



TÍTULO

**BUENAS PRÁCTICAS DE RRH.HH EN LAS EMPRESAS
FAMILIARES**
ESTUDIO DE LAS EMPRESAS MÁS REPUTADAS DE ESPAÑA

AUTORA

Ana Isabel Cárdenas Rodríguez

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2021

Tutora	Dra. Dña. Yolanda M.ª Pelayo Díaz
Instituciones	Universidad Internacional de Andalucía ; Universidad de Huelva
Curso	<i>Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas (2019/20)</i>
©	Ana Isabel Cárdenas Rodríguez
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2020



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

MÁSTER OFICIAL INTERUNIVERSITARIO EN
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS
Curso Académico 2019-2020

**BUENAS PRÁCTICAS DE RRH.HH EN
LAS EMPRESAS FAMILIARES:
ESTUDIO DE LAS EMPRESAS MÁS
REPUTADAS DE ESPAÑA**

TRABAJO FIN DE MÁSTER
Convocatoria: Septiembre

Alumna: Ana Isabel Cárdenas Rodríguez
Tutor Académico: Yolanda M.^ª Pelayo Díaz

Índice	
Resumen	3
Abstract	3
1. Introducción	4
2. Objetivos.....	4
3. Marco Teórico.....	5
3.1. Tejido empresarial español.....	5
3.2. La empresa familiar	6
3.3. Evolución de los Recursos Humanos: La nueva Dirección de Personas.....	11
3.3.1. Prácticas de Recursos Humanos: Tendencias en la gestión de personas en las empresas familiares	15
3.3.2. Buenas Prácticas en la Gestión de Personas	21
4. Metodología	25
4.1. Muestra.....	25
4.2. Procedimiento y Técnica de análisis.....	26
4.3. Instrumentos	27
5. Análisis y discusión de resultados	28
5.1. Mercadona.....	28
5.1.1. Misión y visión	28
5.1.2. Organización y datos de rendimiento.....	28
5.1.3. Prácticas de recursos humanos Mercadona.....	29
5.2. Inditex.....	32
5.2.1. Misión y Visión.....	33
5.2.2. Organización y datos de rendimiento.....	33
5.2.3. Prácticas de recursos humanos Inditex.....	35
5.3. El Corte Inglés.....	38
5.3.1. Misión y Visión.....	38
5.3.2. Organización y datos de rendimiento.....	39
5.3.3. Prácticas de recursos humanos El Corte Inglés.....	41
5.4. Acciona	44

5.4.1. Misión y Valores	44
5.4.2. Organización y datos de rendimiento	44
5.4.3. Prácticas de recursos humanos Acciona	46
6. Conclusiones	50
7. Bibliografía	53

Resumen

Este estudio tiene por objeto investigar sobre las prácticas de recursos humanos que efectúan las empresas familiares e identificación de aquellas que pueden categorizarse como buenas prácticas. Además de analizar desde un punto teórico los paradigmas y particularidades de este tipo de empresas, se realiza una investigación cualitativa aplicando el método del caso para el estudio de cuatro de las empresas familiares más reputadas de España, hecho que permite obtener una visión más práctica sobre el asunto. Con respecto a los juicios que pueden extraerse de este análisis destacar la existencia de un patrón similar de prácticas implementadas por estas compañías en referencia a la gestión de personas y que además existen indicios (efectividad, posibilidad de réplica, ...) que nos permiten afirmar que muchas de estas pueden ser consideradas como “mejores prácticas” de esta área.

Palabras claves: empresa, familia, recursos humanos, políticas, buenas prácticas, medidas

Abstract

The purpose of this study is to investigate the human resource practices carried out by family businesses and identify those that can be categorized as good practices. In addition to analyzing the paradigms and particularities of this type of company from a theoretical point of view, a qualitative research is carried out applying the case method to study four of the most reputable family companies in Spain, a fact that allows obtaining a more practical view on the case. Regarding the judgments that can be extracted from this analysis, it should be noted the existence of a similar pattern of practices implemented by these companies in reference to the management of people and that there are also indications (effectiveness, possibility of reply, ...) that allow us to affirm that many of these can be considered as “best practices” in this area.

Key words: company, family, human resources, politics, good practices, actions

1. Introducción

En investigaciones como la de Hernández Fernández y Portillo Medina (2016) se afirma que la empresa familiar es una de las organizaciones productivas con mayor presencia en el mundo. Existen otros estudios bastante recientes que hacen referencia igualmente del peso que tienen estas empresas a nivel estatal, en otras palabras, sus datos indican que muchas de las compañías que se encuentran actualmente en funcionamiento en nuestro país son de carácter familiar.

Este acaecimiento es notable, y hace que resulte interesante el estudio de todos los aspectos referentes a ellas, ya no solo porque sea actual sino por el gran interés que puede suscitar en los empresarios y personas directamente relacionadas con el mundo empresarial (Rodríguez Fornós, 2008).

Adicionalmente, hoy por hoy, la Dirección de RR. HH ha alcanzado una importancia máxima dentro de la empresa, entrañando labores mucho más complejas y extensas, pues de la gestión de las personas, recurso clave para las organizaciones, dependerá en cierta medida el éxito o fracaso empresarial.

Por todo ello, este documento aborda el estudio de las buenas prácticas de RR.HH en las empresas de ámbito familiar, tomando como referencia a algunas de las compañías más reputadas de España, tema seleccionado porque personalmente me suscitaba bastante interés y cuyo atractivo se ha acrecentado al ver que son muchos los estudios que hacen mención a la escasez de investigaciones que estudien y profundicen sobre el papel que toma la gestión de los recursos humanos en este tipo de compañías, hecho que como comenta Rodríguez Fornós (2008) supone un desafío pues te da “una oportunidad de profundización en un tema clave para el funcionamiento de las empresas familiares de hoy en día” (p.7).

2. Objetivos

El objetivo general de este trabajo de investigación es identificar las prácticas de recursos humanos que llevan a cabo las principales empresas familiares del ámbito nacional. Y con respecto a los objetivos específicos a los que se pretende dar consecución mediante este estudio podemos destacar:

- ✓ Detectar cuales de estas prácticas pueden categorizarse como buenas prácticas de recursos humanos.
- ✓ Establecer similitudes entre las buenas prácticas de recursos humanos adoptadas por diferentes empresas familiares de la muestra escogida.

3. Marco Teórico

3.1. Tejido empresarial español

Según la Real Academia Española (2014), la empresa es una “entidad en la que interviene el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios”.

Otra definición de esta, según la teoría económica, es la que dan Castillo Clavero et al. (2003) los cuales la entienden como un ente con carácter económico que se encarga de la transformación de unos factores en productos.

Existen muchísimas otras definiciones de otros autores, pero todas ellas tienen elementos comunes y se podrían resumir con dos palabras: unidad económica. Decimos esto porque la labor de las organizaciones se lleva a cabo dentro de una economía, cuyo funcionamiento básico es explicado por el modelo del Flujo Circular de la Renta (véase Figura 1), el cual además nos da una visión de las relaciones entre los distintos agentes económicos: Familias, Empresas y Sector Público.

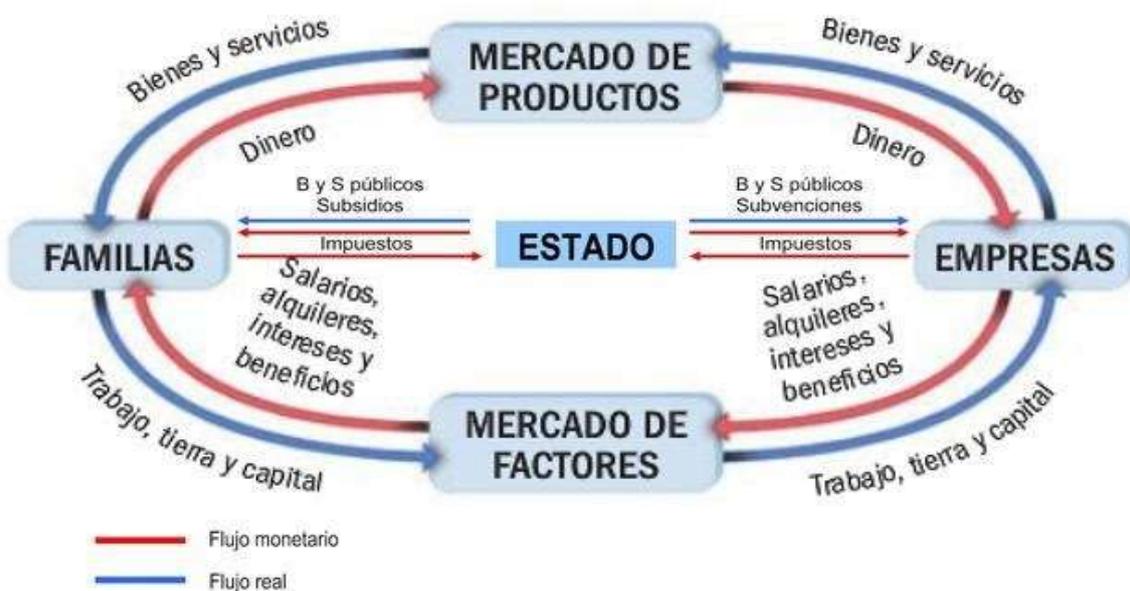


Figura 1. Flujo Circular de la Renta. Fuente: En Naranja (2013)

En España, la gran parte del tejido productivo del país está conformado por organizaciones las cuales atendiendo a su tamaño podemos clasificarlas en micro, pequeñas y medianas empresas que junto a los profesionales autónomos forman el motor de nuestra economía. Según los datos proporcionados por el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social sobre las empresas inscritas en Seguridad Social en enero de 2020 estas suponen el 99,8% del porcentaje de distribución de empresas según su tamaño (véase Figura

2). España es un país en el que las pymes y microempresas tienen un excesivo peso (Cuesta y Tahiri, 2020).

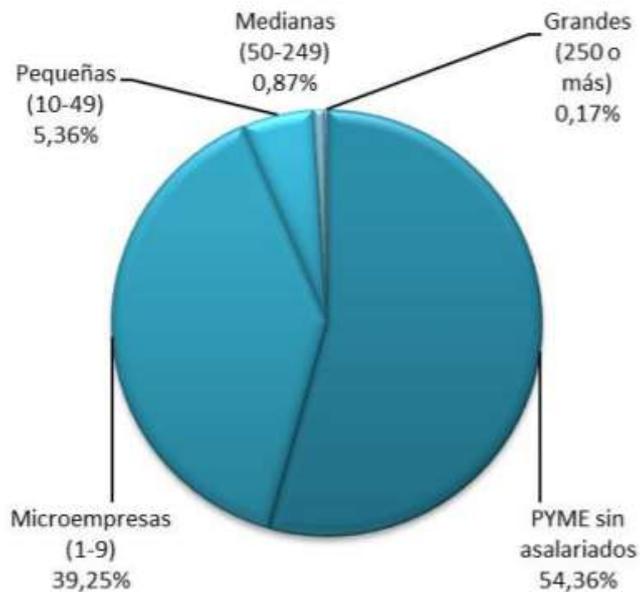


Figura 2. Distribución de empresas por tamaño. Fuente: Dirección General de Industria y de la Pyme (2019).

La única clasificación posible no es por tamaño, además de la clasificación antes mencionada las compañías pueden ser categorizadas atendiendo a otros criterios como son sector de actividad, ámbito de actividad, destino de los beneficios, forma jurídica, ... Una de ellas, también importante, nos permite segmentar en función de su propiedad, permitiéndonos diferenciar entre empresas no familiares y familiares. En estas últimas nos centraremos.

3.2. La empresa familiar

A pesar de que el concepto empresa familiar es bastante antiguo, prueba de esto son las más de 90 definiciones identificadas en Europa (Mandl, 2008), no ha sido hasta el siglo actual cuando hemos tenido una definición oficial aceptada en el ámbito europeo, producto del trabajo de las dos principales instituciones internacionales que la representan: European Family Business (EFB) y el Board del Family Business Network (FBN). Ambas, a través de las conclusiones del grupo de trabajo, hicieron que por primera vez quedase recogida la descripción de qué se entiende por empresa familiar.

Esta resolución, obviamente, fue también adoptada en nuestro país por el Instituto de la Empresa Familiar, referente en este ámbito, la cual queda recogida en su sitio web y que describe al término así:

Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones (Instituto de la Empresa Familiar, n.d.).

- ✓ 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).
- ✓ La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- ✓ Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- ✓ 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.

Según Álamo (2018) “las empresas familiares son un motor fundamental de la economía de un país, crean empleo y son un actor clave en la creación de riqueza y desarrollo. Y por lo general, representan dos tercios de la riqueza y del empleo en la mayoría de los países desarrollados”. Este juicio es confirmado por los datos reflejados en el informe del Instituto de la Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar (Instituto de la Empresa Familiar, 2015), en el que se puede apreciar que compañías familiares son un elemento fundamental en nuestra actividad económica, un gran activo de la economía española, pues así lo demuestra su extraordinaria aportación en términos de representación, creación de riqueza y empleo: la empresa familiar representa cerca del 90% del tejido empresarial (respecto del total de las empresas), genera casi el 70% del empleo total y tiene una facturación aproximada del 60% del PIB (véase Figura 3, Figura 4 y Figura 5).

	Familiares	No Familiares	Todas	Porcentaje de empresas familiares
Andalucía	154.936	13.719	168.655	91,9%
Aragón	28.091	3.970	32.061	87,6%
Asturias	17.654	1.732	19.386	91,1%
Baleares	29.946	4.682	34.628	86,5%
C. Valenciana	132.032	12.873	144.905	91,1%
Canarias	48.344	5.677	54.021	89,5%
Cantabria	5.322	455	5.777	92,1%
Castilla-La Mancha	43.477	2.612	46.089	94,3%
Castilla y León	27.279	2.941	30.220	90,3%
Cataluña	207.793	34.888	242.681	85,6%
Extremadura	16.069	1.500	17.569	91,5%
Galicia	62.900	5.178	68.078	92,4%
La Rioja	6.443	860	7.303	88,2%
Madrid	215.146	36.138	251.284	85,6%
Murcia	30.907	2.511	33.418	92,5%
Navarra	13.047	2.104	15.151	86,1%
País Vasco	42.557	7.858	50.415	84,4%
ESPAÑA	1.084.617	137.024	1.221.641	88,8%

Figura 3. Porcentaje de empresas familiares. Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2015)

	Empleo Total Familiares	Empleo Total No Familiares	Empleo Total	% Empresas Familiares
Andalucía	758.655	155.027	913.682	83,0%
Aragón	164.914	69.664	234.579	70,3%
Asturias	118.289	30.804	149.093	79,3%
Baleares	188.523	42.138	230.661	81,7%
C. Valenciana	755.698	136.860	892.558	84,7%
Canarias	266.576	63.975	330.551	80,6%
Cantabria	46.053	9.780	55.833	82,5%
Castilla-La Mancha	203.443	34.474	237.917	85,5%
Castilla y León	183.703	68.306	252.009	72,9%
Cataluña	1.240.172	579.379	1.819.550	68,2%
Extremadura	82.321	14.355	96.675	85,2%
Galicia	394.083	62.604	456.687	86,3%
La Rioja	40.160	9.039	49.199	81,6%
Madrid	1.578.057	1.294.074	2.872.131	54,9%
Murcia	192.350	33.201	225.551	85,3%
Navarra	82.319	47.370	129.688	63,5%
País Vasco	299.164	185.460	484.624	61,7%
ESPAÑA	6.577.510	3.277.803	9.855.312	66,7%

Figura 4. Porcentaje empleo generado por las empresas familiares. Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2015)

	VAB Total Familiares	VAB Total No Fam.	VAB Total	Porc.
Andalucía	25.605.678	7.098.430	32.704.108	78,3%
Aragón	6.699.695	3.045.321	9.745.016	68,7%
Asturias	4.435.957	3.529.935	7.965.892	55,7%
Baleares	8.857.324	2.568.794	11.426.118	77,5%
C. Valenciana	28.137.283	8.612.229	36.749.512	76,6%
Canarias	9.456.639	3.482.854	12.939.493	73,1%
Cantabria	1.617.812	1.001.088	2.618.900	61,8%
Castilla-La Mancha	5.713.616	1.950.764	7.664.380	74,5%
Castilla y León	6.873.066	3.505.084	10.378.150	66,2%
Cataluña	56.025.695	34.980.875	91.006.570	61,6%
Extremadura	2.467.187	470.766	2.937.952	84,0%
Galicia	17.851.890	3.140.886	20.992.776	85,0%
La Rioja	1.521.998	528.068	2.050.066	74,2%
Madrid	65.082.340	100.992.132	166.074.472	39,2%
Murcia	6.072.732	1.332.924	7.405.657	82,0%
Navarra	3.290.553	3.274.400	6.564.953	50,1%
País Vasco	12.925.506	17.449.717	30.375.223	42,6%
ESPAÑA	262.461.604	197.158.425	459.620.029	57,1%

Figura 5. Aportación al VAB por las empresas familiares. Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2015)

Son muchas las particularidades que caracterizan a las empresas de tipo familiar, pero sin lugar a duda la más destacable es la continua influencia de la familia en la empresa a la hora de la toma de decisiones (expansión, formación, etc.), establecimiento de los procedimientos y normas de gobierno y gestión, valores y principios existentes, circunstancias que dan explicación a sus rasgos distintivos, entre ellos el Instituto de la Empresa Familiar (n.d) resalta:

- ✓ Garantizar la supervivencia de la empresa: a diferencia del resto de empresas no se centra exclusivamente en la obtención de una rentabilidad, sino que dirige sus esfuerzos a que el negocio perdure en el tiempo, su vocación es transmitir la compañía a las siguientes generaciones.
- ✓ Dimensión humana: existe un gran compromiso y dedicación para con la familia y el negocio.
- ✓ Compromiso con el empleo: su implicación es destacable “manteniendo en lo posible a sus trabajadores, aunque sea a costa de perder competitividad y rentabilidad” (Instituto de la Empresa Familiar, n.d.). Según Leach (1993) “los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma”.
- ✓ Autofinanciación: invierte el capital propio, comprometiendo su patrimonio.
- ✓ Antigüedad: todos los puntos anteriores infieren en que las compañías familiares españolas sean más longevas. Su ciclo vital se encuentra muy por encima de la duración media del resto de empresas, mientras que las compañías familiares duran una media de 33 años las restantes tienen una esperanza de vida que se sitúa en torno a los 12 años.

Igualmente, hay que tener en cuenta la cultura existente, otro elemento fundamental de este tipo de organizaciones. Los valores y creencias determinan el funcionamiento y la forma de dirección empresarial, son parte de su ADN. El Instituto de la Empresa Familiar (n.d.) escribe que:

Es algo que requiere años, y que se va trasladando de una generación a otra como una forma de entender la vida y que debe salvaguardarse como parte del patrimonio cultural de la sociedad, ya que de ella dependen la prosperidad, el progreso económico y el bienestar social.

Otras entidades como la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla (2018) refieren que:

La dirección de la empresa familiar debe abogar por una cultura organizacional sana, competente y confiable pues la falta de estos valores en la dirección promueve la formación de una cultura operativa neutral y, con frecuencia, genera un vacío en el que se reproducen vicios que la destruyen.

Entre estos principios que integran el activo intangible de las empresas familiares destaca el Instituto de la Empresa Familiar (n.d.):

- ✓ Estabilidad y confianza: La visión a largo plazo es un elemento intrínsecamente ligado al de la Empresa familiar que propicia estabilidad en la gestión y genera confianza entre los stakeholders.
- ✓ Prudencia y austeridad: Comportamientos característicos en las empresas familiares, derivados de una mayor conciencia del riesgo. Lógico si se tiene en cuenta que, entre otros aspectos, las empresas familiares ponen en riesgo su propio patrimonio.
- ✓ Compromiso: La empresa familiar es compromiso con las nuevas generaciones, con el empleo, con el territorio, con la sostenibilidad, con la sociedad y el Estado del Bienestar
- ✓ Cultura emprendedora: Detrás de cada empresa hay siempre un emprendedor. En sus orígenes, y en el día a día actual. En cada generación que asume la gestión hay alguien intraemprendiendo, transformando la empresa y asumiendo riesgos por el bien común.
- ✓ Cultura de esfuerzo: Familia implica sacrificio, generosidad, disciplina, respeto y la responsabilidad de velar por el grupo.
- ✓ Responsabilidad social: La vinculación de las empresas familiares con el país y el territorio se traduce en unos estándares de responsabilidad social corporativa más elevados.

A simple vista, la empresa familiar es igual al resto de compañías, solamente que “su diferencia esencial reside en su íntima conexión con un grupo familiar que posee una influencia directa en su gobierno y gestión” (Instituto de la Empresa Familiar, n.d.), como hemos podido observar, aunque exponen las principales diferencias existentes entre empresas familiares y empresas no familiares Ariza Montes y Fernández Portillo (2002) a través de una tabla comparativa (véase Figura 6).

También existen ciertas diferencias y similitudes entre ambos tipos de empresas en lo que respecta a las funciones de recursos humanos, planificación estratégica, innovación y desempeño, tal y como recoge en su investigación Mendoza, Hernández y Salazar (2010 citado por Álvarez de Mon Montoliu, 2018).

	Empresa Familiar	Empresa no familiar
	ASPECTOS ORGANIZATIVOS	
Estructura organizativa	Menos desarrollada (crecimiento conforme se van incorporando familiares al negocio)	Más desarrollada (crece conforme surge la necesidad)
Procedimientos	Poco estandarizados	Muy estandarizados
Normas	Implícitas, tácitas, sobreentendidas	Explícitas, formalizadas por escrito
Diseño de puestos y asignación de responsabilidades	Difusos	Claramente definidos
Sistema decisor	Mayor centralización	Menor centralización
Cultura organizativa	Zeus (gira en torno al patriarca)	Depende del tipo de organización
Mecanismo de coordinación	Fundamentalmente la supervisión directa o mando. También la colaboración	Depende del tipo de organización
Formulación de estrategias	Unipersonal (patriarca) pero mediatizada por las <i>influencias familiares</i>	Mayor participación aunque tiende a concentrarse en un reducido grupo de personas (cúpula directiva)
Comunicación	Flujos ascendentes, descendentes y laterales	Flujos principalmente descendentes

Figura 6. Principales aspectos organizativos y prácticas de recursos humanos en empresas familiares y no familiares. Fuente: Ariza Montes y Fernández Portillo (2002)

3.3. Evolución de los Recursos Humanos: La nueva Dirección de Personas

La dirección y gestión de los recursos humanos es una función empresarial que ha sufrido bastantes cambios desde su aparición hasta nuestros días. Esta labor, tal y como la conocemos y estudiamos hoy, es producto de variaciones a lo largo de los años, motivadas por un cambio en la percepción y modo de pensar sobre las personas y las organizaciones, que han convertido a la dirección y gestión de personas en una tarea determinante del éxito o fracaso empresarial, estratégica.

Los factores causantes de estos cambios mencionados residen en las modificaciones del entorno en el que se encuentran inmerso las organizaciones (véase Figura 7). Las empresas son sistemas humanos, dinámicos (su estado evoluciona con el tiempo) y que interaccionan con un entorno complejo, así lo definen algunos autores como Kast y Rosenzweig (1987) cuya teoría sobre la empresa está fundamentada en la Teoría General de los Sistemas de Von Bertalanffy (1968) quien define a los sistemas como una entidad con límites y con partes interrelacionadas e independientes cuya suma es mayor a la suma de sus partes.

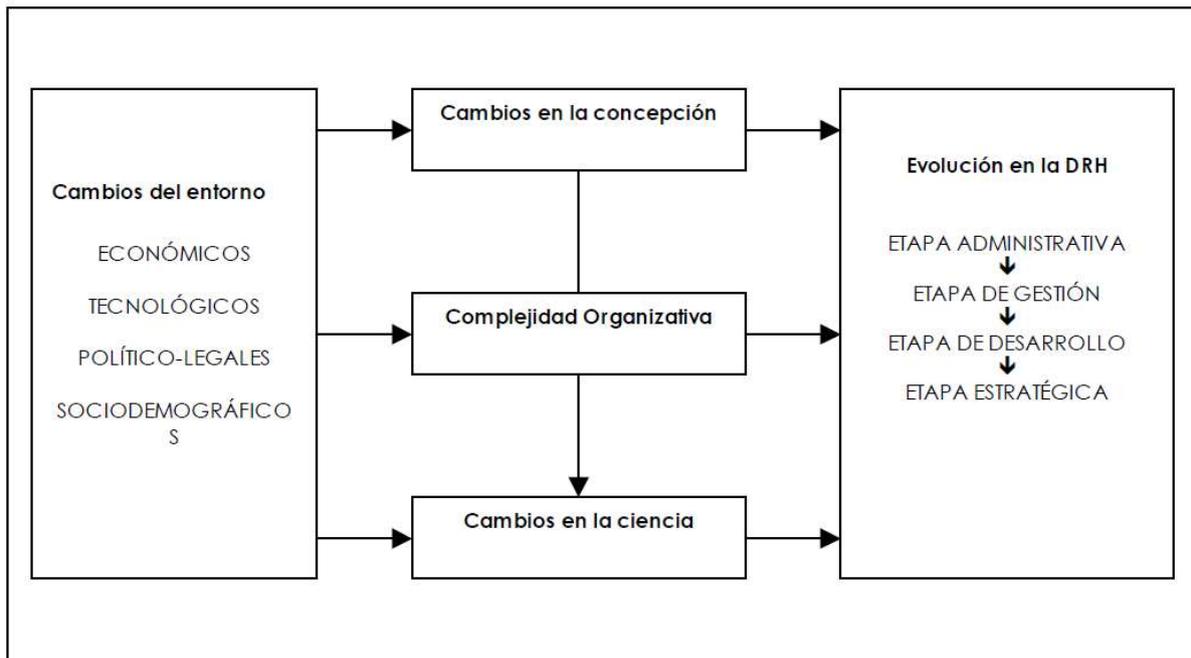


Figura 7. Factores evolución DRH. Fuente: Valle (2003 citado por Moreno Domínguez, n.d.)

Como hemos comentado, todas estas diferentes concepciones sobre la naturaleza humana hicieron que evolucionasen las formas de gestión de la función social, variando la orientación de las empresas en función del lugar que se da y reconoce a las personas. Para la identificación cronológica de los diferentes pensamientos sobre el hombre seguiremos a Schein (1982) y a sus proposiciones añadiremos una cuarta que realizó Valle (1995), tal y como sugiere en su texto Pelayo Díaz (n.d.):

- ✓ Concepción del hombre racional-económico: los individuos están promovidos por sus propios intereses siendo la única forma de influenciar sus comportamientos a través de los incentivos económicos, disciplina y control.
- ✓ Concepción basada en el hombre social. Gracias a estudios como el de Hawthorne se toma conciencia de que sobre la conducta de los individuos inciden otros agentes, no solo les importa lo económico, sino que necesitan satisfacer otras necesidades como las sociales (relacionarse, interactuar).
- ✓ Concepción basada en el hombre que se autorrealiza. Los principios que resumen esta forma de pensamiento son:
 - Existencia de diferentes categorías de necesidades
 - Necesidad del individuo de autorrealizarse, desplegar capacidades, asumir ciertas responsabilidades, etc.
 - El individuo además de colmar sus necesidades dirigirá sus comportamientos a la consecución de los objetivos de la organización, sin que exista conflicto

entre ambos propósitos. El empleado es capaz de integrar sus objetivos y los de la compañía.

Por último, como hemos comentado anteriormente, uno años más tarde el profesor Valle (1995) incorporó otra visión la cual, en pocas palabras, nos viene a decir que el ser humano es complicado y que ninguna de las concepciones anteriores, individualmente, son capaces de explicarlo: Concepción basada en el hombre-complejo.

Estas distintas concepciones que acabamos de enunciar nos dan una justificación de por qué la función de personal ha estado continuamente en transformación, fundamentalmente desde principios del siglo XX.

Pese a que en este sentido existen propuestas destacables de la evolución de la dirección y gestión de los recursos humanos realizadas por autores como Bosquet (1982) completada por la aportación de Valle (1995) o el planteamiento que realiza Besseyre (1997) sobre las etapas de gestión de los recursos humanos, nos centraremos en la evolución de la función de personal en nuestro país. De forma muy similar a los autores anteriormente mencionados, de la literatura y los estudios realizados en este plano por Gasalla (1993), Claver et al. (1995), Porret (1997), y Puchol (2000), entre otros, podemos determinar cinco etapas sucesivas hasta la actualidad. Estas, como refiere Moreno Domínguez (n.d.), son:

- ✓ Etapas administrativas (Revolución Industrial–1959): la función de RR. HH responde a una orientación productivista y se encarga de tareas como la contratación, despido, control de asistencia, nóminas, ...
- ✓ Etapas de las relaciones humanas (1960-1974). Se inicia una apertura hacia Europa mayormente propiciándose así la acogida de nuevas tendencias humanistas. Se comienza a considerar a las personas seres sociales con necesidades de tipo social y psicológicas. El trabajador empieza a ser un valor clave en la organización.
- ✓ Etapas de las relaciones laborales (1975-1980). Esta etapa viene marcada por años de transición política y de crisis económicas que hicieron que en lo laboral se viviesen tiempos difíciles. Por todo ello surge numerosas normas con el fin de regular este ámbito y los conflictos que se generan en este, centrándose de este modo durante este periodo el departamento de personal en tareas de gestión del conflicto, negociación de condiciones, etc.
- ✓ Etapas de los recursos humanos (1981-1989): surge una nueva concepción del recurso humano considerándolo estratégico para la empresa, aunque el departamento de RR.

HH todavía funciona como un órgano de asesoramiento subordinado de la Dirección General.

- ✓ Etapa actual (de los recursos humanos a las personas, de la organización estratégica): la Dirección de RR. HH alcanza una importancia máxima dentro de la empresa. Es considerado un departamento estratégico, pero, además, ahora trabaja estrechamente con el Director General. La gestión de personas es fundamental y por ello sus objetivos deben estar enlazados a los objetivos generales de la organización.

Focalizando aún más en el ámbito de nuestro análisis, tomaremos como referencia a Hernández Fernández y Portillo Medina (2016 citado por Álvarez de Mon Montoliu, 2018) para abordar la evolución histórica de los recursos humanos en las empresas familiares.

A principios del siglo XX, todo lo concerniente a la empresa es gestionado por el grupo familiar, incluida la organización y gestión de los recursos humanos, aunque se empieza a tomar conciencia de la necesidad de implementar una gestión de personas profesionalizada. Este “sistema primario de RRHH de las empresas familiares es catalogado como paternalista” (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016). Pero esta forma de dirección generaba conflictos y se hacía en ocasiones insostenible, por ello algunos años más tarde se inicia un proceso de profesionalización con el fin de lograr que este tipo de empresas sigan siendo competitivas en el mercado. Son tres las formas de profesionalizar a las empresas que se plantearon (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016 citado por Álvarez de Mon Montoliu, 2018):

- ✓ Emplear a profesionales de dirección que se encuentren en el mercado para trabajo externo.
- ✓ Profesionalizar y formar a personal no familiar, sin que ocupen puestos directivos.
- ✓ La profesionalización de los familiares, que es el método ampliamente usado para llevar los RRHH de la empresa, manteniendo los valores familiares en la gestión (p.19).

En 1980 se determinaría que solo sería profesional la empresa si para la gestión de personas se emplean a expertos. La concepción cambiaría y en el año 2000, fundamentalmente se orientaría a privilegiar a la familia propietaria de la empresa (Álvarez de Mon Montoliu, 2018), “entonces, se puede observar que existen dos modelos de gestión de Recursos humanos históricos dentro de las empresas familiares, dependiendo del nivel de profesionalización de los RRHH que tengan” (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016 citado por Álvarez de Mon Montoliu, 2018).

Por último, siguiendo el modelo de Ulrich se identifican 4 roles posibles a desempeñar por los encargados de la gestión de los recursos humanos según si “pone más énfasis en el negocio o la persona y si la tarea tiene una visión a corto o largo plazo” (Rodríguez Fornós, 2008, p. 21) el cual queda resumido en un esquema de Pelayo Díaz (n.d.) (véase Figura 8).

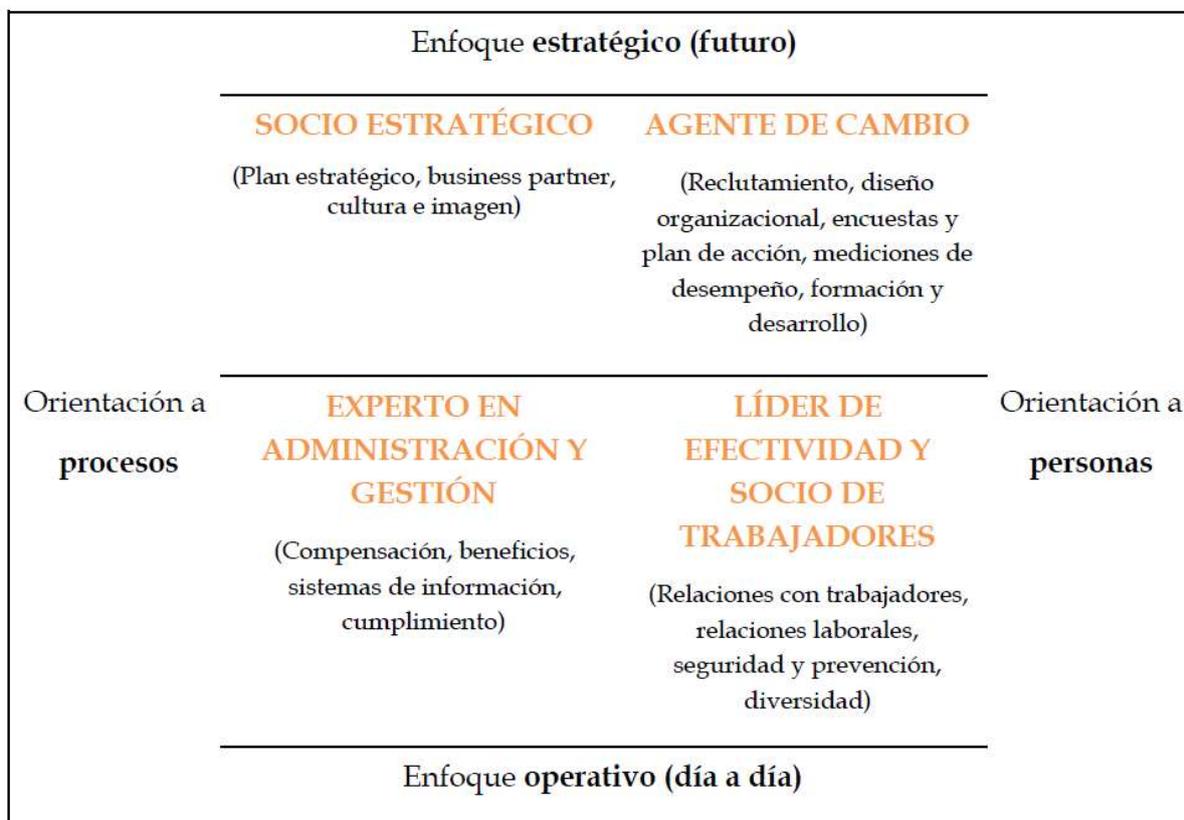


Figura 8. Modelo de gestión de recursos humanos de Dave Ulrich. Fuente: Pelayo Díaz (n.d.)

3.3.1. Prácticas de Recursos Humanos: Tendencias en la gestión de personas en las empresas familiares

Debemos considerar que la importancia que se da actualmente a la gestión de los recursos humanos no solo viene motivada por los cambios en el individuo y la forma de verlo, sino que radica en otros tantos que se producen en su entorno y en la propia organización (véase Figura 9) y que hacen que esta tenga que buscar nuevas alternativas a los retos que se le plantean. Según el informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2020 de Deloitte Insights (2020) se percibe una creciente relevancia del capital humano, que sufrirá un cambio que supondrá una expansión en su responsabilidad (véase Figura 10).

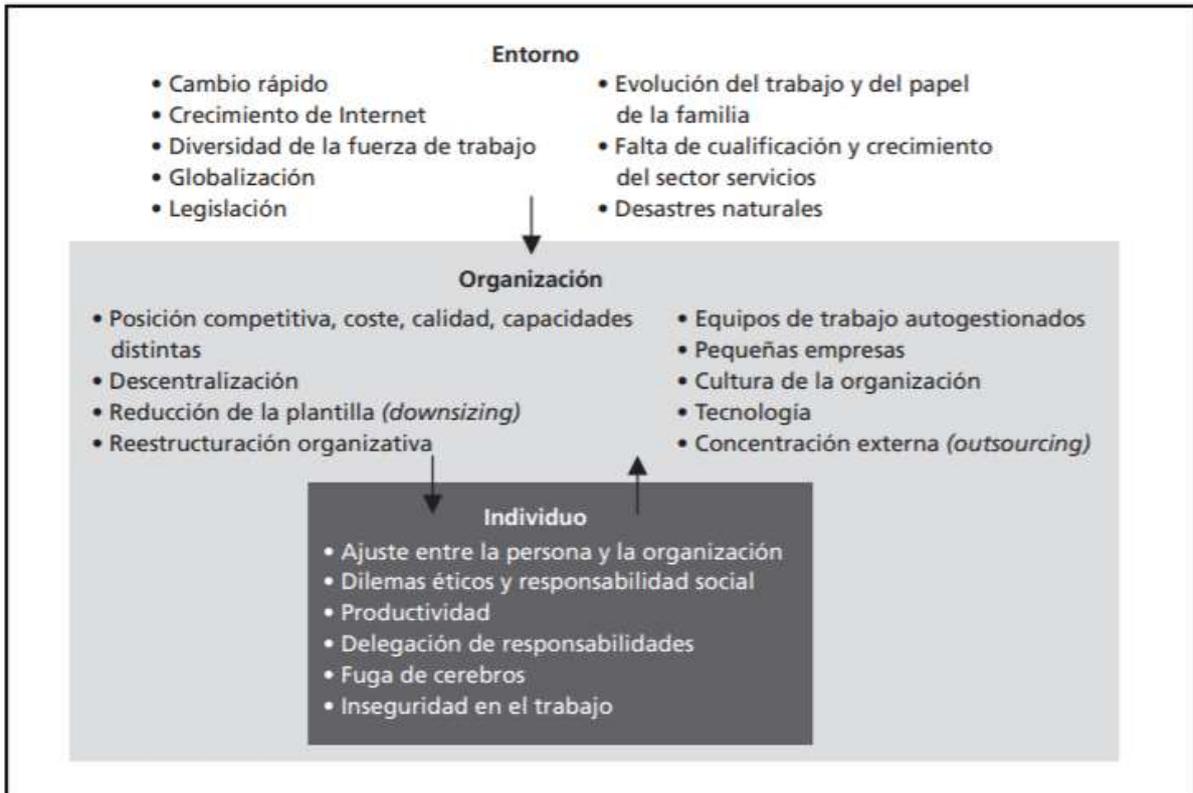


Figura 9. Factores motivadores de la creciente preocupación por la gestión de personas. Fuente: Gómez Mejía et al. (2008)

Para ello las empresas deben incluir en sus estrategias programas y prácticas a fin de poder realizar una excelente gestión de uno de sus recursos más cruciales, obteniendo mejoras en sus resultados a la vez que hace frente a todos estos retos y exigencias que se le plantean.



Figura 10. Expansión de la responsabilidad de RR.HH. Fuente: Deloitte Insights (2020)

Según Pelayo Díaz (n.d.), las prácticas de gestión de recursos humanos podemos agruparlos en seis procesos diferentes cuyo orden de presentación tiene su lógica en la interacción y la relación existente entre ellos:

✓ Procesos básicos: comprende aquellas tareas con las que se inicia la gestión de personas, estas son:

- Análisis de puestos de trabajo. Tal y como expresan Dolan, Valle y López Cabrales (2014, p.39), “es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios”.

A su vez, da lugar a otras dos tareas: descripción del puesto de trabajo y especificación de los requisitos del puesto.

Elemento clave de esta labor es el diseño del puesto de trabajo pues nos permitirá saber tres rasgos fundamentales: características, cometidos y fines.

- Planificación de personal. Procedimiento que refleja:
 - ¿Cuántos empleados y de qué clase se necesitan?
 - ¿Cómo se conseguirán los empleados?
 - Necesidades de formación de la organización.

✓ Proceso de afectación: su objetivo principal es proporcionar a la empresa el personal necesario y con la calidad requerida para el desarrollo, de forma excelente, de los procesos de producción y/o servicios.

Esta función está compuesta de dos vías:

- Aditiva (incorporación de personal)
- Sustractiva (reducción de personal o de trabajo)

La afectación del personal supone las siguientes actividades: reclutamiento de personal, selección, integración y los procesos sustractivos.

Tomando como referencia las necesidades de personal de la empresa con el proceso de captación o reclutamiento de personal se tratará de buscar aquellos candidatos más idóneos para el puesto que está vacante. Esta exploración de aspirantes al puesto puede realizarse tanto dentro como fuera de la empresa.

Seguidamente llega la selección, consistente en un “filtrado” de los potenciales candidatos localizados en la fase anterior, quedando al final de este proceso sólo aquellos que mejor se adapten a los requisitos del puesto.

Por último, fase de Integración, también conocida como acogida y socialización. Una vez atraído a los candidatos (reclutamiento) y elegido al más idóneo (selección), tiene lugar este proceso cuyo fin es la adaptación fácil y rápida del trabajador en la empresa.

Pero como ya hemos comentado, el proceso de afectación no solo implica la incorporación de nuevo personal, sino que también envuelve aquellas actividades ligadas a la separación de un trabajador de la empresa (vía sustractiva), entre ellas el despido, reducción de jornada, jubilación, etc.

- ✓ Proceso de formación y desarrollo. En este apartado nos centraremos en acciones a fin de lograr el crecimiento de los individuos de la empresa incrementando su compromiso, adquiriendo competencias y mejorando las que ya posee, consiguiendo así una mejora de su desempeño y eficiencia. He de destacar que algunas de las que mayor protagonismo están alcanzando son el mentoring y el coaching.
- ✓ Proceso de recompensas y sanciones. Actividades orientadas a diseñar un sistema global de remuneraciones respetando dos principios básicos: equidad interna y competitividad externa consiguiendo de esta forma la retención del talento. Asimismo, se encarga de sancionar a los miembros de la empresa cuando no cumplen con los objetivos marcados.
- ✓ Proceso de negociación: funciones relacionadas íntegramente con las relaciones laborales: resolución de conflictos, negociación de convenios, intervención sindical (enlaces con el comité de empresa o los delegados sindicales).
- ✓ Proceso de prevención, control y visión social de las organizaciones: engloba las tareas que garantizan la seguridad y salud en la organización (planes de prevención, aplicación de la normativa legal vigente, ...) así como aquellas cuya función es de dar respuesta a determinadas necesidades como el control del absentismo, entre otras.

Las prácticas a implementar en las empresas familiares no son distintas a las que se hacen efectivas en el resto de las empresas, aunque tal y como declara Gasalla Dapena (2015) las empresas familiares y las no familiares “ya no solo por su naturaleza están en una situación diferente, sino también se detecta una forma distinta de entender, tratar, dirigir, gestionar a las personas dependiendo de la cultura y posición en el ciclo de vida de cada una” (p.40).

Aun así, a sabiendas de que cada uno actuará en consecuencia a su realidad y necesidades, este autor (Gasalla Dapena, 2015) enuncia unas proposiciones para tener en cuenta al diseñar políticas de dirección de personas:

Los diez parámetros de diseño y gestión para trabajar en las nuevas realidades son:

- ✓ Personalización. Una persona es mucho más que un activo o un recurso, pero no lo será si se le sigue tratando como tal.
- ✓ Agilidad: en las personas, en el cambio, en el aprendizaje.
- ✓ Flexibilidad. Hay que evolucionar, la dirección de personas debe estar dispuesta a ser la impulsora del cambio.
- ✓ Sencillez: el ser humano necesita entender, comprender lo que hace, lo que tiene que hacer, el resultado de lo que hace y eso solo se consigue desde planteamientos sencillos.
- ✓ Diversidad y lo global. Aprovechar lo que se tiene, lo diferente, lo complementario, el contraste, lo paradójico, y luchar contra las inercias, automatismos y programaciones obsoletas, en definitivas, salir de la zona de control y confort.
- ✓ Creación de valor.
- ✓ Colaboración radical y Redes: la organización se tiene que convertir en una interacción espacios conversacionales.
- ✓ Explosión tecnológica: aprovechar los avances y las capacidades digitales.
- ✓ Sostenibilidad. La visión nos tiene que conducir necesariamente hacia movimientos, proyectos y acciones que propugnen la integración de intereses, la coherencia y la supervivencia a largo plazo.
- ✓ Confianza, Compromiso, Felicidad. La creación de un espacio de confianza es para conseguir el compromiso de las personas. Trabajando estos dos elementos se avanzará en la aceptación de la vulnerabilidad y potenciar el sentimiento de “ir siendo felices” (pp.40-42).

Retomando la idea expuesta, existen estudios que comprueban y advierten de que las empresas familiares tienen más “dificultades en la implantación de medidas efectivas de la gestión de personal” (Rodríguez Fornós, 2008, p. 24) motivadas principalmente por “la complejidad de relaciones propiedad/familia/empresa” (Carrasco Hernández y Sánchez Marín, 2014, p. 20).

Por ello, las principales prácticas de gestión y desarrollo de personas deberán orientarse a sus rasgos característicos, sus valores, su cultura o las necesidades tanto de la compañía, así como de la familia y de los empleados. Al respecto, Carrasco Hernández y Sánchez Marín (2014), plantean los aspectos teóricos más relevantes desde la perspectiva de la empresa familiar que deben reunir las prácticas de recursos humanos:

- ✓ Reclutamiento y selección. Álvarez de Mon Montoliu (2018), señala la necesidad de contratar teniendo en cuenta las capacidades y competencias acordes a la organización. En definitiva, “la eficiencia de las prácticas de contratación depende de si los miembros de la empresa, miembros de la familia o no, 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” (Carrasco Hernández y Sánchez Marín, 2014, p. 21). El hecho de contratar a personas con las que se tiene vínculos familiares, sin que esta sea el candidato idóneo al puesto generará problemas tanto a nivel interno como externo (mala imagen, frustración de los empleados no familiares, inoperancia, etc.).

- ✓ Formación y desarrollo. Las empresas precisan de personal cualificado, de calidad, en consecuencia, deberá garantizar que cada empleado reúne la habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para su puesto y si no es así cubrir sus deficiencias mediante la aplicación de prácticas de formación (Gómez-Mejía et al., 2008) a lo que Carrasco Hernández y Sánchez Marín (2014) añade que es imprescindible “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”.
- ✓ Retribución y recompensas. Como bien manifiesta Gómez-Mejía et al. (2008), el establecimiento de la retribución tiene tres efectos en el empleado: económico, sociológico y psicológico. Por esta razón, es considerado uno de los principales mecanismos para la consecución de los objetivos organizacionales. A su vez, puede ser el causante de insatisfacciones y controversias en la organización pues existen estudios que muestran las diferencias entre las prácticas en este ámbito de las empresas familiares y las no familiares (Gallizo Larraz et al., 2016) y otros que además prueban las desigualdades existentes en las retribuciones de los diferentes categorías y miembros de la plantilla. Así pues, la empresa debe intentar conseguir una equidad, es decir, evitar diferencias salariales entre los distintos tipos de empleados motivadas por ejemplo por los lazos familiares lo que le hará ser más profesional y lograr un mejor funcionamiento y rendimiento.
- ✓ Promoción y sucesión. “Establecer una estrategia o plan de carreras de cada uno de los individuos profesionales de la empresa familiar, les permitirá obtener mayores oportunidades de crecimiento en un futuro dentro de la empresa” (Hernández Fernández y Portillo Medina, 2016 citado por Álvarez de Mon Montoliu, 2018). En las empresas familiares, “el diseño de esta práctica es distinto al realizado en cualquier otra empresa, más cuando se fija para puestos de dirección” (Álvarez de Mon Montoliu, 2018) requiriendo atención especial pues la voluntad, como se comentó, de la familia es la de transmitir la compañía a las siguientes generaciones. Por ello, se esfuerzan en que el clan familiar además de continuar vinculado al negocio desde la propiedad además lo haga desde la dirección como refiere Carrasco Hernández y Sánchez Marín (2014).

3.3.2. Buenas Prácticas en la Gestión de Personas

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2015) este concepto se puede definir del siguiente modo:

“Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas” (p. 1).

Si extrapolamos el concepto al ámbito de la gestión de personas tal y como lo hace Casilla Sierra (2013) podríamos exponer que las buenas prácticas de recursos humanos son “acciones coordinadas y coherentes a favor de obtener los mejores resultados del capital humano que la organización tiene como activo estratégico”.

Una vez definido el término, nos surge la duda de cómo determinar si las actuaciones de nuestra política de recursos humanos son buenas prácticas. Para este fin, tomaremos como referentes los criterios de identificación de las buenas prácticas propuestos por FAO (2014):

- ✓ Efectiva y exitosa: Una “buena práctica” ha demostrado su pertinencia estratégica como medio más eficaz para obtener un objetivo específico, ha sido adoptada con éxito y ha tenido un impacto positivo en los individuos y/o en las comunidades.
- ✓ Sostenible, desde el punto de vista ambiental, económico y social: Una “buena práctica” satisface las necesidades actuales, en particular las necesidades esenciales de los más pobres, sin comprometer la capacidad para hacer frente a las necesidades futuras.
- ✓ Sensible a los asuntos de género: Una descripción de la práctica debe mostrar cómo los actores, hombres y mujeres, que participan en el proceso, fueron capaces de mejorar sus medios de subsistencia.
- ✓ Técnicamente posible: La viabilidad técnica constituye la base de una “buena práctica”: es fácil de aprender y de aplicar.
- ✓ Es el resultado de un proceso participativo: Los enfoques participativos son esenciales porque generan un sentido de pertenencia de las decisiones y de las acciones.
- ✓ Replicable y adaptable: Una “buena práctica” debe tener un potencial de repetición y, por lo tanto, debe ser adaptable a objetivos similares en diversas situaciones o contextos.
- ✓ Reduce los riesgos de desastres/crisis: Una “buena práctica” contribuye a la reducción de los riesgos de desastres/crisis para la resiliencia (p. 1).

Para la identificación de las “mejores prácticas” llevadas a cabo por las empresas familiares de éxito, me apoyaré en el estudio de Carrasco Hernández y Rubio Bañón (2007) el cual analiza 44 prácticas de gestión de personas diferentes, las cuales engloba en 7 grupos en función de si las tareas están orientadas al diseño de puestos de trabajo, fomento de los equipos de trabajo, contratación, formación, gestión de la carrera profesional, evaluación del rendimiento o retribución (véase Figura 11).

De entre las conclusiones alcanzadas por los autores Carrasco Hernández y Rubio Bañón (2007), podemos extraer la siguiente revelación, y es que las empresas familiares más reputadas y de mayor éxito se caracterizan por implementar las siguientes acciones:

- ✓ Diseño de puestos de trabajo:
 - Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa.
 - Fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa.
- ✓ Trabajo en equipo:
 - La organización del trabajo se orienta hacia el trabajo en equipo.
 - Para organizar el trabajo que se les asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía
 - Desarrollar equipos de trabajo formados por personal de las mismas áreas de la empresa.
- ✓ Contratación:
 - Cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente al reclutamiento interno.
 - Procesos de contratación formalizados y rigurosos.
 - Ajuste del candidato a la cultura de la empresa.
- ✓ Formación:
 - Forma a sus empleados de forma habitual y continua.
 - La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras.
- ✓ Planes de carrera:
 - Diseña planes de carrera o de sustitución.
 - Ofrece posibilidades de promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales.
 - Las promociones se basan en criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación, etc.)
 - Informan a sus empleados de sus expectativas de carrera.
- ✓ Evaluación del rendimiento:
 - La evaluación del rendimiento se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.
- ✓ Retribución:

- Permite la participación de los empleados en la fijación de los componentes de su salario.

Prácticas de recursos humanos	Pyme familiar		
	Media	No competitivas	Competitivas
Diseño de puestos de trabajo			
La organización de las tareas se realiza de manera formal	3,66	3,35***	3,92***
Los puestos de trabajo y la planificación de las tareas están orientados hacia el medio o largo plazo	3,01	2,85**	3,14**
Se dispone de una lista detallada de las tareas que se deben desarrollar en cada puesto	3,36	3,28	3,42
Para realizar las tareas existen procedimientos predeterminados, a los que los empleados deben ajustarse	3,52	3,40*	3,62*
Ante los problemas que surjan en el puesto de trabajo se puede actuar con autonomía	3,02	2,91	3,1
Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa	3,20	3,01**	3,37**
Se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa	3,81	3,64**	3,96**

Prácticas de recursos humanos	Pyme familiar		
	Media	No competitivas	Competitivas
Evaluación del rendimiento			
La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica	3,33	3,23	3,41
Hace hincapié en cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes	3,17	3,18	3,16
Se centran únicamente en los grupos de trabajo	2,58	2,56	2,60
Se basa en resultados a medio y largo plazo	2,73	2,67	2,78
Se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional	3,29	3,12**	3,44**
Los empleados participan en su evaluación	2,73	2,59**	2,84**
Los empleados son informados de los resultados de su evaluación	3,37	3,17**	3,53**
Política de retribución			
Se retribuye por encima de la media del mercado	3,33	3,28*	3,38*
El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado	2,47	2,54	2,42
La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos	2,60	2,60	2,60
Los incentivos se basan exclusivamente en el rendimiento del grupo	2,16	2,14	2,18
La empresa ofrece fundamentalmente incentivos a largo plazo	1,87	1,84	1,90
La empresa ofrece exclusivamente recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios	1,74	1,67	1,81
Se le permite participar en la fijación de los componentes de su salario	2,10	1,91**	2,27**
Los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades	2,87	2,72*	2,94*

Prácticas de recursos humanos	Pyme familiar		
	Media	No competitivas	Competitivas
Trabajo en equipo			
La organización del trabajo se orienta hacia el trabajo en equipo	3,71	3,43***	3,94***
Para organizar el trabajo que se les asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía	3,41	3,16***	3,61***
Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción	3,25	3,17	3,31
Están formados por personal especializado	3,32	3,11***	3,49***
Cada miembro de un equipo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo	2,49	2,56	2,43
Contratación			
Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente al reclutamiento interno	3,04	2,83**	3,20**
Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos	2,86	2,62**	3,06**
En la contratación se prima la experiencia y adecuación al puesto del candidato	3,31	3,31	3,31
El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes	3,10	2,98**	3,20**
La empresa utiliza preferentemente para sus empleados contratos indefinidos	3,26	3,19	3,31
Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre la empresa (puesto a desempeñar, estructura organizativa, etc.)	2,66	2,57	2,73
Formación			
La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua	3,21	2,95***	3,44***
La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras	2,97	2,73***	3,16***
Trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia	2,73	2,66	2,80
La empresa se orienta al trabajo en grupo	3,07	2,98	3,15
La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia	2,73	2,67	2,78
Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir	2,91	2,73**	3,07**
Planes de carrera			
La empresa tiene diseñados planes de carrera o de sustitución	2,14	1,89***	2,34***
La empresa ofrece posibilidades de promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales	2,48	2,34**	2,60**
Las promociones se basan en criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación, etc.)	2,98	2,77***	3,15***
A los empleados se les informa de sus expectativas de carrera	2,88	2,59***	3,11***
A los empleados se les hace responsables del desarrollo de sus competencias	3,50	3,37*	3,60*

Figura 11. Tabla de Prácticas de recursos humanos y resultados de ANONA. Fuente: Carrasco Hernández y Rubio Bañón (2007).

4. Metodología

4.1. Muestra

Para la realización de mi análisis he recogido datos de las empresas familiares más reputadas de España. La población inicial, seleccionada del Ranking Merco Empresas 2019, que recoge las compañías de mejor reputación corporativa de nuestro país, consiste en un total de 100 empresas familiares y no familiares, las cuales han sido evaluadas en profundidad por expertos tras obtener una mayor puntuación en la primera de las fases que conforman la metodología de evaluación reputacional que se lleva a cabo (véase Figura 12).



Figura 12. Esquema de funcionamiento de la metodología Merco. Fuente: Merco (2019)

Este estudio ha seleccionado a estas empresas como las más importantes a nivel nacional en base a los valores obtenidos en las variables de evaluación de reputación corporativa:

- ✓ Resultado económico – financiero (beneficio, solvencia y potencial de crecimiento).

- ✓ Calidad de la oferta comercial (valores de producto/servicio, valor de la marca y recomendación de los clientes).
- ✓ Talento (calidad laboral, marca empleador reconocida y orgullo corporativo).
- ✓ Ética y responsabilidad corporativa (comportamiento corporativo ético, contribución fiscal al país y responsabilidad social y medioambiental).
- ✓ Dimensión internacional de la empresa (número de países en los que opera, cifra de negocio en el extranjero y alianzas estratégicas internacionales).
- ✓ Innovación (inversiones en I+D, nuevos productos y servicios y cultura de innovación y cambio).

Posteriormente, para la identificación de cuántas de las empresas son españolas, y de estas, cuáles son de ámbito familiar hemos hecho uso de forma complementaria de dos rankings de bastante renombre mundial. Por un lado, The World's Top 750 Family Businesses (Bain, 2020), clasificación elaborada por la editorial Family Capital junto con PricewaterhouseCoopers (PwC), y de otro lado el Global Family Business Index 2019 (EY, 2019), elaborado por la Universidad de St. Gallen y EY. Ambas clasificaciones recogen 750 y 500 empresas, respectivamente, de todo el mundo y todos los sectores, que son consideradas como las más importantes a nivel mundial atendiendo a su volumen de ingresos mientras que para la calificación de las compañías como familiares establecen como criterio el que la familia sea propietaria de un significativa proporción de la empresa (al menos el 50% de las acciones con derecho a voto en una empresa privada o como mínimo el 32% de los derechos a voto en aquellas empresas que cotizan en bolsa. El establecimiento del corte en el 32% mínimo para compañías que cotizan está fundamentado en la observación de que en la mayoría de las economías el 30% de las acciones con derecho a voto son suficientes para dominar la asamblea general).

Así pues, la muestra se quedaría bastante reducida, y aunque son algunas más las empresas familiares de éxito recogidas en el Ranking Merco Empresas 2019, nuestro análisis se centrará en las siguientes: Inditex, Mercadona, El Corte Inglés y Acciona, pues son las cuatro mejores posicionadas del ranking de nuestro país, así como de las otras clasificaciones a nivel mundial.

4.2. Procedimiento y Técnica de análisis

En este documento se presenta un estudio que por su finalidad y que basándonos en las funciones de producción del conocimiento podemos caracterizar como un estudio de caso descriptivo, pues su propósito no es la evaluación de una causa-efecto, sino que tiene un propósito puramente narrativo/explicativo: la descripción de aquellas “mejores prácticas”

implementadas por las empresas familiares más reputadas de España que conforman nuestra muestra. El análisis de estas empresas se ha realizado aplicando un enfoque cualitativo, caracterizado por su sistema de obtención del conocimiento y de los datos “a través de la observación de los hechos y el estudio de los discursos” (Centro Universitario de Ciencias de la Salud, 2018). Concretamente, el método de investigación es el llamado estudio de casos, herramienta que permite la realización de evaluaciones cualitativas de situaciones concretas de las que podemos extraer aprendizajes o proponer mejoras sobre el asunto que estamos estudiando. Una de las razones que explica la elección de esta herramienta para la realización del análisis es el hecho de que permite complementar la teoría a través de situaciones reales. Siguiendo la clasificación propuesta por Yin (1989) que establece cuatro tipos de estudio en función del número de casos y los niveles de análisis (véase Figura 13), podemos catalogar a nuestro análisis como “múltiples casos, diseño holístico: se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación, realizados con una unidad de análisis” (Díaz de Salas et al., 2011), pues examinaremos el caso de cuatro empresas, y con unidad principal de investigación, haremos una revisión de las mejores prácticas de recursos humanos de todas ellas.

Unidad	Caso único	Casos múltiples
Simple	Tipo 1	Tipo 2
Múltiple	Tipo 3	Tipo 4

Figura 13. Tipologías de estudio de caso propuesta por Yin (1989). Fuente: Martínez Carazo (2011)

4.3. Instrumentos

En este apartado se hace mención a las herramientas utilizadas para la recogida de los datos de esta investigación. A pesar de que existen diversas técnicas de recolección de datos: entrevistas, encuestas, observación, etc., nuestra principal fuente de evidencias ha sido el análisis de documentación: consulta de rankings mencionados en el apartado anterior, revisión de bibliografía acerca del tema de estudio e investigaciones similares o relacionadas con el objeto de análisis.

5. Análisis y discusión de resultados

5.1. Mercadona

La empresa de supermercados Mercadona es una compañía española líder en el sector de distribución alimentaria de nuestro país. Ha sido reconocida como una de las organizaciones más influyentes de España e incluida en los principales rankings de empresas familiares consultados en este estudio.

5.1.1. Misión y visión

Tal y como se recogen la Memoria anual Mercadona (2019), la misión y la visión de la compañía son:

- ✓ Misión: Llenar la tripa. Prescribir al consumidor final productos/soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales asegurando siempre Seguridad Alimentaria, Máxima Calidad, Máximo Servicio, Mínimo Presupuesto y Mínimo Tiempo.
- ✓ Visión: Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a 'El Jefe' como faro' (p.2).

5.1.2. Organización y datos de rendimiento

Mercadona es una compañía de distribución con sede en el municipio de Tabernes Blanques y origen en el cercano de Puebla de Farnals, ambos pertenecientes a la provincia de Valencia. Esta empresa es propiedad de la conocida familia Roig, de la cual, seis de sus miembros pertenecen al Consejo de Administración:

- ✓ Juan Roig Alfonso, presidente. Cuenta con el 60% del capital social
- ✓ Fernando Roig Alfonso, miembro del consejo y hermano de Juan Roig Alfonso
- ✓ Hortensia Roig Herrero, miembro del consejo e hija de Juan Roig Alfonso y de Hortensia María Herrero Chacón
- ✓ Amparo Roig Herrero, miembro del consejo e hija de Juan Roig Alfonso y de Hortensia María Herrero Chacón
- ✓ Juana Roig Herrero, miembro del consejo e hija de Juan Roig Alfonso y de Hortensia María Herrero Chacón
- ✓ Carolina Roig Herrero, secretaria del consejo e hija de Juan Roig Alfonso y de Hortensia María Herrero Chacón

Además, la familia Gómez Gómez también está presente en la compañía de distribución española con el 7,9% del capital social.

Según la prestigiosa revista Forbes (2020), el presidente de la cadena de supermercados española es una de las personas más ricas de nuestro país, así como el resto de los miembros de su familia involucrados en la organización.

Mercadona, tal y como recoge en su web en el apartado conócenos, es una de las empresas más importantes de España con aproximadamente 90.000 empleados y 1.626 tiendas en España y Portugal. Solo en el ejercicio anterior aportó en 1,95% del PIB nacional, más concretamente unos 25.500 millones de euros de facturación, un 5% más que en 2018 y un beneficio neto de 623 millones de euros. Pero la cadena de distribución no solo despunta en términos de rendimiento, solo en 2019 generó más de 655.000 empleos directos, indirectos e inducidos.

5.1.3. Prácticas de recursos humanos Mercadona

Para una empresa comprometida y líder como Mercadona, disponer de una plantilla diversa y cohesionada es crucial. Gracias a ello, en 2019 han seguido construyendo un entorno laboral inclusivo y abierto en el que se promueve la formación y que contribuye no solo a captar talento, sino a retenerlo y reforzarlo:

La compañía apuesta por las personas por medio de una política de recursos humanos que fomenta valores transversales como la diversidad, la inclusión, el respeto, la integridad, la transparencia, la igualdad y la confianza. Una ética empresarial que, en este ámbito, se concreta en una política que persigue crear un entorno inclusivo y de igualdad, en el que la diversidad social y cultural son una realidad. A su vez, promueve el liderazgo y el desarrollo profesional a través de planes de formación específicos y de la promoción interna, ofrece salarios por encima de la media del sector, contratos fijos desde el primer día e impulsa medidas de conciliación familiar y laboral.” (Memoria anual Mercadona, 2019, p.46)

El modelo de Recursos Humanos de Mercadona está basado en el Modelo de Calidad Total. Desde su puesta en marcha, ha sido un claro motor de crecimiento y desarrollo para la compañía que, en 2019, fue reconocida como la primera empresa en Talento en el sector de la distribución y la sexta a nivel general en el ranking Merco Talento del Monitor Español de Reputación Corporativa.

La organización promueve el bienestar de sus empleados mediante prácticas de recursos humanos dirigidas a retener al talento. Estas prácticas se dividen en varias ramas y medidas como:

- ✓ Puestos de trabajo fijos/sueldos por encima de la media del sector: El salario mínimo en Mercadona España es aproximadamente un 15 % superior al Salario Mínimo Interprofesional (1.038 € netos/mes en 12 mensualidades), siendo en el último tramo, más de 4 años un 50 % más (pagas extra incluidas), (véase Figura 14).

ESPAÑA					
Antigüedad	- de 1 año	2 años	3 años	+ de 4 años	
Bruto/mes	1.338 €	1.470 €	1.631 €	1.811 €	
Neto/mes	* 1.198 €	1.265 €	1.360 €	* 1.488 €	
	<p>En vigor 01/01/2020</p> <p>≈ 15 % ↑ al Salario Mínimo Interprofesional</p>			<p>≈ 50 % ↑ al Salario Mínimo Interprofesional</p>	

Figura 14. Tabla de salarios del personal base de Mercadona en 12 mensualidades. Fuente: Mercadona (2019)

- ✓ Principio de equidad, misma responsabilidad, mismo sueldo: Además de ofrecer sueldos por encima de la media del sector, la compañía ha vuelto a recompensar el esfuerzo y liderazgo de cuantos componen la plantilla por medio de su política de retribución variable basada en el principio de la equidad. En concreto, la compañía reparte un porcentaje de sus beneficios con todos sus empleados con más de un año de antigüedad. Así, en el ejercicio anterior repartió en concepto de prima un total de 340 millones de euros entre el 99 % de las trabajadoras y los trabajadores.
- ✓ Plan de Igualdad y diversidad: Mercadona dispone de un plan integrados de igualdad y diversidad recogido en su Convenio Colectivo de Empresa en España que garantiza un entorno laboral de calidad y que persigue avanzar en la igualdad de trato y oportunidades, garantizar la equidad retributiva, prevenir y eliminar cualquier posibilidad de discriminación. En el ejercicio anterior el 62 % de la plantilla estaba compuesta por mujeres; de las 849 personas que han sido promocionadas en 2019, el 40 % han sido trabajadoras; y un total de 1.877 mujeres ocupan puestos directivos, el 47 % del total. Además, cuenta con un equipo en el que trabajan personas de más

de 57 nacionalidades distintas, con diferentes convicciones y edades; y 635 trabajadoras y trabajadores con distintos grados de discapacidad (véase Figura 15).

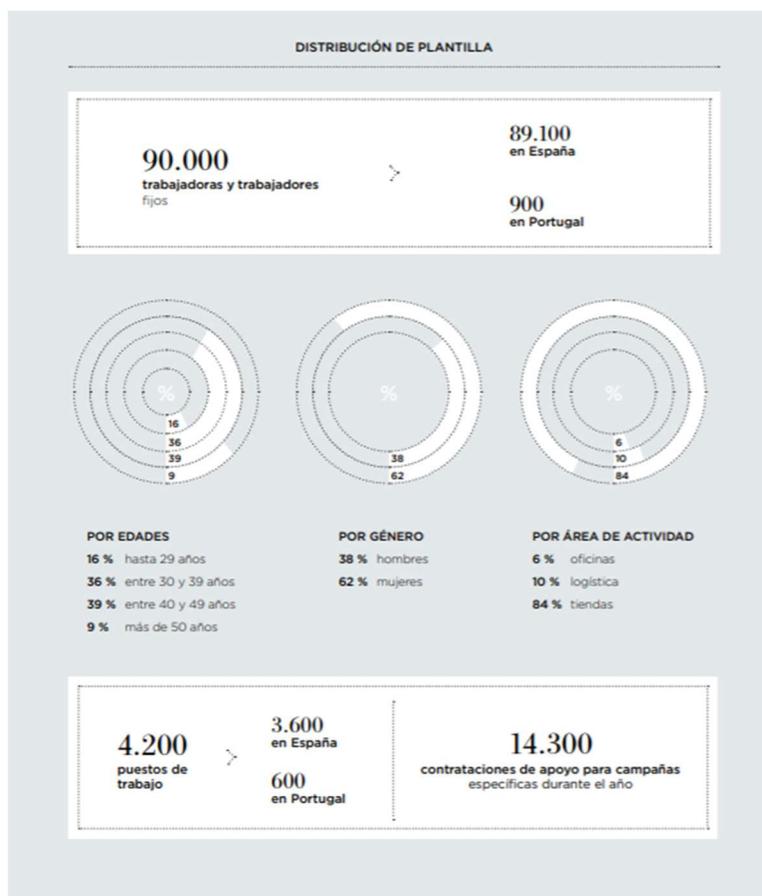


Figura 15. Distribución de plantilla. Fuente: Memoria anual Mercadona (2019)

- ✓ Formación, transparencia y promoción interna: Una de las principales prácticas de recursos humanos que podemos observar en esta empresa es su política de formación. En 2019 se invirtieron más de 106 millones de euros en formación, 36 millones más que el año anterior y una media de 973 euros por persona en el caso de España y de 21.400 euros en el de Portugal. Este esfuerzo ha permitido completar más de 3,6 millones de horas de formación. Además, la empresa ha seguido, durante estos últimos años, una política de digitalización y formación en competencias digitales para sus trabajadores, lo que ha permitido que muchos de ellos hayan promocionado dentro de la organización.
- ✓ Salud y Prevención de riesgos laborales: La compañía persigue promover y mantener el más alto grado de seguridad y salud en el trabajo, lo que implica la introducción de iniciativas interdisciplinares que contribuyen a crear las condiciones adecuadas para

evitar que se produzcan accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. En 2019 realizaron una inversión en medidas preventivas de 10 millones de euros y ha continuado adecuando los equipos de trabajo al RD 1215/1997, y mejorando la ergonomía de los puestos de trabajo y la higiene industrial. Asimismo, Mercadona mantiene el respaldo e implicación de 9 mutuas colaboradoras con la Seguridad Social.

- ✓ Conciliación vida personal y laboral: Mercadona mantiene una política de recursos humanos que contribuye a fomentar la corresponsabilidad y reforzar la conciliación laboral y familiar de las personas que forman parte de la plantilla. La compañía desarrolla desde hace años una política de respeto a la jornada laboral y gestión del tiempo con diversas medidas como:
 - Horarios mensuales conocidos al menos con 10 días de antelación en España y con un mes de antelación en Portugal, lo que permite tanto a las trabajadoras como a los trabajadores poder planificarse con antelación.
 - Aumento de la excedencia por cuidado de hijas o hijos hasta que el menor cumpla los 12 años; o la opción de que quienes estén disfrutando de una reducción de jornada y tengan a su cuidado un menor de hasta esta misma edad, puedan solicitar un cambio de contrato a tiempo parcial hasta los 15 años del menor.
 - Posibilidad de llevar a sus hijas e hijos a alguno de los 4 centros educativos infantiles gratuitos que la compañía tiene en funcionamiento.

- ✓ Protección de datos y Herramientas digitales: Las trabajadoras y trabajadores de Mercadona disponen de una aplicación móvil interna denominada Activo2. Por medio de esta herramienta, pueden compartir experiencias, oportunidades de trabajo y de promoción interna y estar continuamente informados sobre las novedades y noticias de la compañía. También disponen de una herramienta digital para fichar, en la que la compañía ha invertido más de cinco millones de euros, adecuándose así a la nueva legislación vigente.

5.2. Inditex

Inditex es una compañía multinacional dedicada a la distribución y producción textil presente a nivel mundial. La famosa cadena de ropa fue fundada por su actual presidente Amancio Ortega en 1963 desde su pequeño taller en España. En la actualidad, Inditex representa una de mayores compañías de distribución de moda del mundo, presente en más de 200 mercados a través de su plataforma online, con más de 7.000 tiendas físicas en 96 países

de todo el mundo. En la actualidad, el Grupo Inditex está compuesto por ocho marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe.

5.2.1. Misión y Visión

Tal y como se declara en el blog The Power MBA (2019) estas son:

- ✓ Misión: ser líder en el sector textil, ofrecer productos de calidad a buen precio y adelantarse a la moda.
- ✓ Visión: ser empresa líder en confección, comercialización y distribución de prendas de vestir.

5.2.2. Organización y datos de rendimiento

Industria de Diseño Textil, S.A., domiciliada en España (Avenida de la Diputación s/n, Edificio Inditex, Arteixo, A Coruña), es la sociedad cabecera de un grupo global de moda presente en 5 continentes, tanto en el hemisferio norte como en el sur. Su actividad principal consiste en ofrecer las últimas tendencias de moda (ropa, calzado, complementos y textiles para el hogar) con unos elevados estándares de calidad y sostenibilidad, a precios atractivos e inspiradas en las demandas de los clientes

Inditex es una enorme compañía multinacional presente en todo el mundo, sin embargo, el grupo textil fundado en España tiene un carácter familiar en su gestión y propiedad gracias a su fundador, Amancio Ortega. Dicho fundador es reconocido por la prestigiosa revista Forbes como la quinta persona más rica del mundo con un patrimonio personal de 58.000 millones de dólares al inicio del ejercicio 2020. La multinacional se encuentra entre las 50 compañías de gestión familiar más grandes del mundo, según el estudio "The CS Family 1000 in 2018", publicado por Credit Suisse (2018). Pese a que la compañía tiene un carácter familiar desde su fundación, en la actualidad y debido a su dimensión internacional, el consejo de administración no está formado por ningún miembro de la familia Ortega a excepción de Amancio Ortega:

- ✓ Fundador: Amancio Ortega, máximo accionista de la Compañía con 1.848.000.315 acciones que posee a través de Pontegadea Inversiones S.L. y de Partler 2006, S.L.
- ✓ Presidente: Pablo Isla, presidente desde 2011. Previamente, desde 2005, ya venía desempeñando el cargo de vicepresidente y Consejero Delegado del Grupo. Titular directo de 1.972.156 acciones de la Sociedad.
- ✓ Consejero delegado: Carlos Crespo González, titular directo de 26.258 acciones de la Sociedad

- ✓ Vicepresidente: José Arnau Sierra, vicepresidente desde junio de 2012. Consejero externo dominical, en representación del socio fundador, D. Amancio Ortega Gaona. Titular directo de 30.000 acciones
- ✓ Vocal: Pontegadea Inversiones, S.L. está representada en el Consejo de Administración de Inditex por Flora Pérez Marcote y es titular de 1.558.637.990 acciones, representativas del 50,01% del capital social. (Inditex, n.d.)

La organización propiedad de la familia Ortega cotiza en las cuatro bolsas de valores españolas, siendo una de las empresas líderes del IBEX 35, con rendimientos anuales multimillonarios y ventas en multitud de mercados de todo el globo con más de 7.400 tiendas. El Grupo Inditex obtuvo, en el ejercicio 2019, un volumen de negocio de aproximadamente 28.300 millones de euros, un 6,5% más que en el ejercicio anterior (Inditex 2019) (véase Figura 16).

	2019 ⁽¹⁾	2018	2017	2016	2015
VOLUMEN DE NEGOCIO (EN MILLONES DE EUROS)					
Ventas	28.286	26.145	25.336	23.311	20.900
Crecimiento de las ventas comparables	6,5%	4%	5%	10%	8,5%
Ventas online	14%	12%	10%	N.R.	N.R.
VENTAS POR CADENA (EN MILLONES DE EUROS)					
Zara (Zara + Zara Home) ⁽²⁾	19.564	18.021	17.449	16.168	14.294
Pull&Bear	1.970	1.862	1.747	1.566	1.417
Massimo Dutti	1.900	1.802	1.765	1.630	1.498
Bershka	2.384	2.240	2.227	2.012	1.875
Stradivarius	1.750	1.534	1.480	1.343	1.289
Oysho	604	585	570	509	452
Uterqüe	115	101	97	83	75
VENTAS POR ÁREA GEOGRÁFICA (PORCENTAJE)					
España	15,7%	16,2%	16,3%	16,9%	17,7%
Europa (Sin España)	46,0%	45,1%	44,9%	43,9%	44,0%
América	15,8%	15,5%	15,6%	15,3%	14,7%
Asia y Resto del Mundo	22,5%	23,2%	23,2%	23,9%	23,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 16. Tabla Volumen de negocio Inditex. Fuente: Inditex (2019)

El gigante textil Inditex está formado por un equipo humano de 176.611 personas, repartidos en 60 mercados, que representan 172 nacionalidades distintas (174.386 personas, 60 mercados y 154 nacionalidades en 2018, respectivamente) según los datos recogidos en el Informe: Memoria anual Inditex (2019).

5.2.3. Prácticas de recursos humanos Inditex

Según observamos en el informe Cuentas Consolidadas España 2019 del Grupo Inditex, la compañía acepta como propio el camino que los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas proponen hacia la sostenibilidad, y refuerzan su compromiso con el respeto a los Derechos Humanos, siguiendo los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de Naciones Unidas.

Más allá de la cultura corporativa, Inditex ha querido dotarse de políticas y procedimientos formales que conforman su Estrategia de Derechos Humanos, integrada en el modelo de negocio y articulada en tres ejes principales: La Política de Derechos Humanos del Grupo Inditex, la debida diligencia y los mecanismos de reclamación.

La plantilla de Inditex es variada y muy diversa, el Grupo textil ha tomado una serie de políticas y medidas en torno a su estrategia de Recursos humanos para fortalecer el talento de sus trabajadoras y trabajadores favoreciendo el bienestar de estos en la compañía. Según exponen en el Informe Memoria Anual 2019 Inditex (Inditex, 2019): “Hay cinco características definitorias de nuestra plantilla en Inditex”:

- ✓ Mayoría femenina en la plantilla: el 76% de sus empleados son mujeres, frente al 24% de hombres (75% y 25% de empleados en 2018, respectivamente)
- ✓ Diversidad generacional: En sus equipos de trabajo conviven distintas generaciones de empleados, destacando en número los colectivos más jóvenes
- ✓ Importancia de la tienda
- ✓ Presencia Internacional
- ✓ Carácter horizontal: se autodefinen como una organización de marcado carácter horizontal, de tal manera que se favorece la comunicación abierta y continua, así como el trabajo colaborativo

En el Grupo Inditex se llevan a cabo una serie de prácticas de recursos humanos que afectan a la totalidad de la plantilla, entre las que podemos destacar:

- ✓ Diversidad, Inclusión, Igualdad y Conciliación: El Consejo de Administración aprobó, en diciembre de 2017, la Política de Diversidad e Inclusión de Inditex. El gigante textil forma parte de diversas iniciativas globales para promover la diversidad y la inclusión en el entorno laboral. Además, como ya he mencionado anteriormente, están firmemente comprometidos con la igualdad de género, como podemos observar en la composición de su plantilla. Asimismo, Inditex ha llevado a cabo una serie de medidas para favorecer la inclusión de personas con discapacidad y de colectivos desfavorecidos como el LGTB+.
- ✓ Conciliación de la vida personal y profesional: Desde Inditex hacen especial hincapié en su compromiso con la conciliación de la vida personal y laboral, así, en el ejercicio 2019

más de 2.300 empleados disfrutaron de la baja de maternidad/paternidad, reincorporándose a su puesto de trabajo el 99%. Además, el 16% de los trabajadores y trabajadoras en España pudieron disfrutar de una reducción de jornada laboral por cuidado de menores. Inditex es pionera en la implantación de políticas por la desconexión digital laboral, garantizando a sus empleados el derecho a la desconexión digital una vez terminada su jornada laboral.

- ✓ **Empleo:** Inditex expone en el informe Nuestras Personas 2018 que su principal objetivo en garantizar y mejorar continuamente la calidad del empleo de su compañía, con el fin de lograr entornos laborales estables, homogéneos y de calidad, en cada uno de los mercados donde Inditex tiene presencia. Así, el 77% de los empleados disponen de un contrato indefinido (véase Figura 17).

Distribución por Género	2019		2018	
	Indefinido	Temporal	Indefinido	Temporal
Mujer	76%	24%	74%	26%
Hombre	78%	22%	71%	29%
TOTAL	77%	23%	73%	27%

Distribución por Edad	2019		2018	
	Indefinido	Temporal	Indefinido	Temporal
Menos de 30 años	68%	32%	63%	37%
De 30 a 40 años	87%	13%	86%	14%
Más de 40 años	94%	6%	93%	7%
TOTAL	77%	23%	73%	27%

Distribución por Clasificación	2019		2018	
	Indefinido	Temporal	Indefinido	Temporal
Dirección	89%	11%	90%	10%
Responsable	92%	8%	88%	13%
Especialista	73%	27%	70%	30%
TOTAL	77%	23%	73%	27%

Figura 17. Tablas Contratos Inditex. Distribución por género, edad y clasificación profesional. Fuente: Inditex (2020)

- ✓ **Formación:** Desde el grupo Inditex afirman que uno de los pilares fundamentales de las prácticas de recursos humanos es la formación, “estrategias para atraer, desarrollar y comprometer el talento son la base para ofrecer un entorno motivador en el que ir creciendo día a día” (Memoria Anual 2019 Inditex, 2019). La empresa textil sigue la

estrategia de formación “*on-the-job*”, con una extensa red de formadores internos que garantizan la plena incorporación de los nuevos empleados y empleadas y la posibilidad de promoción interna. Los proyectos de formación están dirigidos a casi todos los sectores de la organización, desde empleados de tienda hasta posiciones de responsabilidad. En el ejercicio 2019 se realizaron más de 3 millones de horas de formación con casi 360.000 participantes. (véase Figura 18).

Clasificación profesional	2019		2018	
	Horas Formación	Número Participantes	Horas Formación	Número Participantes
Dirección	170.913	26.647	98.282	9.044
Responsable	260.524	39.447	253.276	19.124
Especialista	2.657.853	295.156	2.400.265	118.278
TOTAL	3.089.290	361.250	2.751.823	146.446

Figura 18. Tabla horas de formación por trabajador Inditex. Fuente: Inditex (2020)

- ✓ Relaciones sociales: Inditex está comprometido con los derechos laborales de sus empleados en todo el mundo. Como prueba de dicho compromiso, en 2009, Inditex firmó un Acuerdo Global con la Federación Sindical Internacional UNI Global Union. De acuerdo con los principios marcados por la Organización Internacional del Trabajo, toda la plantilla del grupo tiene derecho a afiliarse a cualquier sindicato, a la libertad de asociación y a la negociación colectiva.
- ✓ Seguridad y salud en el ámbito laboral: Inditex dispone de una Política de Seguridad y Salud Laboral, cuya última revisión fue aprobada en 2019. Desde la compañía han puesto en marcha diversas medidas para garantizar la seguridad y la salud de toda su plantilla como el plan de gestión de emergencias, un plan de movilidad integral para intensificar la seguridad vial dentro de los centros logísticos, planes de prevención de lesiones esquelético-musculares y un plan para fomentar los hábitos saludables entre toda la plantilla.
- ✓ Política retributiva: Como he venido comentando durante todo este apartado, la no discriminación y la atención a la diversidad son esenciales para el Grupo Inditex. Por tanto, su política retributiva solo considera aspectos puramente laborales para la cuantificación del salario de cada empleado teniendo en cuenta el mercado en el que se encuentra. Así, la remuneración media global de Inditex ascendió a 22.073 euros brutos anuales en 2019 (véase Figura 19). Además, la compañía textil ha implementado un plan de participación de los empleados en el crecimiento de los beneficios. En 2019 la compañía distribuyó 32

millones de euros entre aproximadamente 92.000 empleados que tenían más de dos años de antigüedad.

Edad	Salario total en €	
	2019	2018
Menos de 30 años	16.444	15.350
Entre 30 y 40 años	27.433	26.320
Mayores de 40 años	42.297	41.062

Clasificación profesional	Salario total en €	
	2019	2018
Dirección	51.327	47.804
Responsable	31.002	27.963
Especialista	19.260	18.480

Figura 19. Tabla Salario Medio Inditex. Distribución según edad y según clasificación profesional. Inditex (2019)

✓ COVID-19:

Hemos puesto en marcha un plan de contingencia global en nuestros centros de trabajo para proteger a nuestros empleados frente a los posibles riesgos de contagio y propagación del virus COVID-19, en el que se incluyen distintas medidas preventivas (como pautas de higiene o la restricción de visitas y viajes, entre otras), organizativas y de coordinación sanitaria, aplicables en función de la gravedad de los distintos escenarios previstos.

5.3. El Corte Inglés

Con alrededor de 80 años de actividad, este grupo empresarial se ha consolidado como un referente de la distribución tanto de España como internacional (El Corte Inglés, 2019). Una de sus señas de identidad es su modelo de negocio que “busca que su propuesta comercial sea atractiva, variada y de calidad, incorporando de forma permanente productos y servicios pioneros que cubran y den una respuesta satisfactoria a las necesidades de los clientes” (El Corte Inglés, 2019, p.17), es por ello por lo que el grupo está formado por empresas bastante diversas como son: El Corte Inglés, Hipercor, Supercor, Sfera, Informática El Corte Inglés, Viajes El Corte Inglés y El Corte Inglés Seguros.

5.3.1. Misión y Visión

Tal cual recoge en su web (El Corte Inglés, 2020):

- ✓ Misión: generar en la sociedad que nos rodea: crecimiento, riqueza y empleo, a través de la búsqueda de la plena satisfacción de nuestros clientes en cada proyecto.
- ✓ Visión: ser referentes en soluciones técnicas, en la gestión profesionalizada y la calidad de la ejecución de proyectos. El cliente es el eje sobre el que giran todas nuestras decisiones y actuaciones.

5.3.2. Organización y datos de rendimiento

El Corte Inglés era una pequeña tienda en la calle Preciados de Madrid, con esquina dedicada a la sastrería y confección que había sido fundada en 1890 (El Corte Inglés, 2020). Años más tarde en 1935 sería comprada por Ramón Areces Rodríguez, uno de los fundadores del grupo tal y como lo conocemos hoy. No será hasta 1940 cuando éste junto con su tío César Rodríguez, socio y primer presidente de la empresa, constituyan la sociedad El Corte Inglés.

“El negocio de la distribución constituye la base sobre la que se ha ido construyendo el Grupo El Corte Inglés” (El Corte Inglés, 2020) pero además del retail la compañía cuenta con otros negocios en otros sectores (viajes, seguros y TI).

Sobre la presencia de este grupo en el mercado, podemos encontrar sus establecimientos a lo largo de todo el territorio nacional aparte de en Portugal y México, asimismo como en otros países del territorio europeo y Latinoamérica.

Con respecto al carácter familiar que ha tenido la compañía se sigue conservando pues gran parte de las acciones se encuentran en manos de la familia. El accionista mayoritario, con una participación del 37,39% por legado de su fundador, es la Fundación Ramón Areces. En segundo lugar, se encuentra la Cartera de Valores IASA, S.L., con un 22,18%, de ella tiene mayoría Accionarial Cristina Álvarez, hermana de la actual presidenta, hijas de Isidoro Álvarez, sobrino y sucesor del fundador. Detrás de esta se sitúa PrimeFin, S.A., sociedad perteneciente al jeque Al Thani con el 10,33%.

Ya con porcentajes más inferiores pero representativas la Corporación Ceslar, S.L., vinculada a los hijos de Luis, hermano de Ramón Areces y la Cartera Mancor, S.L. (7%), constituida por descendientes de César Rodríguez. Además de poseer parte gran parte del paquete Accionarial, algunos miembros de la familia se encuentran en el consejo de administración, formado por:

- ✓ Presidenta: Marta Álvarez Guil
- ✓ Consejeros/as:
 - Florencio Lasaga Munárriz.

- Cristina Álvarez Guil (Miembro de la Comisión de Auditoría y Control (CAC), Comisión de Nombramiento y Retribuciones (CNR) y Comisión de RSC (CRSC))
 - Manuel Pizarro Moreno (Miembro CAC)
 - Shahzad Shahbaz (Miembro de CNR)
 - Fernando Becker Zuazua (Miembro CRSC)
 - Víctor del Pozo Gil (Consejero Delegado)
 - Carlota Areces Galán (Representante de Corporación Ceslar, S.L. y Miembro de CRSC)
 - Paloma García Peña (Representante de Cartera Mancor, S.L. y Miembro de CAC, CNR y CRSC)
 - Carlos Martínez Echevarría
- ✓ No consejeros:
- José Ramón de Hoces Iñiguez (secretario de la CAC y CNR)
 - Juan Moral de la Rosa (secretario de la CRSC y Vicesecretario de la CAC)

El Corte Inglés, tal y como recoge en su web, se considera un referente empresarial, cuenta con 88.268 empleados, más de 60.000 proveedores (81% de sus compras las realiza a proveedores españoles) y casi 2.000 centros (20 de ellos junto con sus plataformas son Residuo Cero).

Por otra parte, entre las principales cifras económicas del Grupo El Corte Inglés para el año 2019, destacan su cifra de negocios, 15.261 mill. €, lo cual significó un incremento del 1,2% respecto al año anterior como recoge en su informe financiero no consolidado del año (El Corte Inglés, 2019) (véase Figura 20). Así como que la compañía logró un aumento del beneficio neto consolidado alcanzando los 310 millones de euros.



Figura 20. Cifras más destacables del negocio para el año 2019. Fuente: Web El Corte Inglés

5.3.3. Prácticas de recursos humanos El Corte Inglés

Entre los programas, procedimientos y políticas corporativas que recogen el código ético de la compañía, prestaremos especial atención a las de Recursos Humanos, cuyo objetivo es el de garantizar un equilibrio entre objetivos empresariales y los stakeholders, en este caso los trabajadores, con los que la organización está comprometida, alienta y cuida para remar juntos en la misma dirección y alcanzar las metas propuestas.

Tal y como destacan en su Informe no financiero (2019), “los empleados constituyen una pieza clave para la garantía del éxito del modelo del negocio”, y por esta razón apuestan por ello. El Corte Inglés, cuenta con una amplia plantilla de 88.268 trabajadores integrada por todo tipo de perfiles de los cuales el 64% son mujeres y el 36% hombres (véase Figura 21), que casi en un 90% tienen un contrato indefinido, en torno al 70% trabaja a jornada completa y cuya antigüedad media de la plantilla está en 15 años.

Distribución de la plantilla por sexo

Sexo	Plantilla 2019	% 2019	% 2018
Mujer	56.450	64,0%	63,9%
Hombre	31.818	36,0%	36,1%
TOTAL	88.268	100%	100%

Figura 21. Distribución de la plantilla por sexo. Fuente: Información no financiera El Corte Inglés (2019)

Entre las prácticas que promueve se encuentran las que a continuación se exponen, las cuales se encuentran agrupadas en función de la materia a la que están vinculada:

- ✓ Atracción y retención del talento: para atender a las necesidades de personal de las empresas del grupo y disponer a su vez del candidato más idóneo, la empresa realiza selecciones muy meticulosas de los aspirantes inscritos en su Portal de Empleo. Además de la búsqueda externa, otra de sus fuentes de reclutamiento es su personal interno. Aparte, mantiene acuerdo con universidades, centros educativos, ... para la inclusión al mercado laboral del talento de los jóvenes que han acabado o están finalizando sus estudios.

Con respecto a sus prácticas para la retención de los empleados, realizan contratos indefinidos para la incorporación de personal, concretamente en 2019 fueron 1.590 personas, y se “reconoce el esfuerzo, fidelidad y constancia de los empleados

mediante la entrega de emblemas a aquellos profesionales que cumplen 25 y 15 años al servicio del Grupo” (El Corte Inglés, 2019).

- ✓ Desarrollo profesional. Tal y como afirman, El Corte Inglés (2019) es una organización en la que es posible “desarrollar una extensa carrera profesional” y esta afirmación la avalan los 15 años de antigüedad media de entorno a la mitad de su plantilla. Dentro de esta categoría debemos diferenciar tres aspectos:
 - Formación. Para el grupo la inversión en formación es crucial para el buen funcionamiento de su modelo de negocio basado en la innovación y porque además tienen la convicción de que repercute positivamente en los resultados. Concretamente se ha aumentado el porcentaje invertido en la especialización de sus profesionales mediante acciones destinadas a la mejora las interacciones con el cliente, sensibilización sobre RSC, el conocimiento de nuevos sistemas aplicados en el negocio, etc.
Hay que destacar el “Aula Virtual, un aula nodriza situada en el centro de formación de la empresa dedicada a la impartición de acciones con contenidos cortos y concretos” (El Corte Inglés, 2019) y con la que además de la formación presencial, que ya se venía impartiendo, se promueve la formación online acercándola al propio puesto de trabajo.
 - Evaluación del desempeño. Se realizan con el propósito de constatar el cumplimiento de los objetivos. El en ejercicio 2018, fueron evaluados el 92% de la plantilla.
 - Planes de carrera y promociones. Dispone de “planes de carrera transversales para que los profesionales puedan tener un conocimiento integral del negocio” (El Corte Inglés, 2019). A su vez, desde 2019 cuenta con una aplicación donde se recogen todos los perfiles de sus trabajadores a considerar para este fin (promoción, ampliación de horizontes laborales, ...).
- ✓ Diversidad e inclusión: apuesta por ser una compañía que propicia la inclusión de colectivos en riesgo de exclusión social (discapacitados, víctimas de violencia de género, etc.) por ello suscriben numerosos acuerdos con entidades, asociaciones representativas de estos grupos y llevan a cabo acciones sociales en beneficio de estos. A su vez, son conscientes del impacto positivo y el enriquecimiento que genera la diversidad y es por esta razón por la que dedican también sus esfuerzos en trabajar por la diversidad cultural, LGTBI y generacional.
- ✓ Igualdad de oportunidades, Conciliación y Corresponsabilidad. Todas las empresas del grupo cuentan con un Plan de Igualdad que garantiza la paridad de oportunidades entre empleados e incluyen un protocolo de actuación para casos de acoso o discriminación por razón de sexo. Además, trabajan en incrementar la presencia de

mujeres en puestos de responsabilidad, según señalan están cerca de llegar al objetivo de que el 50% de los puestos directivos sean ocupados por mujeres (El Corte Inglés, 2019), destacando su proyecto “Nosotras Somos El Corte Inglés”. Paralelamente, se llevan a cabo medidas que favorecen la conciliación, la maternidad y la lactancia, así como acciones con el fin de educar y concienciar sobre los beneficios que aporta la responsabilidad compartida.

- ✓ Entorno de trabajo seguro y saludable. El grupo realiza inversiones para garantizar entornos de trabajo seguros, así como evaluaciones de salud a los trabajadores cuyos resultados usan para la elaboración de sistemas de prevención de riesgo, asignación de puestos en función de las condiciones físicas, evitar accidentes laborales, y reducir el absentismo.
- ✓ Mejores prácticas laborales. En este apartado quedan recogidas aquellas acciones enfocadas a los RR.HH., consideradas por la empresa de las mejores que implementan. Entre ellas están:
 - Organización del tiempo de trabajo: los empleados cuentan con mejoras adicionales al convenio colectivo (permiso retribuido por acompañamiento de familiar, compensación excesos horarios, etc.) (El Corte Inglés, 2019).
 - Teletrabajo
 - Diálogo social: se mantiene un diálogo constante con los empleados a través de los RLT.
 - Comunicación interna. “Apostamos por una comunicación cercana y transversal con nuestros profesionales, teniendo al empleado como eje central, impulsor y protagonista. Las herramientas, contenidos y canales internos desarrollados buscan dar respuesta a esta filosofía” (El Corte Inglés, 2019).
 - Modelo de retribución: “tiene como eje conductor el desarrollo y los méritos profesionales, así como, la igualdad y la no discriminación. La estructura retributiva está compuesta por la retribución fija acordada mediante negociación colectiva y una retribución variable vinculada a la obtención de objetivos tanto individuales como globales” (El Corte Inglés, 2019).

Al igual que Mercadona ofrecen un salario un 15% superior al SMI y, además, pueden elegir el Plan+ (sistema personalizado de retribución flexible). Así mismo, la empresa concede otros beneficios sociales entre los que se pueden destacar seguro de vida, financiación con condiciones especiales, ayudas al estudio de hijos y empleados, entre otras.

5.4. Acciona

Acciona es una empresa global cuyo modelo de negocio se basa en la sostenibilidad. Sus líneas de negocio se fundamentan en dos tipologías, infraestructura y energía. La compañía se posiciona como el mayor operador energético global, con presencia en más de 20 países, que trabaja exclusivamente en el sector de las energías renovables: eólica, solar fotovoltaica, hidráulica, biomasa y termo solar. Además, esta empresa es una de las líderes en construcción y concesiones de infraestructura, también en el sector del tratamiento de aguas (Acciona, n.d.).

La trayectoria de Acciona se remonta al año 1931, cuando el ingeniero de caminos José Entrecanales Ibarra y el empresario sevillano Manuel Távora fundan Entrecanales y Távora, S.A. Diecisiete años más tarde, la compañía firma su primer contrato internacional, dando el salto hacia el modelo de empresa global. En el año 1970 los hijos del fundador toman el mando de la presidencia de la empresa, siendo esta un referente internacional en los sectores de la construcción e ingeniería. Tras varias fusiones con otras compañías nace Acciona en 1997, que se estableció como un holding internacional para las empresas que operan en diversos campos, pero no sería hasta el año 2005 cuando Acciona renueva su imagen y se convierte la gran compañía que conocemos actualmente (Acciona, n.d.).

5.4.1. Misión y Valores

Según se especifica en su página corporativa (Acciona, n.d.) la misión y la visión de la compañía son:

- ✓ Misión: ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía, agua y servicios; contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés.
- ✓ Visión: es ser capaces de dar respuesta al reto de conseguir un desarrollo sostenible a través de todas nuestras áreas de actividad, para que generaciones actuales y futuras disfrutemos de una vida mejor.

5.4.2. Organización y datos de rendimiento

El Grupo Acciona ha estado en manos de la familia Entrecanales desde que José Entrecanales Ibarra y el empresario sevillano Manuel Távora fundan Entrecanales y Távora, S.A. en 1931. En la actualidad, los descendientes del fundador controlan la compañía y ostentan los cargos de la presidencia (Acciona, n.d.).

- ✓ José Manuel Entrecanales Domecq, Presidente Ejecutivo desde el año 2004
- ✓ Juan Ignacio Entrecanales Franco, Vicepresidente Ejecutivo desde 2004

- ✓ Luis Castilla, CEO Infraestructuras
- ✓ Rafael Mateo, CEO Energía
- ✓ José Ángel Tejero Santos, Director General Económico Financiero
- ✓ Macarena Carrión, Directora General de Área de Presidencia
- ✓ Joaquín Mollinedo, Director General de Relaciones Institucionales, Sostenibilidad y Marca
- ✓ Juan Muro Lara, Director General de Estrategia y Desarrollo Corporativo
- ✓ Arantza Ezpeleta Puras, Directora General de Tecnología e Innovación
- ✓ Jorge Vega-Penichet, Secretario General

Acciona se ha consolidado como una compañía de referencia en todo el mundo y una de las empresas españolas más influyentes. Según el Informe de resultados FY 2019 de ACCIONA, en el ejercicio anterior la compañía registró 7.191 millones de euros en ventas, además, el beneficio neto atribuible ascendió a 352 millones de euros, un 7,2% por encima del de 2018. El EBITDA ascendió a €1,357 millones, un 9,0% superior al generado el año anterior (véase Figura 22).

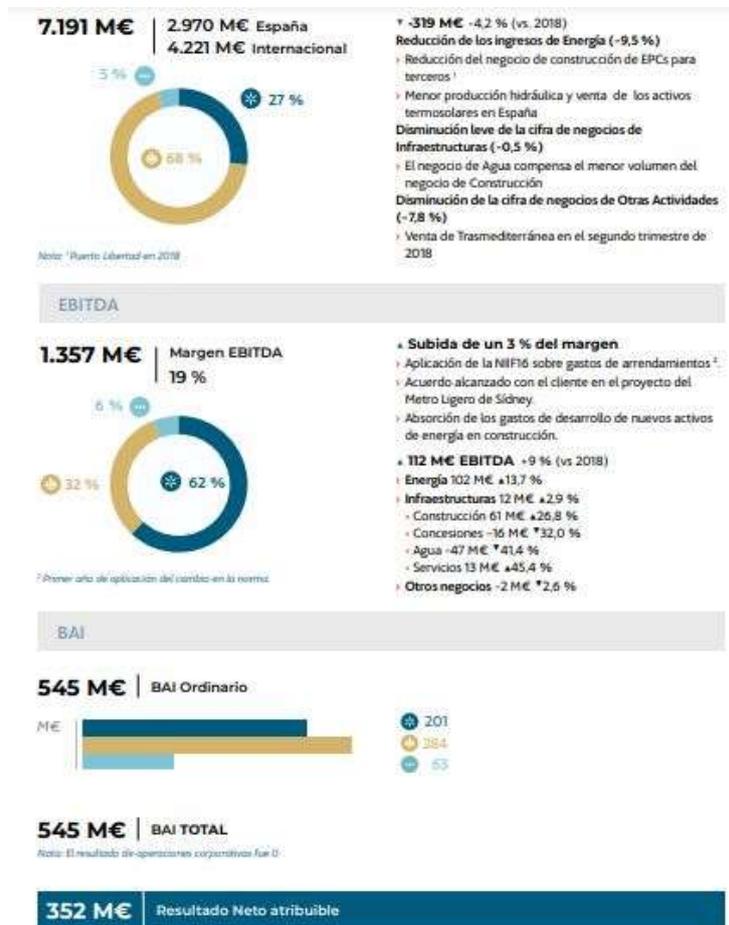


Figura 22. Cifra de negocio Acciona. Fuente: Informe Anual, Acciona (2019, a.)

La inversión neta ordinaria en 2019 ascendió a €1,031 millones. Energía invirtió €509 millones en nueva capacidad renovable, con 835MWs en construcción a final de año, y superando los 10GW de capacidad total instalada (8GW consolidados). Adicionalmente, se suscribió una ampliación de capital del 10% en Nordex por un importe de €99 millones. La inversión de Infraestructuras incluye €281 millones en la concesión de Sidney. Además, el negocio inmobiliario invirtió €210 millones incluyendo el proyecto de Mesena.

5.4.3. Prácticas de recursos humanos Acciona

Según se desglosa en la web corporativa de Acciona, en 2019 contaban con una plantilla de 39.699 trabajadores de las cuales el 31 % son mujeres, siendo la media de edad de 41,8 años. Por países, el 46 % de los profesionales de la compañía no son de nacionalidad española y suma un total de 125 nacionalidades. La Política de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales de Acciona se caracteriza por el comportamiento ético y la seguridad, se compromete con el éxito y el desarrollo profesional de sus empleados, invirtiendo permanentemente en fomentar el talento. La compañía dispone de una estrategia que se adapta al contexto actual: globalización, nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo. La política de recursos humanos de la empresa se centra “la necesidad de colocar a las personas en el centro de los procesos y contribuir de manera continua a su desarrollo profesional”. Acciona, ha desplegado un modelo de personas basado en el liderazgo colaborativo. Entre las medidas adoptadas podemos destacar las herramientas y procesos, puestos a disposición de los líderes de equipo, que permiten un seguimiento efectivo de la carrera profesional y el desempeño de la plantilla.

Atendiendo a lo dispuesto en el informe Memoria de Sostenibilidad anual 2019 de la empresa, podemos identificar las prácticas de recursos humanos que se han llevado a cabo en el ejercicio anterior:

- ✓ Formación, Plan de conocimiento y talento: tiene como objetivo garantizar la disponibilidad del talento necesario en los negocios y funciones de Acciona. El grado de implantación es global, aplicando a todos los países y negocios. Este plan se compone de diversas políticas:
 - Embajadores Acciona: programa de captación en el que empleados de la compañía participan en conferencias y comparten su experiencia profesional con estudiantes
 - Acciona Academy: experiencia formativa de inmersión para estudiantes de penúltimo curso de carrera

- Becarios Acciona: plan de prácticas profesionales en la empresa
- Graduados Acciona: contrato laboral en prácticas por un período de dos años con posibilidad de contratación laboral

Dentro del programa de selección y talento, en Acciona se potencian las habilidades y conocimientos de los propios empleados a través de diversas acciones y herramientas como el Mapa del Conocimiento, que contribuye a determinar las categorías de conocimiento sobre las que pivota el desarrollo de las estrategias de negocios y la consecución de objetivos de las diferentes áreas de su organización; la Universidad Acciona con centro educativo propio para todos los empleados; un Centro de Desarrollo de Competencias diseñados para fomentar habilidades asociadas al rol de cada persona en la compañía; Business School; Escuelas Técnicas, de Idiomas y Cursos de Formación en sostenibilidad. (véase Figura 23).

	N.º horas	N.º empleados	N.º horas PRL por empleado y año
Energía	33.233	1.629	20,40
Infraestructuras	214.017	37.039	5,78
Otros negocios *	1.225	1.031	1,19
Total	248.475	39.699	6,26

Figura 23. Formación PRL Acciona. Fuente: Informe de Sostenibilidad, Acciona (2019, b.)

- ✓ **Modelo de Gestión del Rendimiento:** Su propósito es identificar, desarrollar y reconocer el talento de los profesionales de Acciona. Se fundamenta en tres pilares fundamentales:
 - Performance Status: “herramienta global de evaluación del desempeño y potencial en Acciona, ya que facilita una visión completa del talento interno y permite la toma de decisiones y el diseño de planes de acción en función de las necesidades detectadas” (Memoria de Sostenibilidad ACCIONA, 2019, P.255)
 - Movilidad Interna: su objetivo es la promoción interna dentro de la compañía.
 - Fijación de objetivos
- ✓ **Política de Compensación:** La política retributiva de Acciona se fundamenta en los principios de objetividad, competitividad externa y equidad interna. Siguiendo estos principios la retribución salarial de todos los empleados de la compañía se establece según los resultados y la contribución de cada empleado a la empresa. Acciona ha desarrollado un sistema de retribución equitativo que evita la brecha salarial por cuestión de género o discapacidad a través del análisis de datos de sus propios empleados y los mejores sistemas de información internacionales.

Con esta información, se estudian los datos anualmente por línea de negocio y nivel de responsabilidad para definir si hay brecha por género en trabajos de igual actividad o si la diferencia se debe a cualquier otra causa (antigüedad, rendimiento, resultados, etc.). En concreto, el objetivo es eliminar los casos que se pudiesen detectar de este tipo de desigualdad. Cada año también se realiza un análisis específico de las situaciones retributivas no equitativas mediante el proceso de revisión salarial anual. Este plan de acción cuenta con el seguimiento periódico de la dirección, quienes evalúan el progreso en cada nivel de la organización. (Acciona, 2019, b., P.256)

La empresa también ha puesto en marcha un plan de retribución flexible y variable que se establece en función de aquellos criterios relacionados tanto con los resultados financieros de la compañía, como con el cumplimiento de metas individuales, y está basado en métricas objetivas y preestablecidas. Según sus informes, en 2019, un total de 4.866 empleados se han beneficiado del Bono Acciona, entre los que se incluye el 97,5 % de los directivos, el 46,9 % de gerentes, personal técnico y de soporte.

- ✓ Cobertura de los trabajadores y beneficios sociales: Acciona pone a disposición de sus empleados una serie de beneficios sociales recogidos en el informe Memoria de Sostenibilidad 2019:
 - Cobertura de asistencia en viajes: Sistema que garantiza la salud de los empleados y empleadas de Acciona en viajes de empresa nacionales e internacionales, además de otras garantías como la pérdida de equipajes o las conexiones de vuelos
 - Cobertura de vida y accidentes: Aseguran a todos los empleados ante cualquier accidente, fallecimiento, incapacidad, o gran invalidez
 - Cobertura de salud internacional: Cubre la asistencia sanitaria de los empleados expatriados y su familia, cónyuges e hijos.

Casi la totalidad de los empleados de la compañía están cubiertos por las regulaciones colectivas laborales en los diferentes países.

- ✓ Organización del tiempo de trabajo: La compañía apuesta firmemente por la conciliación de la vida personal y la vida laboral, para ello cuenta con medidas específicas en los diferentes países donde está presente: en nuestro país los empleados pueden disfrutar de reducciones de jornada, horario flexible, jornada continua todos los viernes y en los meses de verano, servicio de comedor, centros médicos, servicios de fisioterapia y club de deporte en sus sedes. Además, en aquellos países con legislación vigente al respecto, los empleados pueden hacer uso de los permisos de paternidad y maternidad, también se ha venido implantando un sistema piloto de teletrabajo.
- ✓ Diversidad, igualdad e inclusión: Como he venido exponiendo a lo largo del análisis de la compañía Acciona, uno de sus objetivos es la consecución de la igualdad entre todos los

trabajadores y, si hubiese alguna discriminación dentro de la organización, tomar las medidas necesarias para paliarlo.

En 2019, se ha creado la estructura desde la que se impulsan las políticas y programas para favorecer un entorno de trabajo respetuoso, diverso, inclusivo y eficiente. Se ha creado la Gerencia de Diversidad global y los Comités de Diversidad de todos los negocios y países estratégicos. Se ha creado también el grupo de trabajo para Diseñar un Plan Global de Diversidad e Inclusión. En estos comités están representados todos los colectivos y minorías de la compañía. (Acciona, 2019, b., p.259)

Acciona ha establecido un objetivo mínimo del 23 % de mujeres en puestos directivos y gerenciales en 2020. A cierre de 2019 el 31,3% de la plantilla son mujeres, de las cuales el 15,25% ocupa puestos de dirección y un 21,09% son gerentes (véase Figura 24). Como vengo exponiendo, no solo se centran en la discriminación por sexo, también han tomado medidas para la incorporación a la plantilla de personas con discapacidad o de colectivos desfavorecidos. Según cifras aportadas por la compañía el número medio de personas empleadas con discapacidad mayor o igual al 33% ha crecido hasta los 1.032 trabajadores en España (empleo directo e indirecto), frente a los 1.001 a cierre de 2018.

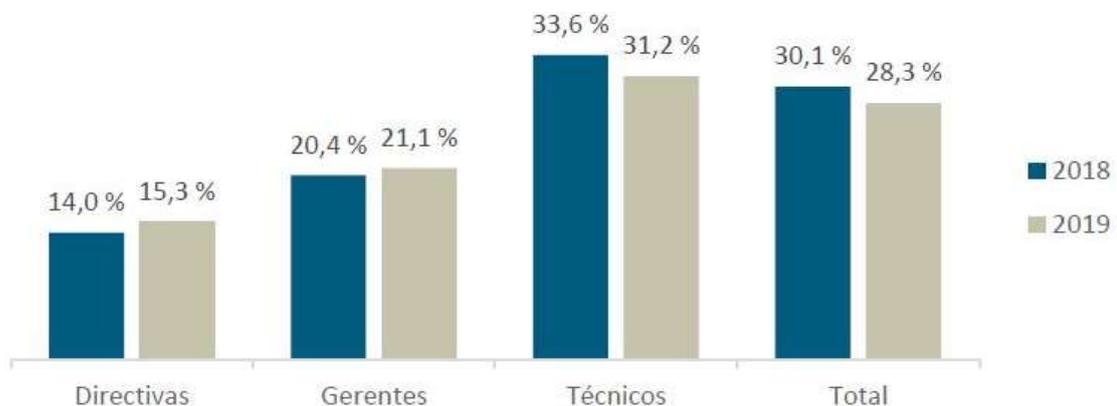


Figura 24. Evolución de mujeres en el colectivo de personas tituladas. Fuente: Acciona (2019, b.)

- ✓ Seguridad y salud laboral: La estrategia en materia de seguridad y salud se articula en torno a la Política de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales (PRL). Todos los trabajadores repartidos por el mundo participan en programas de formación e información sobre prevención y corrección de las causas que originan riesgos de seguridad y salud en el trabajo, con el propósito de crear para empleados y contratistas un entorno laboral lo más seguro y saludable posible. Además, la empresa realiza

controles médicos anuales adaptados a los riesgos específicos de cada trabajador y se realizan campañas de prevención, información y detección de enfermedades.

Acciona tiene un Programa de Salud y Bienestar para promocionar el cuidado integral del empleado con varias iniciativas entre las que destacan:

- Video consultas médicas.
- Espacios cardio protegidos mediante la instalación de desfibriladores en los centros de trabajo de más de 250 trabajadores.
- Servicio de nutricionista presencial y online
- Consultas de fisioterapia en sedes centrales a precios reducidos.
- Nuevas campañas de sensibilización y promoción de la actividad física, así como del impacto de la biología en las diferentes etapas laborales del individuo.

6. Conclusiones

Tal y como se recoge en el apartado dedicado al marco teórico de este análisis, son varios los requisitos necesarios a cumplir para considerar a una organización como familiar según la definición oficial aprobada por las principales instituciones internacionales representativas de este ámbito. En nuestro caso, todas las empresas de nuestra muestra pueden ser consideradas como tal pues cumplen con las condiciones necesarias, el propio fundador, con el caso de Amancio Ortega e Inditex, o alguno de sus descendientes o familiares (Mercadona, El Corte Inglés y Acciona) poseen más del 25% de las acciones de la empresa, participan de su gobierno y tienen un gran poder de voto dentro del consejo de administración.

A simple vista, observando los datos sobre la composición del tejido empresarial de los países, el término empresa familiar y pyme están muy vinculados pero que a pesar de que la gran mayoría de las empresas familiares suelen ser pymes, también existen negocios familiares que tienen la denominación de gran empresa, es el caso de las compañías de estudiadas: compañías vinculadas a una o varias familias que son muy grandes y poseen un gran volumen de negocio (multinacionales), y que además han alcanzado el éxito posicionándose como hemos podido ver, entre los puestos más altos de rankings a nivel nacional y mundial. Estas empresas como tal y como apuntan los datos expuestos en el apartado de análisis son líderes en sus sectores de actividad y muy influyentes en el PIB nacional, así como grandes generadoras de empleo, tanto directo como indirecto.

Como ya intuía al inicio del análisis, debido a la magnitud de las compañías y su importancia a nivel internacional, todas ellas disponen de amplias políticas y prácticas de

recursos humanos recogidas en informes de diversa índole que son mostradas con “orgullo”, como parte de su cultura organizativa, y con el objetivo de mejorar así su imagen como organización comprometida con la gestión de recursos humanos y con el bienestar de sus empleados. Estas empresas debido a las exigencias de su presencia en diferentes mercados y la globalización son más conscientes que otras del valor e importancia de las personas y la forma de administrarlas pues tienen una gran repercusión en sus resultados y favorecen el cumplimiento de los objetivos organizacionales, saben que su éxito o fracaso está supeditado a la gestión que realizan de uno de los recursos más preciados, su equipo humano y profesional.

Por otro lado, con respecto a si las políticas de recursos humanos de las empresas de la muestra escogida cumplen los patrones para ser consideradas como buenas prácticas expuestos en un apartado anterior puedo afirmar que aunque no todas ellas cumplan todos los criterios determinantes de esta condición, la inmensa mayoría de ellas son efectivas y exitosas, adoptadas con éxito y con un impacto positivo en los individuos según podemos observar en las cifras expuestas por cada empresa, mejorando en casi todos los aspectos su plantilla año tras año; sostenibles desde un punto de vista ambiental, económico y social; sensibles a los asuntos de género, he podido comprobar como las políticas de diversidad e inclusión suponen un pilar fundamental en todas las empresas, ya no solo en sus políticas de recursos humanos, sino en toda la cultura de las organizaciones; técnicamente posible, es decir, fácil de aplicar y de aprender; replicables y adaptables y reducen los riesgos de desastres o crisis, como he podido comprobar con el caso del COVID-19, frente al cual estas empresas han puesto en marcha multitud de medidas de prevención y sanitarias más allá de las exigibles a nivel legal.

Poner de manifiesto que, de todas las prácticas analizadas en este estudio, llama especialmente la atención la importancia que dan estas empresas a la formación y el desarrollo de sus empleados para la promoción interna de los mismos y para el propio beneficio de la compañía. Por ejemplo, en el Grupo Inditex se realizaron más de 3 millones de horas de formación con casi 360 participantes en el ejercicio anterior y Mercadona registró más de 3,6 millones de horas con una inversión en formación de 106 millones. Otra de las políticas más llamativas se corresponde con las prácticas retributivas. Tanto Mercadona como Inditex y El Corte Inglés indican en sus informes un salario medio mayor al salario mínimo español. Además, complementan esos ingresos con retribuciones variables en función de los ingresos de la compañía: Mercadona, en el ejercicio anterior repartió en concepto de prima un total de 340 millones de euros entre el 99 % de las trabajadoras y los trabajadores, e Inditex distribuyó 32 millones de euros entre aproximadamente 92.000

empleados que tenían más de dos años de antigüedad. También encontramos diversos beneficios sociales como reducción de jornada, horario flexible, antelación de horarios para la programación personal, centros educativos para los hijos e hijas y múltiples medidas enfocadas a la conciliación de la vida personal y laboral.

Por otro lado, aunque no podemos asegurar ni confirmar que las buenas prácticas de recursos humanos afectan al buen rendimiento de estas empresas pues no disponemos de los datos con suficientes rigor y este análisis requiere de un estudio mucho más exhaustivo, minucioso, podemos intuir que gracias a estas políticas, las empresas familiares de la muestra mantienen su nivel de importancia y unos ingresos anuales favorables que podrían estar asociados al buen quehacer en sus labores de gestión de personas (compromiso con el bienestar de sus empleados, condiciones laborales atractivas y favorables que promueven la dignidad humana, etc.). Además, gracias a toda la batería de medidas que fomentan estas compañías, los empleados pueden ver fortalecido su sentimiento de fidelidad y pertenencia a sus respectivas organizaciones, pasando de ser simples eslabones de una inmensa cadena a parte activa y comprometida de una “familia”.

Advertir también, que las prácticas de recursos humanos expuestas en este análisis corresponden en su mayoría a las establecidas en el ámbito nacional, pero la mayoría de estas empresas familiares operan en mercados de todo el mundo y, según lo expuesto en los informes corporativos consultados, estas prácticas están operativas en todos los países donde operan estas organizaciones, con las salvedades jurídicas y legislativas propias de cada rincón del mundo. Asimismo, podemos distinguir un “patrón común” de políticas de recursos humanos en las empresas estudiadas con ciertas salvedades y particularidades de cada una de ellas.

Finalmente, quiero lanzar algunas cuestiones a mi parecer interesantes: ¿Son las empresas familiares una fuente generadora de empleo de calidad? ¿Gracias a sus buenas prácticas de recursos humanos, dichas empresas mantienen su posición a nivel nacional y mundial? Son preguntas sin respuesta cierta, que deberíamos explorar y estudiar en futuros estudios más extensos, sin embargo, todos los indicios apuntan a que las buenas prácticas de recursos humanos ayudan a las grandes empresas a mejorar su imagen corporativa, a fidelizar el talento, a mejorar y desarrollar las capacidades de sus empleados y a mejorar sus rendimientos año tras año.

7. Bibliografía

Acciona:

- a. (2019). Informe de Resultados Anuales 2019 (pp. 1–35)
<https://accionacorp.blob.core.windows.net/media/3541182/resultados-anuales-2019.pdf>
- b. (2019). *Memoria de sostenibilidad 2019* (pp. 1–195).
- c. (n.d.). *Sobre Acciona*. <https://www.acciona.com/es/sobre-acciona/>

Álamo, P. (2018). Empresa familiar: cinco principios esenciales. *El Tiempo*.
<http://blogs.eltiempo.com/apocalipsis/2018/05/22/empresa-familiar-cinco-principios-esenciales/>

Álvarez de Mon Montoliu, Á. (2018). *La Importancia de la Persona en las Empresas Familiares*.
https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27352/TFG_ALVAREZ_DE_MON_MONTOLIU,_ALVARO.pdf?sequence=1

Ariza Montes, J. A. y Fernández Portillo, L. (2020). “Familiares empleados en la empresa. ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo?”.

Bain, D. (2020). The World’s Top 750 Family Businesses Ranking.
<https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>

Besseyre, D.H.:(1997). El Futuro Pasa por la Innovación. *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE)* , Vol. 1, Junio, pp. 10-17.

Bosquet, R. (1982). *Evolution et perspectives de la fonction personnel* . En *Practique de la Fonction Personnel* , Les Éditions d’Organizagtion París.

Caja Rural. (n.d.). Cátedra de la Empresa Familiar.

Carrasco, A., & Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las PyMEs familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 22, 20–34.
<https://docplayer.es/10239505-Analisis-de-las-practicas-de-recursos-humanos-en-las-pymes-familiares-de-exito.html>

Carrasco Hernández, A. J., y Sánchez Marín, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *Faedpyme International Review*, 3(5), 19–29. <https://doi.org/10.15558/fir.v3i5.79>

Casilla Sierra, D. (2013). El éxito empresarial y las buenas prácticas de recursos humanos.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/el-exito-empresarial-y-las-buenas-practicas-de-recursos-humanos/>

Castillo Clavero, A. M., Abad Guerrero, I. M., García Mestanza, J., Aguirre de Mena, J. M., Moreno Lorente, F. de A.y Rastrollo Horrillo, M. Á. (2003). *Introducción a la economía y administración de empresas* (Ediciones).

Cátedra de Empresa Familiar Universidad de Sevilla. (2018). *Los Valores en la Empresa Familiar*. <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/todas-las-categorias/los-valores-en-la-empresa-familiar/>

Cátedra Empresa Familiar IESE. (2017). *1.3 LA DIFERENCIA ENTRE UNA EMPRESA FAMILIAR Y UNA PYME*.

Cátedra Empresa Familiar IESE. (2018). Los valores en la empresa familiar.

Claver Cortés, E., Gasco Gasco, J.L. y Llopis Taverner, J. (1995). *Los recursos humanos de la empresa: Un enfoque directivo*, Ed: Civitas, Madrid.

- Centro Universitario de Ciencias de la Salud. (2018). *Diseño tipos estudio. Investigación En Salud*. 1–19.
- Credit Suisse. (2018). *Research Institute. The CS Family 1000 in 2018*.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-76339-7_4
- Cuesta, M. y Tahiri, R. (2020, April 20). El pequeño tamaño de las empresas deja a España más expuesta a la crisis. *ABC*. https://www.abc.es/economia/abci-pequeno-tamano-empresas-deja-espana-mas-expuesta-crisis-202004200138_noticia.html
- Deloitte Insights. (2020). *La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante*.
- Díaz De Salas, S., Mendoza Martínez, V., & Porras Morales, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabra*, 75.
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf
- Dirección General de Industria y de la PYME. (2019). Cifras PYME. Datos enero 2020. In *Portal PYME*. Retrieved from <http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/Paginas/estadisticaspyme.aspx>
- Dolan, S., Valle, R. y López Cabrales, R. (2014). *La Gestión de las personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. Ed. Mc Graw Hill.
- El Corte Inglés. (n.d.). *Empresas del grupo*.
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/empresas-del-grupo/>
- El Corte Inglés. (n.d.). *Sobre nosotros*.
<https://www.elcorteingles.es/empresas/conocenos/sobre-nosotros/>
- El Corte Inglés. (2019). *Informe no financiero 2019*. Retrieved from <https://www.elcorteingles.es/>
- En Naranja*. (2013). *El flujo circular de la renta. Las gallinas que entran por las que salen. En Naranja*. <https://www.ennaranja.com/economia-facil/el-flujo-circular-de-la-renta-las-gallinas-que-entran-por-las-que-salen/>
- EY (2019). *Global family business index 2019*.
[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-family-business-index-2019-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-global-family-business-index-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-family-business-index-2019-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-global-family-business-index-2019.pdf)
- Forbes. (2020). *World`s Billionaires List*. <https://www.forbes.com/billionaires/>
- Gallizo Larraz, J. L., Moreno Gené, J., & Sánchez Pulido, L. (2016). Empresa familiar vs. Empresa no familiar. Diferencias en la distribución de rentas. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 4, 7–24.
- Gasalla Dapena, J. M.
- a. (1993). *La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo*, Cívitas, Madrid.
 - b. (1995). *La nueva dirección de personas*, 2ª ed, Ed: Pirámide, Madrid
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson, octava edición. Madrid.

- Hernández Fernández, L. y Portillo Medina, R. (2016). Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica. *Researchgate*, November, 1–232. https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Portillo_Medina/publication/310795468_Profesionalizacion_empresarial_en_empresas_familiares_Una_construccion_teorica/links/58370ffb08aed5c6148638f6/Profesionalizacion-empresarial-en-empresas-familiares-Una-construccion-teorica.pdf
- Inditex (n.d.). *Conócenos*. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>
- Inditex. (2018). *Nuestras Prioridades, Nuestras personas*. (pp. 58–85). pp. 58–85. Retrieved from https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/c2_es.pdf
- Inditex. (2019). *Memoria Anual 2019* (pp. 1–472). pp. 1–472.
- Inditex. (2020). *Cuentas Anuales Consolidadas Del Grupo Inditex al 31 de Enero de 2020*. Retrieved from <https://www.inditex.com/documents/10279/563405/Cuentas+anuales+e+informe+de+gestión+del+grupo+consolidado+2017/024ff088-d85d-665f-2954-a8f6e1b78143>
- Instituto de la Empresa Familiar. (n.d.). *La Empresa Familiar*. Retrieved June 23, 2020, from <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2015). *La Empresa Familiar*. <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>
- Kast, K., y Rosenzweig, J. E. (1987). Conceptos clave de la teoría general de sistemas. In *Diseño y Organización de empresas* (pp. 112–113).
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A. https://books.google.es/books?id=mo6dJf9EuwAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=ventajas&f=false
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Teoría General De Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. <https://doi.org/10.2307/j.ctv51307z.7>
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report. European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General. Vienna
- Martínez Carazo, P. C. (2011). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, nº 20, julio, 2006, pp. 165-193. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Mendoza, J., Hernández, M., y Salazar, B. (2010). Las PYMES familiares y no familiares: Empresas diferentes? . ResearchGate, 1-12.
- Mercadona. (2019). *Memoria Anual*. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2019.pdf>
- Merco (2019). Ranking Merco Empresas. <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>
- Moreno Domínguez, M. J. (n.d.). De la gestión de los recursos humanos a la gestión de personas (dirección integrada de personas), pp. 1–47.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2015). *Plantilla de buenas prácticas*. <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>
- Pelayo Díaz, Y. M. (n.d.). La dirección estratégica de recursos humanos y la gestión de recursos humanos en base a competencias como enfoque para su aplicación práctica (pp. 1–71).

- Pérez, M. J., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J., y Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar* (International Thomson Editores Spain Paraninfo, Ed.). Madrid.
- Porret Gelabert, M. (1997). Evolución histórica y situación actual de la dirección y gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. Editada por el Centro de Estudios Financieros (CEF), nº171, pp. 123-176.
- Puchol, L. (2000). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Díaz de Santos, Madrid, 4ª edición.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (ed. 23a)*.
- Rica, C., Del, R., Ferroviál, P. C., & Bank, M. G. T. (2019). *Las 100 empresas y los 100 líderes con mejor reputación en ESPAÑA. 2019*.
- Robertsson, H., & Zellweger, T. (2019). How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age.
- Rodríguez Fornós, G. (2008). *Los recursos humanos en la empresa*.
<https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/13827/TFC-RODRIGUEZFORNOS-2009.pdf;jsessionid=DFE1D55EDEEBA9FCA4E1622F271DCB2A.recercat1?sequence=1>
- Rodríguez Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes Del Cenes*, 31(54), 193–226. <https://doi.org/10.19053/22565779.21>
- Schein, E.H. (1982). *Psicología de las organizaciones*. Prentice-Hall, Madrid.
- Valle Cabrera, R.:
- a. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Addison-Wesley
 - b. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Prentice Hall. Madrid.
- Yin, R. K. (n.d.). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA, Sage.