

## Dinámica de trabajo de las empresas familiares. Entre la conformación de grupos o equipos

*Work dynamics of family businesses. Between the formation of groups or teams*

Francisco Alfredo Baldazo Molotla\*, México  
fbaldazom@hotmail.com

Mariana Marcelino Aranda\*, México  
mmarcelino@ipn.mx

Miriam Cecilia Sánchez García\*, México  
ces\_cero@yahoo.com.mx

Recibido 13 marzo, 2015

Aceptado 7 de junio, 2015

### Resumen

En las compañías no familiares, la estructura organizacional obliga a los individuos a conformarse en equipos de trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos corporativos. En el caso de las empresas familiares la dinámica tiene un pequeño efecto al ser la familia, proveedora de la mano de obra y eje medular de la propiedad y la gestión. Es entonces que se presenta la problemática de articular a los integrantes a trabajar dentro del negocio mediante la estipulación de dobles roles, uno encaminado a las metas empresariales y otro, a partir de las relaciones intrafamiliares afectivas que se generan entre ellos. En este tenor, el presente escrito tiene por objetivo examinar las dinámicas laborales que se generan dentro de las empresas familiares a través de identificar si se trata de equipos o grupos de trabajo. Para cumplirlo, se ha utilizado el método de investigación documental a través de bases de datos como Journal Citation Reports, Redalyc y Ebsco. Los resultados muestran la presencia tanto de grupos como de equipos de trabajo en este tipo de empresas, lo que se convierte en uno de los problemas de gestión que en ocasiones debilita el éxito de las mismas.

**Palabras claves:** empresa familiar, equipos de trabajo, grupos de trabajo.

---

\* Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Instituto Politécnico Nacional

## Abstract

*In non-family companies, organizational structure requires individuals to settle in teams in order to achieve corporate objectives. In the case of family business dynamics has little effect when addressing the family, as a supplier of labor and medullary axis of the ownership and management. Then, the problems of articulating members working inside the business by stipulation of double roles, one aimed at business goals and another from the domestic relations of affection generated between them is presented. In this vein, the present paper aims to examine the employment dynamics generated within family businesses through trying to identify whether teams or workgroups. To fulfill it we used the method of documentary research from JCR, Ebsco and Redalyc. The results show the presence of both groups and teams in these businesses, which becomes one of management problems and sometimes weaken their success.*

**Keyword:** family business, work teams, working groups.

## Introducción

Uno de los objetivos de la estructura organizacional en las compañías, es la definición de las funciones de quienes participan en éstas. Se forman equipos de trabajo puntualizados, que tienen como propósito ejecutar las decisiones por la alta dirección, encaminados en conjunto y hacia metas específicas, en donde los resultados sean satisfactorios para todos los miembros de este equipo. Otras de las agrupaciones son las familias, individuos unidos por lazos sanguíneos o de parentesco que forman relaciones de trabajo a fin de perseguir metas orientadas a una satisfacción individual y en grupo, normalmente de índole personal, dada la relación de valores presentes.

Estas dos organizaciones, ejercen sus proyectos de tal manera que se pueda mantener una armonía como sociedad a partir de sus características de formación, objetivos y unión de los individuos, tratadas de forma individual. No obstante, la situación se complica cuando se articula una empresa (en donde intervienen equipos de trabajo) y una familia (donde participan principalmente los grupos de trabajo) para formar una empresa familiar donde, por un lado, se presenta una estructura de negocio a partir de la formación de equipos de trabajo, encaminados a perseguir objetivos empresariales y por el otro, relaciones intrafamiliares, que en su participación y unión de parentesco, forman grupos de trabajo con una unión de afectividad.

Las investigaciones en cuanto a las relaciones interpersonales que surgen dentro de las empresas familiares data de la década de 1980. Los primeros artículos del Journal Citation Reports, JCR, anotan revisiones de libros que abarcan este tema en Inglaterra. En años más recientes, durante el 2012, Bjornberg y Nicholson (2012) exploran el concepto de propiedad emocional, ésta es ortogonal a la propiedad real de la empresa. También Cobb-Clark y Ribar (2012) analizan el efecto de las madres y los jóvenes en las dificultades financieras de la familia; aunque este estudio no se centra en la empresa familiar, permite tener un acercamiento al estudio de las relaciones en las familias. Otro estudio explica cómo las relaciones padre-hijo afectan el comportamiento desviado en las empresas familiares (Eddleston y Kidwell, 2012).

En el 2013, los expertos abordan las empresas familiares a partir de comprender cómo se da el apoyo de trabajo por parte de la familia, las relaciones de conflicto y la satisfacción laboral para sus miembros (Glaveli, Karassavidou y Zafiroopoulos, 2013). En el mismo año, se presenta un estudio (Zhu, Chen, Li y Zhou, 2013) en donde se examina la interacción entre la teoría de la propiedad psicológica y la administración en la empresa familiar, principalmente de los gestores profesionales chinos. Asimismo, se tiene otro trabajo que examinó el papel de la satisfacción en el trabajo, la identificación relacional con el supervisor, y el conflicto trabajo-familia, a partir de la influencia de la supervisión familiar, en el sector farmacéutico de China (Wang, Walumbwa, Wang y Aryee, 2013). Por su parte, Lau, Wong y Chow (2013) exploran la teoría de afrontamiento proactivo, y prueban los efectos de la personalidad proactiva sobre las relaciones entre el conflicto trabajo-familia y los resultados relacionales con el trabajo como la satisfacción de la carrera y la red social y aquellos inherentes a aspectos no laborales, como la satisfacción de vida y el crecimiento personal. Otro trabajo (Brannon, Wiklund, y Haynie, 2013) presenta las implicaciones de las relaciones familiares en las etapas de formación de las empresas, a partir de dos tipos de relaciones, las parejas de enamorados y equipos biológicamente vinculados.

A diferencia de las investigaciones que abordan el tipo de relaciones que se dan dentro de las empresas familiares, este estudio pretende aportar a la literatura la participación de los equipos y grupos de trabajo en el deseo por incorporar a la familia y a los trabajadores dentro de la organización.

Ante esto, el presente documento tiene por finalidad examinar las dinámicas laborales que se generan dentro de las empresas familiares a través de identificar si se trata de equipos o grupos de trabajo. Se presenta una aproximación de la empresa familiar, con el propósito de comprender su dinámica, se denotan los equipos y grupos de trabajo, se describe el método utilizado para la revisión de los tópicos utilizados y enseguida se analizan los grupos o equipos de trabajo en las empresas familiares. Finalmente, se muestran las conclusiones obtenidas.

## Un acercamiento a la empresa familiar

Las empresas familiares son consideradas la forma de negocio más antigua y común que prevalece en el mundo (Schulze y Gedajlovis, 2010). Su impacto económico está dado principalmente por la cantidad de empresas familiares presentes en las naciones y por sus aportaciones al producto interno bruto (PIB). En países como Brasil e India, más de 50% del total de las empresas son familiares. En potencias económicas como Estados Unidos, representan alrededor de 96% de los negocios, aportando 40% del PIB (Alesia y Leopoldo, 2006; Déniz y Cabrera, 2005). En Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas familiares simbolizan cerca de 80% de todas las empresas registradas y aportan alrededor de 68% de la generación de empleos, apoyando un poco más de 50% del PIB (Romero, 2006). En Argentina, existen cerca de 75% de empresas familiares que generan entre 40 y 42% del PIB y aproximadamente 70% de los empleos de trabajo (Gon, 2003).

La ambición por conceptualizar e investigar a la empresa familiar nace en 1971 en Estados Unidos (Vallejo, 2005). En su haber, diversos autores exponen en sus investigaciones una proximidad para definir a estas empresas. Comparten elementos como la posesión de un

porcentaje considerable de la empresa por parte de la familia, así como la gestión y la participación en algunos puestos de la misma; también la sucesión como un proceso de transición generacional y la visión a largo plazo. Así, a partir de entender cada perspectiva, la empresa familiar puede ser delimitada como aquella en la cual uno o más integrantes de una familia deciden invertir su patrimonio en un negocio del cual tendrán la propiedad y la gestión del mismo, con el propósito de encaminar los esfuerzos de todos los miembros en la búsqueda de ingresos que permitan su consolidación y en un momento, su transición generacional.

Con el propósito de comprender esta dinámica de negocio, los expertos en el área las clasifican de diferentes maneras: Miller, Le Breton-Miller y Scholnick (2008) abarcan dos grandes conglomerados a partir de su gestión: 1) de estancamiento, donde su principal característica es la gestión obsoleta de la empresa con una búsqueda de objetivos a corto plazo, y 2) con administración sistematizada, que se particulariza por obedecer a una planeación estratégica, búsqueda de objetivos a largo plazo y una gestión de los recursos a fin de encaminar a la empresa al éxito. Por su parte, Fuentes, Hernández y Vallejo (2008) determinan tres grandes grupos desde la perspectiva de crecimiento: 1) puras, con mayor grado de familiaridad, un mercado en proceso de madurez y la búsqueda de supervivencia a través del crecimiento lento del negocio, 2) mixtas, desean aumentar sus ventas y mejorar su posición competitiva, mediante un constante ingreso de familiares, y 3) privadas, justifican su crecimiento a partir de la diversificación del riesgo y la obtención de sinergias. Romero (2006), propone también su clasificación en cuatro conjuntos según su dimensión administrativa: 1) *holding*, son aquellas que tienen una oficina central controlada por la familia, y empresas a cargos de diferentes profesionales, en ocasiones no familiares, 2) empresas de una sola rama de actividad, corresponden a negocios que tienen sus oficinas centrales dentro de la empresa y su dirección reporta resultados a una junta directiva, integrada por miembros de la familia, 3) negocios familiares de explotación agrícola y agropecuaria, donde su actividad va encaminada a la explotación de cultivos de la economía nacional, donde la familia tiene una participación directa en la empresa, y 4) pymes, definidas como aquellas que realizan tareas de industria, comercio y servicio a bajo escala, por lo cual no se presenta un desarrollo tecnológico elevado y su mercado es sólo local, por ende, su gestión es controlada por el fundador o sucesor.

Sin embargo, todas las empresas familiares presentan características de carácter general que las distinguen de las no familiares. Una de ellas es la misma familia, como eje medular de formación, propiedad, gestión y proveedor de la mano de obra. Como lo afirman algunos expertos, no se necesita que la familia posea 100% de la propiedad de la empresa, con cumplir más de 50%, podrá considerarse familiar (Fuentes *et al.* 2007; Claver *et al.*, 2008; Astrachan y Shanker, 2003; Brenes *et al.*, 2011). Algunos otros, detallan que se deberá de cumplir este 100% para ser considerada así (Venter *et al.*, 2005). Otra particularidad es la sucesión, como proceso de ceder la empresa a la siguiente generación; se conoce que aquellas empresas que no tienen la capacidad de superar la transición, podrán estar destinadas al fracaso (Andrade, 2002; Yan y Sorenson, 2006; Brenes *et al.*, 2011; Handler, 1994).

A partir de la dinámica extensa que presentan estas organizaciones, las investigaciones se han enfocado en diferentes tópicos. Resaltan el gobierno corporativo, la sucesión, los valores y el protocolo familiar. El tema de las relaciones intrafamiliares también es relevante

en el propósito de conocer el impacto que tiene la familia dentro de la eficacia de la empresa, (Dyer y Dyer, 2009) ya que estas impactan en la salud de la familia que a su vez conlleva al éxito o fracaso de la empresa; si a alguna de las dos le va mal, con seguridad la otra se afecta (Lozano, 2003).

En el siguiente apartado se busca dar una aproximación teórica de los grupos y equipos de trabajo que se relacionan dentro de cualquier organización.

### Aproximación a los grupos y equipos de trabajo

Por su naturaleza, el ser humano tiende a asociarse con otros individuos, ya sea por afectividad (amistad, matrimonio o parentesco sanguíneo) o bien, para perseguir metas específicas a partir de un trabajo colaborativo. Esto también se presenta en las organizaciones, donde la participación de los equipos y los grupos de trabajo se hace fundamental para alcanzar los objetivos de la compañía. Estas asociaciones que se forman, cumplen con ciertas particularidades que deben establecerse más allá de que busquen fines laborales o de convivencia, (Gómez y Acosta, 2003): 1) la composición del grupo puede ser homogénea y heterogénea, la primera corresponde a la integración de miembros con necesidades, motivos, conocimientos y personalidades similares, mientras que la segunda no presenta estas similitudes, 2) se presentan normas de comportamiento establecidas por los miembros o la dirección, 3) la función de los integrantes va encaminada a cumplir ciertas tareas dentro de la agrupación, cada individuo puede ocupar varias posiciones y delimitar comportamientos, 4) el nivel jerárquico se presenta entre los individuos, en la búsqueda de mantenerlo y superarlo, y 5) se presenta una fuerza de cohesión entre los participaciones, principalmente de solidaridad y sentido de pertenencia.

Para comprender mejor conceptualmente estas asociaciones, Espinosa y Zarazúa (2000) clasifican en dos los conjuntos de personas que se agrupan dentro de las organizaciones: 1) grupos formales y 2) grupos informales. Los primeros corresponden a aquellos que realizan tareas específicas con metas definidas. Éstos se subdividen en grupos a corto plazo, donde la relación se termina al concluir alguna actividad en específico y el grupo se desintegra; y los de largo plazo, creados para desempeñar tareas en común como parte de sus responsabilidades laborales. Los grupos informales, se forman a partir de la convivencia y relaciones afectivas entre los miembros de la organización.

Para este estudio, se utiliza la idea de que en las organizaciones se forman grupos y equipos de trabajo. Los primeros se crean a partir de las relaciones de afectividad de los integrantes, y los segundos con el propósito de cumplir metas.

En la tabla 1, se presenta una comparación de estos dos conjuntos a partir de lo expuesto por Marddux (2001):

Tabla 1. Clasificación de las asociaciones de integrantes de una organización

Grupos	Equipos
Los miembros piensan que forman un grupo sólo para fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente y a veces por intereses cruzados con otros miembros.	Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales, como las de equipo son más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo. El tiempo no se desperdicia en peleas ni buscando intereses personales a expensas de los demás.
Los miembros tienden a poner atención en sí mismos porque están lo suficientemente involucrados en la planificación de los objetivos de la unidad. Ven su actividad simplemente como mano de obra asalariada.	Los miembros no tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos y su unidad, porque están comprometidos con las metas que antes ayudaron a establecer.
A los miembros no se les ha preguntado cuál puede ser el mejor enfoque sino que únicamente se les ha dicho qué hacer. No se motiva a los miembros del grupo para que hagan sugerencias.	Los miembros constituyen al éxito de la organización aplicando su especial talento y conocimiento para alcanzar los objetivos del equipo.
Los miembros desconfían de los motivos de los colegas porque no entienden el papel de los otros miembros. La expresión de opiniones, no el desacuerdo, se consideran actitudes divisionistas o debilitadoras.	Los miembros trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
Los miembros son tan cautelosos para hablar que no es posible establecer una verdadera comprensión. Pueden darse dobles juegos y establecer trampas en la comunicación para sorprender al incauto.	Los miembros practican una comunicación abierta y honesta. Hacen un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de los otros.
Aunque los miembros reciben una buena capacitación, ya sea el supervisor o los demás miembros, los limitan cuando tratan de aplicarla al trabajo.	Los miembros están motivados a desarrollar sus habilidades y a aplicar en su trabajo todo lo que aprendan. Reciben el apoyo del equipo.
Los miembros se encuentran en situaciones conflictivas que no saben cómo resolver. El supervisor atrasa su intervención hasta que ya se ha producido un daño serio.	Los miembros reconocen que los conflictos son un aspecto normal de las interacciones humanas y ven en estas situaciones la oportunidad de obtener nuevas ideas y de ejercer su creatividad. Tratan de resolver los conflictos rápida y constructivamente.
Los miembros pueden participar o no hacerlo en las decisiones que afectan al equipo. Muchas veces, la conformidad parece más importante que la obtención de los resultados positivos.	Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo pero comprenden que el líder debe dar el fallo final cuando el equipo no pueda decidir o cuando haya alguna emergencia. Los resultados positivos, no la conformidad, son la meta.

Fuente: Marddux (2001)

El término *equipo de trabajo* es un concepto reciente en los textos administrativos. Su etimología proviene del verbo equipar del siglo XII usado para designar la acción de embarcarse. La palabra equipo no aparece hasta el siglo XV a partir del escandinavo *shipa*, que significa arreglar, poner en orden, disponer, instalar y del germánico *ship* que designa un barco (Mahieu, 2003).

Un equipo de trabajo puede ser entendido como aquel grupo humano que combina una alta moral, efectividad en las tareas y una clara relevancia para la organización (Gómez y Acosta, 2003). También, pueden ser entendidos como un grupo de personas que trabajan juntas hacia una serie de objetivos específicos dentro de una esfera operativa definida (Holpp, 2003).

Adicional a las características comparativas de la tabla 1, Aguilar y Ander-Egg (1997) apuntan tres principales características de los equipos de trabajo: 1) debe haber un trabajo a realizar en conjunto, a partir de los objetivos propuestos por la dirección, 2) es necesario una estructura organizativa que se deriva del primer punto y se observa en la distribución de tareas y responsabilidades de los integrantes del equipo, y 3) se requiere un sistema racional que se produce dentro de la dinámica interna de funcionamiento del equipo, integrando elementos como la participación, la comunicación, complementación, forma de resolver conflictos, y todo aquello que relaciona el clima laboral.

Finalmente, los grupos de trabajo, añadido a las características de la tabla comparativa, denotan lo siguiente: 1) se crean de una forma ocasional, en donde los individuos se allegan de personas con similitudes en perspectivas, 2) no tienen metas específicas, dado que no son regulados por la alta dirección, 3) su duración está dada por el tiempo en el que se encuentren dentro de la organización con la posibilidad de extenderse por más tiempo, aun cuando los miembros ya no laboren en la empresa, 4) cumplen con normas de comportamiento estipuladas por ellos, y 5) son necesarios en las organizaciones para mantener un equilibrio de la tensión laboral y una sana convivencia.

## Método

A fin de dar cumplimiento al objetivo de examinar las dinámicas laborales que se generan dentro de las empresas familiares a través de identificar si se tratan de equipos o grupos de trabajo, se ha realizado una investigación documental, consistente en:

1. Definir el objetivo de la investigación
2. Delimitar los tópicos a indagar que servirán como marco teórico para el análisis
3. Identificar la necesidad de información teórica para realizar el estudio
4. Establecer las fuentes de información
5. Desarrollar la búsqueda del tema de empresa familiar principalmente en fuentes internacionales
6. Búsqueda de información sobre equipos de trabajo y su interacción con los grupos de trabajo dentro de las organizaciones
7. Análisis de los equipos y grupos de trabajo dentro de las empresas familiares
8. Redacción del informe en el cual se incluyen las conclusiones obtenidas

## Las relaciones laborales a través de grupos y equipos de trabajo dentro de la empresa familiar

Las empresas familiares son caracterizadas principalmente por ser un negocio donde intervienen integrantes de una familia, tanto en su gestión, como para proveerlo de mano de obra. Dentro de estas empresas, es el padre fundador quien determina las áreas de trabajo y las funciones que desempeñará cada uno de los integrantes. En el caso particular de estos negocios, la estructura organizacional está relacionada con los órganos de gobierno, políticas, jerarquías, procedimientos, estrategias y otros elementos que conllevan al logro de los objetivos como empresa: la generación de utilidades, crecimiento empresarial y el bienestar de los miembros de la familia (Gómez-Betancourt, Betancourt y Zapata, 2012).

La conformación de equipos de trabajo está delimitada por los escasos departamentos que se generan dentro de la organización, éstos son creados por quien lleve la dirección y control de la empresa. Su meta es cumplir con los objetivos de corto y mediano plazo. Normalmente, en este tipo de negocios, los integrantes cumplen con varias funciones que los obliga a pertenecer a diferentes equipos de trabajo. Cuando salen de la empresa en busca de otras oportunidades, pueden seguir perteneciendo al grupo, dado que son miembros de la familia, y su participación siempre será indispensable (a comparación de la literatura que afirma que al salir de la organización, deja de pertenecer al equipo).

Conformar equipos de trabajo dentro de la empresa familiar conlleva la responsabilidad de conocer los perfiles de los miembros de ésta con el fin de evitar conflictos laborales. Si se presentan opiniones diferentes, entonces se generará una producción destinada al declive. No obstante, en muchas empresas el establecimiento de un protocolo familiar para reglamentar esto no está determinado. Las que persiguen este estatuto dictaminan una separación de las relaciones que se dan dentro del hogar y aquellas que se ejecutan al interior de la empresa. Lo anterior influye en el cumplimiento de las responsabilidades y por ende, en el rendimiento del negocio.

En contraposición a los equipos de trabajo, dentro del hogar se da la presencia de lazos sanguíneos y de parentesco. Comúnmente, antes de la creación de la empresa familiar, dentro de la casa se crean relaciones de afectividad entre padre e hijos o entre hermanos, los cuales son trasladados al momento de establecer el negocio y ya en el ejercicio de sus funciones continúan con esta comunicación y es así como se generan los grupos de trabajo. Los valores que se generan dentro del hogar pueden ser un factor clave para la conformación de los grupos de trabajo.

Por último, es de resaltar que en las empresas familiares que se encuentran dentro de la profesionalización, esto es, la entrada de individuos profesionales externos para la dirección o gerencia dentro del negocio, se debe procurar la sensibilización de los miembros existentes ya que se han creado relaciones de afectividad dentro de la organización y la llegada de extraños puede perjudicar la armonía de la empresa.

Es así como las relaciones laborales en las empresas familiares se complican. Es relevante separar las relaciones en el hogar y las responsabilidades en el negocio. Para la conformación de los grupos de trabajo hay que poner hincapié en cómo se trasladan las relaciones de familia a la empresa ya que aunque exista un ambiente de afectividad y armonía y los trabajadores se sientan satisfechos en un ambiente laboral sano, al no haber coordinación ni delicadeza, además de que los conflictos recaen en el fundador, habrá un efecto negativo en la alineación de los

equipos de trabajo direccionados a cumplir las metas de negocio de la empresa. Ante ello, si existe una correlación entre miembros familiares y no familiares, las relaciones laborales tendrán una conjunta comunicación.

## Conclusiones

Las empresas familiares han tomado relevancia a partir de su impacto económico (Schulze y Gedajlovic, 2010), no sólo en las pequeñas regiones, sino en países en vías de desarrollo y en potencias económicas. El éxito, se debe principalmente a la participación de una familia dentro de la estructura organizacional (Poza, 2010). Su crecimiento, además de las estrategias corporativas, estará directamente relacionado con la forma en que se gestiona el recurso humano dentro de la organización. No obstante, también puede ser un elemento que forje conflictos y destine a la empresa al fracaso.

En las grandes corporaciones donde está establecida la estructura organizacional, los integrantes forman equipos de trabajo estipulados por la alta dirección a fin de alcanzar las metas corporativas. Cuando quien realiza esta tarea es una familia, se forman grupos de trabajo en donde las relaciones de amistad y de parentesco se manifiestan, lo que genera armonía en la empresa familiar. Sin embargo, estas relaciones de unión personal pueden llevar a la generación de conflictos, que repercuten en los equipos de trabajo y por consiguiente, se convierte en una limitante para cumplir los alcances de la empresa.

En este trabajo se ha buscado identificar si existen grupos o equipos de trabajo en las empresas familiares. Los resultados muestran la interacción de estas dos agrupaciones. Cada una de ellas presenta diferentes objetivos. En el caso de los equipos de trabajo, destinan su esfuerzo a buscar una permanencia en el mercado donde se desarrollan, que conlleve a la generación de utilidades. Estos equipos de trabajo son generados por el padre fundador y aunque, esporádicamente estas empresas tienen una administración sistematizada, aquellas que no la tienen encuentran la forma de definir las funciones a partir del trabajo colaborativo. Algunas empresas en sus políticas de administración estipulan la separación de la familia para que esta funcione como una compañía no familiar.

Los grupos de trabajo se forman a través de las relaciones intrafamiliares. En este caso, ni las funciones ni el padre fundador intervienen para su creación, sin embargo, estos grupos son necesarios para garantizar una armónica colaboración entre los integrantes de la familia, así como entre el resto de empleados no familiares (Lissoni, 2010; Romero, 2006).

La conjetura de estos dos elementos, grupo y equipo, permitirá a la empresa familiar articular el recurso humano de tal manera que conciba las normas internas de comportamiento organizacional y con ello, inhibir las posibilidades de generación de conflictos que sentencie a la empresa a su desaparición.

En futuras investigaciones se sugiere conocer empíricamente los efectos que tienen los equipos y los grupos de trabajo en este tipo de empresa, al considerar la familia como eje medular de proveedor de mano de obra y el juego que tienen en los roles de la organización.

## Referencias

- Aguilar, M. J. y Ander-Egg, E. (1997). El trabajo en equipo. México: HVManitas 2000.
- Alesia, P., Leopoldo, F. (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares. *Debates IESA*, 11(2), 35-37.
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19, 378-389.
- Astrachan, J. y Shanker, M.C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: a closer look. *Family Business Review*, 16, 211-219.
- Bjornberg, A. y Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: the next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390.
- Brannon, D. L., Wiklund, J. y Haynie, J. M. (2013). The varying effects of family relationships in entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 107-132.
- Brenes, E., Madrigal, K. & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285.
- Claver, E., Rienda, L., Quer, D. (2008). Factores familiares y compromiso internacional: evidencia empírica en las empresas familiares. *Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, 7-26.
- Cobb-Clark, D.A. y Ribar, D.C. (2012). Financial stress, family relationships, and Australian youths' transitions from home and school. *Review of Economics of the Household*, 10(4), 469-490.
- Déniz, M. de la C., Cabrera, M. (2005). Corporate Social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56, 27-41.
- Dyer, W. G. & Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22(3), 216-219.
- Eddleston, K. A. y Kidwell, R. E. (2012). Parent-Child relationships: planting the seeds of deviant behavior in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 369-386.
- Espinosa, E. y Zarazúa, J. L. (2000). Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional. *Administración y Organizaciones*, 5(3), 163-175.
- Fuentes, G., Hernández, M. J. y Vallejo, M. C. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.
- Fuentes, G., Vallejo, M.C. & Martínez, R. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 75-96.

- Glaveli, N., Karassavidou, E. y Zafiroopoulos, K. (2013). Relationships among three facets of family-supportive work environments, work-family conflict and job satisfaction: a research in Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3757-3771.
- Gómez, A. y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6), sp.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J.B. y Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49.
- Gon, P. (2003). Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos. Un estudio de campo, *Invenio*, 6(11), 101-112.
- Handler, W. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Holpp, L. (2003). Dirija el mejor equipo de trabajo. México: HayGroup.
- Lau, V. P., Wong, Y. Y. y Chow, C. W. C. (2013). Turning the tables Mitigating effects of proactive personality on the relationships between work-to-family conflict and work- and nonwork-related outcomes. *Career Development International*, 18(5), 503-520.
- Lissoni, Juliano; Pereira, Mauricio; Almeida, Martinho; Serra, FR (2010). Family Business: how family and ownership shapes business professionalization. *RBGN-Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 12(37), 464-479.
- Lozano, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento y Gestión*, (15), 83-110.
- Mahieu, P. (2003). Trabajar en equipo. México: Siglo Veintiuno Editores
- Maddux, R. (2001). Formación de equipos de trabajo. México: Trillas
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. y Scholnick, B. (2008). Stewardship vs stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management*, 45(1), 51-78.
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 57, 131-141.
- Schulze, William, Gedajlovic, Eric (2010). Whither family business? Introduction. *Journal of Management Studies*, 47(2), 191-204.
- Vallejo, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 151-171.
- Venter, E., Boshoff, C. y Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.

Wang, P., Walumbwa, F.O., Wang, H. y Aryee, S. (2013). Unraveling the relationship between family-supportive supervisor and employee performance. *Group & organization management*, 38(2), 258-287.

Yan, J. & Sorenson, R. (2006). The effect of confucian values on succession in family business. *Family Business Review*, 19(3), 235-250.

Zhu, H., Chen, C. C., Li, X. C. y Zhou, Y. H. (2013). From personal relationship to psychological ownership: the importance of manager-owner relationship closeness in family businesses. *Management and Organization Review*, 9(2), 295-318.