de las empresas. Actualmente, crean el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1% del PIB del sector privado¹.

A pesar del indudable impacto de este tipo de empresas en la economía, a la hora de definir qué es y qué características específicas tiene una empresa familiar, encontramos algunas discrepancias. Además, a menudo se tiende a confundir el concepto de empresa familiar con pequeña y mediana empresa dado que comparten muchas características. De hecho, como bien apunta el Instituto de Empresa Familiar, en la literatura científica es posible encontrar una extensa variedad de definiciones de empresa familiar que a menudo están condicionadas por cada autor o por los objetivos de cada investigación.

Sin embargo, después de varios años, se ha conseguido adoptar una definición oficial del término Empresa Familiar, que se acordó en el año 2008 en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del Family Business Network (FBN), siendo estas las principales instituciones

¹ <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>

internacionales en representación de las empresas familiares. Según esta definición, se entiende que «Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones²:

- a) **Propiedad accionarial:** la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- b) **Control:** la mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- c) **Gobierno:** al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- d) **Derecho de voto:** a las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social».

No obstante, según el Instituto de Empresa Familiar, a esta definición es necesario añadirle una variable cualitativa, un rasgo que dote a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Según autores españoles como Gallo (1997), esta variable es la «continuidad», explicado como «la voluntad inequívoca de transmisión generacional de la propiedad y el control de la misma y, con ello, la prolongación en la empresa de los valores de la familia».

En definitiva, se podría concluir que una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso, et al., 2012).

² <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>

2.1.2- Características específicas de las empresas familiares

A pesar de compartir muchos aspectos con las pequeñas y medianas empresas, las empresas familiares poseen unas características específicas que las diferencian del resto.

Las empresas familiares a menudo se suelen catalogar como autoritarias, centralizadas, con falta de confianza y planificación, y con mucha dependencia hacia la persona fundadora (Dyer y Handler, 1994). En cualquier caso, resulta interesante indagar un poco más en las características más significativas de este tipo de negocio, enumeradas a continuación.

2.1.2.1- Fases

Sin duda una característica muy interesante de este tipo de empresas es su evolución. La transición entre unas etapas y otras pueden suponer grandes retos y momentos difíciles para este tipo de organizaciones. Según Kelly et al. (2000) el papel del fundador es fundamental para afrontar los cambios y recibir la nueva etapa con éxito. Desde una perspectiva estratégica, esta figura “ejerce una particular influencia sobre los directivos, la motivación, los valores, los objetivos y sobre las actitudes que son centrales en la organización”.

Tampoco hay que olvidar el factor “familia”, un componente esencial que resulta condicionante a la hora de tomar decisiones y afrontar nuevas acciones en este contexto de cambio, según Ruiz (2008).

Según el modelo de Gersick et al. (1997), las empresas familiares siguen tres etapas diferenciadas: fundador controlador, la propiedad de hermanos y el consorcio de primos.

Primera etapa: fundador controlador

Esta primera etapa se basa en la figura del fundador como centro de toma de decisiones. De hecho, la importancia de esta etapa también radica en la gran influencia que este tipo de gestión por parte del fundador tiene en las generaciones

futuras. Según Rosenblatt et al., (1994), el fundador presenta un estilo y una cultura determinados que pueden determinar el nivel de contacto con el negocio, lo cual puede a su vez crear conflictos de lealtad con aquellos no pertenecientes a la familiar, así como crear dependencia potencial del fundador por parte del sucesor.

Segunda etapa: sociedad de hermanos

Esta etapa se caracteriza también por tener una figura central controladora que suele ser el primogénito a quien el fundador cede su poder y que se considera líder de la empresa. A diferencia de la primera etapa, en esta ocasión la propiedad se reparte entre los hermanos.

Se trata de una fase con mayor complejidad que la anterior, puesto que la propiedad y la gestión en la empresa no tienen por qué recaer sobre la misma persona, lo que a menudo puede provocar conflictos.

Según Ruiz (2008), en esta fase es más probable que exista la presencia de profesionales ajenos a la familia que trabajarán en la empresa con unos intereses distintos a los miembros de la familia y que pueden dotar a la empresa de cierta formalización. Varios han sido los autores que han comentado la entrada de profesionales ajenos a la familia en este tipo de empresa. Por ejemplo, Donnelley (1964) y Levinson (1971) aseguran que estos profesionales ayudan a evitar el fracaso de las empresas y apoyan la separación de la propiedad y la gestión. Por otro lado, otros, como por ejemplo Daily y Dollinger (1992) prefieren la no intrusión de gerentes profesionales externos, debido a las diferencias que pueden surgir entre éstos y los propietarios.

En cuanto a la estrategia, como sigue apuntando Ruiz (2008), dependerá del papel del líder. Si se sigue contando con un líder en el que se concentra todo el poder, la estrategia puede no apoyar la innovación, por lo que la empresa se limitaría a sobrevivir en el mercado al mínimo riesgo posible. Si por el contrario el poder se delega entre varios hermanos propietarios, se trata de una visión un tanto menos reacia a la innovación, lo que puede desembocar en cierto crecimiento. Ante todo

esto, se plantean problemas de financiación que tienen muchas empresas familiares por miedo a perder el control de la misma.

Tercera etapa: consorcio de primos

Esta se trata de posiblemente la etapa más compleja de todas. La suelen componer los primos de la familia, es decir, los nietos del fundador. En esta etapa, como apunta Ward (2001), para poder coordinar las expectativas, los objetivos y las necesidades es necesario decidir si se comparten los valores suficientes como para que la empresa siga adelante o si por el contrario no existe un interés común en su continuidad por las diferencias de opinión.

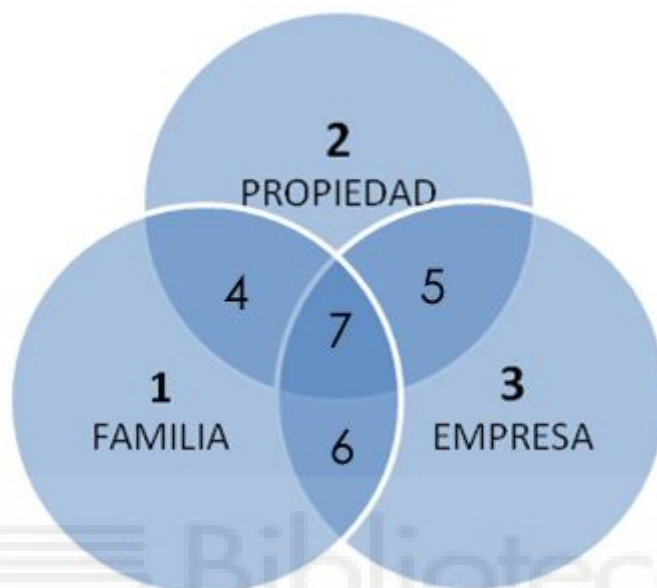
Según Levinson (1971), puede ocurrir que se produzcan barreras en la comunicación que impidan la adecuada planificación y la toma de decisiones, lo que finalmente contribuye al cese de estas empresas. De nuevo Ruiz (2008) apunta que en esta etapa es crucial una correcta planificación de la sucesión para que la transferencia de poder sea ordenada y no provoque incertidumbre en empleados, clientes y proveedores de la empresa.

2.1.2.2- Las relaciones y la cultura familiar

Sin duda, un aspecto único de la empresa familiar es la existencia de distintas relaciones familiares dentro de la misma, ya que en una empresa familiar se dan relaciones interpersonales directamente ligadas a vínculos afectivos muy intensos (padres, hijos, hermanos, etc.). Estas relaciones pueden afectar positiva o negativamente en el funcionamiento de la empresa, ya que las mismas personas pertenecen no solo a una familia, sino a un mismo grupo de trabajo y a un negocio que gestionan en conjunto.

Por este motivo, es importante identificar qué tipo de interacciones, relaciones y poderes tienen lugar entre los distintos componentes de una empresa familiar.

Para entender esta cuestión, es posible acudir al “Modelo de los Tres Círculos”, de Davis y Tagiuri (1982), utilizado en muchos estudios para explicar todas las posibles relaciones que se pueden dar en este tipo de empresas:



Fuente: elaboración propia

Este esquema resulta de gran utilidad a la hora de entender los conflictos, prioridades o luchas familiares que pueden tener lugar en la empresa familiar. De hecho, según Tagiuri y Davis (1996), los atributos que la empresa familiar posea derivarán del solapamiento de los tres factores, familia, propiedad y empresa, y de las interacciones entre sí. Como se verá más adelante, estos tres factores también influyen a la hora de distinguir entre los tipos de empresas familiares que existen.

Según Ruiz (2008), es importante destacar el rol de los valores familiares a la hora de equilibrar los tres subsistemas del diagrama, ya que, estos valores tienen una importancia considerable en este tipo de empresa.

Directamente relacionado con los valores y las relaciones de la empresa, encontramos otro aspecto único de este tipo de empresas: la cultura familiar. La cultura familiar consiste en el papel de los miembros familiares en la dirección de la empresa. De hecho, lo que distingue esta cultura de la existente en otras empresas

es precisamente que los propietarios, directivos y empleados “comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo” (Leach, 1993).

Según Kelly et al, (2000) el fundador ejerce una influencia especialmente significativa en el inicio, desarrollo y mantenimiento de la visión y la cultura de la organización, por lo que es importante tener en cuenta que esta cultura corporativa viene fuertemente influida por la personalidad, los valores y las creencias concretas de la generación fundadora (Harvey y Evans, 1994; Cappuyns, 2000), lo cual repercute en el estilo operacional del negocio, afectando tanto a su desarrollo como a su habilidad para responder a los cambios (Hollander y Elman, 1988).

Asimismo, un factor decisivo que dará forma a la cultura corporativa de una empresa familiar será el papel de los valores de la empresa, los cuales dan soporte a la cultura, a la toma de decisiones y además constituyen los cimientos de la visión a largo plazo de estos negocios (Koiranen, 2002).

La cultura puede presentarse como una de las mayores fortalezas de este tipo de empresas aunque, si esta cultura es excesivamente rígida, puede también convertirse en una fuente de debilidades, especialmente en un entorno tan cambiante como el actual (Leach, 1993; Cromie, Stephenson y Monteith, 1995). Factores como la delegación de responsabilidades, la confianza a la hora de compartir información con otros miembros de la familia o la disposición por parte de los miembros a trabajar con unos objetivos comunes afectarán significativamente a la aparición o agravamiento de problemas resultantes de la sucesión a futuras generaciones.

2.1.2.3- El traspaso generacional

Otro aspecto que es importante comentar acerca de las empresas familiares es el traspaso generacional. De hecho, la sucesión del negocio supone uno de los problemas más graves en este tipo de empresas, suponiendo en la mayoría de las empresas el motivo por el que éstas fracasan.

Según los datos del Instituto de la Empresa Familiar (2015), del más de medio millón de empresas familiares en España, un 45,7% tienen al mando un miembro de la primera generación y el 44,2% un miembro de la segunda. A la hora de llegar a la tercera generación el porcentaje se reduce muy significativamente, ya que tan solo el 7,4% están dirigidas por un miembro perteneciente a la tercera generación. Asimismo, las que se encuentran al mando de familiares de la cuarta generación apenas representan el 2,6% del total.

Los problemas que aparecen en el proceso de sucesión están presentes en todos los tipos de empresa. Sin embargo, las familiares se ven especialmente amenazadas debido a una serie de dilemas de carácter psicológico y emocional (Leach, 1993).

Ward (2001) señala los motivos principales por los que las familiares no sobreviven al traspaso generacional así como el porcentaje:

- **10%** por no encontrar en la familia a **la persona adecuada** para dirigir el negocio.
- **10%** por la **falta de capital** y pago de impuestos.
- **20%** por la **resistencia al cambio** y no adaptarse a las nuevas estrategias.
- **60%** por la **lucha de poder** entre las distintas generaciones y las dificultades en la transición y cesión de poder por parte del fundador.

Además, pese a la importancia que supone el traspaso generacional para las empresas familiares, suele retrasarse mucho debido a varios motivos, entre ellos, según Gersick et al. (1997): negarse a reconocer que ha llegado el momento, miedo por parte de la generación adulta a perder el liderazgo, no encontrar a un candidato idóneo, evitar disputas y luchas de poder en la familia y, por último, desconocimiento de las implicaciones jurídicas, fiscales, etc. de no planificar correctamente la sucesión.

A pesar de todos estos inconvenientes, el futuro de la empresa depende de una sucesión exitosa, de ahí la importancia de su correcta planificación. Uno de los

aspectos que las empresas suelen plantearse llegados a este punto es si la dirección del negocio continuará en manos de un miembro de la familia o si, por el contrario, se optará por un profesional externo. Como es de esperar, esta decisión suele suscitar problemas dentro del núcleo familiar y los empleados.

Con el fin de evitar estos problemas, la empresa debe establecer unos criterios claros a la hora de buscar el candidato idóneo para la sucesión, ya sea miembro de la familia o no. Según Gallo (1995) el candidato ideal será aquel que:

1. Conozca la empresa y le guste su actividad
2. Sea un líder tanto para la familia como para los empleados
3. Tenga la capacidad que se necesita y se ajuste correctamente a las necesidades del puesto en cuestión
4. Tenga la capacidad de trabajar en equipo de acuerdo a los intereses de las distintas partes implicadas, esto es, la familia, los empleados y los propietarios.

Por el bien de la supervivencia y el éxito del negocio a largo plazo, la empresa debe ponderar la importancia de cada uno de los criterios así como decidir qué candidato cumple mejor con ellos.

Podemos encontrar diversas soluciones que pueden ayudar al proceso de traspaso generacional, aportadas por expertos en el ámbito. Entre ellas está la *planificación estratégica* o la *planificación del proceso de sucesión*, entre otras. Junto al diseño de una estrategia, también encontramos la elaboración y puesta en marcha de un *protocolo familiar*. El protocolo se define como "un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de la misma además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa" (Ruiz, 2008).

2.1.2.4- Análisis DAFO de las empresas familiares

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que, adaptada a la particularidad de cada empresa, en este caso de empresas familiares, ayuda en la toma de decisiones y en la ejecución de planes de sucesión, protocolos familiares o incluso planes estratégicos de la empresa. Se trata de un método sencillo y eficaz de recopilar la información necesaria para identificar los elementos internos o externos que afectan de manera directa al desarrollo de la empresa familiar. Lo que se pretende con este análisis, como apunta Cremades (2019), es "consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades, y eliminar las amenazas".

A la hora de identificar fortalezas concretas de las empresas familiares, podemos destacar la cultura familiar, ya comentada anteriormente, la cual añade un fuerte sentimiento de unión y compromiso con el negocio. Asimismo, elementos como el afecto, la comunicación, la implicación personal o el sacrificio también pueden considerarse fortalezas destacables. El tener una estructura poco compleja implica tener una mayor rapidez, independencia y autonomía a la hora de tomar decisiones. Suelen tener, además, una buena y duradera relación con el personal, proveedores y clientes. Esto es gracias una vez más a la poca complejidad de su estructura, ya que de los directivos a los operarios no suele haber muchos eslabones y el contacto es bastante directo.

Del mismo modo, podemos identificar como debilidades los conflictos familiares que inciden directamente en la empresa, ya sean divorcios, odios, celos, distintos intereses etc. entre otras. Otra característica que suele ser propia de estas empresas y que es considerada una debilidad es la rigidez y la no delegación de responsabilidades, ligadas posiblemente a una cultura familiar demasiado fuerte. Cabe mencionar también la poca formalidad de las relaciones entre los integrantes de la empresa o la menor rotación de profesionales por sentido paternalista de los empleados, como apunta Cremades (2019).

En cuanto a las oportunidades, podemos mencionar unas relaciones más estables y cercanas con proveedores y clientes.

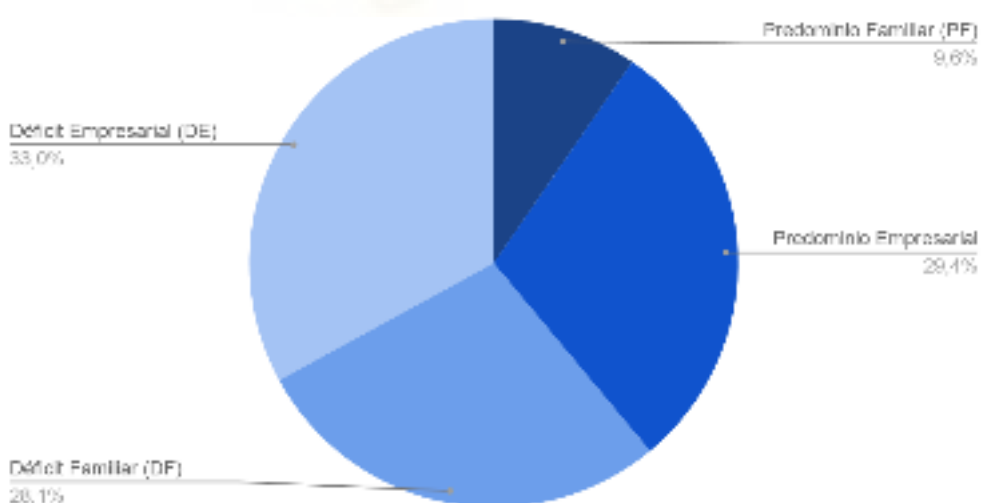
Finalmente, como ejemplos de amenazas, podemos identificar las grandes empresas, las cuales gracias a la disposición de capital pueden adaptarse mucho más rápido a los cambios del mercado así como a la innovación constante en tecnología, procesos, etc. Esto las convierte en una posible amenaza para el futuro de la empresa familiar.

2.1.3- Tipos de empresa familiar

Dentro de lo que consideramos una empresa familiar, es posible identificar distintos tipos de empresa. Existen numerosas formas de dividir los tipos de empresa familiar: en función del tamaño, de la relación entre la familia y la empresa etc.

Según el Instituto de Empresa Familiar (2015), dentro de la heterogeneidad de este tipo de empresas, es posible agruparlas en cuatro tipos, en función de la atención y la importancia que se concede a las dimensiones empresariales y familiares:

Distribución porcentual de los tipos de empresas familiares



Fuente: elaboración propia, datos del Instituto de la Empresa Familiar

- **Empresas familiares con Predominio de la dimensión Familiar (PF).** Se trata del grupo más pequeño, tan solo un 10% aproximadamente de las empresas familiares pertenecen a esta categoría. Son las empresas que mayor preocupación muestran por planificar las cuestiones familiares como la transmisión. Además, presentan un tamaño por encima de la media y son las más multigeneracionales. Son aquellas con mayor índice de pertenencia a asociaciones de empresa familiar.
- **Empresas familiares con Predominio de la dimensión Empresarial (PE).** Alrededor del 30% de las empresas familiares son de este tipo, porcentaje similar a los otros tres restantes. Son las orientadas a los aspectos empresariales, de hecho cuentan con una menor presencia de directivos familiares y tienen los mayores niveles de internacionalización y reparto de beneficios
- **Empresas familiares con Déficit de la dimensión Familiar (DF).** Un 28% del total de empresas familiares son de este tipo. Son las empresas con puntuaciones más bajas en la planificación de la dimensión familiar y sin patrón definido en la dimensión empresarial. Además suelen ser las más jóvenes, de menor tamaño y las que menos reparten beneficios. Cabe pensar que son empresas donde todavía no se han planteado los desafíos de la dimensión familiar, que son normalmente dirigidas desde su creación por el fundador.
- **Empresas familiares en Déficit en la dimensión Empresarial (DE).** Pertenecen a este grupo el 33% de las empresas familiares. Se diferencian del grupo DF por una mayor atención a los aspectos familiares pero también por un mayor descuido de los aspectos empresariales, lo cual a menudo les lleva a menores niveles de internacionalización. Suelen contar con un CEO con más años de experiencia al frente de la empresa y menor tamaño.

GRÁFICO 32. CARACTERIZACIÓN DE LOS TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES



Fuente: Instituto de Empresa Familiar

2.2 Gestión de RRHH en la empresa familiar

Como hemos comentado al principio, el objetivo de este estudio es analizar la gestión de los recursos humanos en las empresas familiares, es decir, conocer el modo en que se identifican y desarrollan los recursos humanos de este tipo de empresas, así como comprender los mecanismos de reclutamiento, selección, promoción, formación, evaluación y remuneración.

La Gestión de los Recursos Humanos se entiende como el conjunto de actividades que se realizan para la organización y dirección de los empleados y que tiene como objetivo la mejora del rendimiento y el aumento de la eficacia y la eficiencia, así como conseguir los objetivos organizacionales mediante el uso de los menores recursos y bienes posibles (Boselie, 2005).

Otras definiciones, como la de Bañón (2008), tienen en cuenta la capacidad de una buena Gestión de los RRHH para atraer a aspirantes profesionales y cualificados, retenerlos y motivarlos, así como crear fórmulas que favorezcan su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

Los recursos humanos son una pieza clave en cualquier empresa, pero es de especial interés en el caso de las familiares. Como señala De Kok et al. (2006), debido al importante papel de la propiedad y la implicación de la familia en el desarrollo del negocio, las prácticas de recursos humanos se desarrollan de manera particular en este tipo de empresas.

Carrasco et. al. (2014) apunta que en las empresas familiares las prácticas de recursos humanos a menudo oscilan desde una clara inclinación hacia los miembros de la familia en las decisiones de selección, promoción etc. en detrimento de los empleados no pertenecientes a la familia, hasta buscar la equidad, que iguale en derechos y obligaciones a los empleados de la empresa. Y es que la relación propiedad/familia/empresa genera un escenario peculiar, en donde se crea un vínculo común y un conjunto de expectativas sustentadas en aspectos psicológicos distintos a los contractuales, en base a emociones, sentimientos y valores que impregnan al funcionamiento del negocio y a sus prácticas de recursos humanos.

A continuación se explicarán los elementos principales de la gestión de los recursos humanos en una empresa familiar, lo que permitirá posteriormente realizar un análisis de esta gestión en la empresa de muestra.

2.2.1- Procesos básicos. Análisis de puestos de trabajo en la empresa familiar.

La descripción y el análisis de los puestos de trabajo están directamente relacionados con la productividad y competitividad de las organizaciones. “El análisis del puesto es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo”. Bohlander et. al (2003).

El análisis de los puestos de trabajo es una herramienta de gran utilidad, ya que permite diferenciar con claridad los distintos roles de la empresa, así como definir las tareas y el ámbito de actuación correspondiente a cada puesto. Siguiendo el

mismo propósito pero a menor escala, el organigrama actúa como un resumen organizativo de la estructura de una empresa.

Según apunta la Escuela de Negocios EAE en el artículo *El organigrama de una empresa familiar, la red que hay que cuidar* de su página web, a diferencia de lo que ocurre en compañías corrientes, donde el organigrama viene impuesto desde la dirección (se entra a trabajar en un puesto concreto sin mayor discusión) en las empresas familiares no es tan fácil consensuar el organigrama. Tal y como comenta EAE, "nadie quiere verse dibujado en un escalafón inferior que el resto de los miembros de la familia".

Sin embargo, continúa EAE, cuanto mejor definido está el organigrama, menos conflictos relacionados con los centros de poder de la compañía aparecerán y más transparentes y fáciles de gestionar serán los que puedan surgir. Además, la transparencia ayuda a que estos conflictos no traspasen el ámbito empresarial y acaben afectando al familiar. Si cada miembro de la familia sabe claramente en qué lugar de la jerarquía se encuentra, es posible debatir abiertamente sobre esta cuestión, así como solucionar diferencias o subsanar injusticias a través del protocolo familiar, el cual hemos explicado en mayor detalle en el capítulo acerca del traspaso generacional.

Existen multitud de posibilidades en cuanto a la estructura organizativa de un negocio familiar. La que propone EAE consta de:

- Dirección general, ocupada normalmente por el fundador o sus sucesores si la empresa tiene más de una generación.
- Direcciones del negocio, ocupadas o no por miembros de la familia.
- Gestión operativa. Está compuesta por una o varias personas que ejecutan las líneas de actuación definidas por la dirección.
- Posiciones más técnicas y administrativas, formado por personas especialistas que dan soporte a la gestión.

Finalmente, EAE señala que esta estructura suele tener forma piramidal o de árbol. Un error frecuente en las empresas familiares de varias generaciones es un exceso de puestos directivos, los cuales han sido creados ad hoc para miembros de la familia pero que carecen de contenido real. De este modo, la estructura comenzaría a tomar una forma ovalada, lo que indicaría una sobrepoblación de puestos directivos, permitiendo situaciones de ineficacia que van en contra del beneficio general de la compañía.

2.2.2- Reclutamiento, selección e incorporación

Una vez diseñada la estructura organizativa de la compañía, otra de las funciones más importantes del departamento de Recursos Humanos es el reclutamiento y selección de profesionales. Carrasco *et al.* (2014) apunta que el objetivo del proceso de contratación es "encontrar y ubicar a la persona que más se ajuste al perfil concreto de cada vacante a cubrir en la empresa". Según Dolan *et al.* (2007) el proceso de contratación se divide en:

1. Reclutamiento o búsqueda de candidatos. En esta parte, la empresa intenta darse a conocer tanto a ella misma como al puesto de trabajo vacante, determinando las características y requisitos del perfil que están buscando y la oferta para que los profesionales que puedan estar interesados conozcan la opción.
2. Selección del candidato. Se trata del proceso de toma de decisiones en el que se realizan las entrevistas y las pruebas necesarias para conocer a los aspirantes al puesto. Estas herramientas permiten al departamento de RRHH identificar al candidato cuyas competencias y capacidades más se ajusten a la oferta de empleo.
3. Socialización o integración de los nuevos empleados en sus puestos, departamentos y en la compañía en general. En esta fase el candidato seleccionado tiene el primer contacto con la empresa. Es importante en esta fase transmitir claramente la misión, visión y los valores de la compañía, así como especificar cuáles son los objetivos del puesto en cuestión.

Según Carrasco *et al.* (2014), dentro del proceso de contratación, las empresas familiares encuentran los mayores problemas en la fase de selección, a la hora de valorar la idoneidad de un candidato familiar para cubrir un puesto. En cualquier empresa, al seleccionar un determinado candidato, entre éste y la empresa se firma un contrato que recoge los intereses recíprocos de ambas partes. En la medida en que la selección sea peor, más perjudicada se verá la empresa, menos se cubrirán sus intereses y menor será la eficiencia. Para compensar dicha ineficiencia, en ocasiones se recurre al altruismo (Schulze *et al.*, 2001), lo que puede así afectar a la cultura de la organización, al sentir los empleados externos que los valores de la empresa no son los mismos para todos, lo que a su vez puede ser el origen de otros conflictos.

La incorporación de los mejores talentos en una compañía es clave para su éxito; los objetivos fijados en la estrategia corporativa no podrán alcanzarse sin la creación de un equipo humano competitivo y válido.

Por esta razón, muchas empresas actualmente dan una visión estratégica al reclutamiento y selección de personal. Y, es que, tan importante es encontrar al mejor profesional como lo es retenerlo, ofrecerle un puesto de trabajo adecuado a sus necesidades, motivarlo y aumentar su compromiso con la compañía, así como, finalmente, presentarlo al resto de la plantilla. Lo cual convierte esta política en una de las más complicadas de llevar a cabo.

En el caso de las pequeñas empresas, la dificultad se agrava debido a la falta de políticas y sistemas de gestión humanas. Por ello, según afirman Cardon y Stevens (2014), para llevar a cabo esta fase correctamente, se hace uso de medios directamente controlables como por ejemplo referencias de empleados, anuncios en el periódico o fuentes informales como familiares inmediatos o amigos, dejando de lado agencias de empleo o instituciones educativas (Rodríguez, 2012).

Cabe mencionar que en la actualidad cada vez es más frecuente el uso de plataformas de empleo para el reclutamiento de personal, independientemente de

que sea una empresa familiar o no, así como el reclutamiento a través de las redes sociales.

Todo gracias al internet y a la conectividad de un mundo tan globalizado que permite que los costes de reclutamiento son menores, más rápidos, ágiles, y se puede abarcar a mucha más gente para poder seleccionar mejor.

2.2.3- Proceso de formación y desarrollo

Según Louart, “por formación profesional se suelen designar los medios pedagógicos que se ofrecen a los asalariados para que desarrollen sus competencias en el trabajo”. Como comenta Durán en su entrada de blog de la Escuela de Organización Industrial, se trata de un proceso de aprendizaje continuo que permite el desarrollo del empleado a nivel personal y profesional. De esta forma, aumenta su valor significativamente, ayudando en el desarrollo y crecimiento de la empresa en el cambiante y competitivo mundo de los negocios actual.

En la misma línea, Carrasco *et al.* (2014) apunta que en un entorno como el actual, la empresa busca ser eficiente y especializar su funcionamiento de modo que en con cada una de las actividades que se realicen se obtenga el máximo valor añadido posible. Para conseguir esto, las personas implicadas en dichas actividades han de tener dominio de su puesto, así como contar con los conocimientos y las habilidades concretas que se necesitan para desempeñar su trabajo con solvencia y alcanzar los niveles de rendimiento exigidos.

Mediante la formación, la empresa pretende dotar a cada empleado de las habilidades, conocimientos y actitudes concretas o de la ayuda necesaria para corregir posibles deficiencias en su puesto actual (Gómez-Mejía *et al.*, 2008).

A pesar de que la formación supone una inversión por parte de la empresa en sus empleados, ayuda a mejorar la posición de éstos tanto interna como externamente. Además, la formación es percibida por ellos como un acto de apoyo por parte de la

empresa, lo que a menudo se traduce en un mayor grado de compromiso con la misma (Gaertner & Nollen, 1989).

Asimismo, Solé y Mirabet (1997) añade que si la formación se aplica de manera adecuada, la empresa puede obtener ventajas significativas, tanto para los empleados (aumento de la seguridad en el empleo, menor número de accidentes laborales, mayores recompensas por el rendimiento, mejoras en la posibilidad de promoción o traslado a otros puestos, mejora en el grado de compromiso con la organización) como para la compañía (mayor productividad, mejor calidad del servicio o producto que ofrece, mayor innovación, flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral).

En su artículo, Durán afirma que el desarrollo de los RRHH hace posible que los nuevos puestos que aparecen en la planificación se cubran a nivel interno. Es una política sostenida en el tiempo que permite hacer frente a la obsolescencia profesional y a los cambios sociales y tecnológicos porque se consigue una menor dependencia del mercado de trabajo. Además, los empleados ascendidos ya conocen la filosofía de la empresa y su cultura organizativa.

El proceso de formación debe ser respaldado por todos los miembros de la organización, ya que la intención es lograr la integración de todos los niveles de la empresa con el desarrollo del proceso de formación.

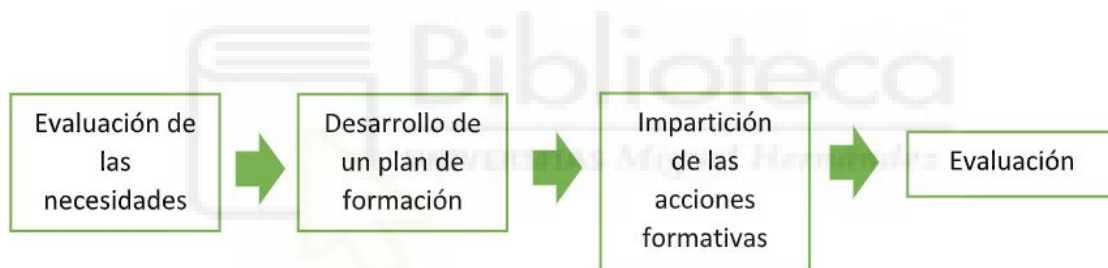
Generalmente en empresas grandes, la formación es planificada y formal teniendo en cuenta siempre los requerimientos futuros. Sin embargo, en empresas de pequeño tamaño, la formación se hace sobre la marcha, conforme al desarrollo del trabajo. No es estructurada, por lo que no suele tener en cuenta el futuro a largo plazo.

En el caso de las empresas familiares, según afirma Carrasco *et al.* (2014), la formación es especialmente importante a la hora de reducir el riesgo de que aparezcan conflictos de intereses. Los propietarios familiares, que tienen parte de su patrimonio personal invertido en el negocio, entienden que la formación es una de las prácticas fundamentales para mantener la empresa a largo plazo mediante la

competitividad de sus recursos humanos en conocimientos, habilidades y competencias. Es de este hecho de donde, según Carrasco, deriva el argumento de que por lo general la formación en la empresa familiar debe ser más intensiva y orientada al largo plazo que en otro tipo de empresas.

Sin embargo, Pérez *et al.* (2007) asegura que en las empresas familiares se corre el riesgo de priorizar el desarrollo de los miembros de la familia, por el deseo de que el negocio sea gestionado por miembros de la familia en el futuro. Esto podría afectar negativamente en la eficiencia de la formación y ocasionar la pérdida de motivación e implicación de los miembros no familiares.

Si nos referimos en concreto al proceso de formación, según el artículo de Durán, para llevar a cabo cualquier tipo de formación y, tal y como ya hemos mencionado, es necesaria la creación de un plan o proceso formativo, el cual debe dividirse en 4 etapas:



Fuente: elaboración propia

- La primera se refiere al análisis de las necesidades formativas: la identificación de los conocimientos y habilidades de los empleados, por un lado, y la de las necesidades formativas de la empresa por otro. Una vez identificados, deben traducirse a objetivos claros y medibles, que sean comprendidos por todos los implicados en el proceso.
- La segunda etapa comprende el desarrollo del plan de formación para convertir las necesidades iniciales en actividades concretas con contenidos, duración, métodos, responsables y destinatarios delimitados.

- La tercera etapa hace referencia a la aplicación de dicho plan formativo, impartiendo las acciones previstas de forma exitosa.
- Por último, una vez realizado el plan y puesto en funcionamiento, es preciso pasar al proceso de evaluación para poder conocer los avances logrados gracias a la formación tanto a nivel personal como organizacional.

En definitiva, la formación es una práctica necesaria sin la que no podría alcanzarse la máxima eficacia empresarial. En lo relativo a las empresas familiares, como comentaba Carrasco, las prácticas de formación son especialmente importantes, aunque deben intentar guardar un equilibrio entre el interés por continuar el negocio a manos de la familia y el acceso a programas formativos por parte de todos los empleados, pertenezcan a la familia o no.

2.2.4- Proceso de evaluación y compensación

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

Luís Puchol (1993) entiende la evaluación del desempeño o rendimiento como “un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual”.

Gracias a esta práctica se consiguen estadísticas fiables acerca de la carga laboral y el rendimiento de cada trabajador, de modo que puedan conocerse los objetivos cumplidos o las necesidades más inmediatas.

Así, la evaluación del desempeño permite orientar la actividad, formar y desarrollar a los asalariados, así como premiarlos o, en su caso sancionarlos. También permite conseguir una mejor y mayor integración en la filosofía de la compañía.

Por otro lado, en palabras de Pierre Louart, “se llama remuneración al conjunto de recursos financieros que se otorgan a los asalariados para retribuir su actividad profesional, estén o no previstos en su contrato de trabajo” así pues, la retribución

se convierte en una partida importante a la hora de valorar la cantidad y calidad del trabajo realizado, y siendo el medio de recompensa para los trabajadores de la empresa.

La retribución y la compensación son uno de los factores más importantes tanto desde el punto de vista de la empresa como para el trabajador. Es el nexo de unión más importante que enlaza el trabajador con la empresa, por lo tanto debe estar bien definida dicha relación. La compensación debe ser equitativa con el resto de trabajadores, no solo en el seno de la empresa sino también con el resto de compañías del sector, y ajustada a los requisitos legales.

Para la empresa es un factor importante ya que así se ve reflejado en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias siendo el gasto de personal, un gasto de explotación de los más importantes en la mayoría de las empresas.

Según Carrasco *et al.* (2014) la retribución está formada por tres componentes, el primero de todos, el salario base o cantidad fija que recibe un empleado regularmente ya sea por horas o por mensualidades. El segundo componente por el que está compuesto son los incentivos salariales, o recompensas ante el logro de determinados objetivos que se fijan en la empresa. Finalmente el tercer componente son las prestaciones o retribuciones indirectas, que abarca un gran abanico de variedad, como pueden ser seguros médicos, coches, casas o viajes.

Según afirma (Gómez-Mejía *et al.* 2008) la fijación de la retribución tiene múltiples efectos en el empleado, en concreto tiene un triple efecto: económico, sociológico y psicológico. Estos efectos, determinan fuertemente el comportamiento de los empleados, lo que convierte la retribución en uno de los instrumentos de gestión de los recursos humanos más importantes para poder alcanzar las metas fijadas en la empresa.

Según algunos estudios, (Gómez-Mejía *et al.*, 2003; Carrasco y Sánchez, 2007) se ha encontrado en las empresas familiares en comparación con las empresas no familiares, un nivel retributivo medio menor del que reciben empleados y directores

de otras empresas, aunque las diferencias desaparecen cuando la empresa se profesionaliza.

Cabe destacar también que en las empresas familiares, los propietarios intentan que los incentivos tengan un papel importante en la retribución final percibida. Esto es debido a intentar conseguir una mayor alineación de intereses entre los trabajadores y la propiedad.

Según (Pérez *et al.*, 2007), también hay diferencias entre unos tipos y otros de empleados. Para los empleados de las empresas familiares, los incentivos suelen tener un menor peso en el salario total frente a las no familiares y viceversa cuando se trata de un salario fijo.

2.2.5- Roles de Género

A pesar del constante cambio y la evolución global de todos los sectores económicos, con el paso de los años, un papel fundamental que viene desempeñando el departamento de recursos humanos, es romper con la tradicional concepción de la división de los papeles de las mujeres y los hombres en la sociedad. Sin embargo, siguen existiendo situaciones de desigualdad que han de ser corregidas.

Por ello, la importancia de que aparezca este apartado en mi Trabajo de Fin de Grado para reflejar que no solo es importante el estudio visto en los anteriores apartados, sino también hacer hincapié en la situación de desigualdad en la que se encuentran actualmente las mujeres y apoyar las medidas y planes de igualdad para cuanto antes alcanzar una igualdad real en todos los sectores. Además, suele ser función del Departamento de Recursos Humanos analizar y elaborar las medidas que sean necesarias encaminadas a garantizar este principio de igualdad.

Actualmente las mujeres se encuentran completamente integradas en el mundo laboral y, a nivel legislativo, se han hecho muchos esfuerzos por conseguir la

igualdad entre los dos sexos. De hecho, hoy en día el papel de la mujer en la empresa familiar está evolucionando hacia una mayor participación en el negocio, contribuyendo al éxito y la continuidad de las empresas a distintos niveles.

Sin embargo, hasta hace relativamente poco, el papel de la mujer estaba relegado a un segundo plano. Ellas a menudo se encargaban de las tareas domésticas o, si pertenecían a familias con negocios familiares, de tareas accesorias, sin tomar cargos de responsabilidad.

Autoras como Ceja (2008), investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, afirman que por lo general las empresas familiares se han creado siguiendo los roles de la familia tradicional, en los que los puestos que ocupaban las mujeres eran secundarios y a menudo infravalorados.

Según la autora, las funciones que realizan las mujeres en las empresas familiares se pueden dividir en tres grandes bloques:

- Transmisión de los valores de la empresa: las mujeres, gracias a la fuerte influencia especialmente como madres (aunque también como esposas, hermanas etc.), han sido grandes transmisoras de los valores familiares.
- Siguiendo generación: son las madres las que a través de la educación desde la infancia, van inculcando a sus hijos los valores con respecto al trabajo y la riqueza.
- Líder emocional: en las familias tradicionales son las madres quienes normalmente marcan la tendencia de las relaciones familiares. Ellas están presentes a la hora de aconsejar al varón, como mediadoras entre generaciones y fomentan la cooperación y la armonía entre las distintas generaciones. Debido a la estrecha unión entre familia y empresa, diversos autores les atribuyen el papel de "jefa emocional de la familia".

Si nos referimos a la situación actual, a pesar del gran avance que se ha conseguido en los últimos años, aún es posible identificar desigualdades en el mercado de trabajo, como la diferencia salarial (casos en los que desempeñando el

mismo puesto de trabajo y con los mismos estudios las mujeres cobran menos), el menor número de contratos indefinidos respecto de los hombres y la supremacía de los varones en los puestos directivos.

3. Caso de estudio: Sebastian Caldentey S.A

En apoyo al marco teórico, a continuación se llevará a cabo el análisis de la empresa familiar Sebastián Caldentey S.A., de las Islas Baleares dedicada a la venta de piedra, desde su extracción de la cantera pasando por su procesado hasta la puesta en venta al cliente final. Así se ejemplificará la creación, evolución y funcionamiento interno de una empresa familiar real. Asimismo, se analizará cómo se lleva a cabo la gestión de los recursos humanos. Dicha sociedad es Sebastián Caldentey S.A. fundada por Sebastian Caldentey Llopis.

El análisis se llevará a cabo primero a través del estudio de ciertas características de la empresa en relación al marco teórico, seguido de una entrevista personal al fundador, Sebastián Caldentey Llopis, con una serie de preguntas previamente preparadas y que también responden a algunas de las cuestiones enumeradas en el marco teórico. Además, se comentarán otros datos que no figuran en la entrevista pero que son necesarios para tener una visión más completa de la empresa, como datos de facturación, o el organigrama.

3.1- Descripción de la empresa: Sebastian Caldentey S.A.

Sebastian Caldentey S.A. es una empresa familiar fundada en 1993 que se adecúa a la definición de Barroso et al. (2012) de empresa familiar, en la que la propiedad y en este caso también la dirección se encuentran en manos de una familia, la familia Caldentey. La voluntad actual es que la empresa continúe a manos de los descendientes de la familia.

En cuanto a características más concretas, se podría decir que efectivamente el fundador de la empresa, Sebastian Caldentey, tiene un papel imprescindible a lo largo de la historia del negocio y que ha ejercido una gran influencia sobre trabajadores y más tarde sobre sus hijos en papeles directivos, transmitiendo desde siempre los valores, la cultura y los objetivos de la compañía.

Si seguimos el modelo de Gersick et al. (1997) que diferencia las fases de este tipo de empresas, actualmente la sociedad Sebastian Caldentey S.A se encuentra en la segunda fase, sociedad de hermanos. El fundador cedió su poder a sus 3 hijos, y la propiedad se reparte actualmente entre hermanos, aunque como se verá representado en el organigrama, esté solo un hijo como director general.

Esta etapa es sin duda más complicada que la anterior. Aunque la empresa se encuentre en sociedad de hermanos, en la entrevista con el fundador se verán detalles de la fase previa.

De entre los tipos de empresas familiares que existen, podríamos concluir que Sebastian Caldentey S.A. es una empresa en Déficit en la dimensión Empresarial, ya que presta atención a los aspectos familiares y presenta un mayor descuido de los empresariales.

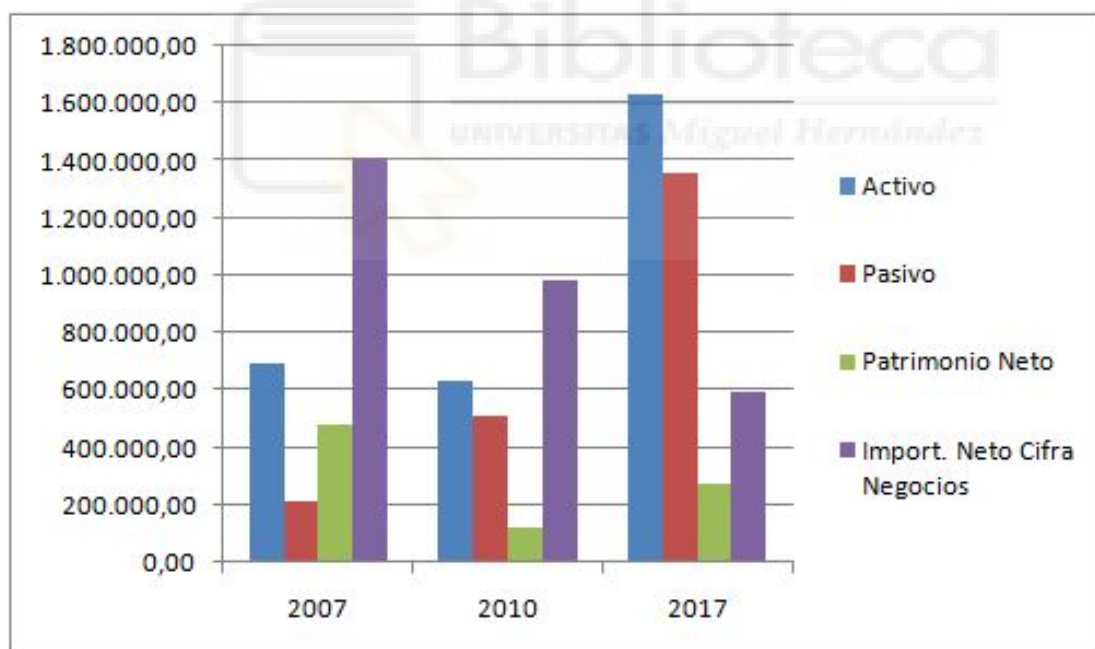
Otros aspectos como la gestión de los recursos humanos, el análisis DAFO, el traspaso generacional o la cultura familiar los explicará el fundador de la empresa en la entrevista, a continuación.

3.2- Datos de la empresa y organigrama

En este apartado se analizan los datos de la empresa familiar Sebastián Caldentey S.A para que se tenga una noción de la magnitud de la empresa. Los datos han sido recogidos de los balances de situación de final de año.

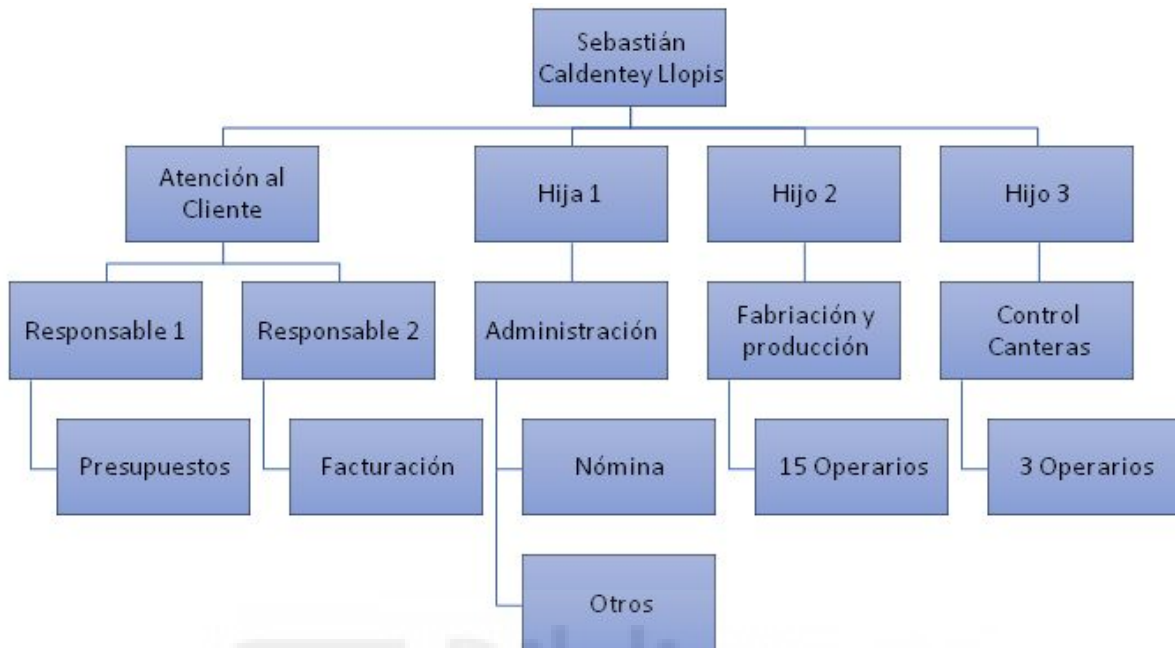
	2007	2010	2017
Activo	694.082,57	634.232,55	1.634.444,13
Pasivo	210.872,30	513.815,45	1.356.908,17
Patrimonio Neto	483.210,27	120.417,10	277.535,96
Import. Neto Cifra Negocios	1.407.579,36	987.497,47	594.793,59

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Organigrama entre 1980 y 2000



Análisis de puestos de trabajo.

1- Sebastián Caldentey Llopis

Cargo: Director General de la empresa familiar Sebastián Caldentey S.A

Funciones:

- Supervisión de correcta ejecución de todos los procesos en cadena desde el inicio de la extracción de la piedra, su procesado y paso por distintas fases y departamentos como finalmente su correcta venta, y creación de la maquinaria y procesos de manipulación de la piedra.
- Atención constante en innovación de procesos, eficiencia de procesos y

innovación en sistemas informáticos.

- Administrador de la reinversión de capital para el crecimiento de la empresa.
- Contacto directo con todos los clientes.

2- Hija 1: Francisca Caldentey Juan

Cargo: Responsable del departamento de Administración

Funciones:

- Contabilidad ayudada por técnico externo experto en relaciones con la administración.
- Control de nóminas ayudada por técnico externo por cuestiones de contratos y demás.
- Relaciones con los bancos y gestión de pagos a proveedores.
- Control seguridad social de los trabajadores, contacto constante con asesoría, control de cantera, maquinaria y almacenes en cuestión de gastos y suministros. Control de la inversión con las amortizaciones pertinentes

3- Hijo 2: Sebastián Caldentey Juan

Cargo: control de fabricación y producción:

Funciones:

- Distribución del trabajo según la disponibilidad del momento de maquinaria libre, tipo de operario en disposición de iniciar la fase adecuada y supervisión continuada de los trabajos en ejecución.

- Supervisión de los presupuestos realizados por atención al cliente e implicación directa en los de mayor orden.
- Atención técnica a los clientes.

4- Hijo 3: Tomeu Caldentey Juan

Cargo: Responsable Cantera

Funciones:

- Control y organización de la cantera, trabajando activamente en ella.
- Control y clasificación del material extraído.
- Gestión del subproducto propio de la explotación.
- Gestión del transporte de la piedra.
- Relación constante con la administración, así como con minas, empresas de seguridad y con el arrendador del terreno.

5- Departamento Atención al cliente.

Cargo: Realización de presupuestos y facturación llevados a cabo por los responsables 1 y 2 respectivamente.

Funciones:

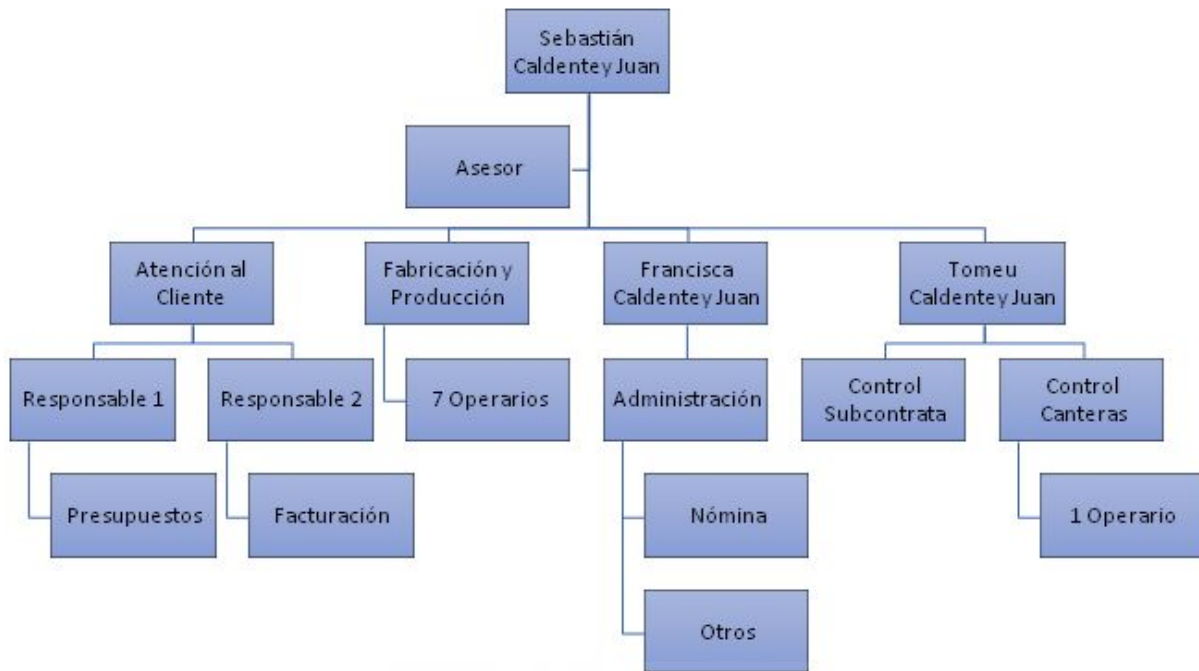
- Atención en primera instancia al cliente que llama por teléfono o acude al taller para cualquier tema, y derivándolo, si procede, a la persona adecuada.
- Elaboración de presupuestos supervisados por la dirección y por el encargado de taller.

- Elaboración de proformas, algunas supervisadas por la dirección antes de convertirse en facturas.
- Gestión de cobro de las facturas.
- Atención al cliente asesorándolo en temas de materiales, precios y fechas de entrega.

Hasta aquí se ha podido observar la distribución de cargos y funciones de la empresa entre los años 1980 y 2000 aproximadamente. A partir de aquí, una vez realizado el primer relevo generacional, se podrá observar la pequeña reestructuración llevada a cabo en la empresa. En ese momento, la empresa pasa a ser dirigida por Sebastián Caldentey Juan, uno de los hijos del fundador.

Se puede observar cómo, tras el relevo generacional, el fundador pasa a realizar el rol de asesor. Tal y como se había hablado entre el padre y los hijos, Sebastián pasaría a convertirse en una figura de apoyo para el nuevo directivo, lo que a su vez ayudó a una transición menos drástica.

Organigrama después del relevo generacional.



1- Sebastián Caldentey Juan

Cargo: Director general

Funciones:

- Control directo de fabricación y producción ayudado por un encargado.
- Supervisión directa en al área de atención al cliente de facturación y presupuestos.
- Atención a clientes que necesitan apoyo técnico
- Captación de clientes.
- Estudio de procesos de fabricación apoyado por el encargado.

- Comprobación de rendimientos, comprobando tiempos de todas las fases
- Contacto directo con proveedores

2- Asesor: Sebastián Caldentey Llopis

- Durante los primeros años ayuda directa al gerente.
- Asesoramiento en presupuestos.
- Asesoramientos en el estudio de procesos de fabricación.
- Presentación de proveedores y clientes.
- Supervisión de trabajos, instando a no perder calidad.

3- Fabricación y producción

Cargo: Área llevada a cabo por el director general y un encargado.

Funciones:

- Priorización de pedidos según fechas establecidas con el cliente.
- Desglose de fases en las notas de trabajo.
- Ayudas directas a los operarios a la hora de preparar las máquinas
- Preparar los archivos para las máquinas computarizadas.
- Agrupar notas de trabajo si procede.
- Carga y descarga de mercancías.
- Revisión de material de proveedores.

4- Francisca Caldentey Juan

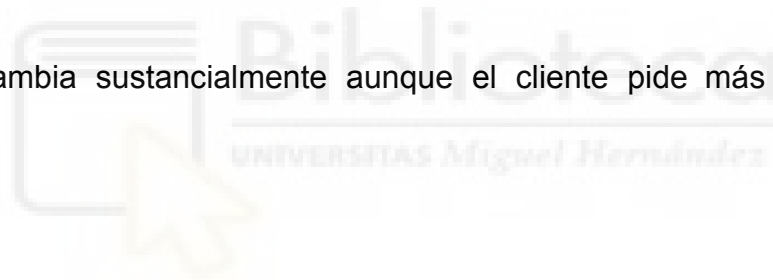
- Sigue con las mismas funciones que en el organigrama anterior además de acciones en internet para captación de clientes.
- Analiza a través de internet la trayectoria de las empresas suministradoras así como de los clientes.

5- Tomeu Caldentey Juan

- Sigue con las mismas funciones que en el organigrama anterior además de controlar las acciones de una empresa subcontratada para que extraiga cierto material virgen de la cantera.

6- Atención al cliente:

- No cambia sustancialmente aunque el cliente pide más asesoramiento técnico.



3.3- Entrevista a Sebastian Caldentey Llopis

1. ¿En qué contexto empezó todo? Cómo era la situación en aquel momento?

En el año 1918 nace en Santanyí mi padre, Bartolomé Caldentey Vidal, hijo de padres payeses y labradores que malviven cultivando unas cuantas hectáreas heredadas de sus antepasados, como era habitual en aquellos tiempos.

Viven en una casa de más de trescientos años de antigüedad sin ningún tipo de comodidad aunque, a su manera, mi padre y sus otros dos hermanos siempre dijeron que fueron felices.

Los tres van a la escuela pública, mi padre es el más aplicado de los tres y siempre ocupa los puestos punteros, destacando en todos los ámbitos.

A los catorce años tiene que dejar la escuela, intenta por todos los medios seguir estudiando pero es imposible, no había dinero en casa. El destino era indiscutible, a trabajar.

2. ¿Cómo se inició tu padre en el mundo de la piedra?

Al igual que sus padres, Bartolomé empieza trabajando en el campo. Era tiempo de siega y hacían falta brazos. Antes de acabar la temporada, Bartolomé se reviste de coraje y le dice a su progenitor que quiere trabajar de albañil. Ni una palabra más, al día siguiente empieza con un maestro del pueblo.

En poco tiempo el maestro le encarga que labre unas jambas para una ventana. Esta fue la primera vez que mi padre manipula piedra de Santanyí, lo cual hace sin ningún problema. Pronto alguna pieza más complicada. Cada vez lo hacía mejor y se animaba a sí mismo. Poco a poco el maestro le va enseñando el oficio y él aprende rápido. Estaba naciendo el artesano. Poco después empieza a realizar los primeros trabajos como autónomo.

3. ¿Qué es lo que tiene de especial la Piedra de Santanyí?

Santanyí es un pequeño pueblo situado al sureste de Mallorca. El pueblo, propiamente dicho, tiene unos 6.000 habitantes escasos. El bien máspreciado es "la piedra de Santanyí"

Esta es una piedra arenisca de color blanquecino, apta para la labranza. Su definición geológica es "calcarenita oolítica". Es muy pura y juntamente con el "cemento", que une las oolitas, forma una masa pétreas muy homogénea que le aporta su característica belleza y permite la talla de obras escultóricas, así como el corte y aserrado para cualquier tipo de obra ornamental.

El hecho que esta piedra aflore solamente en esta zona, la hace única. A día de hoy no se ha localizado en lugar alguno material que reúna todas sus cualidades.

La potencia del recurso es escasa, se puede llegar a un máximo de cuatro metros de profundidad, en muchos casos a menos, aunque su estructura geológica siempre es la misma, después de quitar la tierra y el material estéril si lo hubiera encima, encontramos "la línea de contacto" una separación muy marcada, generalmente recta, plana y bien definida entre el material estéril y la "Piedra de Santanyí".

A continuación, a una profundidad indefinida pero que ronda el metro, encontramos el tipo de piedra de Santanyí denominado "rendat", que es un material con cierto parecido al conocido "travertino", mármol muy común en Italia. Le sigue el tipo de piedra máspreciado de toda cantera, el "Fi", material ideal para esculpir, su potencia aunque también irregular, suele rondar también el metro de altura.

A continuación está el "favat", material con muchos "intraclastos", que son fósiles de conchas incrustados. Este tipo es considerado el de peor calidad.

En los momentos en que situamos los hechos, en sus inicios, las canteras eran de poca envergadura, el trabajo totalmente manual era duro y sufrido. Se procuraba "buscar" la piedra donde se tuviera que quitar poco material estéril. Nunca se sabía cómo sería el material que se encontraría. Aunque sí se sabía que encontrarían piedra, siempre era una incógnita si sería de las dimensiones suficientes para poder

ser utilizada ya que con demasiada frecuencia aparecía tan rota que no servían para ser elaborada como elemento constructivo.

Es, la nuestra, una piedra que sólo se halla en la zona de Santanyí que es el pueblo que le da el nombre, aunque también la podemos encontrar en dos pueblos limítrofes, Felanitx y Ses Salines, pero aún así, sigue denominándose piedra de Santanyí.

Otra de sus características relevantes es su impermeabilidad y resistencia a la erosión que, unido a su peculiar formación (no contiene sílice) permite ser trabajada con herramientas de carpintero. Escultores, mallorquines o no, la han empleado para realizar sus obras más relevantes.

4. ¿Cómo inició su carrera profesional y, más adelante, cómo llevó a cabo la creación de la empresa?

A regañadientes y para no defraudar a mis padres, estudié el bachillerato elemental, pero al acabarlo, a los catorce años les dije claramente a mis progenitores que mi idea era la de empezar a trabajar. No tenía madera de estudiante.

Tampoco me sentía artesano, me parecía aburrido, necesitaba algo más movido y decidí entrar en el mundo de la construcción. Empecé de peón de albañil con un amigo de mi padre que tenía un tajo. Supongo que por indicación suya, siempre me colocó de ayudante de buenos maestros. De ellos aprendí mucho. Me gustó conocer un mundo nuevo, gente diferente, buenos maestros, algunos con muy poca cultura, otros atrevidos, algunos soeces. Era un mundo desconocido pero que existía, y más tarde entendí que había sido positivo conocerlo.

A los 18 años, durante la mili, tengo tiempo para meditar y de hacer mi "proyecto de vida". Decido ser un trabajador por cuenta propia. Pienso que soy capaz de organizar un tajo de trabajo caminando delante y dirigiendo. Me gustaba la

organización y la coordinación. De pronto caigo en la cuenta que estoy pensando en una empresa.

Simultáneamente mi padre, que se había dado cuenta de mis ideas, me propone convertir su pequeño taller artesano en una industria. Mi respuesta, después de meditarla en profundidad y escuchar mi interior es clara, trabajar como artesano no, transformar el taller en una industria, mecanizarla y convertirla en una empresa sí.

Pronto mi padre se aparta a un lado, quiere que yo tome el timón. Seguidamente contratamos a dos personas, después otra más y así sucesivamente. Acababa de nacer la empresa.

Mi inquietud por montar y dirigir un grupo de personas, me lleva a la aventura de lanzarme al vacío, descuidando el control contable. Mis esfuerzos se dirigen a fabricar bien, estudiar detenidamente los procesos, infundir ilusión, ganas y atender a los clientes con esmero y conseguir de ellos fidelidad. El trabajo intenso empieza a dar sus frutos.

Al cabo de unos años, empecé a husmear en el mundo del mármol. Compramos dos máquinas para trabajarlo y comienzo a recorrer las zonas marmoleras de la península para aprender acerca de esta nueva vertiente de la empresa.

Entrar en este mundo nuevo fue una verdadera experiencia. En aquel momento éramos la única marmolería en 40Km a la redonda. En poco tiempo tuvimos una subida espectacular de pedidos y seguía estando solo para controlarlo todo. Siempre quedaba para luego, el control contable.

Se seguía haciendo inversión en maquinaria y agrandando el taller. Había dinero en casa. Única contabilidad.

En los años 80 habíamos ampliado el taller unas cuantas veces, comprado maquinaria nueva, aumentado la plantilla a 8 o 9 personas y el trabajo en general no mermaba,

Con cuarenta años, yo me sentía muy conocedor de nuestra piedra, la de Santanyí,

que sólo la habíamos dejado en segundo lugar, pero en ningún momento la dejamos de trabajar.

La aventura del mármol había sido una etapa fructífera, con buenos resultados pero a mi me tiraba trabajar a fondo la piedra. Mi razonamiento fue claro ¿Queremos "ser alguien" trabajando la piedra de Santanyí, o seguimos dando prioridad al mármol entrando en una guerra de precios y competencias siempre incómodas? Pronto encontré la respuesta: empezaba una nueva etapa dando prioridad a la piedra.

5. Ahora que su empresa ya estaba consolidada, ¿podría identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de Sebastian Caldentey S.A. en aquel momento?

Debilidades

Las debilidades siempre las he tenido claras. Sin duda, la contabilidad era nuestra asignatura pendiente. Como he comentado, desde un principio mi foco había sido la creación y optimización de procesos, la creación de máquinas y de sistemas de gestión, o el trato con los clientes.

A esto habría que añadir mi propia formación, escasa. A pesar de que siempre he sido muy curioso y me apasionaba el mundo de la piedra natural, he de reconocer que prácticamente todo lo que he aprendido ha sido de manera autodidacta, lo que alarga los procesos en la mayoría de los casos. Si hubiera recibido una mayor formación antes de adentrarme en la creación del negocio, posiblemente podríamos haber evitado muchos errores y problemas a los que nos hemos tenido que enfrentar inevitablemente.

Como una debilidad obvia que no podemos dejar de mencionar, está el hecho de que la propia piedra de Santanyí es un recurso natural y escaso.

Fortalezas

Entre otras fortalezas, siempre he considerado el trabajo en familia una de las más valiosas. El hecho de contar con mis hijos y, aunque no figure en el organigrama, el

apoyo de mi mujer, siempre ha sido uno de los puntos fuertes de Sebastian Caldentey S.A. Sin duda, todos ellos han mostrado siempre una gran implicación. Sin ellos, nada de esto habría sido posible.

Otro de nuestros puntos fuertes y relacionado con lo anterior es el clima laboral. El capital humano de la empresa ha sido clave a la hora de crecer. Sus ganas y su implicación han sido determinantes, especialmente en aquellos momentos en los que los encargos nos sobrepasaban y se tenían que trabajar horas extras, que aunque siempre han estado muy bien pagadas, no dejaban de requerir un esfuerzo extra por parte del trabajador.

Todo esto ha creado un clima laboral muy positivo y motivador, y junto con mi familia, todo ha moldeado los valores y la cultura de la empresa.

Amenazas

La mayor amenaza de la empresa es sin duda la economía y su inestabilidad. Somos una empresa pequeña y no podemos evitar ser vulnerables ante los ciclos económicos, como la crisis de 2008, durante la cual el negocio se vio seriamente afectado. Aún hoy, más de 10 años después, seguimos arrastrando parte de sus consecuencias.

Otra amenaza, como para cualquier empresa pequeña, es la presencia de las empresas grandes, las cuales cuentan con el capital suficiente tanto para hacer frente a problemas en la economía como para invertir en innovación y optimización de la gestión.

Oportunidades

Entre las oportunidades, destacamos la búsqueda constante de las oportunidades que nos ofrece el mercado en un momento dado, como en su momento fue la de iniciarse en el mundo del mármol.

Asimismo, otra oportunidad que destacaría es la buena relación con los proveedores y los agentes comerciales.

Finalmente, una oportunidad inherente a la propia localización de la empresa es el hecho de que las Islas Baleares atraen cada vez más un turismo de mayor calidad, y esto favorece mucho a nuestro sector.

6- ¿Cómo describiría las relaciones y la cultura familiar en su empresa?

En sus inicios, sobre el año 1946, que es cuando mi padre empezó a trabajar como autónomo, solo deseaba ganar un buen jornal trabajando en aquello que le gustaba no pensaba en una empresa. Veinte años más adelante es cuando yo decido convertir un taller artesanal en una empresa. Ahí nació el espíritu empresarial que yo trasladé a toda la familia.

Mis hijos nacieron y crecieron con ella y vivieron la aventura de ver crecer una empresa ayudando, ya de muy jóvenes, y en el ámbito de sus posibilidades, en aquello en que podían contribuir. Aprendieron que los inicios son duros. Así conocieron la realidad de una empresa que nace con el firme propósito de hacerse un hueco en el mercado. A la hora de empezar su vida laboral todos tuvieron la oportunidad de elegir libremente su futuro y con la oferta, por mi parte, que apoyaría cualquier iniciativa, fuera dentro de la empresa o fuera de ella. Uno detrás de otro fueron eligiendo su incorporación a lo que habían vivido toda su vida. Los tres hermanos trabajan en, ahora su empresa aún después de mi jubilación.

La cultura de empresa familiar la han vivido desde que nacieron, incluso sufrieron los errores de los que ahora me acuso, en demasiadas ocasiones la vida familiar pasaba a un segundo plano, cosa que en estos momentos me autocensuro.

7- ¿Cómo se produjo el traspaso generacional? ¿Existía un protocolo?

Para ir preparándolo con tiempo, bastantes años antes de mi jubilación pasamos de ser una empresa personal a una S.A. Se hizo por indicación de un profesional externo y conocedor de la familia por el que nos dejamos llevar.

En principio yo era el administrador único, aunque en pocos años pasaron a serlo

Francisca y Sebastian, yo quería estar en un segundo lugar para que ellos fueran rodando, aunque siguiendo en activo, debo reconocer que me era difícil no imponer ciertos criterios.

Un autodidacta, como era yo, generalmente tiene dificultad para justificar ciertas acciones, guiadas demasiado a menudo por el instinto, e impulsadas por la pasión y las ganas de dar un ejemplo no siempre fácil de aceptar.

En el ámbito de trabajo empiezan las discrepancias, diferentes criterios y puntos de vista a veces demasiado distantes. Yo he cumplido los 66 y decido apartarme de la dirección. Empezaba a sentirme cansado. El estrés pasaba factura. Era hora de partir.

Es importante remarcar en este punto que nunca trasladamos nuestras diferencias profesionales a nivel de familia. Dada la proximidad del taller con la casa familiar cada día comemos juntos. En casa predomina un buen clima familiar.

En estos momentos el gerente es Sebastián hijo, aunque en calidad de asesor yo ayudo en lo que puedo, sobre todo, en lo que me pide.

Mi modesta opinión respecto a este tema es que los verdaderos propietarios, y en este caso también trabajadores directos, son los que tienen que imprimir "su carácter" a su empresa. Una empresa familiar de esta dimensión debe ser el fiel reflejo del espíritu y las ganas de quien la dirige y en este caso es el de sus dueños que son los que tienen el contacto directo con el resto de trabajadores, con los clientes y con los proveedores. Mi empresa me definía. Ahora los define a ellos.

No había ni hay protocolo familiar, solo acta testamentaria por mi parte en la que se refleja la igualdad entre hermanos, de la que ellos tienen conocimiento cierto, porque requerí su presencia cuando se hizo ante notario.

Dado el conocimiento profundo que tengo de ellos espero que, llegado el momento, apliquen el sentido común. Tendrán la libertad de demostrarse a ellos mismos lo que significa para cada uno de ellos la empresa heredada. Puede que no sea empresarialmente correcto, pero será una oportunidad única para demostrar su

valía como personas. En este sentido, esta ha sido la formación que he pretendido imprimirles siempre.

8- ¿Cómo se gestionaban los recursos humanos en su empresa?

Al ser una empresa pequeña no era demasiado difícil conocer las aptitudes de cada trabajador y hacer que estuviera en el sitio adecuado en el momento preciso cada trabajador.

A parte de dos grandes artesanos de los que solo tenía que preocuparme de que, sin demasiadas explicaciones, tuvieran trabajo para hacerlo solos, (los artesanos son así), la mayoría era polivalentes con pequeñas matizaciones.

En todo caso era gente muy motivada y dispuesta a aprender cada día. Se la incentivaba cuando demostraban este interés especial en aprender y comprometerse con la empresa. Siempre reconocí abiertamente sus avances en el aprendizaje. Este hecho más los motivaba.

Como responsable de la empresa siempre tuve claro que los trabajadores son el principal activo de la empresa.

9-¿Cómo era el proceso de reclutamiento, selección e incorporación de trabajadores?

El pueblo es pequeño, a parte de mi padre y otro artesano, todos los demás trabajadores procedían de gremios muy diversos, algunos de la construcción, otros de trabajadores autónomos que querían asegurar su futuro estando asegurados en el régimen general y sobre todo gente del mundo rural. En Mallorca era el momento del éxodo de la ruralia buscando horizontes con más futuro.

En la comarca ya éramos una empresa conocida y con muy buena reputación. No era difícil hacer correr la voz que se necesitaba personal y acudían raudos.

Yo ejercía de seleccionador y nunca valoré únicamente aptitudes, sino que ponía por delante sus actitudes. Siempre di preferencia a la "persona" antes que al operario. A este ya lo formaríamos más adelante, y con el tiempo no quería contaminar una plantilla pequeña, pero formada a base de años.

Plantilla trabajadora, responsable y sobre todo fiel a la empresa. No debí equivocarme mucho, la mayoría de trabajadores se jubilaron trabajando con nosotros después de 20, 30, y hasta cuarenta años en buena sintonía.

Yo quería que ellos se sintieran parte de la empresa. También compartía con ellos momentos de ocio y las comidas de empresa se hacían sobre las mesas de trabajo y sin manteles cada vez que conseguíamos un objetivo importante.

El buen operario "se hace" en su puesto de trabajo, no nace.

En una empresa como la nuestra es importante enseñar a trabajar con meticulosidad, si la actitud es buena se aprende rápido. Después hay que fidelizar el operario.

10-¿Tenía una política de equidad de género en la empresa?

En el mejor momento de la empresa llegamos a ser unos veinte trabajadores. Había cuatro mujeres, el resto hombres. La naturaleza del trabajo aconsejaba que el trabajo de taller fuera ejecutado por hombres ya que generalmente se tiene que mover pesos importantes y manejar planchas de grandes tamaños. Importa la fuerza física. No obstante nuestra empresa siempre estuvo en la delantera en cuanto a avances tecnológicos y durante los últimos 10 años de mi presencia se instalaron máquinas con nuevas tecnologías que precisaban de personal más cualificado.

Fue cuando se contrató a una mujer (una de las cuatro) para trabajar en la oficina técnica ligada directamente a fabricación.

Preparaba los programas y cooperaba directamente en la programación y preparación del material que se iba a cortar así como con los trabajadores, (hombres), que procediera en aquel momento. Asimismo ejecutaba directamente la

elaboración de plantillas y de otros trabajos en una pequeña máquina asistida por control numérico donde las piezas eran necesariamente pequeñas.

Su remuneración estaba en consonancia con su trabajo. Otra de las mujeres que trabaja habitualmente en la oficina en atención al cliente no tiene problemas en bajar al taller y trabajar directamente en cualquiera de las máquinas que ella conozca si así lo demandan las circunstancias. Nunca había discriminación por cuestiones de sexo. Valoramos la valía y la actitud.

Aunque este sea el comportamiento real de la empresa respecto a sus operarios-operarias, no hay ningún documento escrito que lo refleje.

3.4 Propuestas de mejora

A partir de la información que hemos obtenido de la entrevista, lo cual nos ha permitido identificar las debilidades de la empresa, a continuación se van a proponer una serie de propuestas de mejora, principalmente en el área de recursos humanos:

APLICACIÓN DE UN PLAN DE IGUALDAD

Una vez hecha la entrevista hemos observado que, en la empresa existe una diferencia entre los roles que desempeñan los hombres frente a los de las mujeres. Por lo general, los puestos administrativos o de oficina, están desempeñados por mujeres, mientras que puestos de peones (ya sea en la cantera o en el taller) los llevan a cabo hombres en su totalidad.

El plan de igualdad que se propone, tiene como objetivo crear un reparto de los roles más equitativo con el paso de los años.

Aunque es una propuesta de mejora interna cabe mencionar que también tendrá efectos positivos no solo dentro de la empresa sino también de cara al entorno externo, como son posibles proveedores, clientes o demás relaciones que se lleven

a cabo, las cuales van a ver una empresa dispuesta a estar comprometida con la igualdad.

La empresa puede crecer y aumentar su plantilla tanto de personal de oficina como de operarios, por esto mi propuesta es un plan de igualdad que sienta las bases para que no se sufra discriminación en ningún ámbito de la empresa en el futuro y conseguir una plantilla más equitativa.

Según el portal de información jurídica Iberley, recordemos que “Tras las modificaciones normativas realizadas por el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, sobre el art. 45 de la LOI, se ha producido una ampliación generalizada en la obligación de implantación de un P.I a las empresas con más de 50 trabajadores -dentro de un periodo transitorio de tres años a contar desde el 7 de marzo de 2019- frente a las de más de doscientos cincuenta fijada con anterioridad. (art. 85 ET; arts. 45-49 LOI y art. 1 y DT12ª RD-ley 6/2019)”

Aunque la empresa no haya tenido nunca una plantilla de unos 50 trabajadores, es muy recomendable que cualquier empresa posea un plan de igualdad si no lo tiene. Todas las empresas, ya sean más grandes o más pequeñas, deberían tener uno, ya que mejora la productividad de la empresa en su globalidad y se genera un mejor clima laboral.

El primer paso sería realizar una serie de preguntas básicas a toda la plantilla de la empresa Sebastian Caldentey S.A, con el objetivo recopilar una información objetiva sobre la situación actual de la empresa y sobre lo que opinan los trabajadores.

- ¿Se tiene en cuenta la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?
- ¿Tienen mujeres y hombres las mismas posibilidades de acceso en el proceso de selección de personal?
- ¿Acceden por igual hombres y mujeres a la formación ofrecida por la empresa?

- ¿Promocionan trabajadoras y trabajadores por igual?
- ¿Cobra menos que su compañero/a, si viene realizando la misma tarea?
- ¿Se favorece la conciliación de la vida familiar, personal y laboral?
- ¿Se conocen las medidas de conciliación disponibles?
- ¿Sabría qué hacer o a quién dirigirse en caso de sufrir acoso sexual en el lugar de trabajo?

El plan de igualdad contendría las siguientes medidas:

- **Promover un acceso más igualitario al empleo entre mujeres y hombres**, independientemente del cargo y funciones. Se aceptarán candidaturas de mujeres para aquellos puestos que tradicionalmente han sido desempeñados por varones y viceversa. En concreto en la empresa Sebastián Candentey S.A., sería incrementar la ocupación de mujeres en las labores del taller y la cantera.

Esta medida se podría conseguir a través de:

- Diseñar entrevistas objetivas que no sean discriminatorias y que estén directamente relacionadas con los requerimientos del trabajo, dejando a un lado la situación personal o familiar
- Eliminar cualquier prejuicio en el momento de la selección sobre el hecho de que las mujeres no pueden cumplir con determinadas tareas.
- Crear anuncios de empleo de puestos vacantes en los que en las ofertas de trabajo se emplee un lenguaje no sexista
- Crear ofertas de empleo que inviten explícitamente a las mujeres a presentarse para ocupar puestos u ocupaciones tradicionalmente masculinas con el fin de equilibrar la plantilla

- Establecer revisiones periódicas de los puestos y categorías existentes con el fin de corregir la posible persistencia de desigualdades
- Hacer un seguimiento del número de solicitudes y contrataciones realizadas por sexo, analizando la idoneidad de las candidaturas, tanto seleccionados como rechazados, para cubrir los puestos ofertados
- **Asegurar las mismas condiciones salariales para ambos sexos.** Se realizará un análisis y comparación de los salarios de cada miembro de la empresa para identificar posibles injusticias y desequilibrios. En el caso de encontrar alguna, se llevarían a cabo los ajustes pertinentes de modo que las retribuciones para las mujeres sean iguales que para los hombres.

Esta medida se podrá conseguir a través de:

- Creación de un plan de carreras en el que quede claramente establecido las tareas, requisitos y responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo, así como el salario correspondiente a cada puesto y las formas posibles de promoción.
- Revisiones periódicas de los puestos, categorías, tareas y responsabilidades con el fin de identificar y corregir posibles desigualdades salariales en función del sexo
- **Asegurar las mismas posibilidades de promoción.** A medida que la empresa fuera creciendo, la empresa tendría que ofrecer las mismas oportunidades de promoción para ambos sexos así como establecer unos criterios de promoción no discriminatorios.

Esta medida se podría conseguir a través de:

- Establecer criterios claros, objetivos, no discriminatorios y abiertos en los procesos de promoción que garanticen una selección en base a criterios neutros.

- Establecer topes horarios de obligado cumplimiento, con el fin de que la posibilidad de promoción no se convierta en un factor que dificulte la conciliación con la vida personal o familiar. Por ejemplo: eliminar criterios como la disponibilidad horaria para ocupar los puestos de responsabilidad
- Anunciar públicamente la oferta formativa de la empresa, asegurando que las convocatorias lleguen al conocimiento de toda la plantilla

CREACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR

Otra mejora dentro del área de recursos humanos es el diseño y ejecución de un protocolo familiar.

Este instrumento podría ser de gran utilidad a la hora de facilitar el proceso de relevo generacional, dado que el segundo relevo es ya más complicado y las posibilidades de supervivencia del negocio se van reduciendo.

Este traspaso sería de vital importancia ya que, como hemos mencionado anteriormente solo un 7.4% de las más de un millón de empresas familiares en España están dirigidas por un miembro de la tercera generación. Esto pone de manifiesto la complejidad de este proceso de traspaso.

OTRAS MEJORAS

Finalmente, al margen de los recursos humanos y una vez conocemos mejor la empresa, otra propuesta de mejora sería un mayor control técnico en aspectos como la contabilidad, gestión de deuda, facturación y reinversión, ya sea por parte de miembros de la empresa o por un profesional externo.

Asimismo, podemos mencionar una mayor presencia en Internet y una mejora en aspectos como el marketing y las nuevas tecnologías.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Bañón, A. R., & Sánchez, A. A. (2008). Recursos estratégicos en la pymes. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 03-126.
- Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España”. *Ide@s Concyteg*, 7(83): 611-622.
- Bohlander, G., Sherman, A., Snell, S. and Nova, P. (2003). *Administración de recursos humanos*. Madrid: International Thomson.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- CAPPUYNS, K. (2000): “Empresas familiares exitosas. Un estudio de sus características y prácticas de gestión”. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, no23, p.p. 22-32.
- CARRASCO, A. J. y SÁNCHEZ G. (2014) El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, Vol. 3 N° 5, pp. 19-29
- Carrasco-Hernandez, A.J, y Sánchez-Marín, G. (2007). The determinants of employee compensation in family firms: empirical evidence. *Family Business Review*, 20, 215-228.
- CEJA, L. (2008). “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible”. Newsletter nº38
Cátedra de Empresa familiar
<https://empresafamiliar.iese.edu/2013/06/14/el-papel-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar-el-reconocimiento-de-un-rol-critico-pero-a-veces-invisible/>

- CREMADES GARCÍA, VICENTE (2019): "El análisis DAFO en las empresas familiares". Grupo Asesor Ros. Disponible en http://www.rosgrupoasesor.es/documentos/_121902032019.pdf
- CROMIE, S.; STEPHENSON, B. y MONTEITH, D. (1995): "The Management of Family Firms: An Empirical Investigation". *International Small Business Journal*, Vol.13, no4, p.p. 11-34.
- DAILY, C. M. y DOLLINGER, M. J. (1991): "Family Firms are Different". *Review of Business*, Vol.13, no1-2, p.p. 3-5.
- DAVIS, J. y TAGIURI, R. (1982): "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Working paper*, Harvard Business School, Cambridge, Mass. También en *Family Business Review*, 1996, Vol.9, no2, p.p. 199-208.
- De Kok, J., Uhlaner, L., y Thurik, A. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44, 441-460.
- Dolan, S., Valle, R, Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- DONNELLEY, R. G. (1964): "The Family Business". *Harvard Business Review*, Vol.42, p.p. 93-105.
- Durán Roa, E. (2013) El Proceso de Formación en la Gestión de Recursos Humanos. Disponible en <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- DYER, W. G. y HANDLER, W. (1994): "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.19, no1, p.p. 71-83.
- EAE Business School "El organigrama de una empresa familiar, la red que hay que cuidar" Disponible en

<https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/el-organigrama-de-una-empresa-familiar-la-red-que-hay-que-cuidar> Fecha de consulta: 2 Feb 2020

- GAERTNER K. N. & NOLLEN, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*.
- Gallo, M. (1995). Empresa familiar. Textos y casos. Barcelona: Praxis.
- GALLO, M. A. (1997): La empresa familiar, Pamplona, IESE, Universidad de Navarra.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON MCCOLLON, M. y LANSBERG, I. (1997): Empresas Familiares. Generación a Generación. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall
- HARVEY, M. y EVANS, R. (1994): "Family Business and Multiple Levels of Conflict". *Family Business Review*, Vol.7, no4, p.p. 331-348.
- HOLLANDER, B. A. y ELMAN, N. S. (1988): "Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry". *Family Business Review*, Vol.1, no2, p.p. 145-164.
- <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>
- <https://www.iberley.es/temas/plan-igualdad-empresa-10191>
- <https://www.pacorabadan.com/2013/11/empresa-familiar-problemas-en-la-definicion-y-consecuencias-estadisticas/>
- Instituto de la Empresa Familiar (2015) *La Empresa Familiar en España*.
- KELLY, L. M.; ATHANASSIOU, N. y CRITTENDEN, W. F. (2000): "Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25, no2, p.p. 27-42.

- KOIRANEN, M. (2002): "Over 100 Years of Age but still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms". *Family Business Review*, Vol.15, no3, p.p. 175-187.
- LEACH, P. (1993): *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica, Barcelona.
- LEVINSON, H. (1971): Litz, R. A. (1995): "The Family Business: Toward Definitional Clarity". *Proceeding Of The Academy Of Management*, p.p. 100-105.
- LOUART, P. "Gestión de los Recursos Humanos". Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1994.
- LOUART, PIERRE (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Martínez, Sergio Gabriel (2013) *Gestión de Recursos Humanos en pymes - Cómo hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Universidad Blas Pascal
- Pérez, M.J., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J., y Sánchez, I. (2007): *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- PUCHOL, L; "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". (1993)
- RODRÍGUEZ, D.C. (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas: Practices of human resources management in small businesses*. Apuntes Del CENES, 31 (54), 193-226. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4238988>
- ROSENBLATT, P. C.; DE MIK, L.; ANDERSON, R. M. y JOHNSON, P. A. (1994): *La Familia En La Empresa*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires. Traducción Del Libro *The Family In Business: Understanding And Dealing With The Challenges Entrepreneurial Families Faces*. San Francisco: Jossey-bass, 1985.

- Ruiz, G. M. (2008). Gestión de la empresa familiar. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz, A.K. (2001). *Agency relationships in family firms: theory and evidence*. *Organizational Science*, 12, 99-116.
- Solé, F., y Mirabet, M. (1997). *Guía para la formación en la empresa*. Madrid: Civitas.
- TAGIURI, R. y DAVIS, J. (1996): "Bivalent Attributes Of The Family Firm". *Family Business Review*, Vol.9, No2, p.p. 199-208. También En Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass, 1982.
- WARD, J. L. (2001): "Tensión Familiar Y Fracaso Empresarial. Elementos Para Un Enfoque Estratégico". *Iniciativa Emprendedora Y Empresa Familiar*, No26, p.p. 38-41.



