

La empresa familiar ante el nuevo entorno laboral

**Desafíos, obstáculos y fórmulas
para impulsar el talento**

ie
UNIVERSITY

CENTER FOR
FAMILIES IN
BUSINESS

EY
INSIGHTS



Marzo 2024

© del informe: Fundación IE

© del diseño y la presentación: Ernst & Young, S.L.



INSIGHTS

Informe editado y publicado por el equipo de EY Insights.

Ignacio García

Director EY Insights

Pablo García-Rubio

Técnico EY Insights

EY Insights tiene como objetivo generar y compartir conocimiento útil para el conjunto de la sociedad. A partir de un enfoque basado en la generación de valor a largo plazo, nuestra meta es impulsar la participación de EY en debates relevantes para la sociedad, generar puntos de encuentro y divulgar contenidos que ayuden a empresas, administraciones y ciudadanos a afrontar los desafíos del presente y del futuro.

Más información

[EY Insights](#)

Área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España

eyinsights.spain@es.ey.com

Índice

0

Resumen ejecutivo 10

1

Introducción 14

2

Contexto: La batalla por el talento en el entorno laboral actual 16

3

Metodología 24

4

Conclusiones del estudio 26

4.1 ¿Por qué abandonan sus empleos los trabajadores españoles? 27

4.2 La oferta de flexibilidad laboral en la empresa familiar española 29

4.3 ¿Representa esta menor oferta de flexibilidad laboral una desventaja a la hora de retener talento? 34

4.4 ¿Cuáles son los factores de retención en la empresa familiar? 38

4.5 La doble cara de la empresa familiar en la batalla por el talento 39

5

Oportunidades y desafíos de la empresa familiar en la batalla por el talento 40

6

Recomendaciones 46

Agradecimientos 52



El talento es más relevante que nunca



Jaime Sol

Socio de People Advisory Services de EY Tax

En un entorno laboral tan complejo, cambiante y acelerado como el actual, el talento es más relevante que nunca. Hace años que se popularizó el concepto de "la batalla por el talento" y, desde entonces, las empresas no han dejado de buscar los mejores perfiles para crecer con éxito. Pero se podría decir que es hoy cuando las capacidades de los profesionales cobran más relevancia que nunca como consecuencia de la incertidumbre, el cambio tecnológico y, sobre todo, la nueva mentalidad de los profesionales.

Hoy día, los trabajadores ya no piden, sino que exigen, más flexibilidad, mejores salarios y nuevas oportunidades. Nada nuevo, salvo que ahora los profesionales tienen otra mentalidad y abordan sus relaciones laborales desde una perspectiva distinta. Ahora, al contrario de lo que pasaba hasta hace unos pocos años, el profesional está dispuesto a cambiar o, incluso, a renunciar y dejar su empresa con más facilidad.

Cada vez más, las compañías compiten para captar, retener y desarrollar el talento que les permita mejorar su ventaja competitiva y, para ello, no escatiman recursos. En este contexto, **la empresa familiar no puede permanecer indiferente** ante un proceso de cambio al que es preciso sumarse con agilidad. De hecho, aquellas organizaciones que no sean capaces de adaptarse serán desplazadas por las que sí logren contar con los mejores perfiles.

Con el fin de analizar dónde está la empresa familiar en la carrera por conseguir el mejor talento hemos llevado a cabo el presente estudio de la mano de IE Foundation a través del *Center for Families Business*. Creemos que merece la pena analizar cuáles son las fortalezas y los obstáculos que pueden encontrar las compañías a la hora de contar con los mejores. Pero, sobre todo, creemos que entre todos podemos hacer una reflexión compartida para impulsar las mejores prácticas en materia de gestión del talento en un pilar clave de nuestro tejido empresarial.



¿Seguro que la empresa familiar aprovecha su potencial para contar con el mejor talento?



David Ruiz-Roso

Socio responsable de EY Private-Empresa Familiar de EY

Las empresas familiares se caracterizan, entre otras cosas, por “su permanencia en el tiempo” y su “resiliencia”, es decir, por seguir produciendo bienes o prestando servicios a lo largo de décadas; por seguir creciendo con rentabilidad y por seguir generando valor de manera sostenible. Este valor diferencial estriba precisamente en su carácter “familiar” y en su capacidad para generar vínculos entre los profesionales que trabajan en la organización.

Cada empresa familiar es única y tiene su propia historia, pero suelen coincidir en su capacidad para atravesar distintas épocas, etapas y territorios manteniéndose fieles a sus principios. Es decir, las empresas familiares de éxito son aquellas que saben adaptarse y aprovechar el viento a favor sin desviarse de su rumbo; aquellas que apuestan por innovar, por conquistar nuevos mercados o por arriesgar cuando otros no se atreven.

En un contexto empresarial cada día más difícil en donde el talento cuenta más que nunca, nos preguntamos cómo está jugando sus cartas la empresa familiar. Queríamos saber cómo se están adaptando a la lucha por los mejores recursos humanos unas compañías donde el factor humano es especialmente relevante, tanto en su gobernanza como en sus operaciones.

Los resultados obtenidos en esta investigación puesta en marcha con IE Foundation a través del *Center for Families Business* son esclarecedores y, sobre todo, “movilizadores”. La conclusión general es que la empresa familiar tiene recursos, fortalezas y capacidades que la colocan en una posición de privilegio frente a la empresa no familiar. Sin embargo, en un escenario tan acelerado, estas ventajas no siempre se perciben con claridad por parte de los trabajadores, lo que reduce la fuerza de estas organizaciones para captar y retener a los mejores.

Tras la lectura del informe, queda claro que **es preciso moverse, avanzar y fomentar una nueva cultura del talento en la empresa familiar**. Por ello, proponemos una serie de recomendaciones y medidas que ayudarán a las compañías a identificar sus fortalezas, a reflexionar sobre cómo pueden adaptarse y, en definitiva, a impulsar su posición en la dura pugna por el mejor talento.





La empresa familiar tiene los recursos para liderar la carrera por el talento



Cristina Cruz

Profesora de
IE University

Directora del IE Center
for Families in Business

En línea con la filosofía del IE Center for Families in Business de generar conocimiento de vanguardia, con un enfoque práctico y útil para las familias empresarias, nos complace presentarles este estudio, realizado en colaboración con EY, que aborda las oportunidades y los desafíos de la empresa familiar en el entorno laboral actual.

Más allá de proporcionar evidencia sólida sobre la idiosincrasia de la gestión del talento de la empresa familiar, el informe busca generar un diálogo constructivo entre líderes empresariales, académicos y profesionales de recursos humanos sobre cómo desarrollar estrategias efectivas para atraer y retener talento en empresas familiares. El desarrollo de estas estrategias es fundamental para el progreso y el bienestar de la sociedad española, dado el papel de las empresas familiares como principales generadoras de empleo privado en España, una realidad que a menudo pasa desapercibida.



Rocío Bonet

Profesora Titular de
Recursos Humanos
y Comportamiento
Organizacional en
IE University

En el actual panorama empresarial, donde las personas son el motor del éxito, las empresas familiares destacan como entornos únicos de trabajo que fusionan relaciones profesionales con la historia, valores y visión de sus fundadores. El informe que presentamos pone en evidencia los retos que supone para las empresas familiares poner en valor sus ventajas como empleadoras, al tiempo que satisfacen las aspiraciones de los trabajadores en el nuevo entorno laboral. Es importante para la empresa familiar ofrecer un propósito corporativo sólido y un mayor sentido de pertenencia a la empresa sin descuidar la atención a nuevas demandas de los empleados, como mayor flexibilidad laboral, y a las más tradicionales, como ofrecer una remuneración competitiva.

Las numerosas investigaciones llevadas a cabo desde el IE Center for Families in Business demuestran la capacidad de las empresas familiares para adaptarse a entornos cambiantes, dado su fuerte sentido de legado y visión a largo plazo. Por ello estamos convencidos de que abordarán estos retos con éxito y saldrán fortalecidas en la batalla por el talento. Para ayudar en este sentido, el estudio ofrece una serie de recomendaciones en forma de decálogo que esperamos sirva de guía a las empresas familiares y a todos los actores interesados en lograr empresas más competitivas a la hora de atraer y retener talento y trabajadores más motivados y comprometidos.





Autoras



Cristina Cruz

Profesora de IE University
Directora del IE Center for Families in Business

La Dra. Cristina Cruz es catedrática de Emprendimiento y directora del IE Center for Families in Business. Es doctora en Economía por la Universidad Carlos III de Madrid.

Su investigación se centra en comprender el proceso de toma de decisiones de las empresas familiares y las familias empresarias. Sus estudios relacionados con gobierno corporativo, filantropía y emprendimiento en este tipo de empresas han sido publicadas en las mejores revistas académicas de management.

En reconocimiento a su labor investigadora ha recibido varios premios nacionales e internacionales y ha sido nombrada Associate Editor de *Family Business Review*.

Como directora del IE Center for Families in Business, la Dra. Cruz lidera numerosos proyectos de investigación aplicada a través de los cuales, en colaboración con otras instituciones, trata de ayudar a las familias empresarias a superar su gran reto: crear valor a lo largo de generaciones.



Rocío Bonet

Profesora Titular de Recursos Humanos y
Comportamiento Organizacional en IE University

Rocío Bonet es doctora en Management por la University of Pennsylvania y máster en Economía, finanzas y management por la Universitat Pompeu Fabra. Actualmente es profesora titular de recursos humanos y comportamiento organizacional en IE University. Además, es la directora académica de la cátedra DKV-IE sobre la salud y bienestar del empleado, enfocada en desarrollar conocimiento acerca de como las organizaciones influyen en la salud del empleado.

La investigación de la Dra. Bonet se encuentra en la intersección de los recursos humanos estratégicos y la economía laboral, con énfasis en la comprensión de cómo las recientes transformaciones en el mercado de trabajo afectan a los individuos y las organizaciones. Sus investigaciones han sido publicadas en prestigiosas revistas a nivel internacional como *Organization Science*, *Academy of Management Journal* y *Strategic Management Journal*. Rocío imparte cursos relacionados con la dirección de personas y el cambio a nivel de postgrado y es directora académica del programa DBA de IE Business School.





CENTER FOR
FAMILIES IN
BUSINESS

IE Center for Families in Business es la iniciativa estratégica de Fundación IE y la apuesta diferencial de IE University para aportar valor a las familias empresarias. El Centro está constituido por un equipo de académicos internacionales que ofrecen investigación de vanguardia desde una perspectiva multidisciplinaria. La misión común es crear conocimiento puntero y de referencia a nivel mundial, apoyado en la experiencia práctica, en beneficio de los socios involucrados, de la comunidad IE y de la sociedad en su conjunto.

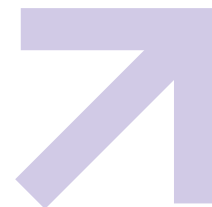
A través de nuestra investigación y de nuestra formación de prestigio damos prioridad a desarrollar y difundir los aspectos diferenciales de las familias empresarias y su esencia como institución de confianza, poniendo en valor su contribución a la sociedad. Sobre la base de esa singularidad llevamos a cabo investigaciones para ayudar a las familias empresarias a superar los tres principales retos a los que se enfrentan: el crecimiento, la cohesión y la transición generacional.

Más información
IE Center for Families in Business
<https://familiesinbusiness.ie.edu/>



Fundación IE es una organización sin ánimo de lucro que trabaja desde una perspectiva global para mejorar el impacto social de IE University gracias al apoyo de sus donantes y la colaboración con socios estratégicos. Tiene como finalidad contribuir a la mejora de la sociedad, fomentando los valores de Diversidad e Inclusión, Emprendimiento, Humanidades, Sostenibilidad e Innovación, mediante la promoción y participación en iniciativas destinadas a la mejora de la calidad de la educación y el desarrollo del talento, así como a la generación y divulgación del estado del arte del conocimiento.

Más información
Fundación IE
<https://www.ie.edu/es/fundacion-ie/>



Resumen ejecutivo

El estudio analiza las fortalezas y desafíos de la relación de empleo idiosincrática de la empresa familiar española en el entorno laboral actual.

A través de conversaciones con expertos de las principales empresas de soluciones de capital humano de talento se identifican los principales rasgos del mercado laboral español actual:

- ▶ **Nuevas demandas de los trabajadores** con relación a la oferta de trabajo flexible, de propósito corporativo claro y de cuidado del bienestar del trabajador.
- ▶ **Vigencia de las demandas tradicionales, la oferta de salarios competitivos es esencial para atraer talento.**
- ▶ **Mayor poder de negociación del empleado**, debido a cambios poblacionales, la escasez de talento, sobre todo en algunos perfiles, y a la mayor transparencia en el mercado laboral.

El análisis de datos recogidos a través de una encuesta realizada a 500 trabajadores en empresas españolas muestra los siguientes resultados:



- 1 — Los principales motivos de abandono del puesto de trabajo en la empresa española (por orden de importancia) son la insatisfacción con el salario, la falta de oportunidades para progresar y la falta de flexibilidad.
- 2 — Los principales motivos para permanecer en el puesto de trabajo en las empresas españolas son (por orden de importancia) la estabilidad laboral ofrecida por la empresa, la flexibilidad y el buen ambiente laboral.
- 3 — La importancia y orden de prioridad de estos factores se mantiene tanto para la empresa familiar como para la no familiar. Sin embargo, encontramos importantes diferencias entre ambas:

3.1. Un modelo de predicción de la tasa de abandono del puesto de trabajo identifica que:

La insatisfacción con el salario es un factor de abandono más importante en la empresa familiar: cuando un trabajador pasa de cobrar un salario en el percentil 10 a un salario en el percentil 90, sus intenciones de abandonar la empresa se reducen en un 11% en la empresa no familiar, y en un 24% en la empresa familiar.

A pesar de que la empresa familiar ofrece menos flexibilidad laboral (un 53% tiene la opción de teletrabajar frente a un 83% en la no familiar y un 56% de los empleados de empresas familiares tiene horario flexible frente a un 80% en las no familiares), y de que los trabajadores en la empresa familiar tienen peores percepciones respecto a la existencia de un clima favorable para la conciliación en la empresa, **la falta de flexibilidad influye menos en la intención de abandono del trabajador que en la empresa no familiar:**

Pasar de no poder teletrabajar a tener esta opción reduce la intención de abandono del trabajador en un 15% en una empresa no familiar y sin embargo no tiene efecto en una empresa familiar.

Pasar de un clima laboral poco favorable a la conciliación a uno muy favorable se asocia con una reducción en la intención de abandono en la empresa no familiar del 34% y en la empresa familiar del 23%.

3.2. Los trabajadores en empresas familiares abandonan sus empresas menos por motivos no económicos: un 8% de los trabajadores con intención de abandonar una empresa no familiar cita la falta de alineación de los valores personales con los de la empresa como motivo principal de abandono, frente a un 5% en las empresas familiares.

3.3. La estabilidad laboral ofrecida por la empresa familiar es un factor fundamental de retención: un 26% de los trabajadores en empresas familiares cita la estabilidad laboral como principal motivo para permanecer en la empresa frente a un 21% en la empresa no familiar.

- 4 — Estas diferencias revelan dos caras de la relación de empleo idiosincrática de la empresa familiar que, por un lado, logra que sus empleados estén más comprometidos (el compromiso con la empresa es un 5% superior en la empresa familiar) pero que también se enfrenta a mayores desafíos para retener talento (la tasa de abandono es un 8% superior en la empresa familiar).



A partir de estos datos y de entrevistas realizadas con directores de Recursos Humanos de empresas familiares líderes en España, se identifican las ventajas y desafíos asociados a la idiosincrasia de la empresa familiar para hacer frente a las nuevas demandas en el entorno laboral actual.

Posición más favorable para...

- 1 Brindar un propósito corporativo claro.
- 2 Ofrecer estabilidad laboral.
- 3 Ofrecer flexibilidad laboral que se ajuste a las necesidades de cada trabajador.
- 4 Crear sentido de pertenencia entre los empleados.
- 5 Promover la proactividad de empleados.

Pero mayores desafíos en relación con...

- 1 Posicionarse como empleador con salarios competitivos.
- 2 Brindar oportunidades de ascenso en su trayectoria profesional.
- 3 La conciliación laboral.
- 4 La implementación del teletrabajo.
- 5 Evitar percepciones de falta de equidad.



Para ayudar a las empresas familiares a potenciar sus fortalezas en materia de empleo haciendo frente a sus desafíos, ofrecemos un decálogo de recomendaciones.



01



Introducción





En la clausura de la Asamblea Anual de Socios del Instituto de la Empresa Familiar de 2023, su presidente Andrés Sendagorta señaló: *"la necesidad de un gran consenso político y social que aborde las dificultades extraordinarias que sufren las empresas familiares para cubrir necesidades de personal en todo el abanico de la cadena productiva"*¹. Ayudar a las empresas familiares a superar estas dificultades es clave, dado que en España generan el 67% del empleo privado, o lo que es lo mismo, más de 6,6 millones de puestos de trabajo².

Con frecuencia, las empresas familiares son percibidas como un tipo de organización que otorga gran importancia a los valores. De hecho, según el informe Edelman Trust Barometer de 2022, las empresas familiares son percibidas como el tipo de compañía que más confianza genera en las personas acerca de su capacidad "para hacer lo correcto"³. En un contexto de notables transformaciones en el mercado laboral global, donde los empleados cada vez más prefieren trabajar en empresas que tengan un propósito claro, **¿se traduce esta mayor confianza en una ventaja competitiva a la hora de atraer y retener talento?**

Como veremos a continuación, en este nuevo entorno laboral han surgido nuevas demandas por parte de los trabajadores, no sólo en relación con el propósito, sino también con la flexibilidad laboral y con un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional. **¿Está respondiendo la empresa familiar de forma adecuada a estas nuevas demandas?**

EY e IE University, a través del IE Center for Families in Business y de EY Insights, colaboran para responder a estos interrogantes y abordar los retos y oportunidades de la empresa familiar en el entorno laboral actual. Mediante una encuesta a 500 empleados en España y entrevistas con directores de Recursos Humanos de empresas familiares líderes y con gestores de las empresas globales de Recursos Humanos en España, este estudio identifica las claves para que las empresas familiares puedan competir con éxito en el nuevo entorno laboral.

67%

Ayudar a las empresas familiares a superar estas dificultades es clave, dado que en España generan el 67% del empleo privado.

¹ <https://capital.es/2023/06/27/generaciones-empresa-familiar-consejos/>

² Datos del Instituto de Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/empleo-y-variables-economicas/>

³ Un 67% de los 32.000 encuestados en el estudio a nivel global confía más en las empresas familiares en este sentido, en comparación con el 58% en empresas privadas. Edelman Trust Barometer de 2022.

02



Contexto:

La batalla por el talento en el entorno laboral actual



El “futuro del trabajo” será muy diferente al modelo que ha caracterizado a la mayoría de las empresas desde los años 50. Este nuevo entorno laboral avanza hacia una relación de empleo más corta donde, a raíz de que las empresas han dejado de brindar la estabilidad que solían ofrecer en el pasado, los empleados han respondido disminuyendo su nivel de compromiso con sus organizaciones.

En este nuevo contexto, y en buena medida a raíz del shock generado por la reciente pandemia, **han surgido nuevas demandas por parte de los trabajadores. Entre ellas destaca la necesidad de tener más flexibilidad laboral, tanto de posibilidad de hacer el trabajo en remoto como de horarios que permitan un mayor equilibrio entre vida profesional y personal.** Un estudio reciente realizado por Randstad⁴ muestra que un 45% de los 35.000 trabajadores encuestados a nivel mundial no aceptaría un trabajo si no pudiera tener un horario flexible, y un 48% no lo aceptaría si le impidiera disfrutar de su vida personal.

Además de la flexibilidad, los expertos de las empresas globales de Recursos Humanos que han colaborado en este informe mencionan que aspectos tales como el propósito que ofrece la empresa, la alineación de los valores del empleado con los de la compañía, la importancia que se da a temas de salud física y mental y la posibilidad de seguir creciendo y formándose, han adquirido mayor relevancia en el mercado actual, especialmente entre las nuevas generaciones.

⁴ Randstad Tendencias, 2023.
<https://www.randstad.es/tendencias-de-talento/>



Han surgido nuevas demandas por parte de los trabajadores. Entre ellas destaca la necesidad de tener más flexibilidad laboral, tanto de posibilidad de hacer el trabajo en remoto como de horarios que permitan un mayor equilibrio entre vida profesional y personal.





“Se han introducido nuevas necesidades, sobre todo una creciente demanda de flexibilidad. También se analiza la propuesta de valor para el empleado, y oportunidades dentro de la compañía de crecimiento personal y profesional. Los nuevos candidatos, sobre todo los más jóvenes, necesitan sentirse parte de un proyecto, que están aportando su granito de arena para construir algo importante. Además, ahora, estos jóvenes no tienen vergüenza en reclamar el cuidado de la salud mental y piden a las empresas que les atiendan en ese sentido”. ManpowerGroup.

“Las nuevas generaciones lo que quieren son empresas que les ofrezcan oportunidades para mejorar y expandir sus habilidades a través de la formación continua. Algo que echan en falta en muchas empresas. Por ejemplo, muchos trabajadores nos dicen que si tuviesen un plan de desarrollo no se marcharían de la empresa. Los jóvenes quieren, además, identificar sus valores personales con los valores de las de la compañía, y eso para ellos hace más atractivo el trabajo. Cada vez nos preguntan más si hay algún proyecto de voluntariado”. Randstad.

De manera unánime los expertos afirman que, si bien las empresas necesitan atender a estas nuevas demandas, no deben olvidar que la oferta de un salario competitivo sigue siendo una condición necesaria para poder hablar de lo demás.

“Si bien el propósito y los valores de la empresa son elementos importantes para los candidatos, no podemos subestimar la importancia de ofrecer niveles salariales competitivos y justos. Por muy alineado que estén los valores del candidato con los de la empresa, la sensación de ser valorado y recompensado adecuadamente es fundamental para su satisfacción laboral y compromiso a largo plazo. Además de atender las nuevas demandas, la competitividad de los salarios es una parte importante de la estrategia de atracción y retención de talento, sobre todo el talento más joven”. Grupo Adecco.

Junto con estas nuevas demandas, el desarrollo de nuevas tecnologías y el impacto de la inteligencia artificial, están transformando el panorama laboral. A medida que ciertas habilidades pierden relevancia debido a la tecnología, surgen herramientas que optimizan procesos, liberando a los empleados de tareas repetitivas. Según un informe reciente del Grupo Adecco⁵, dos de cada tres trabajadores ven de manera positiva el impacto de la inteligencia artificial en sus empleos. El 59% espera ahorrar tiempo en tareas repetitivas para enfocarse en labores más estratégicas, mientras que el 54% cree que la inteligencia artificial abrirá oportunidades laborales previamente inaccesibles. En esto coincide también un reciente informe de ManpowerGroup estima que para 2025 habrá 149 millones de nuevos empleos digitales, en áreas como privacidad, ciberseguridad, análisis de datos, machine learning e IA, cloud y desarrollo de software⁶.

Todos estos cambios que definen el futuro del trabajo implican que no sólo hemos modificado nuestra forma de trabajar, sino también lo que pensamos sobre el concepto del trabajo. Esto ha provocado que empresas en distintas partes del mundo se enfrenten a una tasa de rotación sin precedentes, acuñada como la “gran dimisión”, donde los empleados “votan con los pies”, buscando nuevos trabajos si ven sus demandas insatisfechas. Esta gran rotación es preocupante para las empresas, especialmente en el marco actual de escasez de mano de obra generada en parte por la baja natalidad en muchos países y por la falta de habilidades técnicas necesarias para cubrir nuevos puestos de trabajo. De hecho, según un informe reciente de EY, un 75% de las empresas a nivel global afirma tener dificultad para cubrir puestos de trabajo⁷.

⁵ Global Workforce of the Future, 2023. https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2023/11/GWoF_2023_Research_Deck_Adecco_Group_Launch.pdf

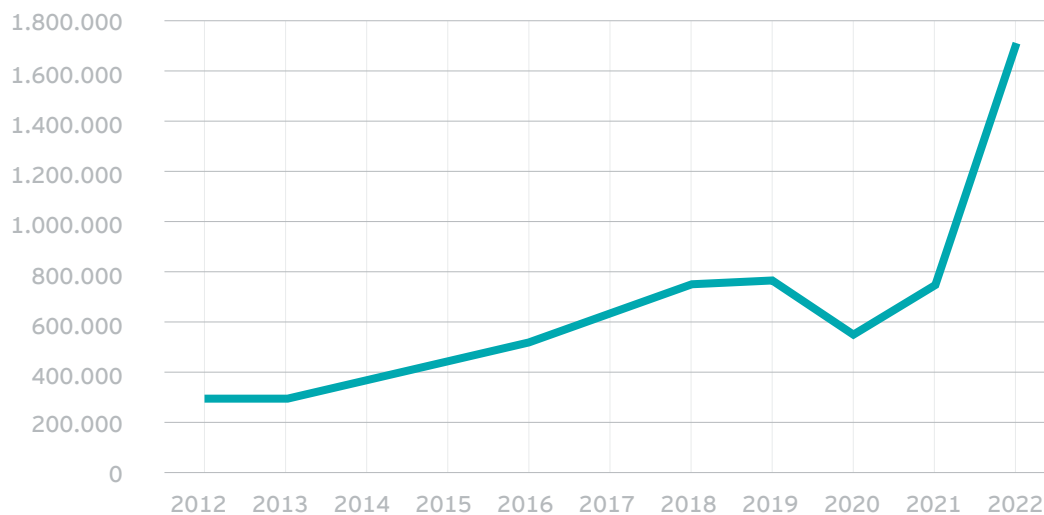
⁶ Estudio sobre el desajuste del talento. ManpowerGroup, 2023. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/156727/La-llegada-de-la-generacion-Z-a-las-empresas-define-el-futuro-del-empleo/>

⁷ En clave de personas, EY. 2023. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/topics/workforce/ey-estudio-enclave-retencion-talento.pdf



España no es ajena a dicha realidad laboral global. Según datos de la Tesorería General de la Seguridad Social, España alcanzó un récord de dimisiones voluntarias en 2022, pasando de 545.000 en 2020 a 1.680.000 en 2022 (ver gráfico 1).

Gráfico 1 Aumento del número de dimisiones en España



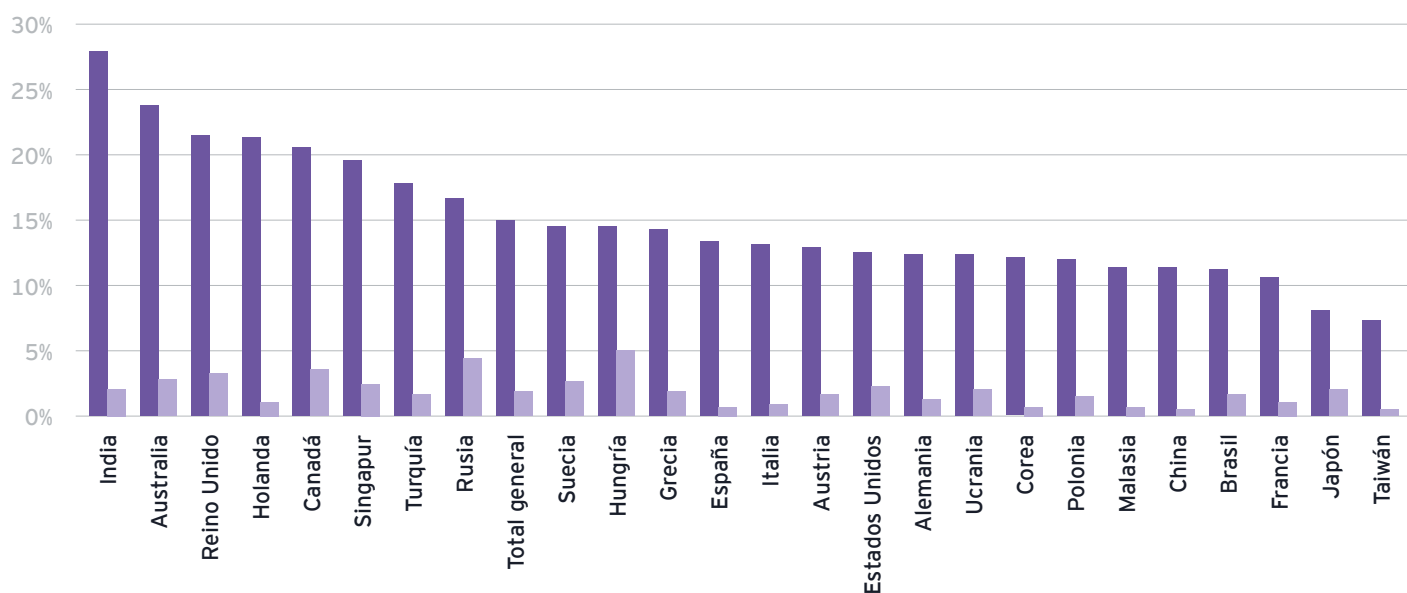
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la estadística de la Tesorería General de la Seguridad Social (Acumulado anual de bajas por día laborable).

Además, según datos recogidos por una encuesta global sobre teletrabajo, en 2022 un 13% de los trabajadores españoles renunciaría a su trabajo o buscaría otro empleo si se les exigiera regresar a un modelo de trabajo presencial durante los cinco días de la semana laboral, un porcentaje muy similar a la media a nivel global (15%) (gráfico 2).





Gráfico 2 Porcentaje de trabajadores que buscaría otro empleo o renunciaría a su trabajo si se les exigiera trabajar presencialmente todos los días



Promedio de buscar otro trabajo
Promedio de renunciar

Fuente: Elaboración propia con datos de Work From Home (WFH) Research, Cevat Aksoy, Jose María Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Mathias Dolls, and Pablo Zárate.

Nos encontramos por tanto en un entorno laboral donde las empresas compiten por contratar un talento que goza de un creciente poder de negociación. Un estudio global reciente de EY sobre el futuro del trabajo, muestra que los trabajadores han ganado, de media, ocho puntos porcentuales en su poder general de negociación en el mercado de trabajo desde 2019⁸.

Según los expertos entrevistados, uno de los factores que ha favorecido dicho aumento es la escasez de talento, en gran parte debida a la inversión de la pirámide poblacional y a la velocidad de cambios en el entorno, incluyendo cambios tecnológicos.

⁸ EY 2023 Work Reimagined Survey.
https://www.ey.com/en_gl/workforce/work-reimagined-survey



"La demanda de talento tecnológico ha trascendido los límites de las empresas de tecnología para abarcar todas las industrias y ante la escasez de profesionales tecnológicos el trabajador tiene un mayor poder de negociación. Para afrontar este cambio, es crucial que las empresas adopten una visión proactiva y evalúen sus necesidades futuras de talento tecnológico e inviertan en la formación y desarrollo continuo de competencias y habilidades". Grupo Adecco.

"Actualmente hay un déficit de talento y este déficit de talento ha venido para quedarse por dos motivos fundamentales, el primero, la pirámide poblacional española que se está invirtiendo ahora mismo es más ancha en el medio que en el top o en la base. La tasa de reposición cada vez es menor en España. Y el segundo motivo es el gap que hay entre lo que necesitan las empresas y la formación que estamos ofreciendo". Randstad.

Identifican también el reto al que se enfrentan muchas empresas para, incluso cuando el talento existe en el mercado, la dificultad de atraerlo con las condiciones de la empresa actuales.

"Se habla mucho de escasez de talento, de falta de profesionales. Es cierto que existe, pero tal vez el desajuste se debe a la dificultad de encontrar lo que el talento está buscando y lo que la empresa en este momento puede ofrecer". ManpowerGroup.



Otro factor que destacan los expertos es la intersectorialidad de ciertos perfiles, que hace que las empresas compitan por talento no solo contra empresas de su mismo sector sino de muchos otros sectores.

“Antes, la competencia por el talento se limitaba a empresas del mismo sector porque históricamente la movilidad intersectorial era restringida. Ahora, con menos barreras y mayor capacidad para cualificar y recualificar a las personas, la competencia se amplía, incluyendo sectores que tradicionalmente no eran tan competitivos bien por el lado del salario o por las condiciones laborales”. Grupo Adecco.

Además, el mercado laboral es cada vez más transparente. El candidato que busca trabajo dispone de una gran cantidad de información acerca de las empresas, gracias en parte al crecimiento de las redes sociales y profesionales. En este contexto, el cuidado de la marca de la empresa como empleadora se convierte en un elemento fundamental.

“En las entrevistas antes preguntábamos las referencias al candidato y ahora el candidato, cuando llega ya tiene referencias. Conocen la reputación de una compañía no solo por lo que la compañía dice en sus redes sociales en su página web y en los medios de comunicación, sino también lo que dicen los empleados actuales y los exempleados. Muchas veces toda esta información está en las redes y sale información de nuestras propias empresas que no podemos controlar por eso hay que ser muy cuidadosos”. Randstad.

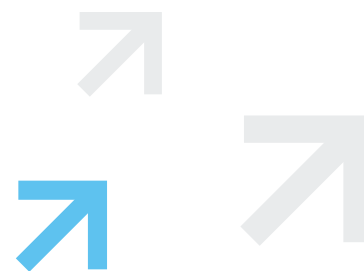
Por tanto, se vislumbra una nueva realidad laboral donde las empresas que quieran atraer y fidelizar talento necesitan hacer propuestas atractivas a los candidatos que atiendan a un amplio abanico de expectativas, tanto profesionales como personales. Las empresas que consigan desarrollar estas estrategias serán las ganadoras de esta “batalla por el talento”.

03



Metodología





Análisis cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se encuestó a 500 empleados en empresas de al menos 50 empleados y no pertenecientes al sector público. Todos los encuestados tenían contrato de trabajo indefinido y una titulación académica⁹, además ninguno ocupaba puestos de alta dirección. Todos los empleados encuestados realizaban tareas susceptibles de hacerse en remoto, independientemente de si se les permitía o no teletrabajar.

Para distinguir si trabajaban en una empresa familiar o no se hizo a los trabajadores la siguiente pregunta: *¿La empresa en la que trabajas es una empresa*

familiar, es decir, una empresa en la que la familia posee el control de la empresa? Según las respuestas a esta pregunta, un 23% de los encuestados trabajaba en una empresa familiar y un 77% trabaja en una empresa no familiar¹⁰.

Los encuestados en ambos tipos de empresas poseen características demográficas similares (sexo, edad, educación, hijos), lo que sugiere que no hay una autoselección basada en estas características observables en cuanto al tipo de persona que se clasifica para estar en empresa familiar o en empresa no familiar.

Análisis cualitativo

Para profundizar en los desafíos de la empresa familiar en la retención del talento, hemos entrevistado en profundidad a directores de recursos humanos de 14 empresas familiares que son líderes en gestión del talento en sus respectivos sectores (Ver anexo para el listado de las empresas familiares participantes). En línea con el análisis cuantitativo, todas estas empresas tienen alguna parte de sus plantillas cuyas tareas son susceptibles de hacerse en remoto.

Adicionalmente hemos entrevistado a líderes de las tres empresas globales de Recursos Humanos, Grupo Adecco, ManpowerGroup y Randstad, para conocer su visión global de la situación del mercado de trabajo actual y los factores clave de retención en este nuevo entorno, así como sus percepciones acerca de las ventajas y desafíos que enfrenta la empresa familiar frente a la no familiar a la hora de luchar la batalla por el talento.

Se puede consultar metodología completa y anexos en el siguiente enlace:



https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/topics/ey-insights/ey-informe-ie-talento-empresa-familiar-anexo.pdf

⁹ Carrera técnica o diplomatura, licenciatura o título de grado y/o título de posgrado.

¹⁰ Para validar esta clasificación preguntamos además al trabajador que indicara quien posee el bloque de participación mayor en su empresa, incluyendo 4 categorías: Fundador, grupo familiar, otro tipo de propietario, no se. La correlación entre ambas es del 93% y las conclusiones del informe no varían usando una u otra medida.

04



Conclusiones del estudio

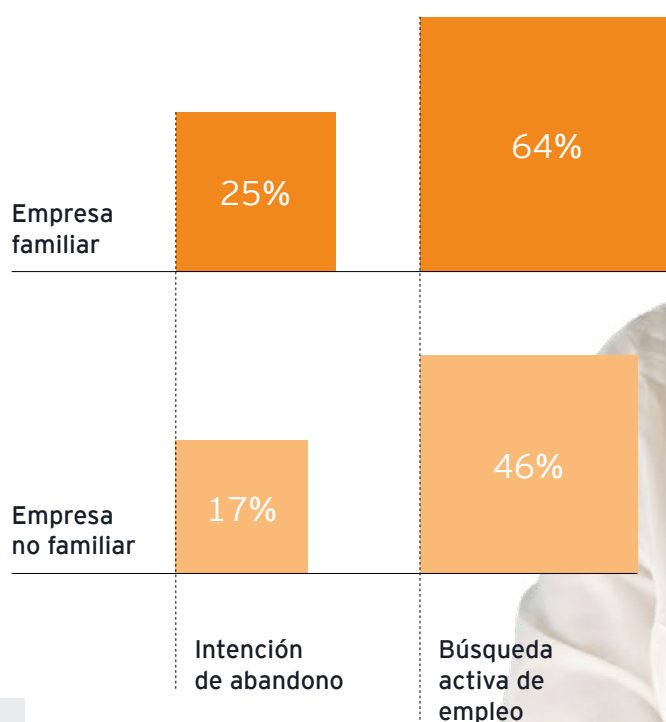


4.1.

¿Por qué abandonan sus empleos los trabajadores españoles?

Según nuestros datos, las intenciones de abandono son mayores en la empresa familiar que en la no familiar. Además, dentro del grupo de trabajadores que tiene intención de abandonar su empleo, el porcentaje que reporta haber iniciado una búsqueda activa de un nuevo empleo¹¹ es también superior en las empresas familiares.

Tabla 1 Intención de abandono

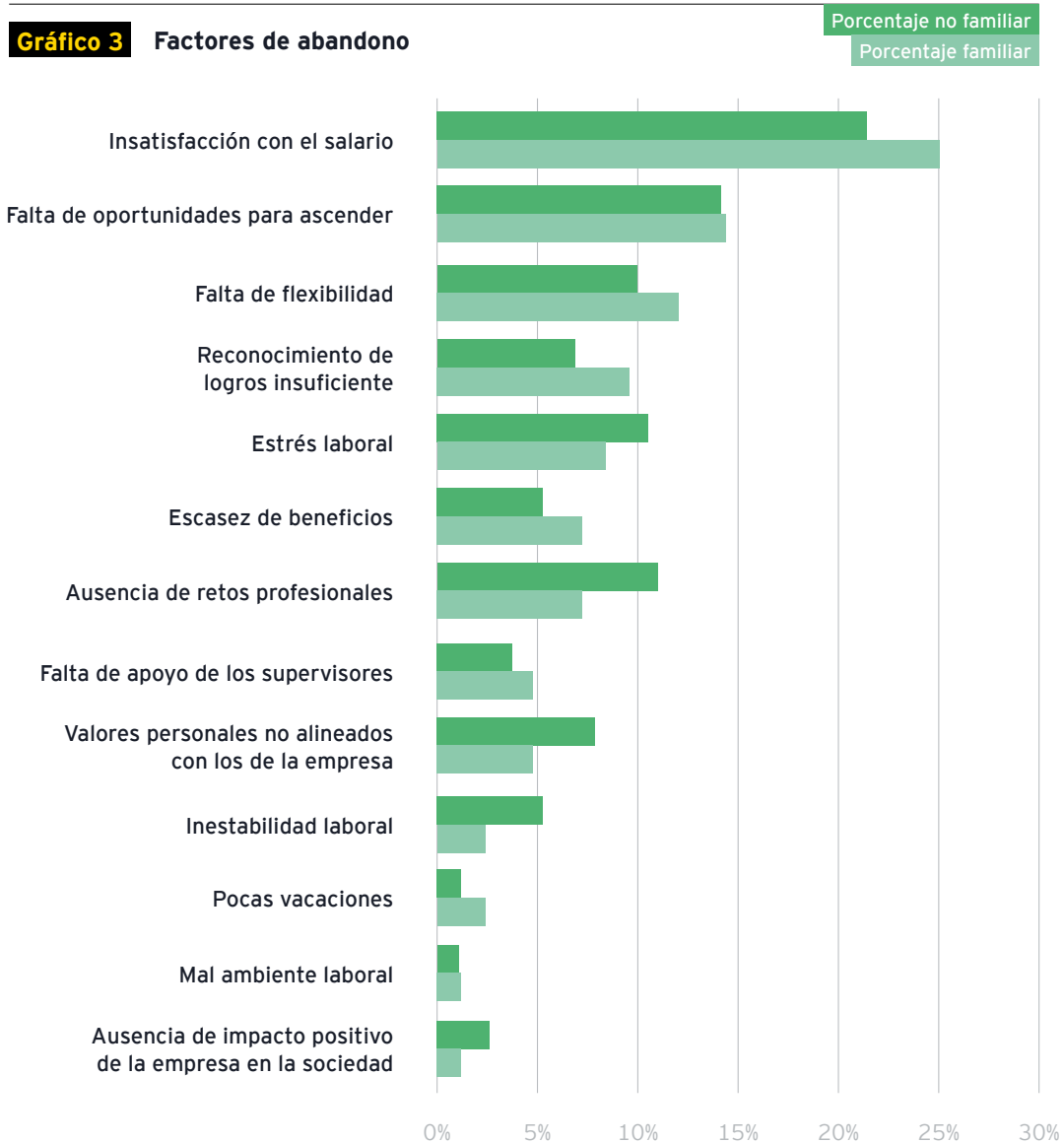


¹¹ La intención de abandono se ha medido con la pregunta ¿Estás pensando en cambiar de trabajo en el próximo año? A aquellos con intención de abandono se les preguntaba además lo siguiente: ¿Has empezado a buscar trabajo activamente (consultar puestos de trabajo, mandar currículos, hacer alguna entrevista)?, para conocer si su intención de abandono es activa o no.

Como indica el gráfico 3, los principales factores de abandono en la empresa española son el descontento con el salario, la falta de oportunidades para ascender y la falta de flexibilidad. La presencia de la flexibilidad entre los factores más citados refleja la nueva realidad laboral, donde las demandas de los trabajadores en este sentido han aumentado significativamente.

El gráfico también indica que existen importantes diferencias entre empresas familiares y no familiares:

- ▶ Los factores económicos (satisfacción con salario y beneficios) tienen mayor peso en la empresa familiar como motivo de abandono.
- ▶ Los factores no económicos (falta de alineación de los valores personales con los de la empresa, ausencia de retos profesionales e inestabilidad laboral) tienen menos peso en la empresa familiar como motivo de abandono.
- ▶ Un porcentaje superior de trabajadores en empresas familiares cita la falta de reconocimiento de logros como motivo de abandono.
- ▶ Un porcentaje superior de trabajadores en empresas familiares cita la falta de flexibilidad como motivo de abandono.



Dada la creciente importancia de la flexibilidad en el entorno laboral, entender las razones detrás de las disparidades en flexibilidad entre empresas familiares y no familiares es esencial para apoyar a las primeras en abordar con éxito el desafío de la atracción y desarrollo del talento. En las próximas secciones nos centramos en responder a dos preguntas clave en este sentido:

¿Existe una diferencia significativa en la oferta de flexibilidad entre ambos tipos de empresas? ¿Valoran los empleados en empresas familiares la flexibilidad de manera diferente que sus pares en empresas no familiares?

4.2.

La oferta de flexibilidad laboral en la empresa familiar española

Para comparar la oferta de flexibilidad laboral entre empresas familiares y no familiares consideramos tres aspectos: la posibilidad de teletrabajar, la flexibilidad de horarios y la presencia de un clima laboral propicio para la conciliación.



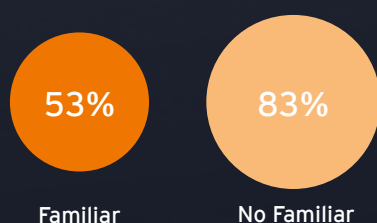
1

Posibilidad de teletrabajar

La oferta de días para poder teletrabajar es menor en una empresa familiar que en una no familiar. **En las empresas familiares en España, solo el 53% de los trabajadores tiene esta opción, en comparación con el 83% en las empresas no familiares.**

Además, mientras que las empresas familiares permiten el teletrabajo en media un día a la semana, las no familiares ofrecen una media de tres días de trabajo en remoto (gráfico 4).

Gráfico 4 Oferta de teletrabajo

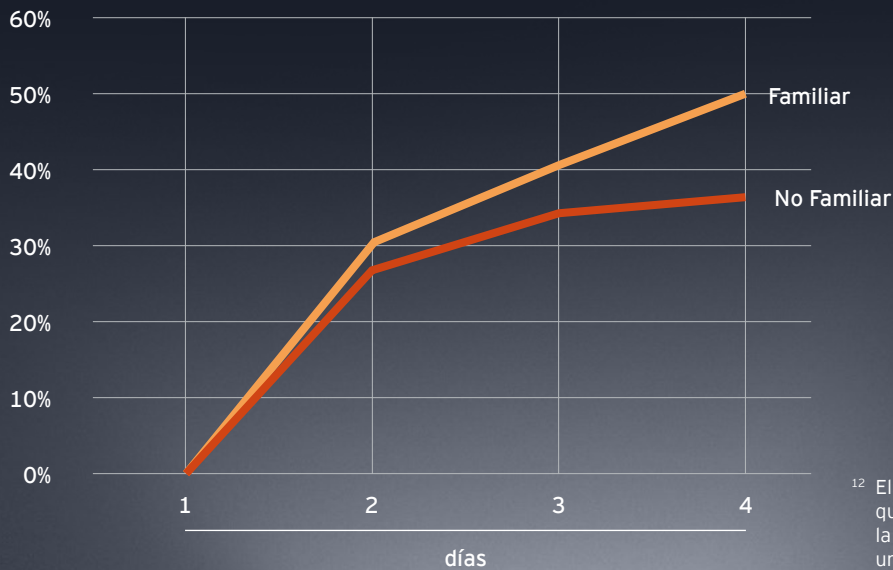


Días de teletrabajo promedio a la semana

Empresa familiar	1	2	3	4	5	1 día
Empresa no familiar	1	2	3	4	5	3 días

Los datos también muestran que los empleados en las empresas familiares hacen un menor uso del teletrabajo ya que, aun cuando se les permite teletrabajar tienden a aprovechar esta opción en menor medida (gráfico 5).

Gráfico 5 Porcentaje de empleados que hace menos uso del teletrabajo según el número de días permitidos para teletrabajar¹²



¹² El porcentaje de trabajadores que teletrabaja los cinco días en la empresa familiar es menor a un 1%.

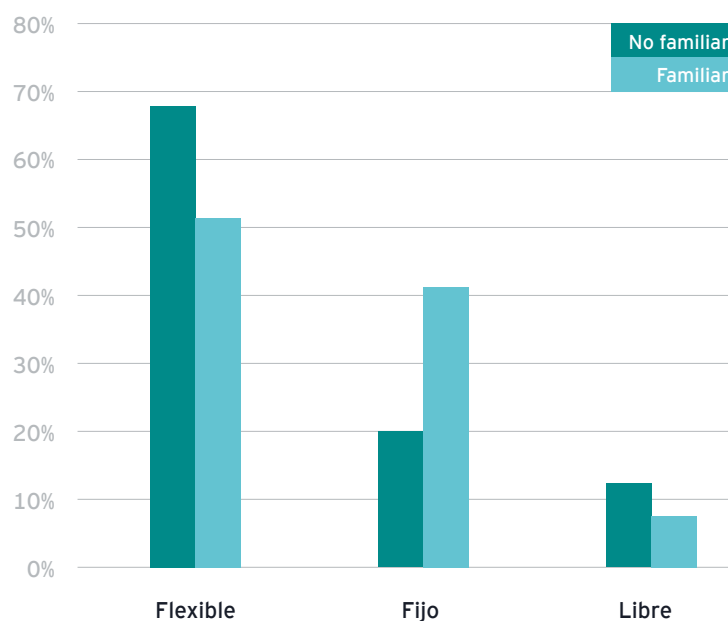




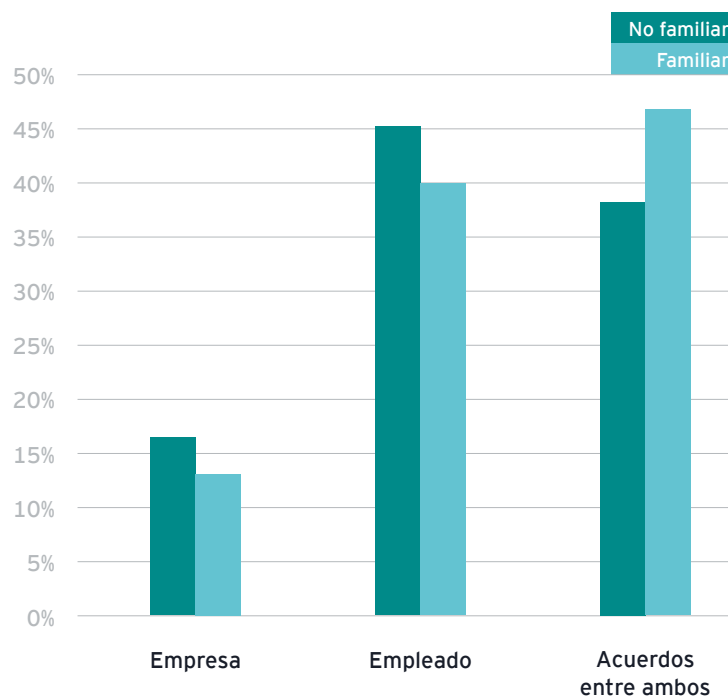
2

Flexibilidad en los horarios

Al igual que ocurre con el teletrabajo, en la empresa familiar la flexibilidad de horarios que se ofrece al empleado es menor que la que ofrece la empresa no familiar (gráfico 6). Un 56% de los empleados de empresas familiares tiene horario flexible o libre frente a un 80% en las no familiares.


Gráfico 6 Flexibilidad horaria


Los datos muestran que la decisión de teletrabajar es más consensuada en la empresa familiar: un porcentaje significativamente superior de trabajadores en empresas familiares con respecto a las empresas no familiares afirma contar con un proceso para llegar a un acuerdo sobre qué días en concreto teletrabajar entre la empresa y el trabajador (gráfico 7).

Gráfico 7 Decisión sobre que días teletrabajar




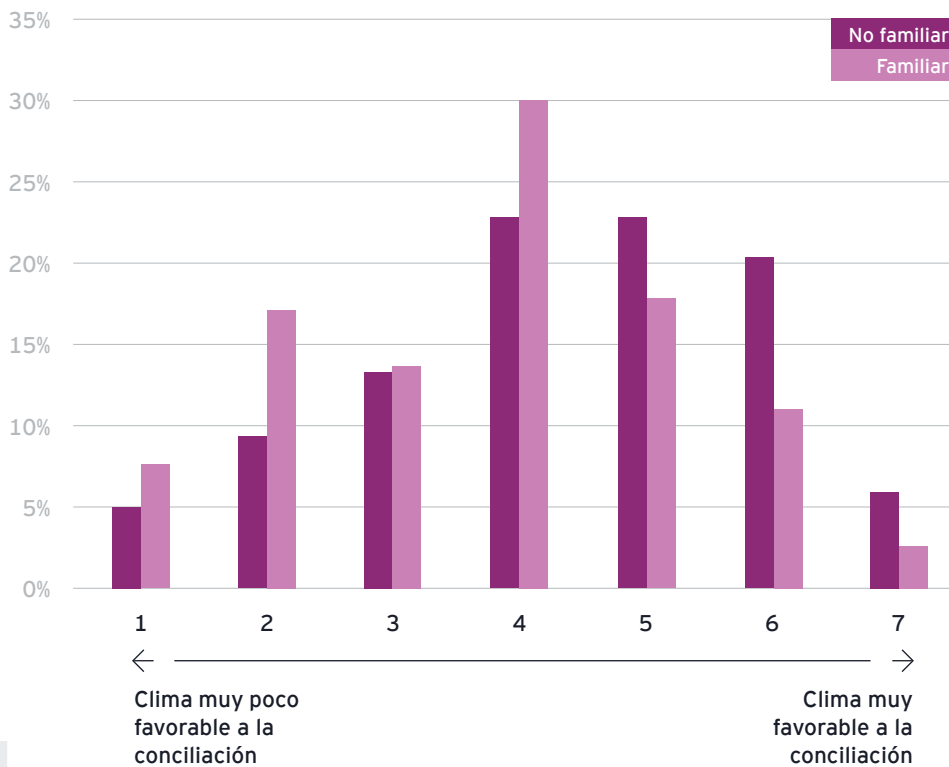
3

Clima laboral favorable a la conciliación

Los trabajadores en empresas familiares perciben un clima menos favorable para la conciliación que aquellos en empresas no familiares (3,76 vs 4,34 en una escala que va de 1 a 7 donde 1 indica un "clima muy poco favorable a la conciliación" y 7 un "clima muy favorable a la conciliación", ver gráfico 8).



Gráfico 8 Valoración del clima laboral favorable a la conciliación



En resumen, la respuesta de los encuestados sugiere que **la empresa familiar ofrece menos flexibilidad que la empresa no familiar.**



4.3.

¿Representa esta menor oferta de flexibilidad laboral una desventaja a la hora de retener talento?

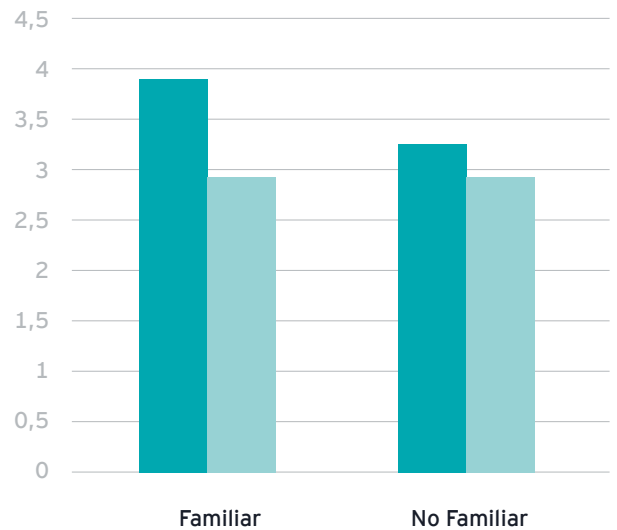
Para entender hasta qué punto esta menor oferta de flexibilidad de las empresas familiares está afectando a la intención de abandono¹³, calculamos un modelo de predicción que examina el impacto de los aspectos relacionados con la flexibilidad distinguiendo si los empleados están trabajando en una empresa familiar o no¹⁴. Dado que los encuestados señalan la insatisfacción con el salario como el principal motivo de abandono entre los trabajadores españoles, en el modelo se incluye además el salario como factor de predicción. Los gráficos 9, 10 y 11

muestran el impacto de cada factor de predicción sobre la tasa de abandono.

El gráfico 9 corrobora la importancia que tiene el salario como factor clave para reducir la tasa de abandono en ambos tipos de empresas, así como su mayor importancia relativa en la empresa familiar.

Cuando un trabajador pasa de cobrar un salario en el percentil 10 a un salario en el percentil 90, sus intenciones de abandonar la empresa se reducen en un 11% en la empresa no familiar, y en un 24% en la empresa familiar.

Gráfico 9 Relación entre intención de abandono y salario



Salarios más bajos, entre 20.000-40.000 (Percentil 10)

Salarios más altos, entre 60.000-80.000 (Percentil 90)

¹³ Medimos las intenciones de abandono en una escala de 1 a 7, preguntando al trabajador que tan en desacuerdo o acuerdo esta con las siguientes dos afirmaciones "A menudo pienso en dejar mi trabajo", y "Es probable que busque un nuevo trabajo el próximo año" y calculando una media de las respuestas a las dos preguntas.

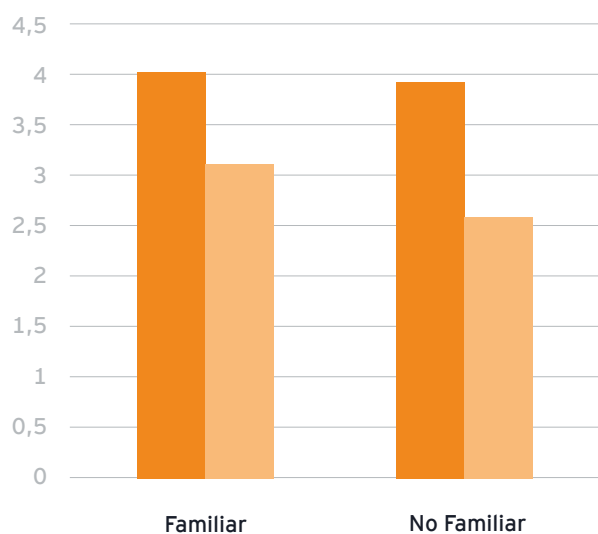
¹⁴ Para estimar los parámetros hemos utilizado un modelo de regresión lineal. Este modelo controla además por variables demográficas del empleado (sexo, edad, nivel educativo, número de hijos) y por características de su puesto de trabajo y empresa (salario, número de subordinados, industria, tamaño y edad de la empresa).



La principal diferencia entre la empresa familiar y no familiar la encontramos en relación con la oferta de teletrabajo (gráfico 11). **La oferta de teletrabajo influye significativamente en la empresa no familiar, donde pasar de no poder teletrabajar a tener esta opción reduce las intenciones de abandono en un 15%. Sin embargo, en la empresa familiar, el teletrabajo no tiene un efecto estadísticamente significativo.** Por tanto, mientras que en la empresa no familiar la oferta de teletrabajo se revela como un factor clave para reducir la tasa de abandono, ésta no parece influir en la decisión de abandono de los trabajadores en empresas familiares.

El modelo también indica que la falta de un clima favorable para la conciliación impulsa las intenciones de abandono en ambas empresas, si bien algo menos en la empresa familiar que en la no familiar (gráfico 10). **Mejorar de un clima laboral poco favorable (percentil 10) a uno muy favorable (percentil 90) se asocia con una reducción en la intención de abandono en la empresa no familiar del 34% y en la empresa familiar del 23%.**

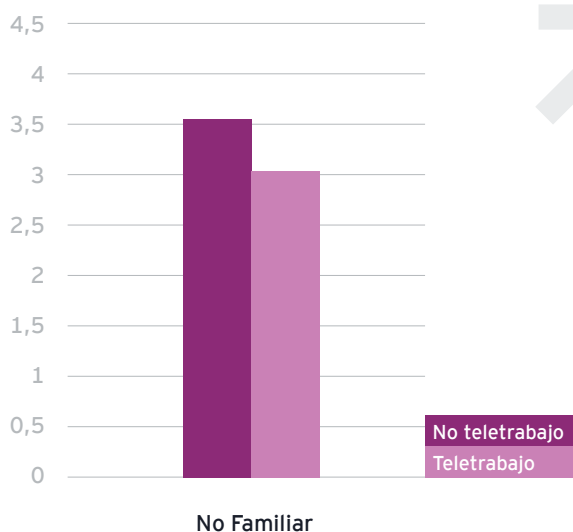
Gráfico 10 Relación entre intención de abandono y clima de conciliación laboral



Clima de conciliación poco favorable

Clima de conciliación muy favorable

Gráfico 11 Relación entre intención de abandono y teletrabajo

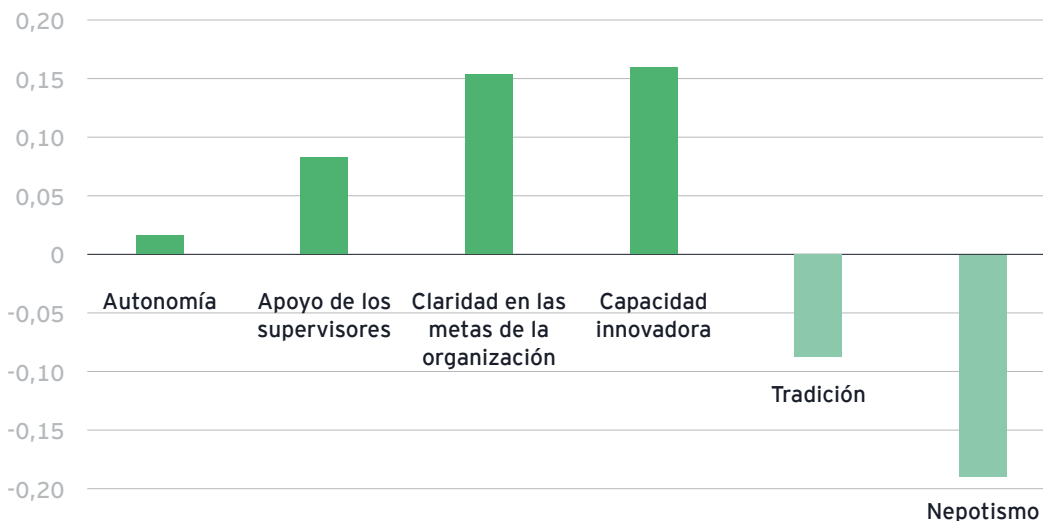


Por último, la existencia de un horario flexible no explica las intenciones de abandono de los empleados, independientemente de si trabajan para empresas familiares o no.

Estos análisis sugieren que las intenciones de abandono del trabajador en la empresa familiar están menos influenciadas por la existencia de un clima laboral favorable a la conciliación y por la oferta de teletrabajo en la empresa familiar que en la no familiar. Sin embargo, esto no debe llevar a la conclusión errónea de que las empresas familiares puedan ignorar las demandas de los trabajadores en este sentido.

Nuestros datos revelan que cuando las empresas familiares proporcionan opciones de teletrabajo, los empleados muestran percepciones más positivas sobre el clima laboral de la empresa (gráfico 12). En concreto, perciben más autonomía y mayor apoyo de sus supervisores, así como menor nepotismo. Además, tienen una mejor percepción sobre la capacidad innovadora de su empresa y perciben que ésta da menos peso a hacer las cosas de forma tradicional. Estas percepciones positivas a su vez disminuyen la intención de abandono de la empresa, lo que sugiere que, de modo indirecto, la oferta de teletrabajo sí contribuye a la retención del talento en las empresas familiares.

Gráfico 12 Diferencia (en %) en las percepciones de clima laboral entre empresas familiares que ofrecen teletrabajo y las que no lo ofrecen



En resumen, el análisis de los factores de abandono en general y del papel de la flexibilidad laboral en particular, parecen indicar que los trabajadores en empresas familiares valoran otro tipo de aspectos a la hora de decidir si permanecer en sus puestos de trabajo. Para profundizar en esta cuestión, en la siguiente sección comparamos las respuestas entre empresa familiar y no familiar de los factores de retención más mencionados por los empleados que respondieron que no tenían intención de abandonar sus empresas en el próximo año (81% del total de la muestra).



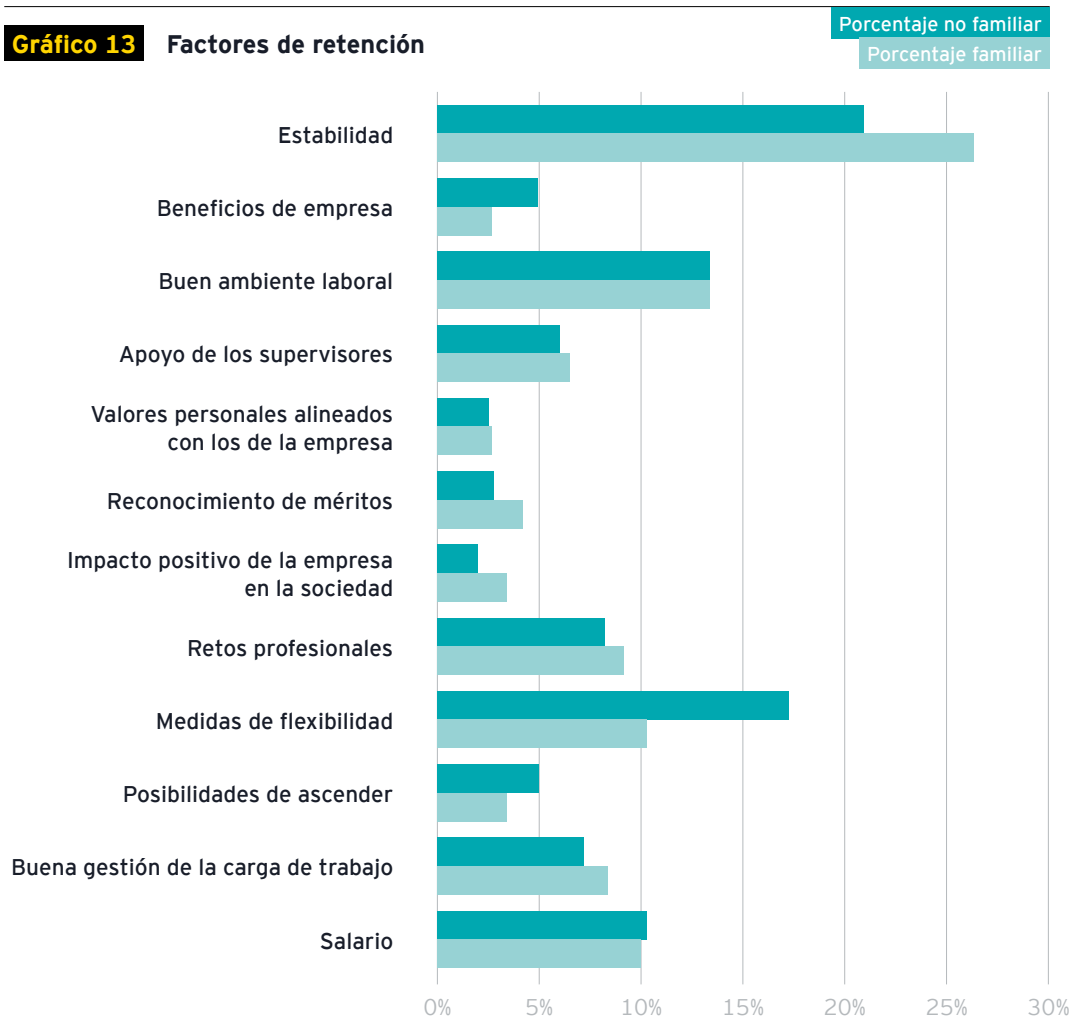
4.4.

¿Cuáles son los factores de retención en la empresa familiar?

El gráfico 13 muestra que los dos factores de retención más citados por los encuestados que no tienen intención de abandonar sus empresas son la estabilidad y la flexibilidad, si bien su importancia relativa varía notablemente según la empresa sea familiar o no:

- ▶ Un 27% de los trabajadores en empresas familiares cita la estabilidad laboral como principal motivo para permanecer en la empresa frente a un 21% en la empresa no familiar.
- ▶ La flexibilidad es un factor de retención menos importante en la empresa familiar, siete puntos porcentuales por debajo de la empresa no familiar.
- ▶ La importancia de tener un buen ambiente laboral se revela como un factor de retención clave, con igual relevancia en empresas familiares y no familiares.
- ▶ En el resto de los factores, no se observan diferencias tan significativas, aunque en línea con los factores de abandono observamos que los trabajadores en las empresas familiares citan más como factores de retención aspectos no económicos tales como “el impacto positivo en la sociedad” o el “apoyo de los supervisores”.

Gráfico 13 Factores de retención



4.5.

La doble cara de la empresa familiar en la batalla por el talento

En conclusión, las respuestas de los trabajadores a la encuesta reflejan diferencias en las percepciones acerca de la relación de empleo en una empresa familiar y una no familiar:

- ▶ Los trabajadores en empresas familiares reportan que éstas les ofrecen una estabilidad y trabajos con mayores retos y mayor impacto en la sociedad en comparación con lo que reportan aquellos trabajadores en empresas no familiares.
- ▶ Las empresas familiares ofrecen salarios menos competitivos y menos flexibilidad que las no familiares, aunque la oferta de flexibilidad parece ser un factor menos relevante para los trabajadores en las empresas familiares.

Los datos de la encuesta también muestran que estas diferencias se traducen en una mayor vinculación emocional de estos trabajadores con su empresa. En concreto, nuestros datos sugieren que el “compromiso afectivo del trabajador con la empresa” es aproximadamente un 5% mayor en la empresa familiar que en la no familiar (4,49 frente a 4,29 medido en una escala de 1 (muy bajo) a 7 (muy alto)). Pero no debemos olvidar que este dato de mayor compromiso con la empresa familiar contrasta con la mayor intención de abandono que mencionábamos al inicio (25% empresa familiar frente a 17% en la no familiar).

Por tanto, los resultados basados en las respuestas de los trabajadores nos revelan que la empresa familiar tiene un marco único de empleo y que éste muestra dos caras: una que fomenta un vínculo emocional alto del trabajador con su empresa y otra que alerta del mayor riesgo a la hora de retener talento.

Para profundizar en los motivos que producen esta dicotomía en la empresa familiar y entender cómo están respondiendo las empresas para adaptarse a la nueva realidad laboral con éxito llevamos a cabo una serie de entrevistas con directores de recursos humanos en empresas familiares españolas de referencia. En dichas entrevistas buscamos en primer lugar entender mejor cuáles son las consecuencias de esta “doble cara” del marco de empleo de la empresa familiar.



05



Oportunidades y desafíos de la empresa familiar en el nuevo entorno laboral



La dualidad de la relación de empleo de las empresas familiares se resume en cinco puntos que ponen de relieve tanto las fortalezas de la empresa familiar como sus desafíos en la batalla por el talento.

1

La empresa familiar está en una posición más favorable para brindar un propósito corporativo claro a sus empleados, pero con mayores desafíos para posicionarse como empleador con salarios competitivos.

Los directores de recursos humanos señalan que una de las mayores fortalezas de la empresa familiar es su propósito corporativo claro. Este mayor propósito se explica por la naturaleza única de la relación de empleo de la empresa familiar, caracterizada por la cercanía del empleado con la propiedad.

“ Para mí, lo que retiene a las personas en una empresa familiar es la cercanía con la toma de decisiones, con la dirección. El hecho de tener capacidad de influir en el núcleo de decisión de la empresa hace que tu nivel de compromiso sea mucho mayor, porque al final te das cuenta de que llegas a formar parte de algo más grande, que no es una empresa sin más, es una familia.

Dicha cercanía a la propiedad puede suponer un desafío para que la empresa familiar pueda retener a sus trabajadores gracias a factores económicos (salario y beneficios). Este desafío parece ser real: nuestros datos cuantitativos muestran que los motivos económicos son la principal causa de intención de abandono del puesto de trabajo en la empresa familiar. Aunque los entrevistados sugieren que el salario como intención de abandono oculta otros factores.

“ El movimiento que hemos tenido aquí en general no es de gente que se vaya por dinero, la mayoría ofrece en las entrevistas de salida razones de crecimiento profesional, de promoción. Probablemente esto les supone la oportunidad de optar a una posición de más responsabilidad, que lleva aparejada una mejor compensación.

Ese menor salario es justificado por los entrevistados por la existencia de un mayor control del gasto en las empresas familiares.

“ Los salarios están más ajustados porque con el tema coste son mucho más prudentes. Se mira más la inversión y cuesta más convencer de los gastos. Otros gastos de formación o de cuidar a los empleados, se hacen más porque se ven como una inversión.

2

La empresa familiar está en una posición más favorable para ofrecer estabilidad laboral al empleado, pero con mayores desafíos para brindar oportunidades de ascenso en su trayectoria profesional.

La oferta de estabilidad laboral es el mayor factor de retención en la empresa española y la empresa familiar goza de una ventaja en este sentido. La mayor estabilidad laboral es corroborada por varios directores de recursos humanos, que indican la reticencia de la empresa familiar a hacer despidos, ERES o ERTES como solución a recorte de gastos, incluso en tiempos de crisis.

“ Pienso que una empresa familiar hace todo lo que sea posible antes de hacer un ERTE o despedir gente. Muchas veces a costa del propio patrimonio. Ese principio de que mi gente no sufra está ahí, metido en vena.

Cuando llegó la pandemia, aquí lo primero que dijeron los accionistas es de aquí no se va nadie. Mientras esta compañía tenga recursos, aquí no nos deshacemos de nadie, lo que refuerza la idea de la importancia de las personas.

Sin embargo, la apuesta por la estabilidad laboral como factor de retención puede también suponer un desafío para la empresa familiar, pues puede resultar en una rotación insuficiente que provoca una falta de oportunidades de ascenso.

“ Una baja rotación es una ventaja, porque fideliza a las personas, pero, por otro lado, a veces se convierte en un embudo a la hora de realizar promociones y desarrollar las personas.



3

La empresa familiar está en una posición más favorable para ofrecer una flexibilidad laboral que se ajuste a las necesidades de cada trabajador, pero con mayores desafíos para la conciliación laboral.

El marco de empleo de la empresa familiar se basa en “contratos relacionales”, donde se da un peso mucho mayor a las relaciones personales y a atender las necesidades individuales de los trabajadores. En línea con ese marco laboral basado en la confianza entre las partes, las empresas familiares entienden la flexibilidad laboral como un “traje a medida” que se ajusta de forma casi personalizada a cada trabajador.

“*Somos una empresa absolutamente flexible, ya sea con cuestiones de tipo médico, familiares, hijos y demás. Todos los empleados saben que, si tienen alguna situación personal concreta, se habla con el manager del departamento y se arregla. Flexibilizamos completamente la obtención y realización de los permisos.*”

Muchos entrevistados sugieren que esta oferta de flexibilidad más personalizada explica por qué la empresa familiar ofrece menos teletrabajo y creen que quizás por ello los trabajadores puedan valorarlo menos como factor de retención. En este sentido, la flexibilidad laboral va más allá del teletrabajo.

“*La flexibilidad es un concepto más allá del teletrabajo y ahí es donde creo la empresa familiar siempre ha sido más flexible. Los dueños te obligan a estar ahí, pero cuando tú le dices que tu hijo tiene un examen en Boston es que te llevan a Boston si es necesario. El empresario familiar puede que no entienda que los jueves por la tarde te marches porque teletrabajas, pero sí puede entender si tú se lo pides que te marches el jueves, el viernes y el lunes por un motivo justificado.*”

Esta flexibilidad individualizada genera un sentimiento de reciprocidad que fomenta un alto nivel de compromiso con la empresa.

“*A uno le piden cosas que van más allá de una relación laboral al uso, por ejemplo, coger por la mañana un coche, desplazarse 300 km por una urgencia en algún lado... yo cuando me lo piden, estoy disponible porque sé que cuando yo lo necesito la empresa está disponible y responde de buena gana para ayudarme.*”

Sin embargo, los directores de recursos humanos también reconocen que este modelo individualizado llevado al extremo puede crear un clima poco favorable a la conciliación.

“*Aquí lo que hacen los trabajadores es “sudar la camiseta” pero por el hecho de darlo todo se concilia menos. Un claro ejemplo es cómo hasta ahora, la petición de una reducción de jornada llevaba a un estancamiento en la carrera profesional.*”

4

La empresa familiar está en una posición más favorable para crear sentido de pertenencia entre los empleados, pero con mayores desafíos en la implementación del teletrabajo.

El entorno de trabajo de la empresa familiar, que ofrece un mayor propósito y retos profesionales más atractivos para el empleado, necesita la presencia de relaciones personales fuertes, basadas en sentirse parte de la familia y del proyecto. Para que surjan esas relaciones "la presencialidad" es importante, lo que puede explicar la mayor resistencia que hay en la empresa familiar a la hora de implantar el teletrabajo.

“ Nuestra cultura se basa mucho en relaciones personales. Para nosotros la creatividad para solucionar problemas y la colaboración para afrontar retos requiere esa interacción persona a persona. Es por eso que no somos una empresa que apueste por el teletrabajo. Aquí queremos vernos y estar. Existe la posibilidad de teletrabajar algunos días al año y si alguien tiene la necesidad o le surge un tema pues se hacen "trajes a medida". Pero no fomentamos el teletrabajo como algo recurrente porque no es lo que realmente hace que las cosas pasen aquí.

Sin embargo, desde el COVID el teletrabajo se ve de manera más favorable. Existe consenso de que hay un aumento considerable en la demanda de teletrabajo por parte de los trabajadores y que si no son capaces de satisfacer esa mayor demanda de teletrabajo pueden tener dificultades en la atracción de personas, sobre todo, para cubrir vacantes en ciertos perfiles.

“ Se está flexibilizando y dando teletrabajo, porque tenemos una familia y un Consejo de administración que escucha, y que entiende que como no vayamos por aquí vamos a empezar a tener problemas de atracción. Pero no lo hacen porque se lo crean, lo que han vivido es justo "todo lo contrario un "presencialismo" total y es lo que los ha llevado al éxito".

Tenemos que implantar el teletrabajo porque ya el mercado nos lo requiere para la selección de algunos puestos. Por ejemplo, para puestos digitales o informáticos es casi condición sine qua non.

A parte del uso del teletrabajo para determinados puestos, algunos directores de recursos humanos resaltan que el teletrabajo les ha permitido contrarrestar uno de los retos fundamentales que tienen muchas de las empresas familiares a la hora de atraer y retener.

“ Sabemos que uno de nuestros problemas es la ubicación por eso permitimos teletrabajar en casos concretos hasta dos días. Somos muy flexibles, intentamos siempre equilibrar la balanza.

Finalmente, a pesar del mayor potencial coste de implementar el teletrabajo en la empresa familiar se observa que el teletrabajo no es incompatible con un buen rendimiento.

“ Nosotros tenemos ya implementado un sistema de trabajo a distancia parcial en numerosas posiciones que pueden desarrollarse a distancia sin ver limitado su rendimiento. Incluso vemos que se desarrollan de un modo más eficiente, o sea, hemos comprobado que algunos con teletrabajo son más productivos.

5

La empresa familiar está en una posición más favorable para promover la proactividad de empleados, pero con mayores desafíos para evitar percepciones de falta de equidad.

Una relación de empleo basada en un trato personalizado como la que promueve la empresa familiar conlleva una menor formalización en los procesos. Esa forma de trabajar presenta algunas ventajas, ya que tiende a ser más ágil e intuitiva, generando con ello una mayor proactividad entre los empleados.

“ La gestión más ágil lleva a una mayor implicación en la toma de decisiones de los trabajadores que sienten que pueden ir más allá de lo establecido en su contrato, puesto esto es lo que espera la propiedad.

Pero en ocasiones la falta de profesionalización puede traer consecuencias negativas, como la toma de decisiones poco objetivas, que podrían generar percepciones de inequidad.

“ Una empresa de carácter multinacional o con dueños diversificados, tiene los procesos como medios de control para evitar subjetivismos. Esto no ocurre en las empresas familiares. Incluso aunque haya procesos el poder esta más concentrado.

Además, esa forma de trabajar con procesos menos formalizados también puede resultar problemática si la empresa crece mucho, dificultando la implantación de políticas de gestión de talento.

“ Lo que más me llamó la atención al entrar a trabajar en una empresa familiar es lo poco formalizado que está todo. Al no tener procesos, al implementar el teletrabajo hemos tenido que empezar la casa por el tejado.

06



Recomendaciones: Las claves en la gestión del talento en las empresas familiares



Nuestros resultados sugieren que la empresa familiar debe ser capaz de maximizar los beneficios derivados de las fortalezas inherentes a su relación de empleo, mientras se adapta proactivamente a las expectativas y necesidades cambiantes de los empleados en el panorama laboral actual.

Presentamos a continuación diez claves para que las familias empresarias logren potenciar sus fortalezas en la batalla por el talento haciendo frente a los desafíos del mercado laboral.





01

Propósito para atraer talento y generar compromiso

Transmitir claramente durante todo el proceso de contratación, desde las entrevistas iniciales hasta el onboarding, el fuerte propósito que caracteriza a la empresa familiar con el fin de que el candidato entienda el valor único y oportunidades que brinda trabajar en la compañía.

Impulsar la transmisión de este propósito mediante la creación de un relato único, la medición de adopción del propósito y la definición de iniciativas diferenciales que permitan a los empleados entender cómo impacta este propósito en los resultados del negocio y en la sociedad.

02

Evolución permanente hacia formas de trabajo flexibles

Crear entornos de trabajo flexibles que respondan a las demandas de nuevas formas de trabajo, incluyendo el teletrabajo, sin perder la atención personalizada a las necesidades de conciliación de los empleados que actualmente ofrece la empresa familiar.

03

Salarios competitivos para atraer y retener

Contrastar continuamente la política retributiva de la empresa familiar con la del resto del mercado para ofrecer paquetes retributivos competitivos, entendiendo éstos como una inversión en capital humano fundamental para superar con éxito el desafío del talento.





04

Equidad como principio esencial de la compañía

Diseñar mecanismos que disminuyan el riesgo de la existencia de subjetivismos en la evaluación y reconocimiento de los empleados.

Transmitir a los empleados la existencia de una cultura que promueve la igualdad de oportunidades donde éstos estén convencidos de que pueden prosperar de acuerdo con sus méritos.



05

Movilidad interna para generar oportunidades de carrera

Seguir apostando por la estabilidad laboral pero garantizando la movilidad interna, tanto vertical como transversal, aportando nuevas experiencias de aprendizaje a los empleados para enriquecer su experiencia y dando visibilidad a nuevas oportunidades de carrera que fomenten a su vez el desarrollo de competencias clave en la empresa.

06

Consistencia para potenciar la marca empleadora

Fomentar la coherencia entre lo que la empresa dice que es y cómo se trata al empleado, con el fin de mantener credibilidad y reputación en el mercado laboral y evitar daños que puedan poner en riesgo la imagen de la empresa familiar como empleadora.





07

Reaprendizaje profesional para un futuro sostenible

Acelerar por parte de la empresa los procesos de actualización y reaprendizaje de nuevas habilidades (*Upskilling* y *Reskilling*) de los empleados garantizando la alineación de la organización y sus objetivos futuros con la adquisición de capacidades clave.

08

Estrategias de gestión de talento flexibles

Desarrollar estrategias de gestión de talento que combinen la fidelización del talento interno a través del desarrollo dentro de la empresa con la captación del talento externo de modo temporal para atender a necesidades puntuales tanto de la empresa como del trabajador.

09

Bienestar como estrategia de retención

Poner en valor el modelo de trabajo de la empresa familiar en el que el cuidado al empleado es una prioridad, dando visibilidad a las iniciativas orientadas a promover el bienestar físico, mental, social y financiero del trabajador.

10

Liderazgo humanista e innovador

Apalancarse en la importancia de los valores y el cuidado del legado en la empresa familiar para impulsar estilos de liderazgo que fomenten el aprendizaje y actualización de las personas, la cercanía de los líderes, la delegación de toma de decisiones y la colaboración entre los equipos en entornos de trabajo cada vez más distribuidos geográficamente y globalizados.





Agradecimientos





Este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración de diversas empresas familiares líderes en España. Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a sus directores de Recursos Humanos por dedicar su tiempo y brindar un apoyo desinteresado a nuestra investigación. Además, deseamos extender nuestro agradecimiento a las empresas globales de recursos humanos que son líderes

en España: Adecco, Randstad y ManpowerGroup. Su colaboración ha sido fundamental para enriquecer este estudio, y ofrecer una visión más ajustada sobre el nuevo entorno laboral.

Queremos dar las gracias a Teresa Domenech, ayudante de investigación del IE Center for Families in Business, por su valiosa contribución a la elaboración del informe.

Empresas y responsables del área de Recursos Humanos participantes

- | | |
|---|--|
| <p>➤ Camino Sanmillán
Acciona
Head of Diversity & Inclusion</p> | <p>➤ David de Esteban
Importaco
People and Value General Director</p> |
| <p>➤ Juan Ráez Manjón
Acesur
Director de Recursos Humanos</p> | <p>➤ Jesús Domingo
Mahou
Director General de Personas & Organización</p> |
| <p>➤ Emilio Marcos
Azvi
Director de Recursos Humanos</p> | <p>➤ Vanesa Porto
Martinez Otero
Directora de Recursos Humanos</p> |
| <p>➤ Francisco Mouriño
Cortizo
Director de Recursos Humanos</p> | <p>➤ Francisco Chocán
Migasa
Director de Recursos Humanos</p> |
| <p>➤ Antonio Andrés
Damel
Director de Recursos Humanos</p> | <p>➤ Marta Mosegui
Natura Bissé
Directora de Recursos Humanos</p> |
| <p>➤ José Yera
Estrella de Galicia
Director de Recursos Humanos</p> | <p>➤ Rebeca Filgueira
Nauterra
Directora de Recursos Humanos</p> |
| <p>➤ Guillermo Rey
Grupo Segura
Director de Recursos Humanos</p> | <p>➤ Mónica Osborne
Persan
Global Talent Director</p> |

Empresas globales de Recursos Humanos y gestores participantes

- | | | |
|--|---|---|
| <p>➤ Iker Barricat
Presidente
Grupo Adecco</p> | <p>➤ Vicenç Àlvaro
Director de Marketing
y Estrategia
ManpowerGroup</p> | <p>➤ Daniel Lorenzo
Director Nacional de
Relaciones Externas
Randstad</p> |
|--|---|---|



El papel y los procesos utilizados en la producción de este informe cuentan con las certificaciones de la Cadena de Custodia FSC® y PEFC™, que garantizan que los productos certificados proceden de bosques gestionados de forma responsable, de acuerdo a criterios de sostenibilidad. Constituye la etapa posterior a la certificación de los bosques y es un procedimiento necesario para poder asegurar el uso de materias primas legales y sostenibles.

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en ey.com/es_es/legal-and-privacy. Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com/en_gl.

Marzo 2024

© del informe: Fundación IE

© del diseño y la presentación: Ernst & Young, S.L.

ED None

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

ey.com/es_es