

# FACTORES DE CONTINGENCIA QUE INCIDEN EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIOS DE TIJUANA, B.C., MÉXICO

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

## RESUMEN

*El presente trabajo contempla una investigación para analizar los factores de contingencias que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios de Tijuana, B.C., México. Es importante que la gestión de toda empresa familiar logre profesionalizarse de manera gradual, ya que al inicio de su ciclo de vida tienen estructuras sencillas, basadas en el propietario, si logran sobrevivir empiezan a formalizar su estructura organizacional debido a su crecimiento contemplando nuevos departamentos e inclusive la contratación de personal ajeno a la familia, siendo la gestión y la toma de decisiones más descentralizada. Para medir los niveles de profesionalización se tomaron aquellos estados o condiciones organizativas como factores de contingencia, proponiéndose una serie de variables. Para lograr los resultados se han realizado 245 encuestas representativas a los propietarios registrados en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, (SIEM), correspondiente a Tijuana, en Baja California, México. Se realizó el análisis estadístico de los datos logrando como resultado determinar el perfil del propietario/gerente y la estructura organizativa de las empresas familiares del sector servicio.*

**PALABRAS CLAVES:** Factores de Contingencia, Profesionalización, Sector Servicios, Empresas Familiares

## CONTINGENCY FACTORS THAT INFLUENCE THE PROFESSIONALISM OF FAMILY BUSINESS IN THE SERVICES SECTOR OF TIJUANA, B.C., MÉXICO

### ABSTRACT

*This study includes a research to analyze the contingency factors that influence the professionalization of family businesses in the services sector of Tijuana, BC, Mexico. It is important that the management of all family businesses reach professionalization gradually, because in the beginning of their lifecycle their structures are simple, based on the owner, if they survive begin to formalize their organizational structure due to growth and looking at new departments, including hiring outside the family, with the management and decentralized decision making. To measure the levels of professionalization was taken states or organizational conditions as contingency factors, proposing a number of variables. To achieve the results have been carried out 245 surveys representing the owners of record in the Mexican Business Information System (SIEM), corresponding to Tijuana, Baja California, Mexico. We performed statistical analysis of the data achieved, as a result it determines the profile of the owner/manager and the organizational structure of the family businesses in the services sector.*

**JEL:** L21, L22

**KEYWORDS:** professionalization, family businesses, contingency factors, services sector

## INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de las empresas familiares en México nacen de la visión de su fundador que en ocasiones olvida lo importante que es que la gestión de la organización logre profesionalizarse de manera gradual, tomando en cuenta que la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización, ya que al inicio de su ciclo de vida tienen estructuras sencillas, basadas en la experiencia del propietario, si logran sobrevivir empiezan a formalizar su estructura organizacional debido a su crecimiento contemplando nuevos departamentos e inclusive la contratación de personal ajeno a la familia, siendo la gestión y la toma de decisiones más descentralizada. Algunos datos muestran la importancia que representan las empresas familiares en México se hacen mención en un estudio que realiza (García, 2011), en el que hace referencia de que en el país el 99% del total de las empresas que equivalen a unos cuatro millones, son catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas (OCDE, 2007; INEGI 2006). Asimismo, en el año 2006, estas empresas generaron más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y emplearon a casi tres cuartas partes de la población económicamente activa. De igual manera, la importancia de las empresas familiares en México es evidente al observar que, aproximadamente nueve de cada diez compañías, son de carácter familiar. (Kulman, 1997; Belausteguigoita, 2010).

De aquí la importancia de la profesionalización en las empresas familiares, ya que es la base para que las actividades se lleven a cabo a través de una toma de decisiones eficiente para evaluar los resultados obtenidos, sin que esta toma de decisiones se vea influenciada por criterios familiares, que en ocasiones no siempre están alineados con los objetivos de la organización. Por lo cual se debe contar con directivos no familiares que tengan la experiencia y la educación formal para administrar la empresa. Esto quiere decir que sus estructuras organizacionales, sus métodos de conducción y el manejo de personal, están diseñados acorde a los objetivos de la organización y sometidos a una rigurosa evaluación. (Girardo, 2001). De tal manera que 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 tocado 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. Por lo tanto la profesionalización de las empresas familiares en México, así como en Tijuana, B.C. es significativa, ya que su existencia puede depender de dichos factores de contingencia. Las empresas al iniciar la producción de bienes o servicios, deben vislumbrar y tomar en cuenta los distintos elementos que inciden en su estructura organizativa. De aquí la importancia de determinar cuáles son los factores de contingencia que inciden en la profesionalización, de las empresas familiares del sector servicios en 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 la profesionalización en las empresas familiares y también se aborda la profesionalización en la gestión de las mismas. Seguido del apartado de la metodología utilizada para determinar los factores de contingencia, que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios, 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 Profesionalización de la Empresa Familiar

Es un hecho que una de las fallas de la empresa familiar se encuentra en dos aspectos que resultan fundamentales: la falta de una apropiada gestión de los recursos y su limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. (Rueda, 2011), hace mención que se debe reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en debilidad. Roman (2009), hace referencia que la diversidad de definiciones de empresa familiar es tal que ha llegado a afirmarse que existen tantas de éstas como número de autores que tratan el tema (Croutsche y Ganidis, 2008). La heterogeneidad conceptual resultante ha surgido de los límites más o menos amplios que se establecen a las familias propietarias, el porcentaje de control que la familia propietaria debe poseer, el número de familias que poseen ese control y/o la duración requerida para que una firma pueda ser considerada como de familia (Croutsche y Ganidis, 2008; Sharma, 2004).

Asimismo Roman (2009), menciona que una definición integral de empresa familiar establece que éstas son una síntesis única de los siguientes elementos: a) control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias; influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa; interés por las buenas relaciones familiares; interés en la continuidad de la empresa de generación a generación (Poza, 2004). En tanto que Belausteguigoitia (2010), hace referencia que una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, refiriéndose a empresas con alma, dado que el corazón de las familias esta en ella. El modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982), es uno de los 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 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. De tal manera que una vez que se determina que las empresas familiares tienen características únicas que las hace distintas a las otras organizaciones, se deben realizar algunas acciones que contemplen no solo el subsistema de la empresa, sino también los subsistemas de familia y de propiedad. (Belausteguigoitia, 2010) La identificación de la forma en que operan los sistemas en la empresa, se realiza mediante la aplicación del modelo de articulación dinámica de la empresa familiar, que para lograr su profesionalización, las empresas familiares deben analizar la forma en que operan los sistemas: empresa, familia y propiedad, a partir de ello tomar las acciones necesarias para alcanzar la profesionalización. Para comprender esto, plantea el modelo de articulación dinámica (Pérez, 2008). Por lo tanto el Modelo de los tres círculos, sirve de base para ilustrar el modelo de articulación dinámica de Belausteguigoitia (2010), en donde la empresa familiar ilustra el balance y la articulación que deben existir entre la propiedad la empresa y la familia. Ejemplificándose de la siguiente manera.

La familia: Este círculo representa esencialmente a las personas que pertenecen al mismo grupo sanguíneo que controla la empresa, a los cónyuges e hijos, incluidas sus necesidades, aspiraciones e inquietudes. La familia, como sistema aspira a respaldar a cada uno de sus miembros y les brinda protección, cariño, seguridad, educación y recursos para su desarrollo. Empresa: Una de las fuentes de

apoyo que tiene la familia es la empresa, pues de ellas se obtienen recursos para financiar los gastos familiares. La empresa está constituida por las personas que trabajan en la organización (incluidos los miembros de la familia), sus instalaciones, productos y servicios. Por su parte, la empresa recibe el apoyo de la familia, pues algunos de sus miembros ocupan puestos, invierten recursos y capitalizan sus relaciones. Propiedad: Belauteguigoitia (2010), para este punto hacer referencia de una definición de Williams (1992), la propiedad de una organización es un tema de orden legal. La propiedad de un bien da el derecho de usarlo para obtener beneficios. En el caso de una empresa, esto implica que puede gozarse de las utilidades que ella proporcione o incluso intercambiarse.

Asimismo, el modelo plantea los subsistemas de empresa, familia y propiedad, que forman parte de la empresa familiar, deben articularse coherentemente, lo deseable es que exista una relación articulada entre los distintos subsistemas, lo cual va de acuerdo con los intereses de la familia y de la empresa, es decir, cada uno de los subsistemas tiene la misma dimensión. Sin embargo, esto no garantiza que los tres elementos estén bien articulados. Belauteguigoitia (2010), Por lo tanto de acuerdo con Meroño (2009), las empresas familiares tienen como particularidad la implicación de la familia en la propiedad y gestión. Estos aspectos condicionan el funcionamiento y los objetivos de la organización. Pero que, en cualquier caso, son empresas y deben regirse por leyes económicas, esto quiere decir, que debe prestarse la máxima atención a las cuestiones empresariales. Tal es así que gestionar adecuadamente los aspectos familiares tiene por fin menoscabar las reglas de funcionamiento de cualquier empresa. En este contexto, es imprescindible fijar como objetivo la profesionalización de la gestión (Meroño, 2009). Con frecuencia se entiende erróneamente que profesionalizar consiste en incorporar a las responsabilidades directivas a personas ajenas a la familia, por tanto, es preciso definir lo que significa profesionalización que no es otra cosa que disponer de unos directivos y unos sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. Por supuesto la independencia de la pertenencia a la propiedad familiar. (Meroño, 2009).

### Profesionalización en la Gestión de las Empresas Familiares

Una organización puede ser de propiedad de una familia, estar gestionada por la familia y ser profesional. El profesionalismo nada tiene que ver con categorías, sino con actitudes y comportamientos personales. Y, de hecho, es posible que los miembros de la familia que posean la combinación apropiada de cualidades tengan ciertas ventajas al gestionar 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. (Valda, 2011) Con una más amplia concepción, se define la gestión profesional como aquella que, por un lado, cuenta con una dirección capacitada con independencia de su pertenencia a la familia propietaria y, por otro lado, con un sistema de gestión adecuado. (Meroño, 2009). De acuerdo a lo anterior el primer elemento que se analizara es el diseño organizativo, tomando en cuenta el perfil del propietario/gerente elemento la estructura organizacional, el tamaño de la empresa, su antigüedad, su proporción en cuanto al número de empleados que tiene y la dirección si es por la familia o por un directivo ajeno a la familia, la cultura organizacional y el liderazgo.

Por lo cual se puede definir a la profesionalización como el grado óptimo alcanzado por una empresa cuando sus sistemas organizativos y sus procedimientos de trabajo están bien desarrollados y sistematizados. Esto quiere decir que sus estructuras organizacionales, sus métodos de conducción y el manejo de personal están diseñados acorde a los objetivos de la organización y sometidos a una rigurosa evaluación. (Girardo, 2001). Asimismo, Belauteguigoitia (2010) nos dice que la profesionalización es un proceso de transformación gradual, que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. (Rueda, 2011), menciona que en definitiva, la empresa familiar tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización

para la organización, que debe ser entendido como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la organización hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios familiares, empleados y futuras generaciones.

Rueda (2011), menciona las razones que deben motivar la profesionalización de la empresa familiar, siendo la razón fundamental el contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado. En este sentido autores como Leach (1993), Sallenave (1993), Gallo (1995), Sanchez-Runde (1996), Serna y Suarez (2005), Drucker (2006) y Ward (2006), reconocen en la profesionalización una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día. Por este motivo Chiavenato (2002), resalta que la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión. De acuerdo con Belausteguigoitia (2010), la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse este proceso es más complejo. El largo periodo que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización.

Por lo tanto, la profesionalización es un proceso de cambio gradual, que se va conociendo y entendiendo mejor a través de las diferentes etapas por las cuales suele atravesar una empresa familiar y tomar en cuenta los factores de contingencia que inciden en su profesionalización. De tal modo que los factores de contingencia, son aquellos estados o condiciones organizativas que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño. Los factores a los que vamos a referirnos pueden clasificarse de la siguiente manera: Proceso de profesionalización. El diseño organizativo en las empresas familiares debe preocuparse por contemplar una estructura que le permita el control y la toma de decisiones tanto desde una perspectiva de negocio como familiar. (Meroño, 2009). El perfil del gerente/propietario, la edad y el tamaño, tomando en cuenta la dimensión, ubicación geográfica de la organización; entre mayor antigüedad tenga la organización, más formalizado estará su comportamiento, y entre más grande sea la organización, más compleja será su estructura es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades de trabajo y su componente administrativo. De tal manera que en una estructura burocrática, existe la especialización del trabajo, se requiere la definición de la jerarquía de autoridad, reflejándose en una técnica estructura para planificar y formalizar el trabajo, así como el crecimiento, desarrollo de la empresa, procesos y mecanismos con los que cuente la empresa familiar para realizar su proceso de profesionalización. Capacitación. El sistema técnico, que utiliza el núcleo de operaciones, es decir, cuánto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa, siendo más profesional y capacitado su personal y *staff* de apoyo. Con el control de la familia sobre la empresa, la primera garantiza que sus sueños, valores y deseos se reflejen en la segunda.

Así, la familia puede estar segura de que la expresión de la familia a través de la empresa sería la adecuada. Belausteguigoitia (2010). Cultura organizacional. Distintos aspectos del entorno, especialmente la estabilidad, la complejidad, la diversidad y la hostilidad. Asimismo, Belausteguigoitia (2010), también hace referencia que con el compromiso de la empresa hacia la familia y viceversa, ambos subsistemas se mantienen cohesionados, por lo que es más difícil que se enfrenten. En este caso es mayor el grado de involucramiento de las personas relacionadas con la organización.

Liderazgo. Algunas de sus relaciones de poder, que se ejerce de manera interna en la empresa, de acuerdo a las necesidades de poder de los miembros de la organización. Belausteguigoitia (2010), menciona que con un liderazgo apropiado a las características de la propiedad y de la empresa, los propietarios,

directores, y trabajadores en general se mantendrán relativamente unidos y perseguirán un mismo objetivo común: hacer una empresa fuerte que sea rentable para los accionistas y un buen lugar para trabajar.

Selección. Según Zayas (2010), seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal.

## MÉTODO

La metodología de investigación es cuantitativa. La investigación cuantitativa se aplica para el levantamiento de encuestas, a través de cuestionarios a los propietarios según una muestra finita de la población total de las empresas familiares del sector servicios. Se procesará la información recabada con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial.

### Problemática y Justificación

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. 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. Muchas empresas, al iniciar la producción de bienes o servicios, deben contemplar y considerar los diferentes factores que inciden en su negocio. En una primera etapa, el propietario abarca todas las áreas de desarrollo de su empresa, pero llega un momento en el cual es necesaria la profesionalización de la misma y debe poner énfasis en la especialización de tareas para un correcto y sustentable desarrollo. Lo anterior, generalmente es obviado por los empresarios, ya que el trabajo cotidiano, les resta tiempo en temáticas de gestión de su empresa y la mayoría de las veces no cuentan con los conocimientos necesarios.

### Objetivos

Objetivo General. Analizar los factores de contingencias, tales como proceso de profesionalización, capacitación, cultura organización, liderazgo y selección, para determinar cuáles inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios de Tijuana, B.C., México Objetivo Específico. Determinar si los factores de contingencia tales como el proceso de profesionalización, capacitación, cultura organización, liderazgo y selección inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios.

### Muestra

Para esta investigación la metodología utilizada es cuantitativa. 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 servicios. Se procesó la información recabada con aplicación del programa estadístico SPSS 15.0 para el análisis descriptivo e inferencial. La variable dependiente la profesionalización, 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: 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, Selección, en lo referente a los parámetros del perfil que debe tener la persona a ocupar el puesto, Liderazgo, en cuanto a la proactividad, si se ejerce un liderazgo efectivo y si tiene libertad en la toma de decisiones, 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 Cultura organizacional, refiriéndose al cúmulo de valores, expectativas de los empleados, creencias, normas y políticas aceptadas practicadas dentro de la empresa.

Para ello, consideraremos los factores de contingencia como variables independientes y la profesionalización como un parámetro de diseño con un valor dependiente, suponiendo por consiguiente que la profesionalización representa el elemento “contingente” con la situación de la organización. Para el presente trabajo se eligió una muestra de 245 propietarios de las empresas familiares del sector servicios, registrados en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, correspondiente a delegación Tijuana, Baja California. A los propietarios se les aplicó un cuestionario conformado con 41 preguntas relacionadas al tema de estudio. Una vez recopilada la información de los cuestionarios se procedió a la elaboración de una base de datos en SPSS y posteriormente se procedió a la captura de la información, para luego realizar el respectivo análisis para su interpretación. Se utilizó una escala de medición con una escala de *likert*. Se elaboraron los cuadros, que nos permiten un análisis de la situación actual de la profesionalización en las empresas del sector servicios.

El diseño de la muestra es resultado de la identificación de una población total de 289 empresas familiares del sector servicios, 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 241 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  $p = q = 0.5$ .

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 245 encuestas, obteniéndose 4 encuestas más de la muestra determinada, estas fueron validas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información

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

	Población	Muestra
Total de empresas	289	241

*La tabla muestra que el total de empresas registradas, integran una población de 289, 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 241 empresas.*

### Validación del Instrumento

A los propietarios se les aplicó un cuestionario conformado con 41 preguntas, el cual fue validado relacionado al tema de estudio. Se utilizó una escala de medición 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 *Alfa-Cronbach*, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba .60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.).

Tabla 2: Análisis de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de Elementos
.873	41

*En la tabla se muestra la validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba .60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.). Fuente: elaboración propias con datos del spss (2010)*

## RESULTADOS

### Análisis de Factores de Contingencias de Área y Distribución Geográfica

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 servicios 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 245 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.

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

Trabajo de Campo	Inicio: 29 de Agosto de 2010 Final: 26 de Octubre 2011
Universo Objeto de Estudio	Empresas familiares del sector servicio con dos o más empleados pertenecientes al sector servicios, de Tijuana, B.C.
Ámbito	Municipio de Tijuana, B.C., México
Selección de unidades muestrales	Muestreo aleatorio simple estratificado
Muestra	245 encuestas
Error Muestral	$E=\pm 5\%$ 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 situacion 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 servicios, 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.*

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 99.60% y las empresas pequeñas (con un rango de 11 a 50 trabajadores) representan un 0.40% de la población.

Tabla 4. Distribución de la Muestra las Empresas Familiares del Sector Servicios

De Acuerdo al Tamaño (%)	Porcentaje del Tamaño de la Muestra
Microempresa	99.60%
Empresa Pequeña	0.40%
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 servicios, de acuerdo al tamaño, representando un 99.60% (con un rango de empleados de hasta 10 trabajadores) las microempresas y el 0.40% (con un rango de 11 a 50 trabajadores)

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 8.9 años y representan el 99.60% de la muestra.

Tabla 5: Antigüedad de Empresas Familiares del Sector Servicios

De acuerdo al Tamaño	Antigüedad (promedio)	Porcentaje del Tamaño de la Muestra
Microempresa	8.9 años	99.6%
Empresa pequeña	10 años	0.40%
De acuerdo al sector de actividad (%)		100%

En la tabla se muestra la antigüedad de las empresas familiares del sector servicios de acuerdo al tamaño siendo el porcentaje mas representativo el de las Microempresas con el 99.60% con una antigüedad de 8.9 años y solo el 0.40% representan a las empresas pequeñas con una antigüedad de 10 años, por lo tanto son empresas jóvenes.

A continuación se presentan los criterios utilizados para la estimación de la proporción de empresas familiares del Sector Industrial, de manera que se encuestaron 245 empresas del sector servicios por el número de empleados contratados, siendo estas de la localidad y de caracter familiar como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6: Estimación de Proporción de Empresas Familiares del Sector Servicios por Empleados

Empleados	Población	Muestra
1 a 3	160	65.30%
4 a 6	75	41.0%
7 a 9	9	15.38%
10 a 18	1	5.98%
Total	245	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 65.30% son empresas que tienen de 1 a 3 empleados y el 41.0% de las empresas encuestadas de 4 a 6 empleados.

Asimismo en la Tabla 7, se muestra la estructura organizativa por variables de contingencia del sector servicios representando un 59.98% las empresas que son dirigidas por miembros de la familia siendo estas microempresas y jóvenes en cuanto a su antigüedad. Y las de menor proporción con un 40.02% con la participación de directivos no familiares.

Tabla 7: Estructura Organizativa por Variables de Contingencia del Sector Servicios

Dirección de la Empresa Familiar por miembros de la familia	Empresa de dirección familiar	Dirección de la Empresa familiar por directivos no familiares	Empresa de dirección por directivos no familiares	Totales
Propietario	34.69%	Directivo No Familiar	11.03%	45.72%
Directivo Familiar	8.57%	Asesor	2.45%	11.02%
Esposa(o)	4.48%	Encargados	26.54%	31.02%
Hijo	12.24%			12.24%
Total	59.98%		40.02	100%

Esta tabla muestra la estructura organizativa por variables de contingencia del sector servicios de acuerdo al tipo de dirección de la empresa familiar, dando como resultado que el 59.98% de las empresas su dirección está a cargo de algún miembro de la familia y el 40.02% la dirección de la empresa es dirigida por un miembro ajeno a la familia.

En la Tabla 8, se muestran los resultados del perfil del propietario/gerente por variables de contingencias, la presencia femenina en las empresas dirigidas por los miembros de la familia es de un 54.24%, y la presencia de los hombres en estas organizaciones es del 62.80% y la dirección familiar por los miembros de la familia es de un 59.80% y los miembros de la familia que la dirigen tienen un rango promedio de edad de 45-50 años de edad con una antigüedad promedio de 4 a 6 años en el puesto y el nivel de estudios universitarios es de 37.51%, siendo menor en cuanto a las empresas dirigidas por directivos ajenos a la familia representada por un 62.43%. En las empresas familiares que son dirigidas por directivos no familiares cuentan con una menor presencia de gerentes externos y es algo que debe ser analizado por las empresas. Ya que los directivos no familiares aportan una interesante ventaja como es la posibilidad de que la propiedad les exija resultados por su gestión sin interferencias familiares. (Meroño, 2009).

Tabla 8: Perfil del Propietario/Gerente por Variables de Contingencia del Sector Servicios

Perfil del propietario/gerente 245 encuestados	Mujer 88	Hombre 157	Dirección familia propietaria	Edad Rango 40-45 años	Antigüedad Rango 4 – 6 años	Estudios Universitarios
Según el tipo de dirección familiar por miembros de la familia	54.24%	62.80%	59.80%	55.50%	51.02%	37.51%
Según la dirección de la empresa familiar por directivos no familiares	45.76%	37.20%	40.02%	44.50%	48.98%	62.43%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En esta tabla se muestra el perfil del propietario/gerente en cuanto a las variables de contingencias de sexo representando un 54.24% la participación de las mujeres en la dirección de las empresas dirigidas por miembros de la familia y un 45.76% las que se encuentran en las empresas dirigidas por directivos no familiares, asimismo el 59.80% de los propietarios/gerentes son los que dirigen la empresa familiar y el 55.50% está dentro del rango de los 40-45 años de edad promedio, con una antigüedad en el puesto de 4 a 6 años y solo el 37.52% de los directivos de la empresa familiar en la cual la dirección es asumida por algún miembro de la familia cuenta con estudios universitarios.

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 9. Resultando las variables independientes con una correlación más alta de acuerdo al criterio establecido con anterioridad, la cultura organizacional, selección, capacitación, liderazgo y el proceso de profesionalización. Incidiendo de manera directa todas las variables independientes con la variable dependiente de profesionalización.

Tabla 9: Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables Independientes

Correlación entre Variables	Correlación
Cultura Organizacional – Cultura Organizacional	0.608**
Selección – Cultura Organizacional	0.536**
Selección – Selección	0.582**
Liderazgo-Selección	0.535**
Liderazgo-Liderazgo	0.533**
Capacitación – Capacitación	0.636**
Proceso Profesionalización – Liderazgo	0.508**
Proceso Profesionalización – Capacitación	0.560**
Proceso Profesionalización-Proceso Profesionalización	0.589**

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 en la cultura organizacional en un 0.536, el liderazgo incide en la selección en un 0.535, el proceso de profesionalización incide en el liderazgo en un 0.508 y el proceso de profesionalización con la capacitación en un 0.589 y los cinco factores de contingencia presentan correlaciones significativas en el nivel 0.01, dado como resultado las siguientes correlaciones en cada uno de ellos: cultura organizacional con 0.608, selección 0.582, liderazgo 0.533, capacitación 0.636 y proceso de profesionalización 0.589 \*\*La correlación es significativa en el nivel 0.01 \* La correlación es significativa en el nivel 0.05

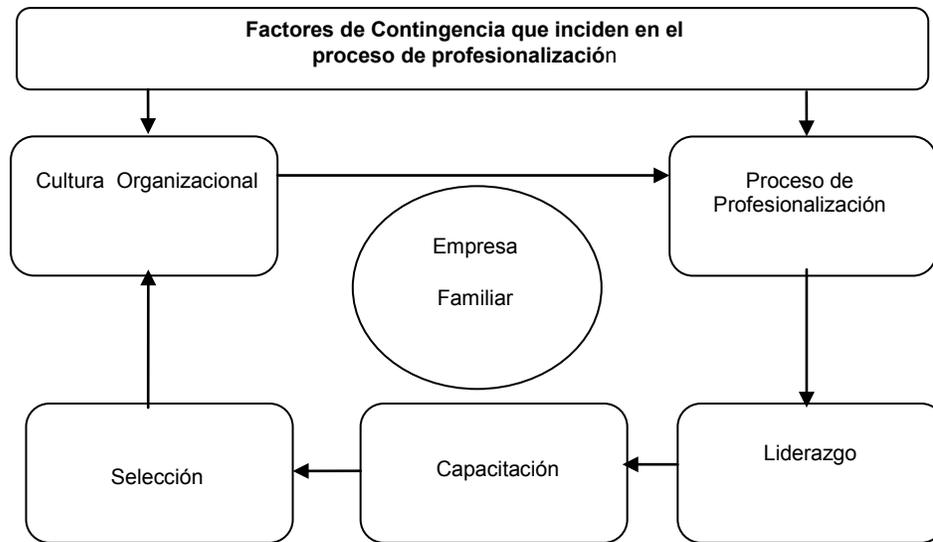
Al realizar el análisis de correlación, se determina que los factores de contingencia que inciden de manera directa en la profesionalización son los siguientes: En cuanto a la cultura organizacional en las empresas familiares del sector servicios, existen buenos canales de comunicación al interior de las organizaciones y se manifiestan buenas relaciones familiares. Asimismo, no existe resistencia al cambio por parte de los empleados, ni de parte de la familia. Otro de los factores de contingencia que influye dentro de la cultura organizacional, es la existencia de la orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar y se refleja en que prevalece una nueva generación de directivos no familiares, dispuestos a incorporarse a las empresas y su contratación se basan procesos competitivos de selección. Ya que la selección está basada en la existencia de procesos competitivos de selección de los directivos ajenos a la familia a contratar en las empresas, dentro del proceso pueden incorporarse a la misma ya sean familiares o directivos externos, tomando como criterio de contratación para los profesionales ajenos a la familia, el que cuenten con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos.

Con respecto al liderazgo algo que las empresas permiten, es que los directivos ajenos a la familia que se incorporen posean amplia libertad para la toma de decisiones, como resultado de la existencia de los procesos competitivos de selección del personal externo, dando como resultado que los profesionales logren un liderazgo efectivo, posean una alta capacidad de lograr consensos con la familia y por lo mismo comparten los valores familiares de la administración. En tanto que por el hecho de existir procesos competitivos de selección de los directivos ajenos a la familia estos son competentes, siendo la capacitación un factor de contingencia atractivo para que se incorporen a las empresas, por la capacitación que reciben de manera continua permitiéndoles la posibilidad de un crecimiento profesional y por ende generen un sentido de lealtad y permanencia hacia la organización. Dentro del proceso de profesionalización, los cargos ocupados por los directivos ajenos a la familia se encuentran explícitamente definidos dentro de la estructura organizacional de las empresas familiares, siendo esto importante para ejercer el liderazgo porque comparten los valores familiares de la administración.

Además existen asesores externos que apoyan a la familia a llevar a cabo el proceso de profesionalización, logrando la permanencia de directivos no familiares, reafirmando lo que anteriormente se mencionó de que si existe la posibilidad de un crecimiento profesional para los directivos no familiares dentro de las organizaciones. Debido a esto, existen mecanismos que permiten a la familia preparar el proceso de profesionalización, con el apoyo de asesores externos, también encontrándose mecanismos al interior de las empresas que están preparando a los empleados para dicho proceso, de igual manera se tienen contemplados procedimientos para la preparación de sucesores profesionales al interior de la familia, es decir, con una educación formal. Asimismo, se cuenta con procesos de control de la administración a interior de la empresa, que permiten evaluar la calidad de la

gestión de los nuevos directivos ajenos a la familia y con el apoyo de los asesores externos, se pretende que el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa familiar. En la figura 1, se muestran las variables que se tomaron como factores de contingencia y que inciden en el proceso de profesionalización de las empresas familiares del sector servicios en Tijuana, B.C., dando como resultado las cinco variables: la cultura organizacional, selección, capacitación, liderazgo y el proceso de profesionalización. Estas cinco variables representan un conjunto de criterios empresariales de eficiencia que las empresas familiares deben tomarse en cuenta para profesionalizarse, que se sustentan en la gestión de estas variables como recursos intangibles, sin olvidar que su estructura organizacional, se basa en los tres elementos básicos que son la familia, propiedad y empresa y por lo tanto el Modelo de los tres círculos, sirve de base para ilustrar el modelo de articulación dinámica de Belausteguigoitia (2010), en donde la empresa familiar ilustra el balance y la articulación que debe existir entre la propiedad, la empresa y la familia.

Figura 1: Factores de Contingencia que Inciden en la Profesionalización



La Figura 1, muestra un esquema en donde se representan los cinco factores de contingencia que inciden de manera directa en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Servicios, de acuerdo a los resultados obtenidos en las correlaciones realizadas. Fuente elaboración propia Flores V. y Vega A. 2012.

## CONCLUSIONES

Para que las empresas familiares sobrevivan, es importante que realicen la profesionalización de su gestión, por lo cual los puestos directivos deben estar ocupados por personas con los requerimientos solicitados, habilidades, capacidades y la experiencia necesaria, independientemente si son miembros de la familia o directivos ajenos a la familia. Contar con profesionales externos, pasa a ser una necesidad en un determinado momento por el crecimiento de la empresa, porque va a llegar un punto en el cual el propietario no va a poder administrar de manera eficiente la organización, como es el caso de las empresas familiares del sector servicios que las empresas en un 40.02% son dirigidas por directivos ajenos a la familia y con estudios universitarios. La presencia de la mujer en la dirección tanto de la empresa familiar dirigida por algún miembro de la familia o en la que es dirigida por directivos no familiares es minoritario, solo siendo 88 el total de propietarios/gerentes las que ocupan estos puestos, siendo un menor la proporción las que ocupan un puesto gerencial.

Aun así, continua siendo mayor la presencia de los hombres, tanto en las empresas de dirección familiar como en las empresas que son dirigidas por directivos ajenos a la familia, el rango de edad entre ambas es el mismo ya que es de 40 a 45 años en promedio, teniendo también una antigüedad en el puesto de 4 a 6 años en promedio dado lo joven de las empresas familiares del sector servicios.

Cabe resaltar que el nivel de estudios universitarios es menor en las empresas familiares cuya dirección es familiar, pero es importante que las empresas familiares, tomen en cuenta la contratación de personal directivo ajeno a la familia con una preparación profesional, ya que resultan un recurso valioso cuando estas organizaciones se tornan complejas. Por cual el resultado obtenido es que son las empresas las de mayor complejidad las que su personal directivo es ajeno a la familia con una representatividad del 62.43%. En cuanto a su estructura organizativa, las empresas familiares al inicio de su ciclo de vida tienen estructuras sencillas, basadas en el propietario, si logran sobrevivir empiezan a formalizar su estructura organizacional, debido a su crecimiento contemplando nuevos departamentos e inclusive la contratación de personal ajeno a la familia, siendo la gestión y la toma de decisiones más descentralizada.

Por lo tanto las empresas familiares del sector servicio, aun tienen estructuras sencillas basadas en la gestión y en la toma de decisiones de su fundador, siendo microempresas con un máximo de 10 empleados, representando el 99.60% de las empresas familiares de este sector, por lo cual son empresas jóvenes con un promedio de antigüedad de 8.9 años. Asimismo, de acuerdo a lo anterior las decisiones sobre la estructura organizacional de las empresas familiares del sector servicios, centran la tomada de decisiones en el propietario y al tratarse de microempresas y siendo de dirección familiar representando un 59.98%, por lo cual estas no han formalizado su estructura organizativa a través de un organigrama.

Si bien es cierto que dentro del proceso de profesionalización, los puestos que ocupan los profesionales externos se encuentran explícitamente definidos dentro de la estructura organizacional de las empresas familiares, son de manera informal ya que carecen de un organigrama en donde se refleje su formalidad, sin embargo, no ha sido impedimento para los directivos ajenos a la familia para ejercer el liderazgo ya que si comparten los valores familiares de la administración. Una decisión importante que han tomado las empresas familiares del Sector Servicios, es el de contratar los servicios de asesores externos, que apoyan a la familia a llevar a cabo el proceso de profesionalización, contando con mecanismos que les permiten prepararse para dicho proceso y teniendo mecanismos al interior de las empresas, que están preparando a los empleados para dicho proceso para que la transición sea de manera gradual y sencilla. Por lo tanto, las empresas familiares con el apoyo de los asesores externos, pretenden que el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa familiar, contemplando procesos para la preparación de sucesores profesionales al interior de la familia, es decir, que cuenten con una educación formal para que llegado el momento de preferencia sea un miembro de la familia el que asuma el control de la empresa familiar.

Esto ha permitido la permanencia de los directivos ajenos a la familia porque dentro del proceso de profesionalización, está contemplada la capacitación continua dando como resultado la posibilidad de un crecimiento profesional, a través de procesos que le permiten evaluar la calidad de la gestión, tanto de los nuevos directivos como de los que ya tienen tiempo laborando en las empresas. De igual manera en cuanto a la cultura organizacional en las empresas familiares del sector servicios, existen buenos canales de comunicación al interior de las organizaciones, siendo la comunicación eficiente ya que han logrado comunicar de manera efectiva entre la familia y los directivos ajenos a ella, los proyectos, propósitos, ideas e incluso las emociones que se dan en este tipo de empresas y se manifiestan buenas relaciones familiares generando climas de cordialidad, confianza y respeto. Cabe mencionar que no existe resistencia al cambio por parte de los empleados, ni de parte de la familia, ya que se ha informado de manera oportuna acerca del proceso de profesionalización y se ha logrado que entiendan las causas que han motivado el cambio, evitando así el temor al cambio, que este será gradual y en el cual se va a capacitar a los empleados para enfrentarlo.

Asimismo, otro de los factores que influye dentro de la cultura organizacional es la existencia de la orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar y se refleja en que prevalece una nueva generación de directivos no familiares, dispuestos a incorporarse a las empresas y su contratación se basan procesos competitivos de selección, a través de parámetros bien definidos como: la experiencia, estudios universitarios, edad, antigüedad en puestos anteriores, habilidades, aptitudes. Debido a que la selección, está basada en la existencia de procesos competitivos de selección de los directivos ajenos a la familia, para ser contratados en estas empresas, dentro del proceso pueden incorporarse a la misma también familiares, siempre y cuando cumplan con los criterios de contratación previamente establecidos para los profesionales externos y que cuenten con estudios superiores relevantes para ocupar los puestos, siendo este parámetro el más importante. El liderazgo en las empresas familiares del sector servicios, es efectivo ya que existe compromiso de parte de los directivos ajenos a la familia, ya que comparten los valores familiares de la administración y existe la plena convicción de trabajar en equipo, debido a que tienen una amplia libertad para la toma de decisiones y poseen una alta capacidad de lograr consensos con la familia debido a la actitud positiva y a la mentalidad abierta de una apertura al cambio.

Los directivos ajenos a la familia son competentes, porque pasan por un proceso competitivo de selección, sin embargo, las empresas ofrecen una capacitación continua que resulta un factor determinante y atractivo para que se incorporen a la organización, ya que representa un valor agregado para ellos al mantenerse actualizados, y como se menciono anteriormente les permite la posibilidad de un crecimiento profesional y por ende generar un sentido de lealtad y permanencia. Por último, se puede concluir que al analizar los factores de contingencia de la cultura organizacional, selección, capacitación, liderazgo y el proceso de profesionalización estos tienen una incidencia directa en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios. La principal contribución de este trabajo, es la propuesta de un esquema con una serie de variables como factores de contingencia, que se deben tomar en cuenta para que la empresa familiar logre profesionalizarse, para que su estructura organizacional, procesos, manejo de personal se encuentren establecidos de manera formal, también se presenta información útil que contribuye a que los propietarios de las empresas familiares, recapaciten sobre la importancia que tiene la profesionalización, como un factor primordial para su competencia, a través del cual es posible lograr mejores condiciones para crecer 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 empresas, atribuido a los niveles de inseguridad que existen en el país, y específicamente en la Ciudad de Tijuana, Baja California, México, 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.

## BIBLIOGRAFÍA

Belausteguigoitia, R. I. (2010) "Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación." Editorial McGraw Hill, Segunda Edición. p.19, p.123 p.135, p.136, p.137, p.140. p.141

Chiavenato, I. (2002) "Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones." Bogotá, Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición. pp. 476

Croutsche, J. J. y Ganidis, B. (2008) "Diversité des entreprises familiales." *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, pp. 230, p.93-98.

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(2) pp. 199-208.

Debicki, B., Matherne, C., Kellermanns, F. y Christmas, J. (2009) “ Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what and the why”, *Family Business Review*, Vol. 22, pp. 151 -166.

Drucker, P. (2006) “Gestionar para la eficiencia de los negocios” *Revista Harvard Business Review*. Noviembre – Diciembre, Boston.

Gallo, M. (1995) “La empresa familiar”. Barcelona, Primera Edición Editorial Praxis. p. 278

García, A. J., García P., Domenge R. (2011) “Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México.” *Revista Contaduría y Administración*. Editada por la división de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México, D.F. pp.1-27, p. 3

Hall A. y Nordqvist, M. (2008) “Professional Management in Family Business: Toward an extended understanding”, *Family Business Review*, Vol. 21(1), pp. 51- 69

Kulman, R. (1997) “Negocios vs Familia”. *Entrepreneur* pp. 28-29, p.5

Leach, P. (1993) “La empresa familiar.” Editorial Granica. Barcelona. pp. 234, p. 125

Lozano M. (2008) “Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos.” *Cuadernos de Administración* (01203592), Vol. 3 Issue 37 pp.243-268

Meroño, A. (2009) “Profesionalización y empresa familiar.” *Diario La Verdad*, 1 de Febrero. p. 30, p.81 y p. 90

Meroño A. (2009) “Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar.” *Revista de Estudios Empresariales* No. 2 p-80-98

OCDE, Organization for Economic Co-operation and Development (2007) “SMEs in México, Issues and Policies”, ISBN 978-92-64-03178-4, Paris, p. 144.

Pérez, L., Manica C., Pérez G. (2008) “Articulación dinámica de una empresa familiar.” *Revista Panorama Administrativo*. Enero-Junio 2008. pp 69 – 86. p. 74

Poza, E. (2004) “Empresas familiares.” Editorial Thompson México. pp. 259 p. 3

Sharma, P. (2004) “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future.” *Family Business Review*, p. 17(1), p.1-36.

Sallenave, J. (1993) “Gerencia y planeación estratégica.” Editorial Norma. Bogotá. pp. 283

Sánchez-Runde, C, J. (1996) “Dirección estratégica de recursos humanos” *Biblioteca IESE de gestión de empresas*; 22. Universidad de Navarra, Barcelona. ISBN 84-413-06222 pp.94

Serna, H. y Suarez E. (2005) “La empresa familiar, estrategias y herramientas para su sostenibilidad.” Editorial Temis. Bogotá. p.33

Ward, J. (2006) “El éxito en los negocios de la familia.” Editorial Norma. Bogotá pp. 246

Williams, R.O. (1992). “Successful ownership in business families.” *Family Business Review*, Vol. 5(2) pp.161-172.

Girardo, C (2001). *La importancia de la profesionalización de las organizaciones del “Tercer Sector”* [Extraído el 03 de Marzo de 2012] [http://www.cmq.edu.mx/libreria/docinvesnuevodisc/documentos-de-discusion-sobre-el-tercersector.html?page=shop.product\\_details&flypage=flypage.tpl&category\\_id=19&product\\_id=188](http://www.cmq.edu.mx/libreria/docinvesnuevodisc/documentos-de-discusion-sobre-el-tercersector.html?page=shop.product_details&flypage=flypage.tpl&category_id=19&product_id=188)

INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática (2006). *Micro, Pequeña y Medina y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004*. [Extraído el 03 de Marzo de 2012][http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf)

Roman R. E (2009). *Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia*. Universidad ICESI Colombia. ISSN (Versión impresa): 0123-5923 Estudios Gerenciales. Vol. 25, Núm. 112, julio-septiembre, 2009, p103-104 pp. 101-129. [Extraído el 06 de Marzo de 2012] <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21211979006.pdf>

Rueda, J. F (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Visión futuro*. Versión ISSN 1668-8708. Vol. 15 No. 11. [Extraído el 06 de Marzo de 2012] [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000100001&script=sci_arttext)

Valda, J. C (2011). *El desafío de profesionalizar una empresa familiar*. [Extraído el 07 de Marzo de 2012]. <http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/14/el-desafio-de-profesionalizar-una-empresa-familiar-2/>

Zayas Agüero, P. M (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*. [Extraído el 07 de Marzo de 2012]. <http://www.eumed.net/libros/2010e/826/index.htm>

## BIOGRAFÍA

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

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

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