

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/242133837>

FAMILIARES EMPLEADOS EN LA EMPRESA. ¿UN FACTOR DE COMPETITIVIDAD O UN OBSTÁCULO PARA EL DESARROLLO?

Article · January 2002

CITATIONS

0

READS

406

2 authors:



Antonio Ariza-Montes

Universidad Loyola Andalucía

399 PUBLICATIONS 3,376 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Luis A. Fernández Portillo

20 PUBLICATIONS 70 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Economía Social e Innovación Social [View project](#)



Teoría crítica del Derecho y de los derechos humanos [View project](#)

**FAMILIARES EMPLEADOS EN LA EMPRESA. ¿UN FACTOR DE
COMPETITIVIDAD O UN OBSTÁCULO PARA EL DESARROLLO?**

Ariza Montes, José Antonio

Fernández Portillo, Luis

**Profesores de ETEA, Institución Universitaria de la Compañía de Jesús
(Universidad de Córdoba)**

1. INTRODUCCIÓN.

Tradicionalmente se ha considerado que el carácter familiar de la empresa supone de manera irremediable un obstáculo para su desarrollo y eficacia. Este hecho aceptado de forma universal tiene su origen en las diferentes fuentes de conflictos, distintas a las de otros negocios, que surgen por la superposición del sistema empresarial y el sistema familiar. Por ejemplo, Husenman (1998) advierte que en la empresa familiar se produce una tendencia al control centralizado, un conflicto de roles en el ejercicio de los cargos, una dirección emocional y una fuerte resistencia al cambio. Estas manifestaciones características de este tipo de empresas implican, en principio, un funcionamiento más ineficaz.

Una de las peculiaridades innatas a las empresas familiares que genera efectos directos sobre su funcionamiento es la incorporación de familiares de la propiedad a la plantilla de la empresa. Los efectos negativos que generalmente produce esta política podrían mitigarse considerando una serie de recomendaciones. De esta manera, Dyer (1998) propone las siguientes directrices para evitar conflictos innecesarios y lograr una incorporación exitosa: a) hacer que las habilidades de los miembros familiares se correspondan con un trabajo concreto donde puedan desarrollar toda su capacidad; b) elaborar una descripción clara y precisa del puesto que va a ocupar; c) tratar que el miembro familiar se inicie en un nivel inferior de la organización; d) designar un mentor que guíe a estas personas en sus primeros pasos; e) realizar revisiones periódicas del rendimiento de los miembros familiares; f) ser claro acerca de las oportunidades para progresar en la empresa.

Por desgracia, estos consejos no son tenidos en cuenta por los responsables de adoptar este tipo de decisiones, ya que los factores emocionales distorsionan la toma de decisiones desde una perspectiva racional. La incorporación de familiares a la empresa enturbia el ambiente laboral, provocando situaciones de falta de equidad, injusticias y problemas que afectan directamente a la gestión del capital humano, de las personas en las que se sustenta el éxito o fracaso de las organizaciones empresariales.

Algunos estudios sugieren que las empresas que incorporan a familiares de la propiedad a la plantilla son menos eficientes. Por ejemplo, Levinson (1998) señala que *"las personalidades y las reacciones emocionales crean cuellos de botella que operan en contra de una gestión eficiente (...) la eficiencia se reduce cuando los familiares conversan excesivamente sobre asuntos familiares durante el horario de trabajo"*. Precisamente, el trabajo que presentamos a continuación incide sobre la eficiencia empresarial, comparando un grupo de empresas que no tienen a familiares en nómina con otro grupo que sí practica esta política.

Nuestro objetivo principal no es diferenciar a las empresas familiares de las no familiares, ya que prácticamente la totalidad de las organizaciones objeto de estudio tienen ese carácter. La finalidad última es comparar algunas características de las empresas que incorporan a familiares de la propiedad en su plantilla con aquellas otras que no lo hacen. En nuestra opinión, este hecho singular introduce distorsiones significativas en las prácticas de gestión de recursos humanos con repercusiones notables en sus elementos de estructura organizativa. Todo ello redundará en el nivel de eficiencia de ambos colectivos.

2. LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Algunos estudios han centrado su atención en las características que definen a la empresa familiar, insistiendo en los elementos distintivos del resto de empresas. El interés creciente sobre este tipo particular de organizaciones empresariales se justifica por su impacto en la economía nacional. Algunos datos significativos apuntan que las empresas familiares en España representan entre el 65% y el 80% del total de empresas, con una facturación media de 200 millones de pesetas anuales. Esto significa una contribución de entre el 50% y el 65% del Producto Interior Bruto del país. Además, proporcionan el 65% del empleo (Amat, 1998).

Pese a su relevancia en la economía nacional, la preocupación por la competitividad y supervivencia de las empresas de origen familiar es relativamente reciente. Además, está vinculada al reconocimiento de unas peculiaridades que hacen que su tratamiento y análisis sea necesariamente distinto. El conjunto de valores que impregnan la cultura de una

empresa de origen familiar distorsiona el uso de los procedimientos y normas de actuación que rigen la dirección y gestión de cualquier *empresa no-familiar*.

En la tabla que mostramos a continuación, se presentan a modo de síntesis algunas pinceladas sobre las implicaciones que la naturaleza familiar origina en los aspectos de diseño organizativos y de política de recursos humanos de una empresa.

Tabla 1. Principales aspectos organizativos y prácticas de recursos humanos en empresas familiares y no familiares.

	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	Explicitas, 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
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS		
Reclutamiento y selección	Más oportunidades para los miembros de la familia La <i>biología</i> es un elemento crítico del proceso de selección	Búsqueda de personas con capacidades difíciles de desarrollar internamente e identificadas con la cultura predominante en la organización
Evolución profesional	Promoción interna en el personal intermedio y operario La seguridad en el puesto es un valor que obstaculiza la evolución profesional Los criterios varían según el carácter del empleado (a los trabajadores no familiares se le exigen más competencias)	Extensiva a todo el personal Rotación entre distintas áreas Asignación basada en competencias Fomenta la flexibilidad y movilidad
	La formación es un coste, no una inversión (asignación de pocos	Formación práctica que potencie el autodesarrollo

Formación	recursos) Escasa planificación Más desarrollada en mandos intermedios	Vinculada al uso de nuevas tecnologías
Comunicación	Fundamentada en la relación de confianza entre las personas Pocos canales de comunicación y unidireccionales La rumorología forma parte de la cultura empresarial	Fomentada por la organización y dirigida a derribar barreras organizacionales Basada en el diseño de canales de intercambio eficaces (canales multidireccionales y fomento de los canales informales)
Evaluación	No se hacen distinciones entre los integrantes de la familia Basado más bien en procedimientos no formales	Proceso de supervisión continuo fundamentado en los objetivos estratégicos de la organización Distinción según el grado de contribución Vinculado a la compensación Orientado al desarrollo de capacidades
Retribución	Mucha heterogeneidad Compensación ligada al desarrollo personal Bandas salariales poco definidas Estructura salarial excesivamente rígida	Vinculada al logro de objetivos empresariales, al desempeño y a la contribución al negocio Recompensa actitudes positivas Incrementos de la retribución variable

Fuente: elaboración propia.

En definitiva, los planteamientos aceptados de manera universal consideran que las empresas familiares deben mostrar, por un lado, una estructura organizativa más rudimentaria e informal y, por otro, una gestión menos profesional de sus recursos humanos. Todo ello se reflejará negativamente en la eficacia y eficiencia organizacional. Desde esta perspectiva, lo familiar representa lo atávico, el extremo opuesto a la profesionalidad, lo anterior a la gestión competitiva que exige el mercado actual. No obstante, otros autores como Ginebra (1999) consideran que *la fuerza del cariño, de la pertenencia, de la herencia, de la personalización típicas del ámbito familiar pueden ayudar a la consolidación empresarial*. Es más, para este autor, *el carácter familiar puede ser un medio para crear valor económico, valía personal y categoría profesional. Puede ser un factor de cambio y eficacia*.

Precisamente, *lo familiar frente a lo no familiar* es los que confrontamos en este trabajo, describiendo algunos aspectos de la política organizativa y de recursos humanos de

las empresas del sistema productivo del sector del mueble en la provincia de Córdoba. A continuación realizaremos una breve caracterización de la población objeto de estudio.

3. EL SISTEMA PRODUCTIVO DEL SECTOR DEL MUEBLE EN CÓRDOBA¹.

La estructura del sector de la fabricación de muebles en España es similar al resto de la industria nacional. Se trata de un sector extremadamente atomizado con un predominio absoluto de la microempresa (un 86,74% de las empresas emplean a menos de diez trabajadores). La industria del mueble es la octava del país por volumen de facturación y muestra un dinamismo importante. En los últimos ejercicios económicos su tasa de crecimiento es superior a la media de la economía nacional, al mismo tiempo que presenta un notable aumento de su productividad. La distribución territorial en el sector se concentra en el litoral mediterráneo (Comunidad Valenciana, Cataluña y Murcia), aunque también son de especial relevancia la Comunidad de Madrid, el País Vasco y Andalucía. Esta última aporta el 10,9% de los trabajadores, el 8,67% de la producción y el 12,7% de empresas.

Concretamente, en este trabajo se hace referencia a la estructura de las empresas del sector del mueble de la provincia de Córdoba. Este sistema productivo está conformado, fundamentalmente, por empresas fabricantes de muebles (621 empresas que representan el 76% del total). El resto se corresponde con empresas auxiliares, como fabricantes de pintura, carpinterías, etc. Asimismo, el sistema está especializado prácticamente en la elaboración de mueble de madera para el hogar. El estilo dominante, sobre todo en referencia al mueble de hogar, es el provenzal y la producción en serie aventaja a la fabricación a medida, permitiendo de esta manera una mayor estandarización de la producción y un significativo ahorro de costes.

Con una facturación cercana a los 90.000 millones de pesetas, las empresas del sector concentran sus ventas en la gama de productos media. Las ventas se destinan

¹ Es necesario dejar constancia de que este trabajo no hubiera sido posible sin la elaboración del **Plan Estratégico del Sistema Productivo del Mueble de Córdoba y Afines**, contratado por el Instituto de Fomento de Andalucía (IFA) con ETEA, Institución Universitaria de la Compañía de Jesús y la consultora PriceWaterhouseCoopers. Este proyecto nos permitió realizar un estudio empírico exhaustivo sobre la situación de las empresas del sector del mueble en la provincia de Córdoba.

principalmente al mercado local (Córdoba y Andalucía) y las exportaciones son poco significativas, sobre todo fuera del entorno de la Unión Europea. El sector del mueble en la provincia de Córdoba proporciona empleo a unos 3.000 trabajadores fijos y unos 5.400 temporales. Las empresas adoptan mayoritariamente la forma jurídica de Sociedad Limitada (89,0%). Debido al régimen limitado de transmisión de participaciones y al menor compromiso de recursos propios se piensa que esta fórmula es coherente con un contexto donde predomina la empresa familiar. El control en las empresas del sector está concentrado en pocas personas (el 77,2% de las empresas están controladas por uno o dos socios). Esta situación es frecuente en empresas relativamente jóvenes que aún no han tenido que enfrentar el relevo generacional.

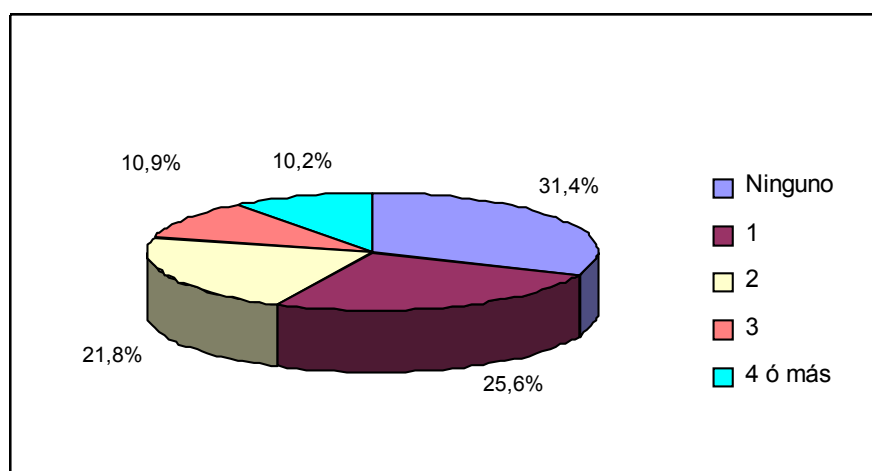
4. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Según la Cámara de Comercio de Córdoba, en esta provincia existen algo más de 600 empresas fabricantes de muebles. No obstante, dado que el objeto de estudio original era el sistema productivo que gira en torno a los ejes de la Carretera Nacional IV y de la localidad de Lucena, la población objeto de estudio se reduce a 475 empresas. Para la obtención de los resultados que presentamos a continuación se elaboró una encuesta a un colectivo de 250 empresas. La encuesta se realizó mediante visitas personales a las empresas durante los meses de mayo y junio del año 2000. Este método de recogida de información permitió que el índice de respuesta fuera muy elevado (94,8%). Esto significa que se ha encuestado aproximadamente al 52% del total de la población objetivo (sociedades ubicadas en los dos ejes).

Como hemos indicado anteriormente, el objetivo principal de esta investigación es analizar las diferencias que existen en las empresas del sistema productivo del mueble de Córdoba, en función de la existencia o no de familiares de la propiedad empleados en la empresa. De esta manera lo primero que llama la atención es la presencia mayoritaria de familiares en la plantilla de las empresas. El 68,6% de éstas proporcionan empleo a algún familiar de los propietarios, lo que significa una media de 1,5 familiares por empresa. El número de familiares incorporados a la plantilla varía lógicamente en función del tamaño.

En términos generales, sólo una de cada diez empresas contrata a más de tres familiares, sin embargo, en las empresas de tamaño medio-grande este porcentaje es de una de cada tres.

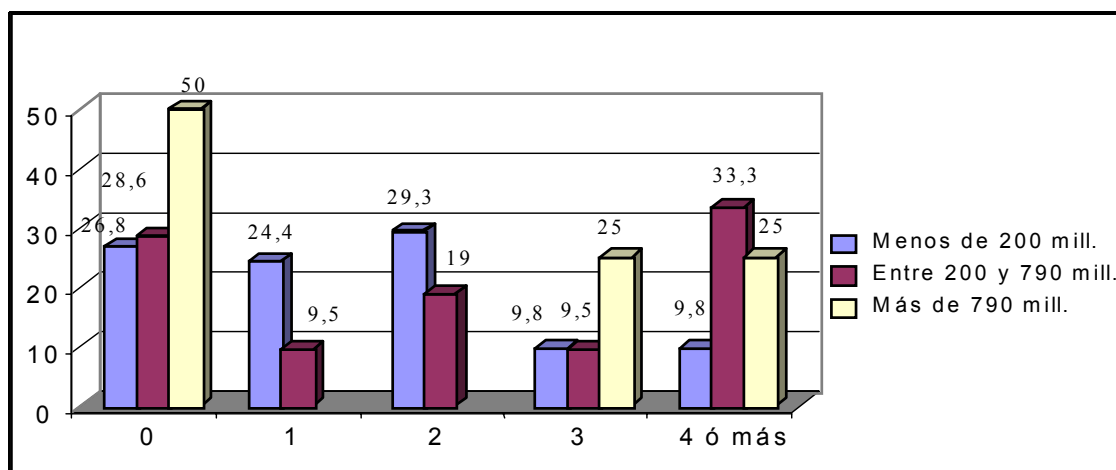
Gráfico 1. Presencia de familiares en las empresas del sector.



Fuente: elaboración propia.

Pese a todo, también apreciamos un grupo significativo de empresas cuya práctica habitual no era incorporar a familiares de la propiedad en el negocio (31,4% del total). Son precisamente las empresas de tamaño medio y grande, medido por su facturación, con mayor capacidad de empleo, las que proporcionalmente evitan en mayor medida la presencia de familiares de la propiedad en la compañía (el 28,6% de las medianas y el 50% de las grandes empresas no tienen ningún familiar de la propiedad en la empresa). Por otra parte, también observamos que el número de familiares que trabajan en el negocio y el número de socios mayoritarios son dos variables independientes entre sí.

Gráfico 2. Presencia de familiares y tamaño empresarial (cifras en porcentaje).



Fuente: elaboración propia.

La presencia o no de familiares de la propiedad se utilizó como variable de agrupación para analizar diferentes aspectos de la estructura organizativa y de la política de gestión de personal de estas empresas. El objetivo es analizar y evaluar si los aspectos más significativos de estas categorías de empresas difieren entre sí. A partir de este instante, haremos referencia a las *empresas familiares* como aquellas que incorporan a parientes en la plantilla y, del mismo modo, hablaremos de *empresas no familiares* entendidas como las que no utilizan esta política.

En primer lugar debemos indicar que las empresas analizadas son de reciente creación. El 75% del total han sido constituidas después del año 1990. Precisamente, la presencia de familiares es más frecuente en empresas de reciente creación. Así, del total de empresas que contratan a familiares de la propiedad, el 57,7% tiene una edad inferior a los cinco años. Este porcentaje es del 48,9% en empresas que no contratan a familiares.

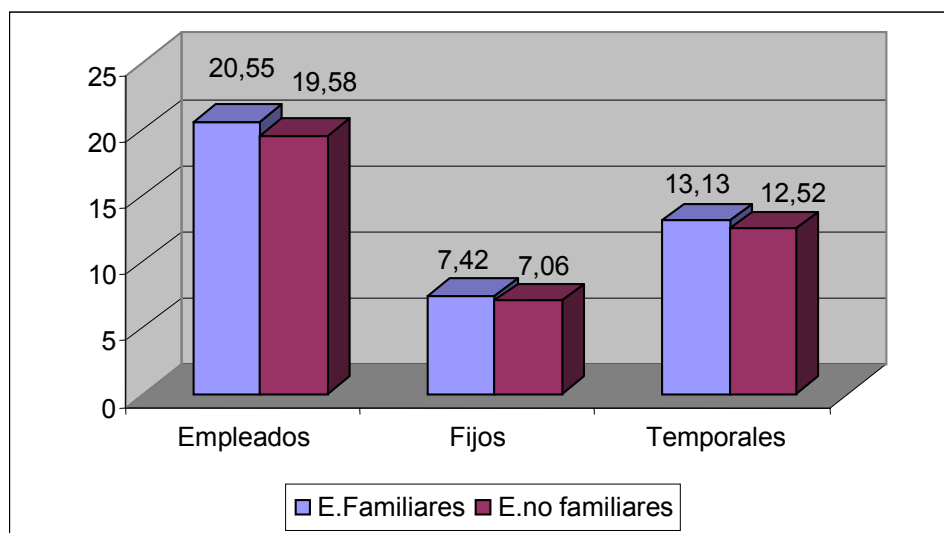
En otro orden de cosas, también apreciamos que la presencia de familiares está relacionada con el número de accionistas que existan en la empresa. De esta forma, del total de empresas que tienen familiares empleados, un 43,6% son propiedad de un único accionista (37,5% en *empresas no familiares*). Por otra parte, un 56,4% de las *empresas familiares* tienen a más de un accionista, frente al 62,5% de las empresas que no incorporan

a familiares. En la explicación de este hecho quizás subyace que incorporar a un familiar en la plantilla de la empresa puede resultar más embarazoso cuando la propiedad del negocio es compartida entre varios accionistas.

El volumen de facturación media de las empresas investigadas asciende a 167 millones de pesetas, siendo sensiblemente superior en *empresas familiares* (196 millones) en comparación con las *empresas no familiares* (119 millones). El tamaño medio de las empresas investigadas, atendiendo al número de empleados, es pequeño (20,04 trabajadores por empresa), aunque ligeramente superior a la media de la industria española. Las empresas que emplean a familiares de la propiedad son ligeramente más grandes que las que no recurren a esta política: 20,55 frente a 19,58 trabajadores por término medio.

Por lo que respecta a la modalidad contractual hay que señalar que, en las *empresas familiares*, 7,42 contratos laborales son fijos frente a 13,13 eventuales. Esto supone un índice de temporalidad del 63,84%, algo inferior al que muestran las *empresas no familiares* donde 7,06 contratos son indefinidos y 12,52 temporales, lo que representa un porcentaje del 63,94%. Estas diferencias son tan limitadas que no podemos insinuar que la presencia de familiares en la empresa favorezca la contratación indefinida.

Gráfico 3. Empleo y temporalidad en *empresas familiares* y *no familiares*.



Fuente: elaboración propia.

En otro sentido, las empresas declaran planificar con anticipación sus necesidades de mano de obra (un 79,9% se confiesan proactivas en este sentido frente al 20,1% que reconocen su indolencia). En las *empresas familiares* la planificación es mayor (83,2%) en comparación con las *empresas no familiares* (75,5%). Por otra parte, el sector del mueble en la provincia de Córdoba es creador de empleo neto. En los últimos años la contratación ha llegado a alcanzar tasas de crecimiento superiores al 19%. Por término medio, las empresas del sector formalizan 10,7 altas y 4,6 bajas laborales al año, lo que supone una tasa de creación de 6,01 empleos por empresa y año. En las *empresas no familiares* el ritmo de contratación es más intenso (13,86 contratos frente a 9,69 en las *empresas no familiares*) si bien también es más elevada la rotación del personal (7,26 bajas por empresa y año frente a las 3,56 de las empresas familiares). Por ello, el crecimiento neto de las *empresas no familiares* es algo superior (6,6 empleos netos por empresa y año frente a 6,13).

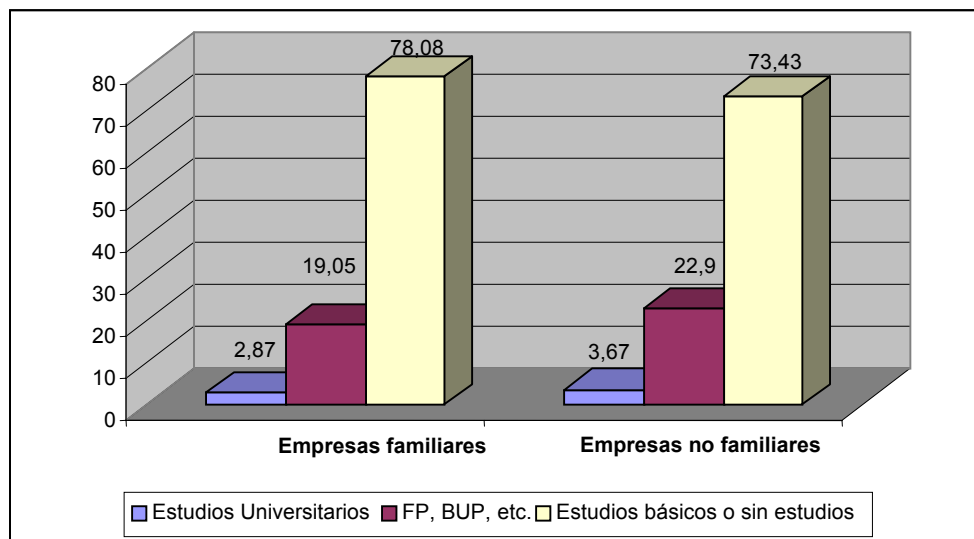
La preocupación por la formación del personal también parece más pronunciada en las empresas que contratan a familiares. De esta manera, si por término medio un 52,4% de las empresas realizan actividades de formación profesional, este porcentaje se reduce al 49,0% en *empresas no familiares* y aumenta hasta el 57,9% en *empresas familiares*.

En términos generales, la formación académica de los empleados de estas empresas es bastante limitada. De esta manera, tan sólo el 3,07% de los empleados han obtenido un título universitario. El 19,44% han cursado estudios de Formación Profesional u otras enseñanzas medias. Por último, el 77,49% del total de empleados no tiene estudios o ha seguido únicamente la Enseñanza General Básica. Esta situación es más pronunciada si cabe en las *empresas familiares* y mejora algo en aquellas empresas que no admiten a familiares de la propiedad (ver gráfico 4). Las deficiencias formativas de las *empresas familiares* pueden venir motivadas por la incorporación de parientes a puestos de gestión sin la suficiente formación previa. En las empresas sin "*presiones familiares*" la contratación esta fundamentada exclusivamente en motivos profesionales, sin perturbaciones de *origen biológico*.

De todos modos, el problema de la insuficiente formación empresarial de los gestores de estas empresas no es percibido como tal por el sector. En una relación de las

dificultades más graves que amenazan a estas empresas, esta cuestión se puntuó en séptimo lugar por los empresarios, tanto en *empresas familiares* como en *empresas no familiares*.

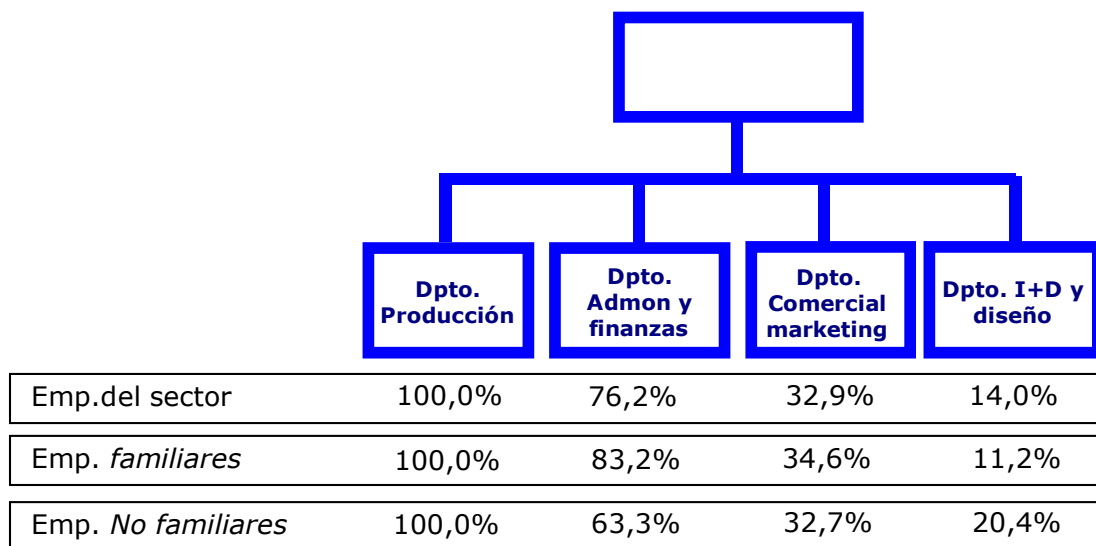
Gráfico 4. Formación en *empresas familiares* y *no familiares*.



Fuente: elaboración propia.

Las áreas de mayor relevancia desde un punto de vista organizativo son administración y, sobre todo, el departamento de producción. El 76,2% de las empresas investigadas afirman tener un departamento independiente de administración y finanzas y el 100% de las empresas tienen un departamento propio dedicado a producción. El contraste de la situación entre *empresas familiares* y *empresas no familiares* confirma que la estructura organizativa de las primeras está más desarrollada exceptuando las funciones de investigación, desarrollo y diseño (ver gráfico 5). Este hecho disiente del convencimiento general sobre la tosquedad organizativa de la *empresa familiar*.

Gráfico 5. Estructura organizativa en *empresas familiares y no familiares*.



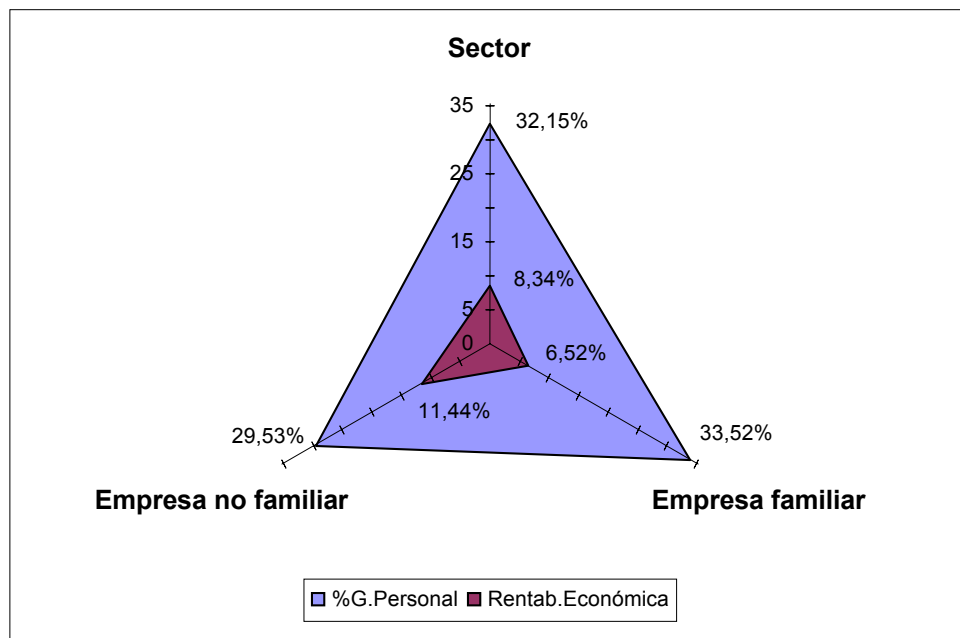
Fuente: elaboración propia.

El grado de desarrollo y profesionalización de las empresas del sector puede intuirse también por el nivel de preocupación por determinados aspectos críticos como, por ejemplo, la prevención de riesgos laborales en la empresa. De esta manera, el 89,6% de las empresas del sector declaran estar adoptando medidas para la prevención de riesgos, frente a un 9,8% que reconoce su negligencia en este sentido. En este caso, las *empresas no familiares* parecen más preocupadas por este tema de salud laboral. El 91,8% de estas organizaciones afirman haber adoptado medidas de prevención frente al 90,7% de las *empresas familiares*.

Para finalizar este estudio comparativo debemos apuntar algunos datos significativos en relación a la cuenta de resultados de las empresas del sector. En primer lugar llama la atención la carga que representan los gastos de personal sobre la estructura de gastos totales. En términos generales, los gastos de personal constituyen el 32,15% de los gastos totales de las empresas. Sin embargo, este porcentaje asciende hasta el 33,52% en *empresas familiares* mientras que sólo significa un 29,53% en *empresas no familiares*. La incorporación de familiares de forma indiscriminada a la plantilla de estas empresas, en muchas ocasiones en puestos mal definidos, sin responsabilidades claras, e incluso sin tareas asignadas explícitamente, puede ensanchar la partida de gastos de personal

innecesariamente. Estas circunstancias deben reflejarse de manera necesaria en la rentabilidad de las empresas. En esta línea observamos que si la rentabilidad económica de las empresas del sector es del 8,34%, en las *empresas familiares* se reduce al 6,52% mientras que en las *empresas no familiares* alcanza el 11,44%.

Gráfico 6. Gastos de personal y rentabilidad económica.



Fuente: elaboración propia.

5. CONCLUSIONES.

Distintos estudios han aceptado, en muchas ocasiones sin el rigor y seriedad que este argumento requiere, que el nivel de profesionalidad de las *empresas familiares* es más reducido en comparación con las *empresas no familiares*. Aunque el trabajo que hemos presentado no trata directamente esta problemática, sus implicaciones están relacionadas con el argumento previo. De esta manera, hemos caracterizado algunos aspectos significativos en relación a las empresas del sector del mueble de la provincia de Córdoba atendiendo a una variable clave: *la presencia o no de familiares de la propiedad en la plantilla de la empresa*.

Los resultados obtenidos certifican, en algunos aspectos, todo lo contrario al argumento previo. Las empresas familiares presentan una estructura organizativa más desarrollada que se traduce en una mayor facturación global. Además, la nómina de empleados es más grande, al mismo tiempo que el índice de temporalidades en el empleo es más reducido. Un factor adicional en orden a demostrar su grado de profesionalización es la planificación de sus necesidades futuras de mano de obra y su aparente preocupación por la prevención de los riesgos laborales.

En sentido negativo, los resultados de la investigación pusieron de manifiesto que el nivel de formación de los empleados de las *empresas familiares* es ligeramente inferior. Además, el ritmo de creación de empleo es más reducido en este tipo de empresas. Desde un punto de vista económico, por un lado resulta cuando menos preocupante el peso que representan los gastos de personal en la estructura de costes de las *empresas familiares* y, por otro, la escasa rentabilidad económica de estas organizaciones, sobre todo si las comparamos con las *empresas no familiares*.

Figura 1. Caracterización de *empresas familiares y no familiares*.

	Empresa Familiar	Empresa no familiar
Edad	(-)	(+)
Nº propietarios	(-)	(+)
Facturación	(+)	(-)
Nº Empleados	(+)	(-)
Temporalidad empleo	(-)	(+)
Planificación neces. Mano de obra	(+)	(-)
Formación	(-)	(+)
Desarrollo estructura organizativa	(+)	(-)
Creación de empleo	(-)	(+)
Preocupación riesgos laborales	(+)	(-)
Gastos de personal	(+)	(-)
Rentabilidad económica	(-)	(+)

Fuente: elaboración propia.

En definitiva, las ineficiencias y proliferación de conflictos que se atribuyen a las empresas de origen familiar que incorporan a parientes a su plantilla, no se traducen según los resultados que se desprenden de nuestro estudio en un menor grado de profesionalidad en la gestión. Las políticas de recursos humanos en estas empresas no difieren significativamente, y menos aún en sentido negativo, de las prácticas habituales en las *empresas no familiares*. Por el contrario, el sentido familiar de la empresa exhibe las fortalezas que se atribuyen a este tipo de organizaciones. Según Ginebra (1997) la presencia de miembros de la familia en el negocio es una importante fuente de ventaja competitiva por los siguientes motivos:

- *Relaciones de afecto*. Los lazos familiares generan confianza entre los miembros que se traduce, por un lado, en más iniciativa y, por otro, en menor necesidad de mecanismos de vigilancia y control.

- *Comprensión.* Las relaciones de parentesco generan un conocimiento recíproco de las reacciones de los demás que simplifica la necesidad de información y favorece el trabajo en equipo.
- *Aceptación de la autoridad.* Esta fortaleza ocurre sobre todo en la primera generación. La ausencia de conflictos de autoridad refuerza la acción y la eficacia empresarial.
- *Finalidad común.* El fin común asume emocionalmente el negocio y le inyecta trascendencia.

Para finalizar debemos advertir de la importancia que adquiere la gestión de personas en un mercado laboral cuyas estructuras están cambiando rápidamente. Si hace tan sólo unos años motivar e incentivar a los empleados constituía un factor de competitividad clave, en la actualidad, en un mercado donde la oferta de mano de obra es cada vez un bien más escaso, la gestión proactiva de las personas se convierte en un elemento vital para la supervivencia de la empresa. En el sector del mueble de la provincia de Córdoba esta amenaza está latente. En la relación de problemas enunciados por los empresarios del sector, la escasez de mano de obra ocupa el primer puesto del ranking, tanto para las *empresas familiares* como para las *empresas no familiares*. Si se pretende que el peligro de extinción desaparezca, la dirección debe *mimar* a sus empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. M. (1998). **La continuidad de la empresa familiar**. Gestión 2000. Barcelona.
- Dyer, W. G. (1998). *Conflictos en la empresa familiar*. **Iniciativa emprendedora y empresa familiar**. N° 8, enero-febrero, pp. 15-21.
- Ginebra, G. (1999). *¿Es el factor familiar una competencia directiva para la excelencia?*. **Iniciativa emprendedora y empresa familiar**, N° 15, marzo-abril, pp. 17-25.
- Ginebra, J (1997). **Las empresas familiares. Su dirección y continuidad**. Ed. Panorama. México.
- Husenman, S. (1998). *Psicología de la empresa familiar*. **Iniciativa emprendedora y empresa familiar**. N° 11, julio-agosto, pp. 4-9.
- Levinson, R. E. (1998). *Dirección en familia*. **Iniciativa emprendedora y empresa familiar**. N° 10, mayo-junio, pp. 20-25.