

LOS RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ANTE SU CONTINUIDAD: CASO TEHUACÁN

Hilario Díaz Guzmán, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)

Miguel Ángel Corona J., Universidad Iberoamericana

Yésica Mayett M., Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)

RESUMEN

La empresa familiar es un motor generador de riqueza económica y bienestar social a nivel mundial. Sin embargo, presenta una tasa de mortalidad muy alta, debido principalmente al reto que representa el conjuntar los diferentes fines e intereses de los sistemas que la componen. Un problema grave al que se enfrenta la empresa familiar en México es la falta de formalidad, la ausencia de reglas para diferenciar sus sistemas y poder conservar por un lado la armonía en la familia y por el otro, la competitividad y rentabilidad en la empresa. La presente es una investigación documental y de campo en la que se encuestaron a 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de la ciudad de Tehuacán, Puebla, cuyo objetivo fue analizar la relación de la profesionalización con respecto al desempeño, la armonía, la comunicación y los obstáculos. Además de un modelo estadístico se obtuvieron indicadores cualitativos y cuantitativos del comportamiento de las empresas familiares de dicha ciudad.

PALABRAS CLAVE: Empresa Familia, Profesionalización, Armonía Familiar, Comunicación Efectiva, Reglas Claras, Unidad, Compromiso, Confianza, Liderazgo.

CHALLENGES FOR FAMILY BUSINESS CONTINUITY TEHUACAN CASE STUDY

ABSTRACT

Family business is a vital force in the global economy. Nevertheless, the challenge of balancing family interests and business goals may help explain the high mortality rate of family businesses. When family members work together, emotions may interfere with business decisions. A serious problem faced by family businesses in Mexico is the lack of formality within family business. Therefore, it is critical to formalize or professionalize the family business and meet the differing goals of the two different, but interrelated domains, family and business. The inquiry was supported in a documentary and field research. The survey sample covers 342 family businesses in manufacturing, trade and services in Tehuacan city. This is the first statistical study of family businesses in Tehuacan. The aim of this paper is to analyze the relationship between the construct “professionalization” and constructs such as “performance”, “family harmony”, “effective communication” and “obstacles to professionalizing the family business”. A statistical model is proposed to explain the relationship among constructs and variables. This study also highlighted the importance of the variable-academic education, as main variable of the construct “professionalization”.

JEL: M19, M29

KEYWORDS: Family Business, Professionalization, Family Harmony, Effective Communication, Clear Rules, Unity, Commitment, Confidence, Leadership

INTRODUCCIÓN

Un problema grave que enfrenta la empresa familiar en México es la falta de formalidad. Dentro de este contexto tenemos: ausencia de reglas claras para diferenciar los sistemas que la conforman y así conservar la armonía entre la familia y la empresa (FONAES, 2009). De acuerdo a las estadísticas, de cada 100 empresas familiares que inician en México, sólo 30 sobreviven a la primera generación y cinco a la segunda (Instituto de Empresas Familiares del Tecnológico de Monterrey, s.f., citado en Ortiz, s.f.), lo que indica un ciclo de vida muy corto.

Como resultado de la revisión de la literatura de la empresa y su problemática, se dedujo que *la falta de profesionalización* es una de las principales causas que impiden la continuidad de las empresas familiares mexicanas. La profesionalización además de vincularse al rápido crecimiento de las empresas (Upton y otros, 2001; Chrisman y otros, 2004, citado en Gimeno, 2004), se asocia al desarrollo exitoso de la empresa familiar y al logro de su supervivencia (Tadeo, 2005). El objetivo general de este estudio es identificar la influencia de la profesionalización en las empresas familiares de Tehuacán y analizar su relación respecto a las variables: desempeño, armonía, comunicación y obstáculos.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera: En la revisión de la literatura se hace un breve recorrido bibliográfico acerca de la problemática de la empresa familiar. En el planteamiento del problema se visualiza a la falta de profesionalización como un factor que interviene en la continuidad de las empresas familiares mexicanas. En la sección de metodología se establece el diseño general de investigación, así como la descripción del instrumento; se hace mención de los aspectos más sobresalientes así como los obstáculos relativos al trabajo de campo; se explica brevemente la selección final de la muestra de acuerdo a la población estadística; en la última parte de esta sección se enuncian cada una de las cuatro hipótesis de trabajo. En la sección de resultados se presentan los resultados más destacados del estudio con sus respectivos análisis. Por último, en el apartado de conclusiones se presentan las contribuciones y las principales conclusiones así como las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La empresa familiar es un tipo peculiar de organización empresarial, donde confluyen tres sistemas: empresa, familia y propiedad. El fin que persigue cada sistema es diferente: la familia busca armonía, la empresa pretende competitividad y la propiedad necesita ser rentable. La definición oficial del término empresa familiar implica al menos una de las siguientes características (Grupo Europeo de Empresas Familiares, 2008):

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
3. Cotizando en bolsa el fundador, sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

A pesar de su nacimiento cada año, las organizaciones familiares presentan una tasa de mortalidad muy alta, debido precisamente a la dificultad que representa el optimizar conjuntamente el sistema familiar y el empresarial, de tal modo que actúen como un sistema total, eficaz y exitoso (Poza, 2005). En México existen alrededor de 10 millones de empresas familiares (Secretaría de Economía, 2009), las cuales

generan el 75% de los empleos y representan el 80% de la actividad económica del país (Universidad de Monterrey, 2008, citado en Pérez, Mánica y Pérez, 2008).

No obstante la relevancia económica de dichas organizaciones, las estadísticas relacionadas al ciclo de vida de las empresas familiares en México son preocupantes, 8 de cada 10 mueren antes de los 2 años de vida (Valda, 2009). Entre las principales causas del fracaso de las empresas familiares mexicanas están: la falta de planes y objetivos, y la falta de reglas claras en los roles de los familiares para manejar el negocio y para tomar las decisiones importantes (Coparmex, 2008). Desde la perspectiva de Belausteguigoitia (s.f) los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares en México son: (1) la conciliación de intereses entre empresa y familiar, (2) la integración de talentos por parte de miembros de la familia, (3) la profesionalización de la empresa familiar, (4) y el proceso de sucesión. De acuerdo a un estudio realizado por el Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey a 479 empresas familiares en el año 2000 destacan los siguientes resultados: el 71% son empresas dirigidas por la primera generación, el 82% no tiene reglas por escrito para efectuar la sucesión; el 64% no brinda oportunidades de ascenso a puestos estratégicos para empleados no familiares; el 81% no tiene reglas por escrito para familiares que deseen trabajar en la empresa (NAFINSA, s.f.).

Otros datos nos revelan que solo el 36% de las empresas familiares en México tienen mecanismos para resolver conflictos, solo el 23% tienen reglas por escrito, el 45% tienen un plan estratégico por escrito y el 45% tienen un nivel de estudios superior (ProfitConsulting y Banamex, 2008). Los datos estadísticos acerca de las empresas familiares en Puebla, no distan mucho de los obtenidos a nivel nacional, lo que reafirma la importancia de las empresas familiares y las coloca como el principal sostén de la economía en México. En lo que se refiere a Puebla, el 85% de las empresas son de tipo familiar, las cuáles aportan el 70% del Producto Interno Bruto (PIB) del Estado, y generan entre el 65 y el 70% del empleo a nivel estatal (Durán, 2011, citado en González, 2011). Resalta el hecho de que solo el 50% de las empresas familiares poblanas sobreviven a la primera generación (San Martín, 2011, citado en Ortega, 2011). Dentro de las principales causas de muerte de estas empresas están: la carencia de un plan de sucesión, de un plan estratégico, y de un protocolo familiar lo que se puede resumir en falta de profesionalización en las empresas familiares del Estado (Durán, 2011, citado en González, 2011).

Son varios los enfoques que han observado el comportamiento de las empresas familiares en varios lugares del mundo y la mayoría de los autores coinciden en que, al intentar buscar un equilibrio entre la parte emocional del sistema familiar y la racionalidad de la empresa se generan conflictos que entorpecen su gestión e impiden su continuidad. Si los conflictos de tipo emocional no son resueltos a tiempo, tarde o temprano el negocio resentirá la continua interferencia de estos conflictos con las decisiones empresariales, y con el cambio generacional terminan agravándose.

Lo anterior lleva a suponer que, el gran secreto de las empresas familiares reside en la armonía familiar (Bavera, 2004), la cual puede ser definida como el estado de afecto y buena correspondencia que deberían compartir en todo momento los miembros de una familia empresaria para asegurar la buena marcha del negocio familiar (IESE Business School, 2008). Dicha armonía está basada en factores clave tales como: la comunicación efectiva, la unión, el compromiso, la confianza, una baja rotación de personal, un ambiente agradable y la ausencia de conflictos. Una comunicación efectiva es una herramienta indispensable para conservar dicha armonía (Bavera, 2004), que en combinación con el establecimiento de reglas claras en la relación empresa-familia minimizan la existencia de conflictos, y en caso de que se dieran, mejoran y facilitan su resolución (Serebrenik, 2008). Otro coadyuvante destacable en el logro de relaciones armoniosas entre los miembros de una empresa familiar es la confianza, que contribuye a la cohesión del grupo filial. En una empresa familiar sana existen intereses comunes y un fuerte compromiso para su consecución, que se manifiesta en otros dos elementos muy importantes: la unidad y el compromiso. Hay unidad cuando los miembros de una familia se juntan para cuidar su negocio y están

dispuestos no solo a evitar conflictos en las decisiones menores, sino también a hacer los sacrificios necesarios cuando haya que tomar las decisiones más difíciles (Gallo, 2002).

Otro factor a resaltar es el liderazgo, un buen líder en la familia es capaz de hacer compatibles los intereses divergentes entre la empresa y la familia y procurar la felicidad de ésta y el éxito de la empresa (Ramírez, s.f.). Esta figura es determinante para la continuidad de la empresa familiar porque actúa como agente de cambio, capaz de asumir cualquier reto de manera personal o para toda la organización. Como se puede apreciar, es fundamental concebir a la empresa familiar como una organización y un sistema estructurado a partir de dos subsistemas: el familiar y el empresarial, que en una relación dialéctica, van encontrando cauces que variarán en función de la claridad de sus objetivos y de la identificación de sus intereses, en el marco de reglas de convivencia que generen institucionalidad y confianza. De esto se deriva que profesionalizar la vida en las empresas, -pero sobre todo en las familiares- es un paso definitivo para su permanencia y competitividad en esta época de cambios vertiginosos, provocados en buena parte por la gran competencia propiciada por la globalización.

Planteamiento del Problema

Uno de los principales problemas que afectan a las empresas familiares en México es la falta de profesionalización, lo que tiende a generar conflictos que desestabilizan la armonía de la familia y actúan en detrimento de la empresa. A pesar del papel fundamental que las empresas familiares mexicanas juegan en el contexto socio-económico nacional, poco se ha hecho para concientizar a los empresarios de la importancia que tiene el tomar las acciones necesarias para prevenir, en la medida de lo posible, futuros conflictos, o dado el caso resolverlos eficiente y eficazmente para evitar el estancamiento y desaparición de sus organizaciones. En Tehuacán, los principales sectores económicos están conformados por empresas familiares. Durante el 2002 las industrias más importantes eran la del vestido, las embotelladoras de refresco, la producción de vacunas para aves de exportación, la producción de alimentos para animales, la producción de ónix y jarcía, la producción ganadera (avícola -huevo y pollo de engorda-, bovina, caprina, equina, piscícola y porcícola), además de la industria del calzado (Barrios, M. y Santiago R., 2003).

Balseca director comercial de Agua Mineral de Tehuacán San Francisco, refiere que durante el periodo de 1940 a 1980, surgieron en Tehuacán empresas familiares como Peñafiel, Garci Crespo, San Lorenzo, Productos Balseca y el Riego, generando 3,000 empleos (Salas, 2008). Al pasar los años, muchos de estos nombres fueron absorbidos por compañías transnacionales. Para el 2010 existían 13,700 empresas en Tehuacán, con la siguiente distribución de personal: 18,595 personas en el sector industrial, 19,833 en el comercio y 20,355 en los servicios (INEGI, 2010). Actualmente, la única empresa refresquera familiar con capital local es Agua Mineral de Tehuacán San Francisco.

Adame menciona que: “sólo 2 de cada 10 comercios resisten los estragos de la crisis y el resto concluyen en el cierre del establecimiento” (Atanasio, 2010). Al igual que la industria refresquera y el comercio en Tehuacán, muchos otros sectores se han visto afectados por factores de diferente índole, tanto internos como externos, repercutiendo principalmente en la falta de continuidad de las empresas familiares de la región. Pero ¿por qué hay empresas que han sorteado la influencia negativa de factores externos e incluso de operación e interacción interna, siendo familiares? Aunque la literatura ya ha avanzado sobre el particular, las condiciones propias del lugar y de la idiosincrasia también juegan un papel relevante. Por ello, investigar la situación de las empresas familiares en Tehuacán, con una población de 274,906 habitantes (INEGI, 2010), y segunda ciudad en importancia en el Estado de Puebla, es relevante para el futuro de estas organizaciones, como consecuencia para la generación de empleo y de progreso en la región. La falta de profesionalización provoca que los sistemas que conforman la empresa familiar tiendan a sobreponerse dificultando la dirección de la misma, y manifestándose en conflictos. Dichos conflictos de no ser prevenidos o resueltos a tiempo interferirán negativamente en las decisiones empresariales, por

lo tanto, el problema consistirá en identificar el grado de profesionalización de las empresas familiares de Tehuacán, y cómo influye sobre el desempeño, la armonía familiar, la comunicación y los obstáculos.

METODOLOGÍA

Este proyecto es un estudio transversal, exploratorio, descriptivo y explicativo, que se realizó en el lapso de septiembre de 2010 a abril de 2011. Se utilizó información de tipo secundario y primario; se revisaron archivos de diferentes organizaciones industriales y comerciales. Se aplicó una encuesta a empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de Tehuacán y su región, constituida por los municipios de: San José Miahuatlán, Coxcatlán, Tepanco de López, Santiago Miahuatlán, Nicolás Bravo, Vicente Guerrero, San Antonio Cañada, San Gabriel Chilac, Tlacotepec de Díaz, Altepexi, Zapotitlán Salinas, Caltepec, Acatepec, así como sus Juntas Auxiliares, San Lorenzo Teotipilco, San Bartolo Teontepec y Magdalena Cuayucatepec. Dichas empresas se encuentran en las etapas de crecimiento y madurez.

Los sujetos de estudio fueron todas aquellas personas que tuvieran una relación laboral con alguna empresa familiar, ya fueran directores, gerentes o empleados. Se generó un banco de datos que sirvió para desarrollar un modelo estadístico en el que se encuentran relaciones entre las variables establecidas. El diseño de la investigación fue de carácter:

Exploratorio. Se busca dar una visión general acerca de la empresa familiar en Tehuacán, ya que existe escasa información relacionada con este tema.

Descriptivo. Se pretende detallar las características de la empresa familiar en Tehuacán y la problemática para su continuidad

Explicativo. Se busca determinar cuáles son los factores que impulsan el desarrollo y continuidad de las empresas familiares en Tehuacán. En esta fase se desarrolló un modelo estadístico.

A partir de la revisión de la literatura, se diseñaron modelos para plantear las relaciones entre las variables para cada una de las hipótesis antes mencionadas. En seguida se diseñó el instrumento y validó con una encuesta piloto. La construcción del instrumento es resultado de una exhaustiva revisión de estudios relacionados con la empresa familiar hechos en otras latitudes pero considerando en todo momento la cultura familiar y empresarial mexicana. A lo largo de tres meses se formularon ítems y se adecuaron escalas Likert, de intervalo y nominativas acordes con las hipótesis y objetivos de este trabajo de investigación. El instrumento consta de un total de 95 ítems y está dividido en dos partes (ver anexo 1), la primera se refiere a los datos generales de la empresa, y la segunda a la profesionalización de la empresa, la cual incluye variables que nos permitirán medir: En primer lugar, el grado de profesionalización de la organización (planeación estratégica, nivel de educación, capacitación, política de recursos humanos, normas empresa-familia, sistemas de control y gestión del desempeño de empleados familiares y no familiares, consultores externos, uso de nuevas tecnologías de comunicación, órganos de gobierno, ambiente familiar, proceso de comunicación).

En segundo término, la armonía familiar (comunicación eficiente, pocos conflictos, ambiente agradable, confianza, unión, compromiso, baja rotación de personal). Y por último, los obstáculos a los que se enfrenta la empresa para lograr su profesionalización (falta de liderazgo, comunicación deficiente, falta de reglas claras, rigidez en la cultura familiar). Simultáneamente se identificó el marco muestral. Al inicio se presentaron una gran cantidad de obstáculos para delimitar el tamaño de la muestra tales como:

(1) En Tehuacán muchas empresas no están afiliadas a ningún tipo de asociación o cámara. (2) Algunas cámaras adolecen de una cultura de participación. (3) La información que tienen las cámaras no está actualizada, ni es del todo verídica ya que al contrastar los datos proporcionados con la realidad, estos no

concuerdan. (4) No existe una correcta clasificación de empresas de acuerdo a su sector, por lo que muchas organizaciones están afiliadas a cámaras o asociaciones que no corresponden a su tipo de actividad. (5) Falta de cultura de participación del sector empresarial en agrupaciones y actividades gremiales. (6) Los empresarios se rehúsan a dar cualquier tipo de información acerca de sus organizaciones. (7) Demasiada burocracia para solicitar y proporcionar información y al final los datos que se consiguieron estaban incompletos, mal organizados o eran muy atrasados. (8) A pesar de que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) hizo un censo económico a nivel nacional en el año 2009, esta información se publicó hasta la primera semana de octubre de 2010.

Para avanzar en el marco muestral hubo la necesidad de hacer uso de la información con la que se contaba en ese momento, para dicho fin se utilizó el Censo Económico de Tehuacán 2004 y los datos generales por sector del Estado de Puebla 2009. Con estos datos se realizaron una serie de cuadros comparativos y proyecciones para obtener una estructura aproximada para Tehuacán 2009 que sirviera de base para conocer el número total de empresas en Tehuacán, definir la muestra y comenzar a recopilar la información primaria. A principios del tercer trimestre del 2010, el INEGI puso en línea el Sistema Automatizado de Información Censal 2009, desde esta base de datos se obtuvieron las cifras para Tehuacán del año 2009 por sector de actividad y por estrato de personal ocupado. Con estos datos se procedió a calcular una muestra estadística estratificada, que considerara el sector y tamaño de los establecimientos con un grado de confianza del 95%. En la Tabla 1 se presenta la estructura de la muestra:

Tabla 1: Muestra Estratificada

	Industria	Comercio	Servicios	Total
micro	48	181	121	350
pequeña	5	3	5	13
mediana	2	3	2	7
grande	2	2	0	4
total	57	189	128	374

Esta Tabla presenta la estructura de la muestra estratificada final por sector y por tamaño de Tehuacán 2009, la cual sirvió de base para el levantamiento de la encuesta. Fuente: Elaboración propia, con base en INEGI 2010, Sistema Automatizado de Información Censal 2009.

El levantamiento de encuestas se realizó a 342 empresas con el perfil deseado (ser familiares). El muestreo fue de tipo aleatorio estratificado con el fin de que la industria, el comercio y los servicios al igual que la micro, pequeña, mediana y gran empresa estuvieran adecuadamente representados dentro de la muestra. Por tamaño: micro= 93%; pequeña= 4%; mediana= 2%; grande= 1%. Y por giro: comercio= 47%; industria= 17%; servicios= 36%.

La captura de los datos se hizo en una base de Excel que se exportó a SPSS para su procesamiento.

Las hipótesis de investigación de investigación son:

H1: Las empresas familiares con un mayor índice de profesionalización tienen un mejor desempeño.

H2: Las empresas familiares con mayor índice de profesionalización tienen mayor armonía familiar

H3: Las empresas que tienen un mayor índice de profesionalización tienen un mejor sistema de comunicación.

H4: Los factores que obstaculizan el proceso de profesionalización de una empresa familiar son: Rigidez o poca disposición al cambio, Falta de reglas claras, Comunicación deficiente, Falta de liderazgo

Los constructos que se trabajan en este modelo son: *Profesionalización, desempeño, armonía, comunicación y obstáculos.*

RESULTADOS

Tablas Cruzadas, Tablas de Contingencia y Gráficas de Barras

Las siguientes tablas muestran información sobre la muestra de empresas familiares: tamaño, tipo de empresa y años de existencia. En la Tabla 2 podemos observar que la economía de Tehuacán está sustentada en las microempresas, las cuales forman el 92.98% de la muestra. Predominan las empresas de giro comercial y de servicios.

Tabla 2: Tabla de Contingencia: Tamaño de Empresa-Giro

Tamaño De Empresa	Giro			Total
	comercio	industria	servicios	
micro empresa	154	48	116	318
pequeña empresa	3	5	5	13
mediana empresa	3	2	2	7
gran empresa	2	2	0	4
total	162	57	123	342

En la Tabla anterior se presentan las frecuencias de las empresas familiares que se encuentran en los giro de comercio, industria y servicios; de acuerdo a su tamaño: micro, pequeña, mediana y gran empresa. En el giro de comercio tenemos 47.36%, en el giro de industria 16.66%, y en el giro de servicios 35.96%. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 3 la mayoría de las empresas (71.05%) tienen una edad dentro del intervalo de 21 a 50 años, a partir del cual se pueden considerar empresas maduras. La edad promedio de las empresas familiares de Tehuacán es de 31.8 años. Los resultados de la Tabla 3 nos están indicando que las empresas familiares de Tehuacán tienen continuidad.

Tabla 3: Tabla de Contingencia: Tamaño de Empresa-Edad de la Empresa

Tamaño De Empresa	Año De Fundación				total
	de 5 a 10 años	de 11 a 20 años	de 21 a 50 años	más de 50 años	
micro empresa	15	56	227	20	318
pequeña empresa	0	1	8	4	13
mediana empresa	1	2	4	0	7
gran empresa	0	0	4	0	4
total	16	59	243	24	342

En la Tabla anterior se muestran las frecuencias de las empresas familiares con diferentes edades de acuerdo a su tamaño: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Fuente: elaboración propia.

Se realizó un análisis de Tablas cruzadas aplicando la prueba *chi cuadrada* a las variables de los constructos que se encuentran en las hipótesis de trabajo. En primer lugar, en lo referente a la hipótesis 1, se pueden observar los valores de la prueba *chi cuadrada* (Tabla 4), aplicada a las variables de los constructos profesionalización-desempeño. La prueba indicó que existe una relación significativa (0.0001), entre ellas.

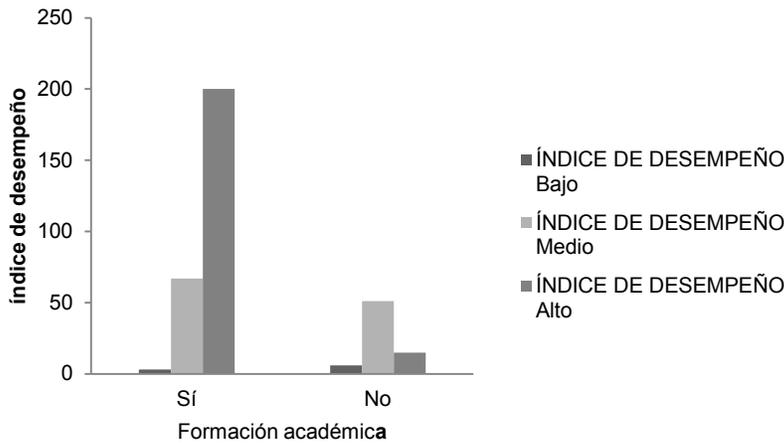
Tabla 4: Tabla Cruzada de Variables de los Constructos Profesionalización-Desempeño

Tamaño de Empresa	Variables	Chi ²	Significancia	Grado de Asociación
HIPOTESIS 1				
Micro	Edad de la empresa- Formación académica	384.715	0.0001***	Relación significativa
Micro	Unidad familiar-formación académica para puestos estratégicos	85.018	0.0001***	Relación significativa
Micro	Compromiso-formación académica	140.043	0.0001***	Relación significativa

*, ** y *** significativo al 10%, 0.5% y 0.01% respectivamente Esta Tabla nos muestra el grado de asociación y el nivel de significancia de las relaciones entre variables de los constructos profesionalización-desempeño, a las que se aplicó la prueba *chi cuadrada*. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1 podemos observar que el 58.48% de las empresas familiares de Tehuacán tienen dirigentes con *formación académica* y poseen un alto valor de desempeño, contrario al 1.75% de empresas familiares que no tienen dirigentes con *formación académica* y poseen un bajo nivel de desempeño. A pesar de que los fundadores tienen una formación académica de nivel medio dirigen empresas familiares con más de 20 años de antigüedad. Esto se debe a que los fundadores se han preocupado por la *formación académica* de sus sucesores, lo que se ve reflejado en el desempeño, evolución y continuidad de sus empresas. Estos resultados hablan del impulso o alto valor que causa la profesionalización (formación académica) al desempeño de la empresa familiar de Tehuacán. Siendo la *formación académica* el componente principal de la *profesionalización*, se puede considerar a la profesionalización como un constructo causal del desempeño. De aquí podemos inferir: a mayor nivel de profesionalización mayor nivel de desempeño. En los niveles más altos de profesionalización se encuentran pocas empresas porque son los sucesores quienes las dirigen. El impacto del constructo profesionalización sobre los demás constructos se observó especialmente en el nivel bajo y medio de profesionalización, que es donde se localiza la mayor parte de las empresas y donde se generan los cambios más visibles, predecibles por el modelo estadístico.

Figura 1: Profesionalización-Desempeño



En la gráfica de barras se presentan relaciones del índice de desempeño con la variable formación académica, -la más importante del constructo profesionalización-. En esta gráfica se puede apreciar la influencia que tiene la formación académica sobre el desempeño. Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011

En cuanto a la hipótesis 2 (Tabla 5) se pueden observar los valores de la prueba *chi cuadrada* aplicada a variables de los constructos armonía-profesionalización. La prueba indicó que existe una relación significativa (0.0001), entre ellas.

Tabla 5: Tabla Cruzada de Variables de los Constructos Armonía-Profesionalización

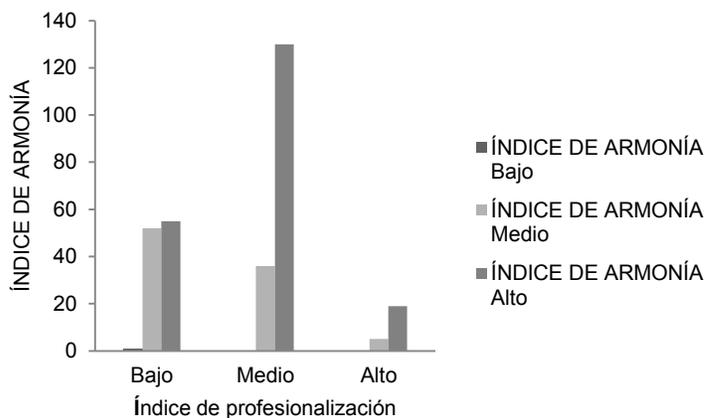
Tamaño De Empresa	Variables	Chi ²	Significancia	Grado de Asociación
HIPOTESIS 2				
Micro	Formación Académica-Resolución De Conflictos Constructivamente	115.105	0.0001***	Relación Significativa
Micro	Formación Académica Para Puestos Estratégicos-Armonía	106.938	0.0001***	Relación Significativa
Micro	Depende Dinero Formación Académica Para Puestos Estratégicos-Falta Dinero	120.092	0.0001***	Relación Significativa

*, ** Y *** Significativo Al 10%, 0.5% Y 0.01% Respectivamente Fuente: Elaboración propia. Esta Tabla nos muestra el grado de asociación y el nivel de significancia, de las relaciones entre variables de los constructos armonía-profesionalización, a las que se aplicó la prueba *chi cuadrada*.

En la figura 2, se aprecia que el 15.20% de las empresas tehuacaneras tiene profesionalización baja y armonía media, el 38.01% de las empresas familiares de Tehuacán tienen profesionalización media y

armonía alta. La *formación académica* es un factor causal de la armonía en las empresas familiares de Tehuacán. De aquí podemos concluir, que a mayor nivel de profesionalización, mayor nivel de armonía.

Figura 2: Profesionalización-Armonía



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.n En la gráfica de barras se presentan relaciones de armonía contra niveles de profesionalización. Se observa que en el nivel medio de profesionalización se tiene la mayor frecuencia del índice alto de armonía.

En lo que concierne a la hipótesis 3, en la Tabla 6 se observa que al aplicar la prueba chi cuadrada a variables de los constructos profesionalización-comunicación, se encontró un alto nivel de significancia (0.0001).

Tabla 6: Tabla Cruzada de Variables de los Constructos Profesionalización-Comunicación

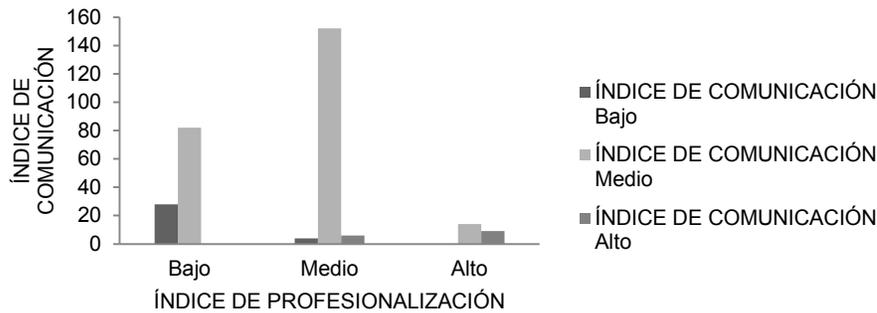
Tamaño de Empresa	Variables	Chi ²	Significancia	Grado de Asociación
HIPOTESIS 3				
Micro	Formación académica-office	106.242	0.0001***	Relación significativa
Micro	Formación académica-comunicación rápida y oportuna	142.997	0.0001***	Relación significativa
Micro	Formación académica-comunicación familiar efectiva hacia niveles inferiores de la empresa	102.130	0.0001***	Relación significativa

*, ** y *** significativo al 10%, 0.5% y 0.01% respectivamente Fuente: Elaboración propia. Esta Tabla nos muestra el grado de asociación y el nivel de significancia, de las relaciones entre variables de los constructos comunicación-profesionalización, a las que se aplicó la prueba chi cuadrada.

En la figura 3, se aprecia que solo el 27.79% de las empresas familiares de Tehuacán con un grado bajo de profesionalización (primaria), tienen un nivel de comunicación medio. En tanto, el 51.52% de las empresas con un grado medio de profesionalización tienen un alto nivel de comunicación. La *formación académica*, variable principal del constructo *profesionalización*, es un factor determinante y causal en el incremento de la comunicación de las empresas familiares de Tehuacán. Por lo tanto, a mayor nivel de profesionalización, mayor nivel de comunicación.

Por último, para la hipótesis 4 (Tabla 7), se observa que la prueba *chi cuadrada* aplicada a variables de los constructos profesionalización-obstáculos tuvo un alto nivel de significancia (0.0001).

Figura 3: Profesionalización-Comunicación



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la gráfica de barras se presentan relaciones del índice de comunicación contra el índice de profesionalización. Se observa que en el nivel medio de profesionalización se tiene la más alta frecuencia del índice medio de comunicación.

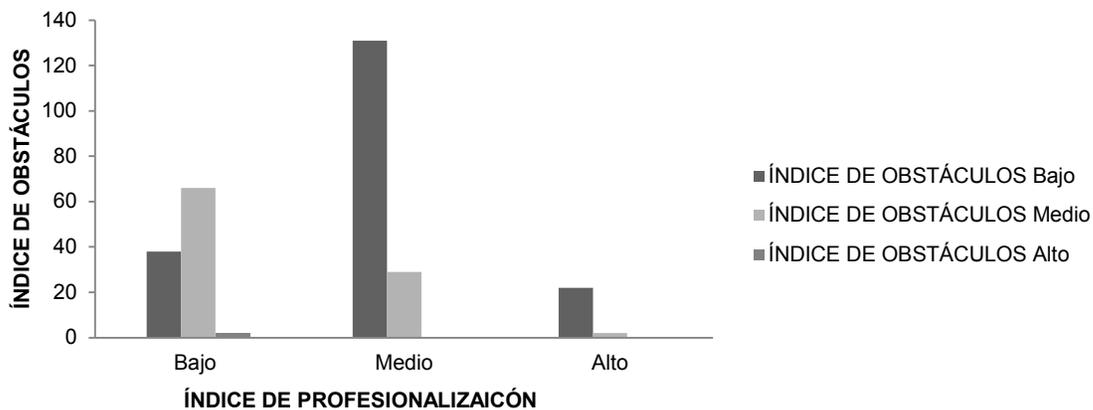
Tabla 7: Tabla Cruzada de Variables de los Constructos Profesionalización-Obstáculos

Tamaño de empresa	Variables	Chi ²	Significancia	Grado de Asociación
HIPOTESIS 4				
Micro	Formación académica-la decisión del dueño se respeta incondicionalmente	156.368	0.0001***	Relación significativa
Micro	Formación académica-sueldos similares para todos los empleados	141.068	0.0001***	Relación significativa
Micro	Formación académica-normas que regulan la relación familiar empresa	24.038	0.0001***	Relación significativa

*, ** y *** significativo al 10%, 0.5% y 0.01% respectivamente Fuente: Elaboración propia. Esta Tabla nos muestra el grado de asociación y el nivel de significancia, de las relaciones entre variables de los constructos obstáculos-profesionalización, a las que se aplicó la prueba chi cuadrada.

En la figura 4 se aprecia que el 62.26% de las empresas familiares de Tehuacán con un bajo grado de profesionalización tienen un índice medio de obstáculos, en tanto, solo el 8.33% de las empresas familiares con un nivel alto de profesionalización tienen un índice medio de obstáculos. Por lo tanto, a mayor grado de profesionalización tendremos un menor índice de obstáculos.

Figura 4: Profesionalización-Obstáculos



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la gráfica de barras se presentan las relaciones de obstáculos contra el índice de profesionalización. La más alta frecuencia de índice medio de obstáculos se encuentra en el índice medio de profesionalización.

Análisis de Regresión Lineal Múltiple

En esta sección se realizó una contrastación de hipótesis con análisis de regresión lineal múltiple para cada par de constructos que constituyen las hipótesis. Esta contrastación se realizó de acuerdo al intervalo en el que se encontró el coeficiente estandarizado β .

Los resultados para la hipótesis 1 se muestran en la Tabla 8, donde se puede apreciar que de acuerdo al análisis de regresión lineal múltiple, la *formación académica* de los empresarios familiares es la variable más importante de la *profesionalización*. Estas características de las empresas familiares tehuacanas son las que contribuyen definitivamente a su continuidad y desarrollo, y vienen registradas por el análisis de regresión lineal múltiple.

Tabla 8: Coeficientes de Regresión Parcial, con la Descripción de su Asociación, Variables del Constructo Profesionalización. Constructo Desempeño Como Variable Dependiente y las Variables del Constructo Profesionalización Como Variables Independiente

Variables	$ \beta $	Significancia	Grado de Asociación	R cuadrado Corregida del Modelo
Formación académica	0.432	0.0001***	Aceptable	0.380
Evaluación permanente de acuerdo a resultados cuantificables	0.165	0.0001***	Moderada	
Presupuestos anuales	-0.163	0.0001***	Moderada	
Trabajo con la competencia	0.104	0.0001***	Moderada	

*, ** y *** significativo al 10%, 0.5% y 0.01% respectivamente Fuente: Elaboración propia En esta Tabla se presenta el listado de las principales variables del modelo, así como los respectivos coeficientes estandarizados de regresión lineal, su grado de asociación de acuerdo al criterio de contrastación de hipótesis, y la R cuadrado corregida del modelo de la hipótesis 1.

La Tabla 9: muestra que la varianza tiene un alto valor de significancia (0.0001), lo cual valida el modelo de regresión para la hipótesis 1.

Tabla 9: Análisis de Varianza

Modelo	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Regresión	3.776	7	.539	29.274	.000

Fuente: Elaboración propia En esta Tabla de Análisis de Varianza (ANOVA) del modelo 1, se presenta la suma de cuadrados, los grados de libertad, y la media cuadrática de donde se obtiene el estadístico F y de ahí el nivel de significancia, correspondiente a la regresión lineal múltiple de la hipótesis 1.

En cuanto a la hipótesis 2, en la Tabla 10 se aprecia que la variable más importante de acuerdo al análisis de regresión lineal múltiple es el *apoyo familiar cuando falta dinero*, esta es una característica muy loable de las empresas familiares tehuacanas: el apoyo de los familiares en situaciones de recesión, lo cual fortalece la red de empresas familiares de Tehuacán creando verdaderas células de trabajo y reinversión.

Tabla 10: Coeficientes de Regresión Parcial, con la Descripción de su Asociación. Variables del Constructo Armonía. Constructo Profesionalización Como Variable Dependiente y las Variables del Constructo Armonía Como Variables Independientes

Variables	$ \beta $	Significancia	Grado de Asociación	R Cuadrado Corregida del Modelo
Falta dinero	0.273	0.0001***	Moderada	0.152
Conflictos constructivos	0.137	0.0001***	Moderada	
Confianza, respeto y diálogo	0.118	0.0001***	Moderada	
Nivel de armonía	0.117	0.0001***	Moderada	

*, ** y *** significativo al 10%, 0.5% y 0.01% respectivamente Fuente: Elaboración propia En esta Tabla se presenta el listado de las principales variables del modelo, así como los valores de los respectivos coeficientes estandarizados de regresión lineal, su grado de asociación de acuerdo al criterio de contrastación de hipótesis, y el valor de R cuadrado corregida del modelo de la hipótesis 2.

En la Tabla 11 se observa que la varianza tiene un alto valor de significancia (0.0001), lo cual valida el modelo de regresión para la hipótesis 2.

Tabla 11: Análisis de Varianza

Modelo	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Regresión	2.777	7	.397	9.701	.000

Fuente: Elaboración propia En la Tabla 11 de Análisis de Varianza (ANOVA) del modelo 1, se presenta la suma de cuadrados, los grados de libertad, y la media cuadrática de donde se obtiene el estadístico F y de ahí el nivel de significancia, correspondiente a la regresión lineal múltiple de la hipótesis 2.

En los resultados obtenidos para la hipótesis 3 (Tabla 12) se observa que de acuerdo al análisis de regresión lineal múltiple, la variable más importante es el *plan de comunicación*. Un plan de comunicación bien implementado en las empresas de Tehuacán permite a los dueños, a los familiares y a los no familiares interactuar armónicamente y exponer nuevas ideas y reformas para el beneficio de la empresa familiar. Estas ideas y reformas pueden ser desde selección de rutas críticas hasta procesos.

Tabla 12: Coeficientes de Regresión Parcial, con la Descripción de su Asociación, Variables del Constructo Comunicación. Constructo Profesionalización Como Variable Dependiente y las Variables del Constructo Comunicación Como Variables Independientes

Variables	β	Significancia	Grado de Asociación	R cuadrado Corregida del Modelo
Plan de comunicación	0.299	0.0001***	Moderada	0.485
Tecnología de comunicación	0.287	0.0001***	Moderada	
Office	0.257	0.0001***	Moderada	
Comunicación superior	0.201	0.0001***	Moderada	
Familiar-empresa	0.186	0.0001***	Moderada	
Familia reunión	0.11	0.0001***	Moderada	

*, ** y *** significativo al 10%, 0.5% y 0.01% respectivamente Fuente: Elaboración propia En esta Tabla se presenta el listado de las principales variables del modelo, así como los respectivos coeficientes estandarizados de regresión lineal, su grado de asociación de acuerdo al criterio de contrastación de hipótesis, y la R cuadrado corregida del modelo de la hipótesis 3.

En la Tabla 13 se observa que la varianza tiene un alto valor de significancia (0.0001), lo cual valida el modelo de regresión para la hipótesis 3.

Tabla 13: Análisis de Varianza

Modelo	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Regresión	8.270	12	.689	27.768	.000

Fuente: Elaboración propia En esta Tabla de Análisis de Varianza (ANOVA) del modelo 1, se presenta la suma de cuadrados, los grados de libertad, y la media cuadrática de donde se obtiene el estadístico F y de ahí el nivel de significancia, correspondiente a la regresión lineal múltiple de la hipótesis 3.

De acuerdo a la Tabla 14, la *falta de reglas claras* y la *comunicación deficiente* son dos de los principales obstáculos de las empresas familiares de Tehuacán de acuerdo al análisis de regresión lineal múltiple.

La *falta de reglas claras* genera incertidumbre en los empleados y en la línea de trabajo que deban seguir, esto aunado a una *comunicación deficiente* entorpece o paraliza en determinado momento un proceso. Con la *profesionalización* se eliminan estos obstáculos, ya que la *formación académica* implica claridad de pensamiento y por ende normas claras, así como una mayor apertura a la comunicación.

Tabla 14: Coeficientes de Regresión Parcial, con la Descripción de su Asociación, Variables del Constructo Obstáculos. Constructo Profesionalización Como Variable Dependiente y las Variables del Constructo Obstáculos Como Variables Independientes.

Variables	β	Significancia	Grado de Asociación	R cuadrado Corregida del Modelo
Falta de reglas claras	0.452	0.0001***	Aceptable	0.389
Comunicación deficiente	0.279	0.0001***	Moderada	
Rigidez en la cultura familiar	0.229	0.0001***	Moderada	
Falta de liderazgo	0.145	0.0001***	Moderada	

*, ** y *** significativo al 10%, 0.5% y 0.01% respectivamente Fuente: Elaboración propia En esta Tabla se presenta el listado de las principales variables del modelo, así como los respectivos coeficientes estandarizados de regresión lineal, su grado de asociación de acuerdo al criterio de contrastación de hipótesis, y la R cuadrado corregida del modelo de la hipótesis 4.

La Tabla 15 muestra que la varianza tiene un alto valor de significancia (0.0001), lo cual valida el modelo de regresión para la hipótesis 4.

Tabla 15: Análisis de Varianza

Modelo	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Regresión	8.270	12	.689	27.768	.000

Fuente: Elaboración propia En esta Tabla de Análisis de Varianza (ANOVA) del modelo 1, se presenta la suma de cuadrados, los grados de libertad, y la media cuadrática de donde se obtiene el estadístico F y de ahí el nivel de significancia, correspondiente a la regresión lineal múltiple de la hipótesis 4.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se encuentra la primera encuesta realizada a empresas familiares de Tehuacán y el primer estudio estadístico sobre la realidad de las empresas familiares de Tehuacán. Este estudio tiene efectos sobre la vida académica y el sector empresarial. Se encontró un modelo estadístico que relacionó los constructos de las hipótesis y sus variables. Destacó en estas interrelaciones, la variable *formación académica*, principal variable del constructo *profesionalización*. Además se encontraron relaciones causales entre constructos y variables: (1) Profesionalización-VARIABLES del desempeño. (2) Armonía-VARIABLES de la profesionalización. (3) Comunicación-VARIABLES de la profesionalización. (4) Obstáculos-VARIABLES de la profesionalización.

Los resultados del análisis de regresión lineal múltiple indican que la *formación académica* es la variable más importante del constructo *profesionalización* en esta relación *desempeño-profesionalización*, ya que el valor de la pendiente β es 0.432, con un grado de asociación aceptable y muy superior al valor de la pendiente β de las otras 3 variables. Ya que se encontró que las empresas familiares de Tehuacán con mayor *formación académica* aumentan el desempeño de la misma al tener mayor conocimiento de sus procesos. El segundo lugar en importancia lo ocupa la variable *evaluación permanente de acuerdo a resultados cuantificables*, con un valor de la pendiente β de 0.165, que corresponde a un grado de asociación moderada ya que ayuda al desempeño exitoso de las empresas familiares de Tehuacán, porque permite medir sus actividades en forma periódica para aumentar resultados y eficiencia. El siguiente componente en importancia son los *presupuestos anuales*, la elaboración de éstos, implica planeación, optimización de los recursos y la administración del capital. Todas estas variables son factores decisivos en el aumento del desempeño de la empresa familiar en Tehuacán.

Por lo tanto se concluye que la *profesionalización* y el *desempeño* tienen una relación directa y positiva entre ellos, siendo la *formación académica* uno de los elementos que más influyen en la continuidad de las empresas familiares de Tehuacán. En lo que se refiere a la relación *armonía-profesionalización* los resultados del análisis de regresión lineal múltiple indican que existe una relación directa entre la armonía y la formación académica de los dueños de las empresas familiares de Tehuacán. Esta relación mantiene la unidad y el compromiso, resolviendo conflictos de índole familiar, en un clima de confianza y respeto en beneficio de la empresa.

De acuerdo a los resultados del análisis de regresión lineal múltiple, en cuanto a la relación *comunicación-profesionalización* se determinó que en las empresas familiares tehuacanas es mayor la comunicación formal conforme mayor es el tamaño de la empresa y mayor la *formación académica* de los empresarios. Finalmente, en cuanto a la relación *profesionalización-obstáculos*, se probó que los 4 obstáculos que se estudiaron, frenan en mayor o menor grado el proceso de profesionalización, siendo la *falta de reglas claras* el principal obstáculo al que se enfrentan las empresas familiares analizadas.

Limitaciones y Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Los resultados presentados en el presente estudio se limitan a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas familiares de manufactura, comercio y de servicios, de Tehuacán y su región. Se sugiere profundizar sobre aquellos aspectos que no fueron contemplados en el presente trabajo debido a la limitación de recursos (tiempo y acceso a la información, entre otros, tales como: (1) El tema de la competitividad y la sucesión en las empresas familiares. (2) Analizar las empresas familiares avícolas en Tehuacán. (3) Factores que contribuyen al desarrollo y éxito de las microempresas familiares de Tehuacán y otras regiones. (4) Determinar y analizar los factores que intervinieron en el cierre de empresas familiares. (5) Analizar cómo afecta la falta de reglas claras a las empresas familiares. (6) Analizar por qué no se establecen normas, ni aún en la tercera generación al mando en las organizaciones de tipo familiar. (7) Determinar cuál es el liderazgo real en las empresas familiares. (8) Estudiar las empresas micro, pequeñas y medianas, familiares del sector agrícola.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

No. Encuesta _____					
1. Año de fundación de la empresa:			2. Localización:		
		1. Comercio	2. Industria	3. Servicios	
		1.1 Hasta 10	2.1. Hasta 10	3.1. Hasta 10	
		1.2. De 11 a 30	2.2 De 11 a 50	3.2. De 11 a 50	
		1.3. De 31 a 100	2.3. De 51 a 250	3.3. De 51 a 100	
		1.4. ≥ 101	2.4. ≥ 251	3.4. ≥ 101	
5. Generación que se encuentra al frente de la empresa actualmente				1. Primera	
				2. Segunda	
				3. Tercera	
6. Nombre de quien contesta el cuestionario					
Persona que contesta el cuestionario:		9. Edad	10. Sexo	11. Estado Civil	12. Nivel de escolaridad
Gerente		1. < 20 2. 21-30 3. 31-40 4. 41-50 5. >50	1. H 2. M	Soltero Casado Viudo Divorciado Unión libre	Ninguno Primaria Secundaria Preparatoria Licenciatura Posgrado Otro _____
Director general					
Su relación con el fundador					
Hijo					
Hermano					
Pariente político					
Otro _____					
13. Nombre del fundador	15. Edad	16. Sexo	17. Estado Civil	18. Nivel de escolaridad	20. Actualmente sigue laborando activamente dentro de la EF
_____	1. < 20 2. 21-30 3. 31-40 4. 41-50 5. >50	1. H 2. M	1. Soltero 2. Casado 3. Viudo 4. Divorciado 5. Unión libre	1. Ninguno 2. Primaria 3. Secundaria 4. Preparatoria 5. Licenciatura 6. Posgrado 7. Otro _____	1. Sí 2. No
14. Vive				19. Estudios en el extranjero	
1. Sí				1. Sí	
2. No				2. No	
21. ¿Habla o lee algún idioma extranjero?		1. Sí			
		2. No			
22. ¿En dónde ha tenido experiencia como migrante?					
23. ¿Qué aprendió de esa experiencia que le ayuda a manejar su negocio?					

24. Su último periodo escolar, ¿dónde lo estudió? a. Universidad: _____ b. Lugar: _____					
25. HIJOS ¿Cuántos hijos trabajan en la empresa familiar?	26. Edad 1. < 20 2. 21-30 3. 31-40 4. 41-50 5. >50	27. Sexo 1. H 2. M	28. Estado Civil 1. Soltero 2. Casado 3. Viudo 4. Divorciado 5. Unión Libre	29. Nivel de escolaridad 1. Primaria 2. Secundaria 3. Preparatoria 4. Licenciatura 5. Posgrados	30. Estudios en el extranjero 1. Sí 2. No
HIJO (A) 1					
HIJO (A) 2					
HIJO (A) 3					
HIJO (A) 4					
HIJO (A) 5					
31. Familiares que se encuentran actualmente laborando en la empresa ¿CUÁNTOS? PUESTOS QUE OCUPAN a. Nucleares _____ b. Políticos _____					

II. PROFESIONALIZACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
32. ¿Existe organigrama en la empresa?	1. Sí 2. No
33. ¿Cuántas áreas o departamentos hay en su empresa? 1. _____ Compras 2. _____ Producción 3. _____ Contabilidad y finanzas 4. _____ Ventas 5. _____ Recursos Humanos 6. Otras _____ 7. Todas _____	
34. ¿Su empresa cuenta con una misión que guía sus acciones?	1. Sí 2. No
35. Mencione dos objetivos de su empresa	
36. Mencione las 3 principales fortalezas de su organización como EMPRESA FAMILIAR	
37. Mencione las 3 principales debilidades de su organización como EMPRESA FAMILIAR	
38. Mencione las 3 principales oportunidades que tiene su EMPRESA FAMILIAR	
39. Mencione las 3 principales amenazas que tiene su EMPRESA FAMILIAR	
40. ¿Estaría dispuesto a trabajar en equipo con sus competidores si esto le permite crecer?	1. Sí 2. No
41. ¿Elabora Ud. presupuestos anuales para su empresa?	1. Sí 2. No
42. ¿En qué áreas tiene previstos cambios para que su empresa siga funcionando dentro de 10 años? 1. _____ Compras 4. _____ Ventas y mercadotecnia 7. _____ Todos 2. _____ Producción 5. _____ Finanzas 3. _____ Recursos humanos 6. _____ Servicio al cliente	
NIVEL DE EDUCACION	
43. El nivel de formación académica de empleados (familiares y no familiares) que ocupan puestos estratégicos es un criterio fundamental para su ingreso a la empresa	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre
CAPACITACIÓN	
44. ¿Con qué frecuencia asiste Ud. a programas de formación empresarial?	1. Nunca 2. Una vez al año 3. Una vez al semestre 4. Una vez al trimestre

	5. Una vez al mes 6. Otra						
45. ¿Con qué frecuencia asiste a eventos relacionados con la empresa familiar?	1. Nunca 2. Una vez al año 3. Una vez al semestre 4. Una vez al trimestre 5. Una vez al mes 6. Otra						
46. ¿Con qué frecuencia asisten sus empleados familiares y no familiares a cursos de capacitación?	1. Nunca 2. Una vez al año 3. Una vez al semestre 4. Una vez al trimestre 5. Una vez al mes 6. Otra						
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS							
47. La asignación de puestos y los criterios de promoción son de acuerdo al conocimiento, experiencia y habilidades sin considerar el parentesco.	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre						
48. Los miembros de la familia cobran sueldos similares a cualquier trabajador con las mismas funciones.	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre						
NORMAS EMPRESA-FAMILIA							
49. Hay una clara separación entre los temas familiares y de negocios	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre						
50. ¿Existen normas que regulan la relación familia-empresa?	1. No 2. Sí						
51. ¿Qué porcentaje de sus empleados considera Ud. que las conocen y aceptan?	<table border="1"> <tr> <td>Las conocen...</td> <td>Las aceptan...</td> </tr> <tr> <td>1. Empleados familiares _%</td> <td>1. Empleados familiares ____%</td> </tr> <tr> <td>2. Empleados no familiares _%</td> <td>2. Empleados no familiares ____%</td> </tr> </table>	Las conocen...	Las aceptan...	1. Empleados familiares _%	1. Empleados familiares ____%	2. Empleados no familiares _%	2. Empleados no familiares ____%
Las conocen...	Las aceptan...						
1. Empleados familiares _%	1. Empleados familiares ____%						
2. Empleados no familiares _%	2. Empleados no familiares ____%						
52. ¿Cuál considera Ud. que es la norma más importante que regula la relación familia empresa, que existe en su empresa familiar?							
53. ¿Qué tan frecuentes son las discrepancias sobre si debe estar la familia por encima de la empresa?	1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca						
54. Están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre						
SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS FAMILIARES Y NO FAMILIARES							
55. Existen estándares de ética, disciplina y desempeño por escrito para todos los empleados (familiares y no familiares). 1. Sí (Señale aquellos que posea de la columna derecha) 2. No	<input type="checkbox"/> Códigos de ética, <input type="checkbox"/> Reglamento de trabajo, <input type="checkbox"/> Plan de vida y carrera, <input type="checkbox"/> Estatutos de la organización, <input type="checkbox"/> Metas definidas, <input type="checkbox"/> Definición de puestos de trabajo, <input type="checkbox"/> Evaluación de los directivos						
56. La evaluación y el rendimiento de todos los empleados (familiares y no familiares) están vinculados a resultados cuantificables.	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre						

CONSULTORES EXTERNOS						
57. ¿Utiliza su empresa el servicio de asesores o consejeros externos? 1. Sí. 2. No Mencione en qué áreas						
58. ¿Considera que la participación de consultores externos beneficia su empresa?		1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre				
USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN						
59. ¿Qué porcentaje de su personal maneja el paquete Office (Word, power point, Excel)?		%				
60. ¿Qué porcentaje de su personal que utiliza computadora tiene acceso a internet?		%				
61. ¿Qué tecnología utiliza para comunicarse dentro de la empresa?		1. Radio 2. Teléfono 3. Internet 4. Todos 5. Otro				
ÓRGANOS DE GOBIERNO						
62. Marque los órganos con los que cuenta su empresa		1. Consejo de administración 2. Junta de accionistas 3. Los dos anteriores 4. No cuenta con ningún órgano establecido				
63. Marque los órganos de representación con los que cuenta su familia dentro de la empresa familiar		1. Asamblea familiar 2. Consejo de familia 3. Los dos anteriores 4. No cuenta con ninguno				
64. ¿Existe un protocolo familiar?		1. Sí 2. No				
AMBIENTE FAMILIAR						
65. El nivel de armonía entre los miembros de la familia es...		1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente				
66. La armonía de su familia depende de que no falte el dinero		1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca				
67. ¿Qué pasaría en su familia si faltara el dinero?		1. Se perdería la familia 2. Desunión familiar 3. Todo seguiría igual 4. Apoyo y unión familiar				
68. Existe un clima de confianza, colaboración, diálogo y respeto entre los miembros de la familia dentro de la empresa		1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente				
69. Marque el nivel de armonía que se muestra entre:		PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
a.	Cónyuges 1ª generación	1	2	3	4	5
b.	Padres e hijos	1	2	3	4	5
c.	Cónyuges 2ª generación	1	2	3	4	5
d.	Hermanos	1	2	3	4	5
e.	Familiares y parientes políticos	1	2	3	4	5
70. ¿Cuántos conflictos familiares han tenido durante el último año?						
71. La familia tiene la capacidad para resolver los conflictos de manera razonable y constructiva		1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre				

PROCESO DE COMUNICACIÓN						
72. Marque el nivel de comunicación que se muestra entre...		PESIMO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
a.	Cónyuges 1ª generación	1	2	3	4	5
b.	Padres e hijos	1	2	3	4	5
c.	Cónyuges 2ª generación	1	2	3	4	5
d.	Hermanos	1	2	3	4	5
e.	Familiares y parientes políticos	1	2	3	4	5
73.	¿Existe un plan de comunicación interna formal?	1. No 2. Sí				
74.	¿Cómo considera la comunicación de los familiares dentro de la empresa?	1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy buena				
75.	La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa	1. Nunca 2. Cada dos meses 3. Una vez al mes 4. Cada quince días 5. Una vez a la semana				
Escucha activa						
76.	Para resolver problemas se buscan soluciones ganar-ganar	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre				
Oportuna						
77.	¿Considera que la comunicación en su empresa es rápida y oportuna?	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre				
Multidireccional						
78.	¿La información que fluye hacia los niveles inferiores de la empresa es efectiva?	FAMILIAR		NO FAMILIAR		
		1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre		1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre		
79.	¿La información que fluye de abajo hacia los niveles superiores de la empresa es efectiva?	FAMILIAR		NO FAMILIAR		
		1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre		1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre		
80.	Existen barreras de comunicación entre los miembros de la empresa generando situaciones frecuentes de conflicto	1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca				
CONFIANZA						
81.	Sus empleados y miembros de la familia consideran los valores de la familia en su toma de decisiones	1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre				

82. ¿Cómo es el nivel de confianza entre los miembros de la familia?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy mala 2. Mala 3. Regular 4. Buena 5. Muy buena 	
83. Considera que se tratan de manera abierta las cuestiones positivas y negativas de la relación familia empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre 	
UNIÓN		
84. La unidad familiar ha contribuido fundamentalmente en la permanencia y continuidad de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre 	
COMPROMISO		
85. Los miembros de la familia están dispuestos a hacer un gran esfuerzo más allá del que normalmente se espera para ayudar al éxito de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre 	
ROTACIÓN DE PERSONAL		
86. ¿Cuántos empleados han salido del negocio?	FAMILIAR	NO FAMILIAR
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1 año _____ 2. 2 años _____ 3. 3 años _____ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1 año _____ 2. 2 años _____ 3. 3 años _____
CULTURA FAMILIAR		
87. La decisión del dueño se respeta incondicionalmente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre 	
88. Es mejor la toma de decisiones en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siempre 2. Frecuentemente 3. A veces si- a veces no 4. Rara vez 5. Nunca 	
LIDERAZGO		
89. Cómo considera Ud. que se resuelven las necesidades de la...	a. FAMILIA	b. EMPRESA
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
90. Existe claridad en el perfil empresarial que deberá tener el sucesor del negocio familiar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí 2. No 	
91. Dentro de la empresa familiar Ud. retiene la información y la autoridad a la hora de tomar decisiones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre 	
92. Dentro de la empresa familiar Ud. trabaja en equipo y toma decisiones de manera conjunta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces si- a veces no 4. Frecuentemente 5. Siempre 	
93. ¿Con qué porcentaje de su personal considera Ud. que comparte la visión del futuro de su empresa?		
	a. Familiar _____ %	b. No familiar _____ %

94. En tiempos difíciles, ¿qué porcentaje de su personal considera Ud. que lo apoyaría?	
Familiares _____ %	
a. No familiares _____ %	
95. Para ejercer su liderazgo: (Puede elegir más de una opción)	<input type="checkbox"/> Impone sus ideas
	<input type="checkbox"/> Consulta con su esposa e hijos
	<input type="checkbox"/> Escucha alternativas incluso opuestas a las suyas pero Ud. toma la decisión al final
	<input type="checkbox"/> Convince a sus seguidores

REFERENCIAS

- Atanasio, R. (2010). [Entrevista con Sergio Adame Flores, presidente de la Cámara Nacional de Comercio: Pega crisis al comercio]. *El mundo de Tehuacán* [En línea]. Disponible: www.elmundodetehuacan.com
- Barrios, M. y Santiago, R. (2003). *Tehuacán: del calzón de manta a los blue jeans*. México: Comisión de Derechos Humanos y Laborales del Valle de Tehuacán, A.C.
- Bavera, Guillermo (2004). *La empresa a través de las generaciones*. Universidad Nacional de Río Cuarto. Consultado el 7 de octubre, 2009. En http://www.produccion-animal.com.ar/empresa_agropecuaria/empresa_agropecuaria/25-empresa_generaciones.htm#_top
- Belausteguigoitia, I. (s.f). *Retos de las empresas familiares en México*. Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar, ITAM. Consultado el 3 de enero de 2010. En: <http://cedef.itam.mx/PDF/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf>
- COPARMEX (2008). *En México el 80% de las empresas familiares fracasan en el salto a la segunda generación*. Coparmex Michoacán. Consultado el 7 de diciembre, 2009. En <http://coparmexmich.org/empresafam.html>
- FONAES (2009). *Empresas familiares*. Consultado el 7 de noviembre, 2009. En: <http://www.fonaes.gob.mx/cap072.html>
- Gallo, M.A. (2002). *Unidad y confianza en la empresa familiar*. IESE Business School. Consultado el 20 de diciembre, 2009. En <http://www.ee-iese.com/86/pdf86/af3.pdf>
- Gimeno (2004). El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas. (Disertación doctoral, ESADE, Universidad Ramon Llull, 2004). Consultado el 22 de marzo de 2010. En: http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el_desempeno_en_la_ef.pdf
- González, T. (2011). *Empresas familiares sostienen economía poblana*. Consultado el 30 de agosto de 2011. En: <http://blog.udlap.mx/blog/2011/08/la-udlap-en-los-medios-24-de-agosto-de-2011/>
- Grupo Europeo de Empresas Familiares (2008). *¿Qué es la empresa familiar?* ADEFAM. Consultado el 03 de diciembre, 2009. En http://www.adebam.com/empresa_familiar.aspx
- IESE Business School (2008). *Glosario*. Universidad de Navarra. Consultado el 02 de febrero, 2010. En: http://www.iese.edu/en/files/may08_Nuevas%20entradas_tcm4-14044.pdf
- INEGI (2010). *Sistema Automatizado de Información Censal*. Censos Económicos 2009. Consultado el 7 de Octubre, 2010. En <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>

NAFINSA (s.f.). *Los retos de la empresa familiar*. Consultado el 23 de enero de 2011. En: <http://www.nafin.com/portalfn/content/capacitacion-empresarial/cursos-presenciales/retos-empresa-familiar.html>.

Ortiz, Alejandro (s.f.). *Retos de las empresas familiares*. Universidad del Valle de México. Consultado el 12 de noviembre, 2009. En http://laureate-comunicacion.com/prensa/boletines_consulta.php?id=118

Pérez, L., Mánica, C. y Pérez, G. (2008, Enero-Junio). Articulación dinámica de una empresa familiar. *Revista Panorama Administrativo*. Consultado el 12 de diciembre de 2009. En: <http://admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/viewDownloadInterstitial/103/128>

Poza, E. J. (2005). *Empresas Familiares*. México: Ed. Thomson.

ProfitConsulting y Banamex (2008). *Encuesta de Empresas Familiares en México*.

Ramírez, Miguel (s.f.). *Liderazgo familiar*. Universo PYME. Consultado el 12 de septiembre, 2009. En http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=1713&Itemid=104

Salas, Z. (2008, noviembre). [Entrevista con Marco Antonio Balseca, director comercial de Agua Mineral de Tehuacán San Francisco: La industria que refresca]. *El mundo de Tehuacán* [En línea]. Disponible en: www.elmundodetehuacan.com

Secretaría de Economía (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. <http://www.economia.gob.mx/>

Serebrenik, Raúl (2008). *Dinastías empresariales*. Family Council Consulting IG. Consultado el 10 de septiembre de 2009. En http://www.fccig.com/pdf_articulos/NEWS_16_MAYO_2008.pdf

Tadeo, R. J. (2005). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. (Disertación Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, 2005). Consultado el 12 de febrero de 2009). En: <http://eprints.ucm.es/tesis/cee/ucm-t28618.pdf>

Ortega, L. (2011, agosto). [Entrevista con José Manuel San Martín Reyna, profesor investigador de empresas familiares de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP): Empresas familiares poblanas sin planes de sucesión familiar]. *Milenio* [En línea]. Disponible en: <http://impreso.milenio.com/node/9011297>

Valda, Juan Carlos (2009). *La empresa familiar, ¿un negocio de por vida?* Grandes PYMES. Consultado el 19 de noviembre, 2009. En: <http://jcvalda.wordpress.com/2009/08/08/la-empresa-familiar-un-negocio-de-por-vida/>

BIOGRAFÍA

Hilario Díaz Guzmán, Doctor en Dirección de Organizaciones. UPAEP. Se puede contactar en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, 21 sur 1103, Barrio Santiago C.P. 72410, Puebla México. Correo electrónico: diaz_hilario@hotmail.com

Miguel Ángel Corona J., Profesor-Investigador Universidad Iberoamericana Puebla y profesor del Doctorado en Dirección de Organizaciones. UPAEP. Se puede contactar en el Departamento de Economía y Negocios, Universidad Iberoamericana, Puebla, Blvd. del Niño Poblano No. 2901 Unidad Territorial Atlixcáyotl, Puebla, Pue., 72197. Correo electrónico: miguelangel.corona@iberopuebla.edu.mx.

Yésica Mayett Moreno. Coordinadora Maestría y Doctorado en Dirección de Organizaciones. UPAEP. Se puede contactar en el Centro Interdisciplinario de Posgrados, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, 21 sur 1103 Barrio Santiago C.P. 72410, Puebla México. Correo electrónico: yesica.mayett@upaep.mx