

LA PROFESIONALIZACIÓN COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD: UN ANALISIS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR INDUSTRIAL, EN TIJUANA, B.C., MÉXICO

Alfonso Vega López, Universidad Autónoma de Baja California
María Virginia Flores Ortiz, Universidad Autónoma de Baja California
María Marcela Solís Quinteros, Universidad Autónoma de Baja California
Edgar Armando Chávez Moreno, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

La profesionalización es un paso primordial en la gestión de las empresas familiares, porque permite la transición de una administración empírica a una administración profesional, a través de la aplicación de técnicas y herramientas logrando que estas organizaciones sean más competitivas. El presente trabajo tiene como objetivo determinar los factores que inciden en la profesionalización, como factor de competitividad de las empresas familiares del sector industrial de Tijuana, Baja California, México; considerando que los fundadores de las empresas familiares son personas que en muchas ocasiones tienen un alto compromiso y experiencia, pero dejan de lado la profesionalización de la administración, sin tomar en cuenta que su supervivencia puede depender de dicho factor. Para determinar los factores de profesionalización se encuestaron a 117 propietarios de empresas familiares que se encuentran registrados en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, (SIEM) 2010, de la ciudad de Tijuana. Se realizó el análisis estadístico de los datos a través del sistema SPSS 15.0, logrando como resultado presentar un esquema en el que se muestran los factores más importantes que inciden directamente en la profesionalización como factor de competitividad.

PALABRAS CLAVES: Profesionalización, Empresa Familiar, Competitividad, Sector Industrial

PROFESSIONALIZATION FACTOR OF COMPETITIVENESS: AN ANALYSIS OF THE FAMILY BUSINESS INDUSTRY IN TIJUANA, BC, MEXICO

ABSTRACT

Professionalization is a major step in the management of family businesses because it allows the transition from empirical through professional management with the application of techniques and tools making these organizations more competitive. The present study aims to determine the factors that influence as a competitive professionalization of family businesses in the industrial sector of Tijuana, Baja California, Mexico, considering that the founders of family businesses are often people who have a high commitment and experience, but leave out the professionalization of management, regardless of whether their survival may depend on this factor. To determine the factors of professionalization we surveyed 117 family business owners who are registered with the Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) 2010 of Tijuana. We performed statistical analysis of data through SPSS 15.0 system, achieving as a result a scheme that shows the most important factors that directly affect the professionalization as a competitive factor.

JEL: L21, L22, D21, L16

KEYWORDS: Professionalization, Family Business, Competitiveness, Industrial Sector

INTRODUCCIÓN

En el escenario actual de la economía mexicana, se encuentran un número significativo de empresas familiares, en las que de acuerdo a las características del tiempo presente, en donde la turbulencia es muy agresiva, producto de la inestabilidad política, que ha incidido en lo económico, aunado a la poca formación de sus gerentes, con respecto a los conocimientos gerenciales que hoy en día se requieren, algunas empresas han cerrado y otras se encuentran estancadas, lo que conlleva a que se tomen las medidas y acciones adecuadas para contrarrestar los efectos de las variables de contingencias del entorno.

Algunos de los datos que reflejan la gran importancia que representan las empresas familiares alrededor del mundo se apoyan actualmente en que constituyen más del 80% del conjunto total de las compañías existentes, situación que se visualiza en naciones tales como Italia donde representan un 99%, Estados Unidos de América 96%, Suiza 88% y México con un 80%. (Rueda, 2011) En México, las empresas micro, pequeñas y medianas (Mipyme) representan el 99.80% del total, aportan un 52% del PIB y generan más del 71.90% del empleo (INEGI, 2010).

En este contexto es imprescindible fijar como objetivo la profesionalización como hace mención Meroño (2009). Sin embargo, con frecuencia se entiende erróneamente profesionalizar como la incorporación a las responsabilidades directivas de personas ajenas a la familia (Hall y Nordqvist, 2008). Son varios autores los que han abordado el tema de la profesionalización entre los que cabe citar los trabajos de Rueda (2011), Debicki, (2009), Lozano (2008). Cabe destacar el trabajo de Rueda (2011), debido a que desde su punto de vista la labor de profesionalizar la empresa familiar no resulta una tarea fácil, ya que por las condiciones propias de este tipo de organizaciones, su estructura corporativa tiene sus cimientos en tres elementos básicos que son familia, propiedad y empresa.

La profesionalización de las empresas familiares en México, así como en Tijuana, B.C. es tan importante, ya que su existencia puede depender de dicho factor. Las empresas al iniciar la producción de bienes o servicios, deben contemplar y considerar los diferentes elementos que inciden en su negocio. De aquí la importancia de determinar cuáles son los factores que inciden en la profesionalización, como factor de competitividad en las empresas familiares del sector industrial, de Tijuana, B.C., México. La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera. En el apartado de revisión de literatura, se plantean los argumentos que apoyan las características de la empresa familiar, su funcionamiento, competitividad, y también se aborda la profesionalización y la competitividad.

Seguido del apartado de la metodología utilizada para determinar los factores de competitividad, que inciden en la profesionalización como factor de competitividad de las empresas familiares, la determinación de la muestra y su cálculo, así como la fiabilidad del instrumento. Para determinar las variables que inciden en la profesionalización se utilizó la Matriz de Correlación de *Pearson*. En el siguiente apartado se presentan también los resultados de la investigación y finalmente las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

REVISIÓN LITERARIA

La Empresa Familiar Características, Funcionamiento y Competitividad

En la literatura de las características de las empresas familiares y su funcionamiento, destaca Lozano (2008), haciendo referencia de que la empresa familiar se considera de gran importancia en la economía de un país con un sistema de libre mercado, pues representa un alto porcentaje del total de las empresas que operan en éste, de acuerdo con lo mencionado por: (Neubauer y Lank, 1999; Rutherford, Muse y Oswald, 2006). En cuanto a su funcionamiento, se toma como base el Modelo de los Tres Círculos (Davis

y Tagiuri, 1982), es uno de los modelos que han sido más empleados, para describir distintas situaciones actuales y futuras de las empresas familiares.

En este modelo cada círculo representa un grupo de personas, con particulares características en relación con la empresa familiar, y las intersecciones de los círculos, los grupos de personas que poseen dos o tres, de las tres características identificadas por el modelo. Según coincidan en mayor o menor grado los tres círculos, es decir, estos se superpongan como atraídas por una fuerza centrípeta, algo que suele ocurrir en primera y segunda generación, o se distancien como separados por una fuerza centrífuga, como acostumbra a pasar en empresas familiares de gran tamaño, se estará frente a distintos tipos de empresas familiares, con características muy diferentes, por el número de protagonistas que en ellas trabajan o que con ellas tienen relación, por los distintos roles que desempeñan y sus diferentes intereses, así como, por el contenido de las relaciones y actitudes que entre unas y otras personas se dan. Otra característica que destaca en estas empresas, es la cultura, o dicho en otras palabras, los valores, actitudes y creencias propias de una familia, que mayoritariamente dirige o controla la empresa en cuestión.

En cuanto a la competitividad, no es un estadio a alcanzar sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos, hacia la adquisición de atributos diferenciables, en el que los resultados se obtienen a largo plazo. (Horta y Jung, 2002). El Instituto Mexicano para la Competitividad, conocido por sus siglas, por IMCO, (2011), define la competitividad como la capacidad de atraer y retener inversiones. La definición implica que para poder atraer y retener inversiones, es necesario que un país ofrezca las condiciones integrales aceptables en el ámbito internacional, para maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y personas que en él radican y además, incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas, que sus propios recursos, capacidad tecnológica y de innovación ofrezcan y todo ello, con independencia de las fluctuaciones económicas por las que el país atraviese.

Es importante para efectos de la investigación, determinar la posición competitiva de México y de acuerdo con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el 2010, México ocupó la posición número sesenta y seis de competitividad a nivel mundial. Asimismo, la posición competitiva del estado de Baja California, de acuerdo a los indicadores de competitividad de los estados del país, en el índice general de competitividad de 2007, Baja California, ocupa el cuarto lugar a nivel nacional. Además, se encuentra en el cuarto lugar en desempeño económico, séptimo lugar en eficiencia gubernamental, el cuarto lugar en eficiencia en los negocios, y en séptimo lugar en infraestructura. (Campos, 2009) Las organizaciones competitivas, serán la base para que la economía de un país sea fuerte y sólida. Todo se puede lograr si un país cuenta con población competente, lo cual significa gente capaz de crear e innovar, que cuente con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas tanto tecnológicos, como organizacionales, que generen satisfactores de óptima calidad. (Cantú, 2001).

La Profesionalización y la Competitividad

En la actualidad nos encontramos en un mundo globalizado y las empresas familiares en México, enfrentan la falta de profesionalización de su administración, la cual se debe llevar a cabo estableciendo reglas, estructura y un modelo de organización, que contemple el conflicto de intereses entre las prioridades y estrategias colectivas (de la empresa) y los caprichos, deseos y celos individuales (de los socios). Lozano (2008), menciona que la formación en valores y en habilidades de liderazgo, debe complementarse con la formación en áreas administrativas o en un área técnica importante, esto es, educación formal, que le de capacidades al potencial sucesor de trabajar en la empresa familiar, estando de acuerdo con lo mencionado por: (Venter, 2005; Lambrecht, 2005).

En este proceso hay que involucrar a todos; es decir, herederos directos e indirectos. Es probable que, en algún momento de la vida de una empresa familiar, sus dueños piensen que deberán profesionalizarla. Con frecuencia se considera que “profesionalizar” significa cambiar la administración familiar por otra no

familiar. En otras palabras, que basta con elegir a un ejecutivo ajeno a la familia para que conduzca el negocio. (Davis, 2007)

Una compañía es considerada profesional cuando muestra altos niveles de desempeño y ética. Esos niveles se alcanzan generando culturas que pongan énfasis en el desempeño, al tiempo se que adhieren a valores fundamentales de la compañía, aprenden en forma constante, y se esfuerzan por lograr la igualdad en reconocimientos y recompensas. Las culturas de negocios profesionales se nutren de los esfuerzos de sus líderes y de procesos “formales”: fijar metas y reglas claras, valorar el desempeño y la ética de los empleados, contratar personal sobre la base de su capacidad para contribuir, y otorgar ascensos también en función de las contribuciones. Una compañía puede ser de propiedad de una familia, estar administrada por la familia y ser profesional.

La profesionalización nada tiene que ver con categorías, sino con actitudes y comportamientos personales. De hecho, es posible que los miembros de la familia que posean la combinación apropiada de cualidades, tengan ciertas ventajas al administrar el negocio, en especial para asegurar a los principales interesados—familiares accionistas, empleados, clientes y proveedores— que la empresa es estable y pueden confiar en ella. Por lo tanto, no hay que caer en la trampa de suponer que para hacer más profesional una empresa hay que deshacerse de los empleados-familiares. La profesionalización en las empresas familiares, consiste en hacer que las actividades, se ejecuten con criterios empresariales de eficiencia y evaluación de resultados, sin que la toma de decisiones, se encuentren influenciadas por criterios familiares, que no siempre son compatibles con los empresariales. Para ello, se debe disponer de un equipo directivo con experiencia en los negocios y conocimientos técnicos en administración de empresas. La profesionalización en México, continúa enfrentando el reto de adoptar prácticas de gobierno corporativo para profesionalizar a sus empresas familiares, por lo que si busca acelerar el paso en la materia, requiere de un sistema político unificado que ayude a crear la infraestructura educativa necesaria para tener incentivos reales en el acceso al financiamiento. (Davis, 2007)

De acuerdo con Farías (2005), para el desarrollo de las empresas familiares, es importante la profesionalización de la empresa, ya que es un paso decisivo para manejar los conflictos potenciales entre los valores, metas de la familia y la organización. Por lo cual la profesionalización significa: “llevar a la empresa de una gestión empírica a una científica” que la conduzca al desarrollo empresarial, permitiendo la transición de la empresa a través de etapas que la hagan más competitiva. Asimismo, el desarrollo de una empresa es un proceso de cambio no estructurado, ya que el empresario conoce la situación actual de la organización, pero no conoce los procedimientos y en muchos casos, no tiene definida su visión (el lugar hacia donde quiere ir). Uno de los principales objetivos de la profesionalización, implica modificar su estructura; los problemas que hay que resolver, en este aspecto se resumen en los siguientes puntos: cómo funcionará la comunicación en la empresa, cómo se tomarán las decisiones, cómo se establecerán las pautas de manejo, cómo se determinarán las responsabilidades y se delegará autoridad, cómo se reconocerá y compensará el rendimiento. (Farías, 2005).

La labor de profesionalizar la empresa familiar según (Rueda, 2011), no resulta una tarea fácil, ya que por las condiciones propias de este tipo de organizaciones, su estructura corporativa tiene sus cimientos en tres elementos básicos que son familia, propiedad y empresa. Tal y como lo identificó Davis y Tagiuri (1982), los individuos de la empresa familiar se deben desenvolver bajo el entorno formulado por el modelo los tres círculos, situación por la cual el proceso de profesionalización debe saber vincular e interpretar los intereses de cada persona y el rol que desempeña, entendiendo que cada uno de ellos, pueden ser individuos con motivaciones distintas, las cuales deberían ser equilibradas y focalizadas hacia los intereses propios de la compañía.

La investigación sobre profesionalización de la empresa familiar es una de las aéreas que no han sido suficientemente examinadas (Debicki, 2009). No es fácil analizar la profesionalización como un factor de

competitividad, centrándose el trabajo en el análisis de los siguientes elementos: el proceso de profesionalización, la selección, liderazgo, capacitación y la cultura organizacional de la empresa familiar. Por lo tanto, de acuerdo con Giraldo (2001), plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual, una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Asimismo, Belausteguigoitia (2004), menciona que en este proceso de profesionalización se clarificarían los roles de cada uno de los individuos, tanto en la empresa como en la familia, y así se evitaría la gran confusión que generan las relaciones ambiguas. En lo referente a la selección, ésta funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. (Chiavenato, 2009), en tanto que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas apredenter conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente (Chiavenato, 2009), la cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas (Gibson, 2003). Por último el liderazgo como una interacción entre miembros de un grupo e involucra el uso de la influencia y un agente de cambio que sea capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores. (Gibson, 2003).

METODOLOGÍA

Para esta investigación la metodología utilizada es cuantitativa y cualitativa. En la investigación se aplicaron encuestas a través, de cuestionarios y entrevistas a los propietarios, de acuerdo a una muestra aleatoria, de la población total de las empresas familiares del sector industrial. Se procesó la información recabada con aplicación del programa estadístico SPSS 15.0 para el análisis descriptivo e inferencial.

La variable dependiente es la profesionalización como factor de competitividad, que consiste en hacer que las actividades se ejecuten con criterios empresariales de eficiencia y evaluación de resultados, sin que la toma de decisiones se encuentre influenciada por criterios familiares, que no siempre son compatibles con los empresariales. En cuanto a las variables independientes se tomaron las siguientes: a) Proceso de profesionalización, como un factor que se caracteriza por la enseñanza-aprendizaje desde el punto de vista del rol que se ejerce y las actividades laborales que desempeña el empleado, b) Selección, en lo referente a los parámetros del perfil que debe tener la persona a ocupar el puesto, c) Liderazgo, en cuanto a la proactividad si se ejerce un liderazgo efectivo y si tiene libertad en la toma de decisiones, d) Capacitación, para determinar el crecimiento de los directivos dentro de la empresa y esto genere un sentido de lealtad y pertenencia, si son contratados por su capacidad y no por referencia, y, e) Cultura organizacional, refiriéndose al cúmulo de valores, expectativas de los empleados, creencias, normas y políticas aceptadas practicadas dentro de la empresa.

El diseño de la muestra es resultado de la identificación de una población total de 689 empresas familiares, registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de Marzo 2010, de Tijuana, Baja California. México, y de la consideración del porcentaje de presencia sobre la población total, dando como resultado 117 empresas, como se muestra en la Tabla 1. Los factores que se tomaron en cuenta en el cálculo de la muestra, es que la población se considera con características homogéneas, además, de contarse con una población finita, ya que el número de empresas familiares es conocido y la representatividad de la muestra está determinada por un error permisible de 0.068, con un nivel de confianza del 95% y $p = q = 0.5$.

Tabla 1: Total de Empresas de Acuerdo al SIEM, Marzo 2010

	Población	Muestra
Total de empresas	689	117

La tabla muestra que el total de empresas registradas, integran una población de 689, la población se considera con características homogéneas y se contó con una población finita, porque se conoce el número de empresas familiares, dando como resultado que la muestra esperada es de 117 empresas.

Para la recolección de la información se realizaron entrevistas personales, para aclarar cualquier duda que tuviera el entrevistado, acerca de alguna de las preguntas del cuestionario, finalmente se obtuvieron 117 encuestas validas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información

Análisis de Factores de Contingencias de Área y Distribución Geográfica

A continuación se presentan los criterios utilizados para la estimación de la proporción de empresas familiares del Sector Industrial, de manera que se encuestaron 117 empresas representativas por el número de empleados contratados, siendo estas de la localidad y de caracter familiar como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Estimación de Proporción de Empresas Familiares del Sector Industrial

Empleados	Población	Muestra
1 a 3	40	34.18%
4 a 6	48	41.02%
7 a 9	18	15.38%
10 a 12	7	5.98%
14 a 28	4	3.41%
Total	117	100%

Esta tabla muestra la estimación de proporción de empresas familiares que fueron encuestadas, en base al número de empleados con que cuentan, dando como resultado que el 41.02% son empresas que tienen de 4 a 6 empleados y el 34.18% de las empresas encuestadas de 1 a 3 empleados.

Asimismo, en la Tabla 3, se presenta la ficha técnica de la investigación, en donde se muestra la información más relevante en cuanto al universo objeto de estudio, que son las empresas familiares del sector industrial que cuenten con dos o más empleados, el ámbito de la investigación es el Municipio de Tijuana, B.C., con un muestreo aleatorio simple estratificado, encuestándose a 117 empresas, con un error muestral de $E=\pm 5\%$ para un nivel de confianza del 95% y $p = q= 0.5$, aplicándose una encuesta presencial por empresa, respondiendo el propietario, gerente o un directivo de la empresa, se aplicó un cuestionario de 41 preguntas, relacionadas con la situación de la empresa familiar.

En la Tabla 4 se muestra la información acerca de la representatividad de la distribución del tamaño de la muestra, atendiendo el criterio del tamaño y el sector al que pertenecen las empresas familiares en Tijuana, B.C., de acuerdo a la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación de 2009, siendo dos categorías las de mayor representatividad; las microempresas (con un rango de empleados de hasta 10 trabajadores) representando el 93.16% y las empresas pequeñas (con un rango de 11 a 50 trabajadores) representan un 6.83% de la población.

En la Tabla 5. Se determina la antigüedad de las empresas, considerando los años que tienen establecidas y operando. Se suele considerar como punto medio a una empresa familiar con menos de 30 años de vida, para realizar la transición del poder del fundador a una segunda generación, por lo cual para la distribución de las empresas de la muestra se establecieron tres categorías de acuerdo a Meroño (2009): 1. Empresas Jóvenes (hasta 15 años de antigüedad), 2. Empresas consolidadas (de 16 a 30 años de antigüedad), 3. Empresas Maduras (con más de 30 años de antigüedad). Dando como resultado que las

empresas familiares encuestadas, son empresas jóvenes, ya que promedio tienen una antigüedad de 12.1 años y representan el 93.16% de la muestra.

Tabla 3: Ficha Técnica Encuesta por Muestreo a Empresas Familiares del Sector Industrial

Trabajo de Campo		Inicio: 12 de Junio de 2010 Final: 28 de Noviembre 2010
Universo Objeto de Estudio	Empresas familiares del sector industrial con dos o más empleados, pertenecientes al sector industrial, de Tijuana, B.C.	
Ámbito	Municipio de Tijuana, B.C., México	
Selección de unidades muestrales	Muestreo aleatorio simple estratificado	
Muestra	117 encuestas	
Error Muestral	E=±5% para un nivel de confianza del 95% y p = q= 0.5	
Selección unidad muestral	Una encuesta por empresa, responde el propietario, gerente o algun directivo de la empresa.	
Tipo de entrevista	Presencial	
Cuestionario	Estructurado, 41 preguntas relacionadas a la situación de las empresas familiares del sector industrial	

Esta tabla contiene la ficha técnica en la cual se refleja el muestreo realizado a las empresas familiares del sector industrial, resumiendo la información más importante como el Universo objeto de estudio, el ámbito, selección de unidades muestrales, la muestra utilizada en la investigación, el error muestral, selección de unidad muestras de una encuesta por empresa, el tipo de entrevista siendo esta presencial y la estructura del cuestionario aplicado de 41 preguntas.

Tabla 4: Distribución de la Muestra de las Empresas Familiares del Sector Industrial

De acuerdo al Tamaño.	Porcentaje del tamaño de la muestra.
Microempresa	93.16%
Empresa Pequeña	6.83%
De acuerdo al sector de actividad (%)	100%

En la tabla se muestra el porcentaje de la distribución de la muestra de las empresas familiares del sector industrial, de acuerdo al tamaño, representando un 93.16% (con un rango de empleados de hasta 10 trabajadores) las microempresas y el 6.83% (con un rango de 11 a 50 trabajadores) la empresas pequeñas, de Tijuana, B.C., México.

Tabla 5: Antigüedad de las Empresas Familiares del Sector Industrial

De acuerdo al Tamaño	Antigüedad (promedio)	Porcentaje del Tamaño de la Muestra
Microempresa	12.1 años	93.16%
Empresa pequeña	19.3 años	6.83%
De acuerdo al sector de actividad (%)		100%

Esta tabla contiene la distribución de la muestra de las empresas familiares del sector industrial, de acuerdo al tamaño, antigüedad y sector de actividad, se observa que el 93.16% de las empresas familiares tienen una antigüedad en promedio de 12.1 años y son Microempresas y el 6.83% restante son empresas pequeñas, con una antigüedad de 19.3 años en promedio.

Validación del Instrumento

A los propietarios se les aplicó un cuestionario conformado por 41 preguntas, el cual fue validado y relacionado al tema de estudio. Se utilizó una escala de medición de *likert*, con categorías de respuestas de opción múltiple. Se elaboraron los cuadros que permiten un análisis de los factores que inciden en el proceso de profesionalización de las empresas familiares. La validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de *Alpha-Cronbach*, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de 0.80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba 0.60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.). Como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6: Análisis de Fiabilidad

Alpha de Cronbach	Número de elementos
0.878	41

En la tabla se muestra el análisis de confiabilidad del instrumento de 0.878, (ya que esta por arriba de 0.60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.), determinada con el Alpha de Cronbach. El instrumento consta de 41 preguntas con una escala de likert, con categorías de opción múltiple.

RESULTADOS

Para determinar las variables en las que existe correlación se utilizó la Matriz de Correlación de *Pearson*. Los resultados de las correlaciones permiten concluir que dos variables están relacionadas con otras dos variables: Se propone como estrategia de investigación que, a partir de la evidencia empírica que arroja la matriz de coeficientes de correlación de *Pearson*, considerar sólo aquellas correlaciones significativas al rango de 0.01 y 0.05 y de una magnitud igual o mayor a 0.5, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte. Como se muestra en la Tabla 7. Resultando las variables independientes con una correlación más alta de acuerdo al criterio establecido con anterioridad, la cultura organizacional, capacitación, liderazgo y el proceso de profesionalización. Descartándose la variable independiente de selección, por no incidir de manera directa con alguna de las otras variables independientes o con la variable dependiente de profesionalización como factor de competitividad.

Tabla 7: Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables Independientes

Correlación entre Variables	Correlación
Cultura Organizacional – Selección del sucesor	0.522**
Cultura Organizacional- Proceso de Profesionalización	0.558**
Cultura Organizacional-Cultura Organizacional	0.522**
Capacitación – Capacitación	0.653**
Proceso de profesionalización – Proceso de Profesionalización	0.568**
Proceso de Profesionalización – Capacitación	0.568**
Liderazgo- Liderazgo	0.558**.

*En la tabla se observan las correlaciones que resultaron del análisis estadístico a través del SPSS 15. Se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes, dando como resultado que la cultura organizacional, incide con la selección del sucesor con 0.522, con el proceso de profesionalización con 0.558 y de manera directa en un 0.522. Asimismo, la capacitación con 0.653 y el proceso de profesionalización con 0.568, incidiendo con la capacitación con 0.568 y el liderazgo en 0.558. **La correlación es significativa en el nivel 0.01 * La correlación es significativa en el nivel 0.05*

Al realizar el análisis de correlación, se determina que los factores de competitividad que inciden de manera directa en la profesionalización son los siguientes:

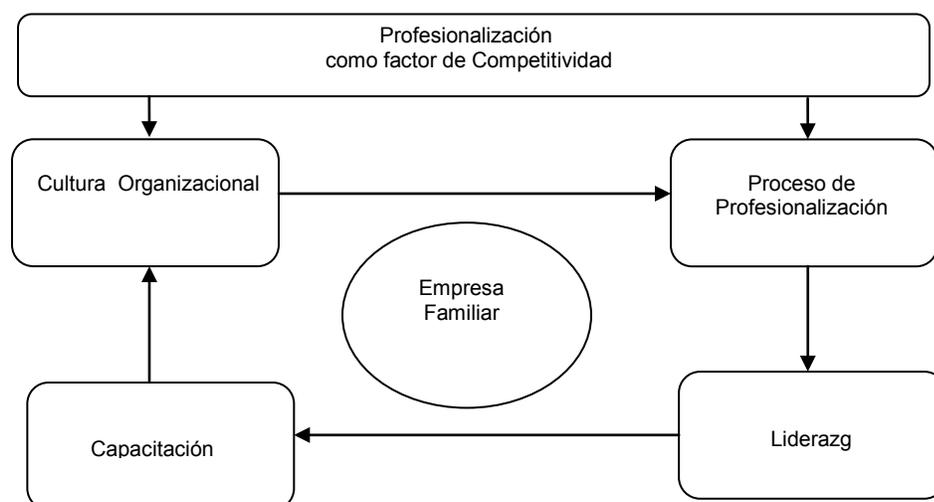
Dentro de la cultura organizacional en las empresas familiares del sector industrial, no existe resistencia al cambio de parte de los empleados, ni de parte de la familia. A través de la capacitación, existe una incorporación de directivos no familiares y existe la permanencia de los directivos no familiares dentro de estas empresas. Asimismo, existen mecanismos que permiten a las familias de las empresas familiares del sector industrial, preparar el proceso de profesionalización. De igual manera existen estos mecanismos al interior de las empresas, que preparan a los empleados para la transición a la profesionalización.

Por lo tanto, existen procesos de control de la administración al interior de la empresa, que permiten evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales dentro de las organizaciones. Se presenta la existencia de la posibilidad de un crecimiento profesional de directivos no familiares, debido principalmente a la permanencia y desarrollo del personal dentro de las empresas, a través de la capacitación. También existen procesos competitivos de selección de los directivos, que permiten que se realice por los mecanismos ya definidos dentro de las empresas.

Estos mecanismos ya establecidos dentro de las empresas, facilitan a la familia preparar a los trabajadores y planear el proceso de profesionalización. El liderazgo se ve reflejado como un factor importante en este proceso, en cuanto los profesionales que se incorporan a la empresa presentan un alto grado de proactividad, logrando así un liderazgo efectivo. Cabe resaltar que la planificación de la profesionalización, se debe llevar a cabo a través de un protocolo familiar, en donde se establezcan los procesos de preparación de sucesores profesionales, así como, la determinación de mecanismos que

preparen a los empleados para el proceso de profesionalización. Sin duda, la capacitación incide de manera directa en el proceso de profesionalización, es de suma importancia que tanto directivos familiares como no familiares, deben contar con una educación formal, es decir, una carrera profesional, que les permita la toma de decisiones adecuadas, que permitan la optimización de los escasos recursos con que cuentan estas organizaciones. Asimismo, la preparación constante de los directivos debe convertirse en parte de la cultura laboral de estas empresas. En la figura 1, se muestran las variables que inciden en la profesionalización como factor de competitividad, de las empresas familiares del sector industrial en Tijuana, B.C., dando como resultado cuatro variables: el proceso de profesionalización, el liderazgo, la cultura organizacional y la capacitación. Estas cuatro variables representan un conjunto de criterios empresariales de eficiencia que las empresas familiares deben tomarse en cuenta para profesionalizarse, sin olvidar que su estructura organizacional se basa en los tres elementos básicos que son la familia, propiedad y empresa y que una vez implementados pueden elevar su competitividad, generando una estrategia competitiva de diferenciación, que se sustentan en la gestión de estas variables como recursos intangibles.

Figura 1: Profesionalización como Factor de Competitividad



La Figura 1, muestra un esquema en donde se representan los cuatro factores que inciden de manera directa en la profesionalización como factor de competitividad, de acuerdo a los resultados obtenidos en las correlaciones realizadas. Fuente elaboración propia Vega, A. y Flores V. 2011.

CONCLUSIONES

El principal reto de las empresas familiares del sector industrial, es perdurar por varias generaciones. En el contexto actual, las organizaciones están cerrando de manera continua, y ya no pueden mantenerse en el mercado, sin ser eficientes y una forma de lograrlo es profesionalizar su administración. El entorno cambiante y la fuerte competencia que enfrentan las obliga a ser competitivas dentro de los mercados globales. Deben dejar atrás el viejo esquema en donde las empresas aprendían sobre la marcha, porque los cambios son tan acelerados y la competencia tan agresiva, que las organizaciones de este tipo desaparecerán, sino inician cuanto antes un proceso de profesionalización de su administración.

La profesionalización constituye un paso decisivo e importante para que las empresas familiares puedan manejar los conflictos que se puedan presentar al interior de la organización, entre la cultura organizacional y las metas de la familia, esta situación se debe enfrentar a través de un proceso gradual de cambio, implementando sistemas de trabajo que le permitan establecer estrategias para el logro de sus objetivos y eleven su competitividad, favoreciendo su permanencia y consolidación en el mercado.

Las empresas familiares no deben perder de vista, que uno de los principales objetivos de la profesionalización, implica cambios en su estructura, tomando en cuenta la comunicación, la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades, la delegación de autoridad y la evaluación del desempeño tanto de los directivos familiares como no familiares.

Por consiguiente, el que las organizaciones sean empresas familiares de cualquier tamaño, no las exige de contar con una administración profesional, al contrario, estos micro, pequeños y medianos negocios, bien administrado puede ir creciendo y fortaleciéndose, a través de la implementación de estrategias, acciones, técnicas y herramientas administrativas eficientes. En la etapa de planeación, los propietarios deben considerar que uno de los mejores caminos para tener una compañía fortalecida es la profesionalización, para lo cual, deben tomar en cuenta lo siguiente:

Para profesionalizar a la empresa familiar se debe tomar en cuenta la cultura organizacional, ya que se trata con actitudes y comportamientos personales, siendo esto vital para que no se presenten conflictos entre los tres elementos básicos de la organización, es decir, la familia, la propiedad y la empresa, y lograr una transición gradual que no afecte los valores de la empresa.

La comunicación interna forma parte de la cultura organizacional, por lo tanto, se debe tener una comunicación efectiva, para alcanzar una visión compartida y un objetivo en común por la empresa-familia, buscando siempre buenos resultados y que estos propicien la sinergia en la empresa familiar.

El liderazgo es un factor importante en la profesionalización, al momento de incorporar personal directivo no familiar, se debe cuidar que cuenten con un alto grado de proactividad, para lograr un liderazgo efectivo. Desde el punto de vista de la profesionalización, el liderazgo implica un proceso de aprendizaje y transformación para lograr el éxito. Por lo tanto, es viable contratar un porcentaje de directivos o gerentes no familiares, ya que pueden tener una visión más objetiva y amplia experiencia, y pueden ejercer una gestión sin los vicios y preferencias de las relaciones familiares.

La profesionalización de la empresa, tiene que ver con la formación de sus integrantes, principalmente de los sucesores. Por lo tanto, se debe formalizar la capacitación y actualización del personal, ya que la tendencia es que los familiares que laboran en la empresa no poseen alguna formación académica, o es deficiente y cuando llegan a tener alguna preparación formal, no sea acorde a las necesidades de la empresa. El proceso de profesionalización será exitoso, si desde el principio se establece como estrategia para su desarrollo, un programa de capacitación y promociones, en el cual se encuentren reflejados los parámetros a evaluar. Se deben tomar en cuenta a los empleados mejor preparados, a través de sistemas de evaluación de desempeños, derivados de la capacitación, estableciendo planes de vida y carrera.

Si bien es cierto, que no es común que las empresas familiares cuenten con profesionales externos en la alta dirección, deben de considerar esta posibilidad, sobre todo cuando la empresa crece y se vuelve compleja. Es de vital importancia que tanto directivos familiares como no familiares, cuenten con una educación formal, estableciéndose esto como un parámetro de contratación dentro de su cultura laboral.

La planificación del proceso de profesionalización, se debe llevar a cabo a través de un protocolo familiar, en donde se establezcan los procesos de preparación de los sucesores al interior de la empresa. Establecer por escrito los mecanismos que preparen a los empleados y familiares para el proceso de profesionalización. Se debe separar los vínculos afectivos tanto de afinidad o parentesco dentro del contexto laboral, para evitar las preferencias o compromisos que se puedan tener con los integrantes de la familia y no otorgar algún cargo dentro de la estructura organizacional, para el cual no estén calificados.

Es un hecho que no es fácil lograrlo, pero de esto también depende el éxito del proceso de profesionalización. Entender siempre que la empresa familiar es un negocio y dejar en segundo plano la

relación de familia. La principal contribución de este trabajo, es la propuesta de un esquema con una serie de variables que se deben tomar en cuenta para que la empresa familiar logre profesionalizarse y eleve su competitividad, también se presenta información útil que contribuye a que los propietarios de las empresas familiares, reflexionen sobre la importancia que tiene la profesionalización, como un factor fundamental para su competitividad, a través del cual es posible lograr mejores condiciones para transformarse y evolucionar. La principal limitación de la investigación que se presentó, fue la recolección de la información, debido básicamente al temor de los empresarios a proporcionar datos e información de sus negocios, atribuido a los niveles de inseguridad que existen en el país, y específicamente en la Ciudad de Tijuana, Baja California, donde se llevo a cabo el estudio, prolongando significativamente el periodo para recabar los datos y por ende de la investigación. Se recomienda para trabajos futuros, continuar en la misma línea de investigación pero a nivel regional, de tal manera que se puedan contrastar los resultados en las diferentes ciudades de la región y realizar un estudio comparativo.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento (Cuestionario)

CUESTIONARIO Universidad Autónoma de Baja California.

Objetivo: Realizar un análisis sobre los factores a considerar en el éxito de un proceso de profesionalización en las empresas familiares. La información proporcionada por las empresas será confidencial y utilizada con el fin de reunir los datos estadísticos, que nos permitan conocer cuáles son los factores más importantes en este proceso.

Cuestionario Número: _____
Fecha: _____

I.- Datos Generales:

Nombre o Razón Social: _____

Domicilio: _____

C.P. _____ Teléfono: () _____ Fax: _____

Correo electrónico: _____ Página Web: _____

Nombre del gerente o propietario: _____

1. Giro o actividad principal de la empresa _____

2. ¿La empresa es administrada por miembros de la una familia? Si () No ()

3. Total de empleados con los que cuenta la empresa _____

Número de trabajadores operativos familiares: _____

Número de trabajadores administrativos familiares _____

4. Antigüedad de la empresa en la región () Años () Meses

5. Situación en la empresa de quién responde el cuestionario.

Propietario (a)	
Directivo familiar	
Directivo no familiar	
Asesor	
Esposo (a)	
Hijo (a)	
Otros	

Antes de abordar la encuesta debemos entender a la profesionalización de una empresa familiar como un proceso en que la organización y la familia incorporan profesionistas a la administración del negocio en niveles altos y medios; sean éstos miembros de la familia o no.

En relación a los factores críticos en el éxito de un proceso de profesionalización en la empresa familiar, examine cuidadosamente cada pregunta y marque con una X su opción, conforme a su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las ellas. Para ello use la escala de respuesta establecida, que va desde muy de acuerdo (7) hasta muy en desacuerdo (1).

II.- Respecto a los factores Culturales. (Cultura Organizacional)

	1	2	3	4	5	6	7
En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1 Existan buenas relaciones familiares.							
2 Exista orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar.							
3 Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.							
4 No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.							
5 No exista resistencia al cambio por parte de la familia.							
6 Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.							
7 La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.							
8 El propietario comparta las tareas de administración en la empresa.							

III.- Respecto a la selección de los sucesores. (Selección)

	1	2	3	4	5	6	7
En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
9 Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.							
10 Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.							
11 Existan procesos competitivos de selección de los profesionales.							
12 Exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.							
13 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa sean familiares directos.							
14 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con estudios superiores relevantes para ejercer							
15 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa tengan conocimiento previo del negocio.							
16 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto compromiso hacia ella.							
17 El/los profesional/les que se incorpore (n) cuente (n) con el respaldo de la familia propietaria.							

IV. – Experiencia y habilidades de los sucesores. (Liderazgo)

	1	2	3	4	5	6	7
En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
18 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuenten con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.							
19 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto grado de proactividad.							
20 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa posean amplia libertad para la toma de decisiones.							
21 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa posean una alta capacidad de lograr consensos con la familia.							
22 El/los profesional/les que se incorpore (n) comparta (n) valores familiares en la administración.							
23 El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa logre (n) un liderazgo efectivo.							

V.- Identificación y capacitación de directivos no familiares. (Capacitación)

	1	2	3	4	5	6	7
En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
24 Exista incorporación de directivos no familiares.							
25 Existan procesos competitivos de selección de los directivos.							
26 La elección del personal sea sólo por referencias, sin un proceso formal de selección.							
27 Los directivos no familiares sean competentes.							
28 Exista lealtad de los directivos no familiares.							
29 Exista permanencia de directivos no familiares.							
30 Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.							

VI.- El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia. (Proceso de profesionalización)

	1	2	3	4	5	6	7
En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
31 La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización. (protocolo familiar)							
32 El proceso de profesionalización sea el liderado por familia.							
33 Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos.							

34	Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.						
35	Los roles de la familia en la administración de la empresa familiar sean claramente definidos.						
36	Existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.						
37	Existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.						
38	Existan mecanismos a interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización.						
39	Existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.						
40	Existan procesos de control de administración a interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales.						
41	El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa.						

BIBLIOGRAFÍA

Campos, M. E. (2009) “Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de Baja California”. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Primera Edición. p. 112-112

Cantú, H. (2001) “Desarrollo de una cultura de calidad.” Editorial McGraw Hill. Segunda Edición. México. p. 4-4

Chiavenato I. (2009) “Gestión del Talento Humano.” Editorial McGraw Hill. Tercera Edición, México. p. 137 y p. 371

Davis, J., Tagiuri R. (1982) “Bivalente Attributes of the Family Firm.” *Working paper. Harvard Business School. Cambridge, Mass.* Ambient and Family Business Review, 1996. Vol 9 No. 2 p. 199-208

Debecki, B., Matherne, C. Kellermanns, F. y Chrisman, J. (2009) “Family business research in the millennium: An overview of the who, the where, the what ant the why.” *Family Business Review*, Vol. 22, p. 151-156.

Gibson, J. L, Ivancevich J.M., Donnelly J. H. Jr. (2003) “Las organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos.” Editorial McGraw Hill. Decima Edición México. p. 27 y p. 308

Giraldo C. (2001) “La importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector.” *Revista Documento de discusión sobre el tercer sector* No. 13 2001. México D.F., Publicaciones Colegio Mexiquense. p. 6-6

Horta, R. y Jung, A. (2002) “Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis.” *Revista electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Montevideo.* Año 1 Revista 1. p. 6-6

INEGI (2010) “Censos Económicos 2009”. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, p.1-24

Lambrech, J. (2005) “Multigenerational transition in family business: A new explanatory model.” *Family Bussines Management*, 16(3), p. 1-6.

- Lozano M. (2008) “Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombinos.” Cuadernos de Administración (01203592), Vol. 3 Issue 37 p. 243-268
- Meroño, A. (2009) “Profesionalización y empresa familiar.” Diario La Verdad, 1 de Febrero. p. 30 y p. 81
- Neubauer, F., Lank A. (1999) “La empresa familiar: como dirigirla para que perdure.” Bilbao Deusto, Barcelona. p. 53-53
- Rueda . J. (2001) “La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar.” Visión de Futuro Scielo. Vol. 15 No.1. ISSN 1668-8708. p. 4-4
- Rutherford, M. W.; Muse, L.A.; Oswald, S.L. (2006) “A new perspective on the development modal for family business.” *Family Business Review*. 19 (4), p. 317-333
- Venter, E., Boshoff, G. y Mass, G. (2005) “The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses.” *Family businesses Review*. 18 (4) p. 283-303.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Retos de las Empresas Familiares en México*. Extraído el día 05 de Enero de 2011. <http://cedef.itam.mx/PDF/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf>
- Davis, J. (2007). *Algunas veces, la empresa necesita que el primer ejecutivo no sea un miembro de la familia*. Extraído el día 05 de Agosto de 2010. <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1434>
- Fariás J.P. (2005). *Modelo de intervención para el desarrollo de la economía mexicana*. Extraído el día 05 de Agosto de 2010. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/jpg.htm>
- Horta, R. y Jung, A. (2002). Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis. Revista electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Montevideo. Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (2009). *Índice 2009*. Extraído el día 29 de Mayo de 2010. <http://www.imco.org.mx/indice2009/imcocrisis.html>
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (2011). *Índice de Competitividad Internacional 2011 mas allá de los Brics*. Extraído el día 29 de Mayo de 2010. www.competitividadinternacional.org/.../f.4.MasalladelosBRICS.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (2009). *Rankin mundial de competitividad*. Extraído el día 29 de Mayo de 2010. <http://www.ocde.org/edu/eag2009>

BIOGRAFIA

Dr. Alfonso Vega López. Profesor de Tiempo Completo. Catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración. Certificación de ANFECA y PROMEP. Dirección Calzada Universidad Número 14418, Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C., C.P. 22390. Correo electrónico: avega@uabc.edu.mx

Dra. Maria Virginia Flores Ortiz. Coordinadora del área de Recursos Humanos. Catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración. Certificación de ANFECA y PROMEP. Calzada Universidad Número 14418, Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C., C.P. 22390. Correo electrónico: vicky.floresortiz@gmail.com

M.A. María Marcela Solís Quinteros. Coordinadora del área de Producción. Catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración. Certificación PROMEP. Calzada Universidad Número 14418, Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C., C.P. 22390. Correo electrónico: msolis6@yahoo.com.mx

Dr. Edgar Armando Chávez Moreno. Profesor Tiempo Completo. Catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California, Centro de Ingeniería y Tecnología – CITEC. Certificación PROMEP. Calzada Universidad Número 14418, Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C., C.P. 22390. Correo electrónico: gared74mx@yahoo.com.mx