

El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas

Human capital in family businesses: an exploratory analysis in Spanish firms



Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 3 N° 5 // enero - junio de 2014 // pp. 19-29

Antonio José Carrasco Hernández

Profesor Colaborador del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas de la Universidad de Murcia (España). Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Murcia

E-mail: antonioc@um.es

Gregorio Sánchez Marín

Profesor Titular del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas de la Universidad de Murcia (España). Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Murcia

E-mail: gresanma@um.es

Fecha de recepción: ---

Fecha de aprobación: ---

Resumen

El propósito de este trabajo es el de analizar cómo la empresa familiar identifica, desarrolla y protegen su capital humano. Desde una perspectiva exploratoria con base en la teoría de recursos y capacidades, se examinan las principales prácticas de recursos humanos en una muestra de 433 empresas españolas. Concretamente, se examinan la orientación e idiosincrasia que las empresas familiares confieren a los mecanismos de selección y de promoción del personal, a las prácticas de formación, al diseño de recompensas y pagos a directivos y, por último, al proceso de sucesión.

Palabras clave: *prácticas de recursos humanos, empresa familiar, estudio exploratorio.*

Abstract

The purpose of this paper is to analyze how family firms identify, develop and protect their human capital. From an exploratory perspective based on the resource-based view, the key human resource practices are examined in a sample of 433 Spanish companies. Specifically, we examine the orientation and idiosyncrasies that family firms confer to the selection and promotion mechanism, to the training and developing practices, to the design of compensation and executive payments and, finally, to the process of succession

Keywords: *human resource practices, family firm, exploratory study.*

1. Introducción

Ante la situación económica actual y frente al nuevo entorno competitivo, las empresas deben de optimizar su funcionamiento centrandose en aquellas actividades y prácticas que constituyan la esencia de su valor. La mayor eficiencia empresarial se alcanza maximizando el valor añadido en cada una de estas actividades, encontrando la mejor forma de combinar y seleccionar sus recursos.

En este sentido, en las últimas dos décadas, la preocupación de los empresarios ha sido la de obtener una fórmula con la que aprovechar, identificar, desarrollar y proteger mejor los recursos organizativos, para lograr con ellos desarrollar ventajas

sostenibles frente a sus competidores. No todos los recursos empresariales son susceptibles de aportar tal sostenibilidad, sino tan sólo aquellos que son valiosos y escasos (Barney, 1991; Grant, 1996) y que duran en el tiempo (Amit y Schoemaker, 1993). En los recursos de la empresa cabe destacar los de carácter intangible, como los factores más críticos e importantes para el éxito de la empresa, y dentro de ellos, a los recursos humanos.

A pesar de la importancia de los recursos humanos para la competitividad de la organización, pocos estudios se han centrado en el análisis de cuáles son las mejores prácticas de gestión para atraer, retener y motivar a los empleados más

eficientes para la empresa familiar. Las investigaciones se han desarrollado mayoritariamente para grandes empresas, y en menor medida para las pyme (De Kok *et al.*, 2006), pero apenas se encuentran estudios sobre la gestión del capital humano en la empresa familiar, a pesar de que continuamente se destaca la importancia de los recursos humanos y su administración en este tipo de organizaciones (Reid y Adams, 2001; Astrachan y Kolenko, 1994).

Por ello, el propósito de este artículo es el de conocer y analizar cómo se aprovechan, identifican, desarrollan y protegen los recursos humanos o capital humano en la empresa familiar, caracterizando las prácticas que se desarrollan en estas empresas. Se pretende, así, avanzar en la comprensión de cómo se gestionan los recursos humanos en la empresa familiar examinando, concretamente, los mecanismos de selección y de promoción del personal, las prácticas de formación, el diseño de recompensas y pagos a directivos y, por último, el proceso de sucesión del líder en la empresa.

Dado que se trata de organizaciones en las que la propiedad e implicación de la familia en el negocio es importante, estas prácticas de recursos humanos son desarrolladas de manera particular (De Kok *et al.*, 2006). La orientación de las prácticas de recursos humanos puede oscilar, en términos generales, desde una clara inclinación hacia los miembros de la familia en las decisiones de selección, promoción, retribución y sucesión, en detrimento de los empleados sin vínculos familiares, hasta una búsqueda de la equidad en la aplicación de las prácticas de recursos humanos, que iguale en derechos y obligaciones a los empleados de la empresa.

La eficiencia en el aprovechamiento de los recursos humanos en la empresa familiar depende, por lo tanto, del equilibrio en la orientación de dichas prácticas, lo que determinará, en general, la satisfacción, motivación e implicación de los empleados, familiares o no, en el negocio (Galve y Salas, 2003). Si se da dicho equilibrio, la empresa familiar tendrá la oportunidad de aprovechar su capital humano, pasando de considerarlo como un coste a convertirlo en fuente de ventaja competitiva sostenible.

Para conocer en qué medida se orientan dichas prácticas en uno u otro sentido, en primer lugar se analiza a nivel conceptual el concepto de recursos humanos, así como el de prácticas formales de recursos humanos aplicadas en la pyme familiar. A continuación, se caracterizan, tanto a nivel exploratorio, las prácticas empleadas en la pyme familiar. Finalmente, se recogen las principales implicaciones que para la práctica empresarial tienen las cuestiones relativas al diseño de las prácticas de recursos humanos.

2. El capital humano en la empresa familiar

El grado de éxito y eficiencia de cada empresa pueden ser explicado por la dotación de recursos existentes en la organización, bien por las propias características de estos recursos, o

por la capacidad de la empresa para combinarlos y utilizarlos en las diferentes actividades organizativas. No todos los recursos empresariales son susceptibles de lograr tal sostenibilidad, tan sólo los de carácter intangible se han demostrado como los más valiosos y escasos (Barney, 1991; Grant, 1996), así como durables en el tiempo (Amit y Schoemaker, 1993).

Dentro de los recursos intangibles encontramos diversos tipos. Algunos autores han empezado a clasificar bajo el nombre de capital intelectual todos los recursos intangibles (Bontis, 1996; Roos *et al.*, 1997) y a realizar el análisis de sus interconexiones. Según estos autores, el capital intelectual de una empresa se define como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad generan valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998). En dicho capital intelectual se distinguen tres tipos de recursos intangibles: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

De todos ellos, el que constituye el centro de interés de este trabajo es el capital humano o conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual, por lo que ha de ser adecuadamente administrado para obtener, al combinarlo con otros recursos de la empresa, una ventaja competitiva sostenible. Para la administración del capital humano, se han desarrollado diversas prácticas cuyo propósito es el de atraer a empleados cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Kotey y Slade, 2005).

No existen muchos trabajos que hayan analizado las prácticas de recursos humanos que permiten identificar, aprovechar, desarrollar y proteger mejor el capital humano de la empresa familiar (Reid y Adams, 2001). Los pocos que lo han hecho han centrado el debate en determinar en qué medida existen un conjunto de “mejores prácticas” de gestión de recursos humanos y en qué grado son aplicables y adaptables tales prácticas a las empresas familiares (Chandler y McEvoy, 2000).

Y en esta línea, se ha comprobado que, en general, las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares se diferencian de las aplicadas en otras empresas, por la complejidad de relaciones entre miembros familiares, no familiares y empresa. Por ello, la investigación se ha centrado en los efectos que dichas relaciones tienen sobre el diseño de las prácticas de recursos humanos (Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Schulze *et al.*, 2001). La relación propiedad/familia/empresa genera un escenario peculiar y único al de cualquier otra empresa, en donde se crea un vínculo común y un conjunto de expectativas mutuas sustentadas en aspectos psicológicos distintos a los contractuales, en base a emociones, sentimientos y valores (equidad, confianza, altruismo, lealtad...) que impregnan al

funcionamiento de la empresa y a sus prácticas de recursos humanos.

La orientación de las prácticas de recursos humanos más relevantes desde la perspectiva de las empresas familiares y sus vínculos con el negocio incluyen las prácticas de reclutamiento y selección de personal, la gestión de la carrera profesional, las políticas de formación y el diseño de los sistemas de retribución. También, atendiendo al carácter familiar de las empresas, es importante conocer, en este sentido, las cualidades o aspectos valorados para seleccionar y promocionar al futuro líder en la empresa, aspecto fundamental para la supervivencia y competitividad de la empresa familiar. A continuación se establecen los elementos teóricos principales que nos permitan posteriormente realizar un análisis empírico en la muestra de empresas familiares seleccionadas.

2.1. Reclutamiento y selección

Con las prácticas de contratación, se persigue encontrar y ubicar a la persona que más se ajuste al perfil concreto de cada vacante a cubrir en la empresa. Tras planificar las necesidades de recursos humanos, con el proceso de contratación se realiza (Dolan *et al.*, 2007): (1) el reclutamiento o búsqueda de candidatos para cubrir las vacantes en la empresa, (2) la selección o decisión de escoger a un candidato para cada vacante, y (3) la socialización o integración de los nuevos empleados en su puesto, departamento y empresa en general.

Dentro de la contratación, el mayor problema que potencialmente se le puede presentar a la empresa familiar es el que se refiere a la valoración de la idoneidad de la selección de un candidato familiar para cubrir un puesto. Al seleccionar un candidato para cubrir una vacante, entre el candidato y la empresa se firma un contrato que recoge los intereses recíprocos de ambas partes, en términos de obligaciones y derechos para cada una de las partes. En la medida que la selección sea peor, los intereses de la empresa no se cubrirán, por lo que saldrá claramente perjudicada. Aparece así, tras una selección adversa, un conflicto de intereses entre las partes que conduce a una pérdida de eficiencia de la empresa. En el caso de los miembros de la familia, esa pérdida de eficiencia por la inadecuada selección de un familiar a veces se compensa recurriendo al altruismo (Schulze *et al.*, 2001), pero, sin embargo, dicho altruismo afecta a la cultura de la organización, al sentir los empleados no familiares que los valores de la empresa no son los mismos para todos, lo que puede generar ineficiencias y posibles conflictos de intereses entre empleados no familiares y empresa.

Esta problemática puede ocasionar, además, efectos externos negativos a la empresa, esto es, crear una mala imagen externa, que afecte a posibles procesos de reclutamiento y selección futuros, ya que los posibles candidatos externos pueden percibir que la empresa no es la mejor alternativa de trabajo para ellos, lo que conduce a la creación de bolsas de potenciales candidatos menos válidos (Schulze *et al.*, 2001).

Asimismo, una mala selección implica que la socialización e integración del empleado en su puesto tampoco sea del todo eficiente. En algunas empresas familiares, es frecuente encontrar a miembros de la familia que han sido contratados para un puesto para el que no están en condiciones de afrontar, lo que en el medio y largo plazo, produce efectos perniciosos tanto para la empresa como para el empleado, pérdidas e ineficiencias en la empresa, y frustración para el familiar.

En resumen, la eficiencia de las prácticas de contratación depende de si los miembros de la familia son seleccionados por criterios afectivos o por criterios de idoneidad al puesto. Esto determinará el posterior rendimiento y motivación del resto de empleados, así como el clima de la organización.

2.2. Formación y desarrollo

Frente al entorno actual, la empresa busca ser eficiente, especializando su funcionamiento, logrando que en cada actividad que se realice se logre obtener el máximo valor añadido posible. Para ello, las personas implicadas en la realización de cada actividad, han de dominar su puesto, los conocimientos y las habilidades concretas que necesitan para desarrollar con solvencia su trabajo y alcanzar los niveles de rendimiento que se les exijan.

Con las prácticas de formación, la empresa pretende proporcionar a cada empleado individual que lo necesite las habilidades, conocimientos o actitudes concretas, o la ayuda necesaria para corregir las deficiencias que tiene en su actual puesto (Gómez-Mejía *et al.*, 2008). Si se aplican de manera adecuada, la empresa puede obtener importantes ventajas tanto para los empleados (aumento de la seguridad en el empleo, reducción del número de accidentes laborales, mayores recompensas por la mejora del rendimiento a nivel profesional, mejoras en las posibilidades de promoción o traslado a otros puestos, mejora en el grado de compromiso con la organización) como para la empresa (aumento de la productividad, mejora de la calidad de sus productos o servicios, aumento de la innovación de productos y procesos, mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral) (Solé y Mirabet, 1997).

Con la formación se logra implicar y motivar más al empleado con la empresa, reduciéndose así el riesgo de que aparezcan conflictos de intereses y alineándose mejor los intereses de ambas partes. Esto es particularmente importante en el caso de las empresas familiares: los propietarios familiares, que tienen una parte importante de su patrimonio personal invertido en el negocio, entienden que la formación es una de las prácticas fundamentales para mantener la empresa en largo plazo a través de la competitividad de sus recursos humanos en conocimientos, habilidades y competencias. De ello se deriva el argumento de que, en general, la formación en la empresa familiar debe ser más intensiva y más orientada al largo plazo que en la empresa no familiar.

No obstante, como en el caso anterior, en la empresa familiar se corre el riesgo de priorizar el desarrollo de los conocien-

tos y habilidades de los miembros de la familia por el deseo de continuar con el negocio familiar en un futuro y de que el mismo sea gestionado por miembros de la familia (Pérez *et al.*, 2007). Esto puede ir en detrimento de la eficiencia de la formación y puede ocasionar la consiguiente pérdida de motivación e implicación de los empleados no familiares.

En definitiva, formación y perfeccionamiento son prácticas necesarias sin las que no podría alcanzarse la máxima eficiencia empresarial, pero no suficientes para lograrla. Las prácticas de formación en la empresa familiar son especialmente importantes, pero deben intentar guardar un equilibrio equitativo entre el interés por continuar el negocio en manos familiares y el acceso a los programas formativos por parte de todos aquellos empleados, familiares o no, que lo demanden o lo necesiten.

2.3. Retribución y recompensas

La retribución es el gasto de explotación más importante en una mayoría de empresas. Es por ello, que desde hace muchos años, se ha estudiado la mejor forma de realizar su diseño, buscando su optimización, así como formulas con las que se permita a la empresa alcanzar el éxito. Por retribución se entiende a la contraprestación que percibe un empleado como recompensa por su labor en la empresa. Esa contraprestación está formada por tres componentes: (1) el salario base o cantidad fija que recibe un empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual o en forma de retribución por horas; (2) incentivos salariales o recompensas percibidas ante el logro de determinados objetivos en la empresa; y (3) prestaciones o retribución indirecta, que abarca una amplia variedad de programas (seguros médicos, coche, casa, viajes...).

La fijación de la retribución tiene múltiples efectos en el empleado. En concreto, un triple efecto (Gómez-Mejía *et al.*, 2008) económico, sociológico y psicológico que ejerce la retribución en los empleados determina fuertemente el comportamiento de los empleados, lo que la convierten en uno de los instrumentos de gestión de recursos humanos más importantes para alcanzar los objetivos de la empresa.

En algunos estudios (Gómez-Mejía *et al.*, 2003; Carrasco y Sánchez, 2007) se han encontrado qué rasgos definen a las prácticas retributivas de las empresas familiar en comparación con las de las no familiares. En primer lugar, el nivel retributivo medio que reciben los empleados, directivos y no directivos, de la empresa familiar es inferior a la media del mercado, aunque dichas diferencias desaparecen cuando la empresa familiar se profesionaliza, ya que se rigen por criterios de mercado al fijar los salarios de directivos y empleados. Por otro, en las empresas familiares, debido al mayor riesgo asumido por los propietarios, estos intentan que los incentivos tengan un mayor peso en la retribución final percibida por directivos y empleados, para asegurar un mejor alineamiento entre los intereses de la propiedad y los intereses de los agentes contratados.

Además, dentro de la empresa familiar, también hay estudios que han encontrado diferencias entre unos tipos y otros de empleados. Por ejemplo, los incentivos suelen tener un menor peso en el salario total para los empleados familiares frente a los no familiares (Pérez *et al.*, 2007) y, a la inversa, cuando se trata del salario fijo. Además, en caso de no ser propietarios de la empresa, las recompensas extra dadas a familiares, se fijan en muchas ocasiones más por criterios emocionales y altruistas que por criterios de eficiencia en el trabajo. Los propietarios y empresarios familiares entienden que esta vía, es una forma de ayudar a miembros de la familia con menores recursos.

Así, uno de los riesgos más importantes que se corre en la empresa familiar es que, con el ánimo de fortalecer los vínculos emotivos y familiares, la dirección de la empresa se planteen confeccionar paquetes retributivos especiales para empleados miembros de la familia, utilizando la retribución indirecta (esto es, recompensar por medio de determinados bienes a los miembros de la familia tales como coche de empresa, móvil, viajes...). Esto tiene un efecto devastador en la percepción de equidad del resto de empleados y supone un motivo de alta insatisfacción y conflictividad laboral que menoscaba la eficiencia de la empresa.

Si la empresa familiar es capaz de conseguir el equilibrio, la equidad y la profesionalidad en la aplicación de las recompensas a sus empleados, con independencia de los vínculos familiares de cada uno (cuya contraprestación vendrá por la vía de la participación en la propiedad), indudablemente obtendrá un beneficio en términos de satisfacción de los empleados y productividad empresarial.

2.4. Promoción y sucesión

La gestión de la carrera profesional del empleado en la empresa es una práctica muy ligada a la formación y perfeccionamiento del empleado, ya que aquellos empleados que muestran la capacidad de adquirir habilidades, actitudes y conocimientos concretos para su trabajo actual y futuro, son los empleados en los que la empresa se fija para ocupar puestos de mayor responsabilidad. Así, por desarrollo de la carrera profesional se entiende a la sucesión de actividades laborales y puestos desempeñados por una persona a lo largo de la vida. Se trata de una actividad organizada, estructurada y continua, que reconoce a las personas como un recurso crítico para el éxito de la empresa (Dolan *et al.*, 2007).

El diseño de esta práctica en la empresa familiar es distinto al realizado en cualquier otra empresa, más cuando se fija para puestos de dirección. La intención de los propietarios de la empresa familiar es que la familia continúe vinculada al negocio, no sólo desde la propiedad sino también desde la dirección, lo que conduce a que los puestos de alta dirección estén habitualmente ocupados por familiares. Esta situación produce en el mercado externalidades negativas, ya que empleados validos, actuales o potenciales, que pueden aportar

a la empresa grandes recursos para puestos de responsabilidad, pueden rechazar su vinculación con la empresa, al no ver clara su futura promoción en el negocio (Pérez *et al.*, 2007).

Especialmente importante es el momento en el que las empresas familiares definen el plan de carrera para el gerente, haciendo frente al problema del relevo generacional del líder de la empresa. A pesar de ello, suele retrasarse mucho su planificación por diversas razones (Gersick *et al.*, 1997): (1) negarse a reconocer que ha llegado el momento de la sucesión, (2) miedo de la generación más adulta de perder el liderazgo y el reconocimiento ante la familia, (3) no encontrar a un candidato idóneo en quien delegar, (4) evitar disputas familiares y luchas de poder en la familia, y (5) desconocimiento de las implicaciones (jurídicas, fiscales, organizativas) de no planificar la sucesión.

La empresa familiar debe salvar los problemas descritos y planificar la sucesión en el negocio, determinando los valores que espera la familia encontrar en el futuro líder de la empresa. En este sentido, la empresa ha de plantearse, fundamentalmente, si continuar legando la dirección del negocio a un miembro de la familia u optar por un profesional ajeno a la familia y con las cualidades necesarias para guiar exitosamente el negocio. Esta decisión no suele dejar indiferente a nadie y, al contrario, suele suscitar problemas entre la familia o entre los empleados no familiares y la familia propietaria que siempre van en detrimento de la eficiencia en el negocio

Para evitar estos problemas, la empresa familiar debe establecer unos criterios de sucesión que, llegado el momento, debe aplicar en busca del candidato idóneo, familiar o no familiar. El candidato ideal debe ser aquel que (Gallo, 1995): (1) conozca la empresa y le guste, (2) sea un líder claro tanto para los empleados como para los familiares, (3) tenga la capacidad necesaria y se ajuste a las necesidades del puesto, y (4) tenga la capacidad de trabajar en equipo, de motivar y de alinear los intereses de las diferentes partes implicadas en el negocio, esto es, familia-empleados-propietarios. La empresa familiar ha de ponderar la importancia de los requisitos anteriores y ver qué candidato cumple mejor con ellos, ya que de ello depende gran parte de las posibilidades de supervivencia y éxito de la empresa en el largo plazo.

3. Caracterización de las políticas de recursos humanos en la empresa familiar

Para caracterizar las políticas de recursos humanos que aplican las empresas familiares se han planteado una serie de cuestiones sobre la orientación que las mismas dan a cinco políticas principales: la selección de personal, la formación de los empleados, la promoción y el desarrollo de carrera, el diseño retributivo y, finalmente, los criterios de sucesión.

Estas cuestiones se formalizaron en un cuestionario estructurado que fue aplicado a través de entrevista personal (con el director general) a un conjunto de empresas familiares de la Región de Murcia en España pertenecientes a los sectores industriales, de construcción y servicios durante el año 2008. De la población inicial de 4.471 empresas familiares identificadas (que cumplieran condiciones de representatividad de la población total de empresas de la Región de Murcia por tamaño y sector) a las que se les remitió el cuestionario, se obtuvo una muestra final de 433 empresas, lo que supone índice de respuesta del 9,7%, con un error muestral de 4,6% para un nivel de confianza del 95% y $p=q=0,5$.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de estas prácticas de recursos humanos, tanto a nivel descriptivo como en función de los cruces con las variables contingentes.

3.1. Análisis descriptivo

En la tabla 1 se recogen los resultados medios de los tres ítems utilizados para valorar la orientación en las políticas de selección de personal. Como se puede apreciar, las empresas familiares de la muestra, a la hora de seleccionar a un candidato, valoran en mayor medida la adecuación del perfil de dicho candidato a los requisitos específicos del puesto de trabajo (4,37) seguida, en segundo lugar, por la adecuación del candidato a la cultura y valores de la empresa (3,73). Se puede afirmar que las empresas familiares son bastante profesionales al aplicar criterios de selección puesto que el hecho de que el candidato pertenezca a la familia no es un criterio que se valore mucho (2,11) a la hora de realizar la selección.

Tabla 1. Importancia media de los criterios de selección de personal (escala 1-5 a)

1. Adecuación a los requisitos específicos del puesto	4,37
2. Adecuación a la cultura y valores de la empresa	3,73
3. Pertenencia a la familia	2,11
<i>a 1 = Nada importante a 5 = Muy importante</i>	

Fuente: elaboración propia.

La tabla 2 recoge los resultados medios para los 3 ítems a través de los que se ha analizado la política de promoción de empleados en las empresas familiares de la muestra. Se observa que el criterio principalmente utilizado por las empresas familiares es el profesional, el cual se basa en que todos los empleados tienen las mismas posibilidades de promoción (4,05). Así, independientemente de que tengan vínculos familiares o no, la decisión de promoción se establece en función de sus conocimientos y méritos. Tanto el criterio intermedio, que indica que los priman los vínculos familiares sobre los criterios profesionales, como el criterio más extremo, que asume que los empleados familiares tienen prioridad sobre los no familiares, son muy poco valorados (2,19 y 2,25, respectivamente) y, por lo tanto, aplicados por las empresas familiares.

Tabla 2. Importancia media de los criterios de promoción de los empleados (escala 1-5 a)

1. Existen las mismas posibilidades de promoción para todos los empleados	4,05
2. Priman los vínculos familiares sobre los criterios profesionales	2,19
3. Los empleados familiares tienen prioridad sobre los no familiares	2,25
<i>a 1 = Nada importante a 5 = Muy importante</i>	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 se recogen los resultados medios para las tres cuestiones que caracterizan la orientación de la política de formación de empleados que aplican las empresas familiares. Si se considera que el 3 es el punto medio en la escala de 1 a 5 en la que han sido categorizadas las respuestas, podemos apreciar que las empresas, en general se decantan por aplicar políticas de formación no sólo enfocadas en las deficiencias actuales, sino ligeramente orientadas a la flexibilidad de la fuerza laboral para prepararla para los cambios y adaptaciones futuras (3,42), centradas en las necesidades no sólo individuales sino del grupo o de la empresa en su conjunto (3,60), y orientadas no solamente a resolver los problemas de habilidades corto plazo, sino también a las necesidades que puedan surgir en el medio y largo plazo.

Tabla 3. Características de la política de formación de empleados (escala 1-5)

1. Enfocada a deficiencias actuales (1) o a la preparación para el futuro (5)	3,42
2. Centrada en necesidades individuales (1) o de grupo (5)	3,60
3. Orientada a corto plazo (1) o a medio y largo plazo (5)	3,43
<i>a 1 = Nada importante a 5 = Muy importante</i>	

Fuente: elaboración propia.

La tabla 4 contiene un resumen del peso relativo que tienen los diferentes componentes salariales en la retribución total de directivos –familiares y no familiares- y resto de empleados. Como se observa, los datos no son muy positivos ya que, en términos generales, la retribución de los empleados se caracteriza por ser fundamentalmente fija, con niveles de salario base en torno al 90%, mientras que la retribución variable apenas tiene presencia. Entrando en cada uno de los colectivos examinados, los directivos familiares son los que mayor porcentaje de variable, tanto a corto (7,9%) como a largo plazo a través de pagos en acciones (1,4%); asimismo, también disfrutaban de mayores porcentajes de retribuciones en especie (3,2). En comparación, los directivos no pertenecientes a la familia, por su parte, reciben más fijo y menos variable y en especie, lo que supone nuevamente destacar el tratamiento profesional que la empresa familiar da a los dirigentes que pertenecen a la familia. Por último, para el resto de empleados, como era de esperar, el porcentaje de fijo está cercano al 95%, mientras que el variable a corto plazo representa únicamente el 4%, siendo el resto de componentes prácticamente inexistentes.

Tabla 4. Peso relativo de los componentes retributivos (en %)

	Directivos familiares	Directivos no familiares	Resto de empleados
1. Salario base	87,5	90,6	94,3
2. Bonus o incentivos a corto plazo	7,9	6,2	4,2
3. Retribuciones en especie	3,2	2,5	1,2
4. Pagos en acciones o participaciones	1,4	0,7	0,3
TOTAL	100	100	100

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Cualidades más valoradas para elegir al futuro líder de la empresa (escala 1-5 a)

1. Las relaciones personales con los miembros de la familia	2,84
2. El orden y la jerarquía familiar	2,76
3. Las competencias, conocimientos y habilidades	4,12
4. El grado de participación en la propiedad de la empresa	3,26
5. El compromiso o voluntad de hacerse cargo de la empresa	4,0

a 1 = Nada importante a 5 = Muy importante

Fuente: elaboración propia.

El último aspecto de gestión de recursos humanos analizado está relacionado con el relevo generacional. Se preguntó a las empresas por las cualidades más valoradas para elegir al futuro líder cuando llegue el momento de hacer el relevo. Los resultados de la tabla 5 muestran el nivel medio de importancia que las empresas familiares dan a cada una de estas cualidades. Se observa positivamente que los dos requisitos más valorados para seleccionar al futuro líder son sus conocimientos y habilidades y el compromiso de hacerse cargo de la empresa (con 4,12 y 4,0 puntos, respectivamente). La decisión, por lo tanto, tiene, esencialmente, un carácter profesional. En este sentido, el grado de participación en la propiedad se sitúa en tercer lugar (3,26), mientras que la jerarquía familiar o las relaciones con los miembros de la familia son los que menos peso tienen a la hora de tomar esta decisión (2,76 y 2,84, respectivamente).

3.2. Análisis contingente

Con el objetivo de hacer un análisis más detallado de las políticas de recursos humanos en función de las características de las empresas familiares analizadas, se han realizado una serie de cruces de las anteriores variables según el tipo de empresa familiar, según su tamaño, según su antigüedad y, finalmente, según el sector de actividad. El análisis de la varianza permite ver si existen diferencias significativas entre las diferentes categorías de empresas con respecto a las políticas de recursos humanos que aplican.

La tabla 6 muestra las diferencias por tipo de empresa con relación a los criterios de selección utilizados por las mismas. Como se puede apreciar, las diferencias entre grupos de empresas con respecto a los criterios de selección no son significativas, con una sola excepción: las empresas familiares de dirección mixta –las que incorporan en la dirección

personas ajenas a la familia- suelen dar más importancia a la adecuación del perfil del candidato a los requisitos del puesto que las empresas de dirección puramente familiar. El hecho de que no haya más diferencias significativas ilustra el hecho de que las empresas de la muestra se comportan de manera muy homogénea en relación a los criterios que utilizan para seleccionar a sus futuros empleados, valorando por encima de otros criterios la adecuación a los requisitos del puesto y no la pertenencia a la familia, lo que supone un comportamiento positivo, de acuerdo a razones profesionales.

Tabla 6. Importancia de los criterios de selección de personal según características de la empresa

	Adecuación a requisitos del PT	Adecuación a cultura y valores de empresa	Pertenencia a la familia
Empresa de dirección familiar	4,34*	3,72	2,09
Empresa de dirección mixta	4,53*	3,55	2,11
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según tamaño de empresa</i>			
Microempresa	4,41	3,72	2,17
Empresa pequeña	4,36	3,74	2,10
Empresa mediana	4,36	3,72	2,09
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según antigüedad de empresa</i>			
Microempresa	4,41	3,72	2,17
Empresa pequeña	4,36	3,74	2,10
Empresa mediana	4,36	3,72	2,09
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según sector de actividad</i>			
Industria	4,36	3,69	2,03
Construcción	4,23	3,92	2,12
Comercio	4,44	3,76	2,17
Resto de servicios	4,36	3,62	2,17

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 7 se pueden apreciar los resultados relativos a las diferencias de comportamiento de las empresas en relación con la importancia de los criterios de promoción de sus empleados. Se observa un comportamiento relativamente homogéneo para el conjunto de empresas, si bien existen algunas diferencias según tipo de empresa familiar, antigüedad y sector de actividad. Concretamente, las empresas de dirección familiar valoran en mayor medida que las empresas de dirección mixta los criterios profesionales –en función de los méritos- para promocionar a sus empleados, aspecto muy positivo desde la óptica de la empresa familiar. En cuanto a la antigüedad, las empresas más jóvenes son las que más valoran la aplicación de criterios profesionales para la promoción, a la vez que son las que menos tienen en cuenta los vínculos familiares. Asimismo, por lo que respecta a los sectores, las empresas de la construcción son, en comparación con las de resto de actividades, las que más profesionalidad aplican en las decisiones de promoción, en contra de lo que quizá cabría esperar.

Tabla 7. Importancia de los criterios de promoción de los empleados según características de la empresa

	Criterios profesionales: mismas posibilidades para todos	Primar vínculos familiares sobre criterios profesionales	Prioridad de los familiares sobre el resto
Empresa de dirección familiar	4,10*	2,16	2,22
Empresa de dirección mixta	3,82*	2,37	2,47
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según tamaño de empresa</i>			
Microempresa	4,10	2,16	2,29
Empresa pequeña	4,03	2,20	2,24
Empresa mediana	4,05	2,20	2,24
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según antigüedad de empresa</i>			
Microempresa	4,21*	2,01*	2,18
Empresa pequeña	3,94*	2,28*	2,30
Empresa mediana	4,09*	2,19*	2,24
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según sector de actividad</i>			
Industria	3,92**	2,27	2,34
Construcción	4,36**	2,07	2,05
Comercio	4,08**	2,24	2,28
Resto de servicios	4,03**	2,03	2,18

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 8 muestra las diferencias de comportamiento de las empresas con respecto a la orientación de las políticas de formación de los empleados. Aunque se aprecia bastante homogeneidad en las políticas de formación, algunas diferencias existen en la aplicación de ciertos criterios según tipo de empresa familiar, tamaño, antigüedad y sector.

Las empresas de dirección mixta y que pertenecen al sector de comercio y de la construcción se orientan más al largo plazo en las políticas de formación en comparación con las empresas de dirección familiar y las pertenecientes a los sectores industrial y resto de servicios. Por su parte, las empresas de mayor tamaño (medianas) y las de menor antigüedad (jóvenes) son las que en mayor medida se centran no sólo en el nivel individual, sino que tratan de satisfacer las necesidades a nivel de grupo de empleados o de la empresa en su conjunto. Podemos afirmar, por tanto, que las empresas de dirección mixta, de mayor tamaño, de menor antigüedad y en sectores de comercio y construcción son las que dan una orientación más estratégica a la formación de sus empleados.

En la tabla 9 encontramos los resultados indicativos de las diferencias entre empresas con relación a las políticas retributivas para sus empleados. Nuevamente hay que decir que los comportamientos relativos a la importancia o peso de los diferentes componentes retributivos, tanto para directivos como para resto de empleados, resulta bastante homogéneo.

Tabla 8. Orientación de la política de formación de empleados según características de la empresa

	<i>Enfocada a deficiencias actuales (1) o a la preparación para el futuro (5)</i>	<i>Centrada en necesidades individuales (1) o de grupo (5)</i>	<i>Orientada a corto plazo (1) o a medio y largo plazo (5)</i>
Empresa de dirección familiar	3,40	3,63	3,41*
Empresa de dirección mixta	3,58	3,42	3,68*
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según tamaño de empresa</i>			
Microempresa	3,31	3,69***	3,54
Empresa pequeña	3,42	3,43***	3,34
Empresa mediana	3,50	3,78***	3,47
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según antigüedad de empresa</i>			
Microempresa	3,46	3,77*	3,54
Empresa pequeña	3,36	3,61*	3,36
Empresa mediana	3,47	3,46*	3,45
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según sector de actividad</i>			
Industria	3,32	3,67	3,26*
Construcción	3,37	3,48	3,55*
Comercio	3,59	3,65	3,58*
Resto de servicios	3,34	3,44	3,42*

Diferencias estadísticamente significativas: (): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.*

Fuente: elaboración propia.

Comenzando por la retribución de los directivos pertenecientes a la familia, se aprecian diferencias estadísticamente significativas por razón de antigüedad de la empresa y de sector en el que desarrolla sus actividades. Así, se puede ver que las empresas con una antigüedad media (consolidadas) y que pertenecen a los sectores industrial y resto de servicios, son las que en menor medida utilizan retribuciones fijas para sus directivos familiares, poniendo mayor énfasis en los bonus o sistemas de retribución variable dependiendo de la consecución de resultados anuales. Asimismo, las empresas consolidadas otorgan un mayor peso a la retribución derivada de la retribución variable a largo plazo, como consecuencia de la utilización de las acciones y participaciones de la empresa como incentivo para sus directivos, lo que es bastante positivo desde el punto de vista de la eficiencia retributiva.

El tratamiento de los directivos no familiares es muy homogéneo en todos los casos y tan sólo resaltar que existen diferencias significativas en la utilización de los bonus o incentivos a corto plazo dependiendo de la antigüedad de la empresa: las más antiguas (maduras) son las que dan un mayor peso a este tipo de retribución variable (9,6%) para incentivar a estos directivos ajenos a la familia.

Si analizamos la retribución para los empleados no directivos, tampoco se aprecian muchas diferencias. Si se compara con el comportamiento medio, las empresas familiares de dirección mixta utilizan en mayor medida bonus o incentivos a corto plazo para sus empleados que las empresas de dirección familiar (6,5% frente al 4,1%). Asimismo, las empresas de mayor tamaño (medianas) y las pertenecientes al sector industrial son las que en mayor proporción, comparadas con los valores medios, utilizan

los sistemas de incentivos de largo plazo basados en la entrega de acciones o participaciones de la empresa (si bien, como se puede ver, con un peso casi insignificante –en torno al 0,7%– en el paquete retributivo total).

Por último, la tabla 10 muestra las diferencias de valoración de las cualidades del futuro líder de la empresa desde la perspectiva del relevo generacional. Como se aprecia, en general, las valoraciones son bastante homogéneas y apenas se aprecian diferencias con relación al tipo de empresa. Tan sólo se encuentran diferencias estadísticamente significativas a la hora de valorar la importancia de los conocimientos y habilidades para decidir el relevo. Así, las empresas más jóvenes y las de los sectores de construcción y de resto de servicios son las que, en mayor medida, valoran la importancia de este criterio para decidir quién será el futuro líder de la empresa. No obstante, hay que afirmar que el resto de empresas también valoran de manera muy alta este criterio, el cual, junto con la voluntad de hacerse cargo de la empresa, que también es altamente calificado, nos confirma la aplicación de criterios estrictamente profesionales en este ámbito por parte de las empresas familiares de la muestra, aspecto sin duda muy positivo desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos.

4. Conclusiones

La gestión de recursos humanos tienen como propósito principal atraer a empleados cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 2008). La adecuación de la gestión de recursos humanos a las características del entorno y a las peculiaridades internas de la empresa es una de las vías principales para alcanzar y mantener una ventaja competitiva, ya que las personas que componen la organización son uno de los recursos más valiosos y distintivos de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

El estudio de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar cobra especial importancia si, además, se tienen en cuenta las particularidades de estas organizaciones. En general, la orientación de dichas prácticas viene condicionada por la complejidad de relaciones entre miembros familiares, no familiares y empresa (Pérez *et al.*, 2007). Del equilibrio entre familia y empresa depende que las políticas de recursos humanos se orienten en mayor o menor medida a la aplicación de principios de equidad y profesionalidad para mantener un capital humano motivado y eficiente que aporte valor a la empresa (Gersick *et al.*, 1997).

Del análisis descriptivo se desprende, en términos generales, que las empresas familiares de la muestra se caracterizan por la aplicación de criterios profesionales y equitativos en el diseño e implantación de las prácticas de recursos humanos, lo cual es enormemente positivo (Gallo, 1995). En este sentido, tanto los criterios de selección como los de promoción se caracterizan por basarse en los requisitos y méritos específicos de los candidatos, independientemente de la vinculación familiar de los empleados. Por lo que respecta a las políticas de formación, éstas también tienen una orientación bastante adecuada, ya

que no sólo se centran en elementos de corto plazo y en las deficiencias actuales, sino que también se presta atención a las necesidades de flexibilidad de la fuerza laboral para prepararla para los cambios y adaptaciones futuras. Finalmente, también

se observa que los requisitos más valorados para seleccionar al futuro líder tienen carácter profesional, ya que se basan en sus conocimientos y habilidades y en el compromiso de hacerse cargo de la empresa.

Tabla 9. Peso de los componentes retributivos según características de la empresa

	Directivos familiares				Directivos no familiares				Resto de empleados			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Empresa de dirección familiar	87,6	8,0	2,9	1,5	90,9	5,8	2,6	0,7	94,3	4,1*	1,3	0,3
Empresa de dirección mixta	90,6	5,1	4,0	0,3	92,4	4,8	2,0	0,8	92,7	6,5*	0,8	0,0
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según tamaño de empresa</i>												
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Microempresa	89,0	6,7	3,0	1,3	90,8	3,9	3,8	1,5	95,1	3,7	1,1	0,1**
Empresa pequeña	87,8	7,5	3,5	1,2	91,3	5,9	2,6	0,2	94,6	3,9	1,5	0,0**
Empresa mediana	85,6	9,5	3,1	1,8	89,7	7,7	1,6	1,0	93,3	5,1	0,9	0,7**
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según antigüedad de empresa</i>												
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Empresa joven	90,4*	6,6	2,7	0,3*	93,4	3,1*	2,4	1,1	94,0	4,0	1,4	0,6
Empresa consolidada	85,4*	8,4	3,8	2,4*	90,2	5,8*	3,2	0,8	94,5	3,7	1,6	0,2
Empresa madura	88,3*	8,1	3,0	0,6*	88,8	9,6*	1,3	0,3	94,2	5,2	0,5	0,1
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según sector de actividad</i>												
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Industria	85,8*	8,5*	4,2	1,5	89,6	7,1	1,9	1,4	93,9	4,2	1,3	0,6*
Construcción	89,8*	5,4*	3,1	1,7	97,0	1,0	2,0	0,0	95,9	2,7	1,4	0,0*
Comercio	90,6*	5,9*	2,4	1,1	88,3	8,6	2,9	0,2	94,2	4,5	1,3	0,0*
Resto de servicios	83,1*	12,2*	3,0	1,7	91,9	3,5	3,6	1,0	93,9	5,1	0,9	0,1*

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

(1) Salario base; (2) Bonus o incentivos a corto plazo; (3) Retribuciones en especie; (4) Pagos en acciones o participaciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Cualidades más valoradas para elegir al futuro líder según características de la empresa

	Relaciones personales con familia	Orden y jerarquía familiar	Conocimientos y habilidades	Participación en la propiedad	Voluntad de hacerse cargo
Empresa de dirección familiar	2,84	2,76	4,11	3,25	3,99
Empresa de dirección mixta	2,84	2,81	4,22	3,08	4,14
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según tamaño de empresa</i>					
Microempresa	2,87	2,89	4,20	3,25	4,09
Empresa pequeña	2,85	2,73	4,10	3,27	4,03
Empresa mediana	2,82	2,72	4,10	3,24	3,90
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según antigüedad de empresa</i>					
Empresa joven	2,75	2,59	4,27**	3,33	4,02
Empresa consolidada	2,88	2,85	4,02**	3,24	3,95
Empresa madura	2,86	2,77	4,17**	3,23	4,07
<i>Importancia de los criterios de selección de personal según sector de actividad</i>					
Industria	2,83	2,71	4,06*	3,18	3,97
Construcción	2,74	2,72	4,30*	3,15	4,00
Comercio	2,91	2,86	4,04*	3,27	4,02
Resto de servicios	2,86	2,74	4,28*	3,49	4,07

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

Tan sólo las políticas de retribución parecen salirse de esta senda positiva. En términos generales, la retribución de los empleados de la empresa familiar se caracteriza por ser fundamentalmente fija, con niveles de salario base en torno al 90%, mientras que la retribución variable apenas tiene presencia. Sin embargo, hay que decir que los directivos no pertenecientes a la familia reciben más fijo y menos variable y en especie que los directivos familiares, lo que supone nuevamente destacar el tratamiento equitativo que la empresa familiar da a los directivos, independientemente de su vínculo con la familia.

El análisis contingente que ha permitido ver si existen diferencias significativas entre las diferentes categorías de empresas con respecto a las políticas de recursos humanos que aplican ha arrojado también importantes conclusiones. Con carácter general se puede afirmar que las diferencias entre grupos de empresas son muy reducidas, lo que ilustra el hecho de que las empresas de la muestra se comportan de manera muy homogénea en relación a las políticas de recursos humanos y casi siempre sobre la base de criterios racionales, objetivos y equitativos.

Específicamente, con respecto a los criterios de selección de empleados, las empresas familiares de dirección mixta –las que incorporan en la dirección personas ajenas a la familia– suelen dar más importancia a la adecuación del perfil del candidato a los requisitos del puesto que las empresas de dirección puramente familiar, lo que indica que las primeras, como era de esperar, suelen guiarse más por razones profesionales que las segundas a la hora de seleccionar a nuevos candidatos.

En relación con las políticas de promoción, en cambio, son las empresas de dirección familiar las que valoran en mayor medida que las empresas de dirección mixta los criterios profesionales –en función de los méritos– para promocionar a sus empleados. Además, las empresas más jóvenes y las pertenecientes al sector de la construcción son las que más valoran los méritos profesionales para la promoción, a la vez que son las que menos tienen en cuenta los vínculos familiares.

Por lo que se refiere a las actividades formativas, las empresas de dirección mixta, de mayor tamaño y más jóvenes y que pertenecen al sector de comercio y de la construcción se orientan más al largo plazo en las políticas de formación, centrándose no sólo en el nivel individual, sino que tratan de satisfacer las necesidades a nivel de grupo de empleados o de la empresa en su conjunto. Estas empresas son, por tanto, las que dan una orientación más estratégica a la formación de sus empleados.

En cuanto a las políticas retributivas, la mayor parte de las empresas utilizan sistemas de retribución fijos en los que apenas se aplican los incentivos. No obstante, hay que matizar que algunos tipos de empresas diseñan sistemas más orientados al rendimiento. En este sentido se puede concluir que:

* Los directivos, familiares y no familiares, son retribuidos más adecuadamente –menor salario fijo y más retribución variable (bonus anual)– en las empresas con mayor antigüedad media y que pertenecen a los sectores industrial y resto de servicios. No existen, por lo tanto, diferencias apreciables de tratamiento en función de la existencia o no de vínculo con la familia.

* El resto de empleados son recompensados en mayor medida sobre la base de bonus o incentivos, bien a corto plazo o a largo plazo, por las empresas familiares de dirección mixta, de mayor tamaño y las pertenecientes al sector industrial.

Por último, con respecto a los criterios para realizar la sucesión del líder de la empresa o relevo generacional, las empresas más jóvenes y las de los sectores de construcción y de resto de servicios son las que, en mayor medida, valoran la importancia de los conocimientos y experiencia profesional del futuro sucesor.

En definitiva, a pesar de las necesarias mejoras, especialmente por parte de las empresas de dirección familiar y de menor tamaño, así como, en general, por todas las empresas en lo relativo a las políticas de retribución, se puede afirmar que las empresas familiares analizadas muestran una orientación eficiente en el aprovechamiento de sus recursos humanos (Ashtrachan y Kolenko, 1994). La aplicación de criterios profesionales y equitativos, en los que los vínculos familiares quedan relegados a un segundo plano debe ser el criterio que debe guiar en el futuro la aplicación de las políticas de recursos humanos si la empresa familiar quiere aprovechar su capital humano para la consecución de ventajas competitivas.

5. Referencias

- Amit, R., y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Astrachan, J., y Kolenko, T. (1994). A neglected factor explaining family business success: human resource practices. *Family Business Review*, 7, 251-262.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36, 67-76.
- Carrasco-Hernandez, A.J., y Sanchez-Marin, G. (2007). The determinants of employee compensation in family firms: empirical evidence. *Family Business Review*, 20, 215-228.
- Chandler, G., y McEvoy, G. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 43-57.

- 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.
- Euroforum (1998). *Medición del capital intelectual. Modelo Intellect*. Madrid, España: IUEE.
- Gallo, M. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- Galve, C., y Salas, V. (2003). *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom, M., y Landsberg, I. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. Madrid: McGraw Hill.
- Gómez-Mejía, L. R., Larraza, M., y Makri, M. (2003). The determinants of CEO compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46, 226-237.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375-387.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43, 16-40.
- Pérez, M.J., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J., y Sánchez, I. (2007): *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- Reid, R., & Adams, J. (2001). HRM - A survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 6, 310-320.
- Roos J., Roos G., Dragonetti C., y Edvisson L. (1997). *Capital intelectual*. Barcelona: Paidós.
- 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.