

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

María Virginia Flores-Ortiz, Universidad Autónoma de Baja California

Alfonso Vega-López, Universidad Autónoma de Baja California

Edgar Armando Chávez-Moreno, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

El presente trabajo contempla una investigación cuyo objetivo es analizar los factores de contingencias tales como el proceso de profesionalización, selección, liderazgo, capacitación y la cultura organizacional para determinar los factores que inciden en profesionalización de las empresas familiares del Sector Comercio de Tijuana, B.C., México. Es importante que la gestión de toda organización logre profesionalizarse, tomando en cuenta que prácticamente es a través de la contratación de directivos ajenos a la familia. Para medir los niveles de profesionalización se tomaron aquellos estados o condiciones organizativas proponiéndose el tamaño de la empresa, cantidad de empleados que laboran en ella, antigüedad, sexo, estudios universitarios y el sector de actividad con la finalidad de determinar el perfil del propietario por variables de contingencia. Se realizó el análisis estadístico de los datos, logrando como resultado presentar un esquema en el que se muestran los factores de contingencia que inciden directamente en la profesionalización.

PALABRAS CLAVES: Factores de Contingencia, Profesionalización, Sector Comercio

CONTINGENCY FACTORS AFFECTING THE PROFESSIONALISM OF FAMILY COMPANIES TRADE IN TIJUANA, BC, MEXICO

ABSTRACT

This work includes an investigation aimed at analyzing contingency factors such as the professionalization process, selection, leadership, training and organizational culture to determine factors that affect professionalization of family companies in Tijuana, BC Mexico. It is important that management of entire organization achieve professionalism as practically is achieved through hiring managers from outside the family. To measure levels of professionalization we examine the size of the company, number of employees, age, sex, and college sector. Statistical analysis of the data were conducted.

KEYWORDS: Contingency Factors, Professionalization, Commerce Sector

JEL: L21, L22

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan un rubro importante en la economía de México ya que el 90% de estas organizaciones son familiares y el 80% de los nuevos empleos en la última década han sido creados por las mismas (Urzúa, 2012). 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). De acuerdo con INEGI (2009), el comercio es la actividad mediante la cual se intercambian, venden o compran productos y es la actividad económica que tiene el mayor número de establecimientos en el país. En México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 98.35% se concentran en comercio, durante el 2003, en México existían 1, 580,587 establecimientos dedicados al comercio. En 2008, se contabilizaron 1, 858,550, lo cual significa un aumento de más de 17 % en cinco años, monto que representó el 49.9% del total de las unidades económicas del país. Según los Censos Económicos de INEGI (2009), del total de personal remunerado en las actividades de comercio, 60.2% fueron hombres y 39.8% mujeres. Para la estratificación de los establecimientos micro, pequeños, medianos y grandes, se consideró tanto al personal ocupado dependiente del establecimiento (personal remunerado, familiares, propietarios y meritorios), como al no dependiente de la razón social (quienes cobran exclusivamente por honorarios o comisiones, o que son suministrados por otra razón social).

En las actividades comerciales, los micro establecimientos representaron el 97.1 del total de las unidades económicas y el 65.1% del personal ocupado total. Del total de establecimientos, los que representaron la mayor producción bruta total fueron los grandes (101 y más personas) con 32.8%, seguido por los micro (de 0 a 10 personas) con 27.6%, según los resultados de los Censos Económicos (INEGI, 2009) Para el Sector Comercio es importante la profesionalización en las empresas familiares por lo mencionado anteriormente, el profesionalizar implica lograr que las actividades se lleven a cabo con criterios organizacionales de eficiencia para evaluar sus resultados, para que la toma de decisiones no este influenciada por juicios familiares, que no siempre están relacionadas con los de la empresa. Por lo tanto, es importante contar con un equipo directivo con experiencia y conocimientos en el manejo de la administración de las empresas. El ámbito empresarial es cada vez más competitivo, los mercados son complejos y los consumidores son más exigentes, por lo cual en los contextos actuales en los que se desenvuelven las empresas están deben ser más competitivas, siendo de suma importancia el ser eficientes y obtener resultados. Por lo antes expuesto es importante que las empresas familiares busquen y logren profesionalizar su gestión empresarial, incorporando personal ajeno a la familia o profesionalizar su equipo directivo actual. Las empresas familiares van creciendo, llega un momento en que es difícil que la familia pueda ocupar los puestos claves y tener todos los requerimientos y competencias necesarias, para enfrentarse a los desafíos a los que se enfrenta, una manera de profesionalizar es a través de la capacitación ya sea interna o externa a los directivos familiares y no familiares. Por lo tanto es necesario que las empresas familiares cuenten con un plan estratégico, que deben conocer los empleados de la organización, para obtener los resultados esperados y lograr sobrevivir en los mercados actuales.

El resto de la investigación se encuentra estructurada como sigue: en la sección de revisión literaria se presenta literatura relevante de diversos autores que han escrito acerca del tema de la profesionalización y gestión de las empresas familiares. Asimismo se explica el modelo de articulación dinámica de Belausteguigoitia, el cual se tomo como base para realizar la investigación. En la sección del método se presenta la problemática y justificación del tema, objetivo general y específico, diseño de la muestra, validación del instrumento y operacionalización de las variables. En la sección de resultados se muestra la ficha técnica de encuesta por muestreo, la distribución de la muestra, antigüedad, estimación de la proporción, estructura organizativa por variables de contingencia, perfil del propietario/gerente por variables de contingencia y las correlaciones bivariadas de las empresas familiares del sector comercio.

Por último en la sección de conclusiones se presentan los resultados más relevantes encontrados acerca de la investigación, la contribución de las mismas y futuras recomendaciones para continuar la investigación. Cabe resaltar que ya se hizo el análisis del sector industrial y de servicios y que este es el tercer sector que se ha investigado para realizar su análisis respectivo, posteriormente se realizará un análisis comparativo de los tres sectores, para explicar las similitudes o diferencias que se presenten entre ellos y contrastar los resultados.

REVISIÓN LITERARIA

La Profesionalización de la Empresa Familiar

Existe un creciente interés de parte de las empresas familiares de cómo llevar a cabo la profesionalización, ya que la gran mayoría no sobrevive a una segunda generación. (Raposo, 2010). 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. Urzúa (2012), hace referencia a la empresa familiar como el ente económico donde la dirección general, así como los puestos claves para la toma de decisiones, son ocupados por personas con lazos consanguíneos que se pueden considerar dueños, parciales o totales de la empresa. En tanto que (Betancourt, Arcos, Torres y Olivares (2009), consideran que son una organización controlada y operada por dos o más miembros del grupo familiar con la intención que la empresa continúe en propiedad de la familia. 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; b) influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa; c) interés por las buenas relaciones familiares; d) interés en la continuidad de la empresa de generación a generación (Poza, 2004).

De acuerdo con Llanos, Pasten, Valenzuela y Huepe, (2011), en las empresas familiares en su gestación y desarrollo normalmente es crítico el rol del patriarca y dado el perfil de estas empresas en sus primeras etapas son lideradas por un miembro de la familia, quien pocas veces es un profesional con experiencia en gestión de empresas o con conocimiento profesional de la industria donde la compañía compite (Sanz, 2009). La mayoría de ellos tiene una gran visión y coraje, crean una empresa por necesidad, a base de intuición y con conocimiento del negocio por su experiencia laboral (Sanz, 2009). Asimismo Llanos et al., (2011), estos emprendedores comparten un excepcional conjunto de características: resiliencia frente a reveses iniciales, alta tolerancia a la incertidumbre del entorno y una incansable dedicación al trabajo, pero también una obstinación con la primacía de la empresa, una confianza en su propio juicio que a menudo excluye las opiniones de otros y un modelo de organización controlador y centralizador de la empresa (Lansberg y Gersick, 2006). Es común en las empresas familiares encontrar un alto grado de informalidad y ausencia de herramientas administrativas y de planeación (Jiménez, 2009).

Para esta investigación se tomó como base 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, 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, a empresa recibe el apoyo de la familia, pues algunos de sus miembros, en ella, ocupan puestos, invierten recursos y capitalizan sus relaciones. Propiedad: Belausteguigoitia (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.

Profesionalización en la Gestión de las Empresas Familiares

En palabras sencillas, la profesionalización de un negocio familiar implica pasar por un proceso, en el que el negocio se empieza a manejar y administrar como una empresa, en lugar de una familia; y en donde se invitan a personas a bordo de la empresa, por sus habilidades, capacidades y experiencia, y no por el simple hecho de ser un miembro familiar. (Miranda, 2013). 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) En un estudio realizado por (Flores, Vega, Solís, 2013), hacen referencia que 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 tecno 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, lo anteriormente mencionado fue definido en una investigación realizada para el sector servicio, en donde se utilizaron los mismos factores de contingencia por (Flores et al., 2013), clasificándose de la siguiente manera: 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 hacer 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 comercio. Se procesó la información recolectada con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial.

Problemática y Justificación

En el contexto actual de la economía mexicana, se encuentran un número relevante de empresas familiares, en las que de acuerdo a las características de los mercados son globalizados y competitivos, en donde la turbulencia es muy agresiva, que ha incidido en lo económico, aunado a la poca formación de los propietarios 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 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 organización. 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. (Flores, et al., 2013) La variable dependiente es la profesionalización, en palabras sencillas, la profesionalización de un negocio familiar implica pasar por un proceso, en el que el negocio se empieza a manejar y administrar como una empresa, en lugar de una familia; y en donde se invitan a personas a bordo de la empresa, por sus habilidades, capacidades y experiencia, y no por el simple hecho de ser un miembro familiar. (Miranda, 2013). En cuanto a las variables independientes como los factores de contingencia se tomaron los siguientes: el proceso de profesionalización, capacitación, cultura organizacional, liderazgo y selección, mostrándose su operacionalización en la Tabla 1.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

<p>Profesionalización. En palabras sencillas, la profesionalización de un negocio familiar implica pasar por un proceso, en el que el negocio se empieza a manejar y administrar como una empresa, en lugar de una familia; y en donde se invitan a personas a bordo de la empresa, por sus habilidades, capacidades y experiencia, y no por el simple hecho de ser un miembro familiar. (Miranda, 2013).</p>	<p>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.</p>
	<p>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 garantía 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).</p>
	<p>Cultura organizacional. Distintos aspectos del entorno, especialmente la estabilidad, la complejidad, la diversidad y la hostilidad. Asimismo Belausteguigoitia (2010), también hacer 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.</p>
	<p>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.</p>
	<p>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.</p>

Fuente elaboración propia (2013)

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 Comercio de Tijuana, B.C., México

Objetivo Específico: Determinar si los factores de contingencia tales como el proceso de profesionalización, capacitación, cultura organizacional, liderazgo y selección inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Comercio.

Diseño de la Muestra

El diseño de la muestra es resultado de la identificación de una población total de 84 empresas familiares del sector comercio, registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de Marzo

2010, de Tijuana, B.C. México y de la consideración del porcentaje de presencia sobre la población total, dando como resultado 84 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 54 encuestas, estas fueron válidas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información, realizándose el trabajo de campo durante el segundo y tercer cuatrimestre del 2013.

Tabla 2: Total de Empresas de Acuerdo al SIEM, Marzo 2010

	Población	Muestra
Total de empresas	84	54

La tabla muestra que el total de empresas registradas, integran una población de 84, 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 54 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 0.80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba 0.60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable).

Tabla 3: Análisis de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de Elementos
0.873	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 0.60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.). Fuente: elaboración propias con datos del spss (2013)

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 comercio 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 54 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 4: Ficha Técnica Encuesta Por Muestreo Empresas Familiares del Sector Comercio

Trabajo de Campo	
Inicio: 12 de Agosto de 2011 Final: 30 de Noviembre 2012	
Universo Objeto de Estudio	Empresas familiares del Sector Comercio con dos o más empleados pertenecientes al sector comercio, de Tijuana, B.C.
Ámbito	Municipio de Tijuana, B.C., México
Selección de unidades muestrales	Muestreo aleatorio simple estratificado
Muestra	54 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 situacion de las empresas familiares del sector comercio

Esta tabla contiene la ficha técnica en la cual se refleja el muestreo realizado a las empresas familiares del sector comercio, 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 muestrales de una encuesta por empresa, el tipo de entrevista siendo esta presencial y la estructura del cuestionario aplicado de 41 preguntas. Fuente: elaboración propia (2013)

En la Tabla 4. Se refleja 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 para el sector comercio, siendo dos categorías las de mayor representatividad; las microempresas (con un rango de empleados de 0 a 5 trabajadores) representando el 68.52% y las empresas pequeñas (con un rango de 6 a 20 trabajadores) representando el 29.63% y las empresas medianas representan un 1.85% de la muestra.

Tabla 5: Distribución de la Muestra las Empresas Familiares del Sector Comercio

de Acuerdo al Tamaño (%)	Porcentaje Del Tamaño de la Muestra
Microempresa	68.52%
Empresa Pequeña	29.63%
Empresa Mediana	1.85%
De acuerdo al sector de actividad (%)	100%

En la tablas 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., siendo dos categorías las de mayor representatividad; las microempresas (con un rango de empleados de 0 a 5 trabajadores) representando el 68.52% y las empresas pequeñas (con un rango de 6 a 20 trabajadores) representando el 29.63% y las empresas medianas representan un 1.85% de la muestra. Fuente: elaboración propia (2013)

Tabla 6: Antigüedad de Empresas Familiares del Sector Comercio

de Acuerdo al Tamaño	Antigüedad (Promedio)	Porcentaje del Tamaño de la Muestra
Microempresa	8 años	68.52%
Empresa pequeña	15 años	29.63%
Empresa Mediana	20 años	1.85%
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 comercio, dando como resultado que las empresas familiares encuestadas de este sector, son empresas jóvenes, ya que promedio tienen una antigüedad de 8 años y representan el 68.52% de la muestra y el 29.63% son empresas consolidadas con una antigüedad promedio de 15 años y el 1.85% son empresas maduras con una antigüedad promedio 20 años de la muestra. Fuente: elaboración propia (2013)

A continuación se presentan los criterios utilizados para la estimación de la proporción de empresas familiares del Sector Comercio, de manera que se encuestaron 54 empresas del sector servicios por el

número de empleados contratados, siendo estas de la localidad y de carácter familiar como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7: Estimación de Proporción de Empresas Familiares del Sector Comercio Por Empleados

Empleados	Población	Muestra
0 a 5	37	68.52%
6 a 20	16	29.63%
21- 100	1	1.85%
Total	54	100%

Esta tabla muestra la estimación de proporción de empresas familiares del sector comercio que fueron encuestadas, en base al número de empleados con que cuentan, dando como resultado que el 68.52% son empresas que tienen de 0 a 5 empleados y el 29.63% de las empresas encuestadas de 6 a 20 empleados y e. 1.85% son empresas que tienen de 21 a 100 empleados. Fuente: elaboración propia (2013)

Asimismo en la Tabla 8, 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% participan más directivos no familiares.

Tabla 8: Estructura Organizativa Por Variables de Contingencia del Sector Comercio

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	Gran Total
	40.74%	Directivo No	21.14%	61.88%
	12.96%	Familiar	12.20%	25.16%
	3.70%	Encargados		3.70%
	9.26%			9.26%
	66.66%		33.34	100%

Esta tabla muestra la estructura organizativa por variables de contingencia del sector comercio de acuerdo al tipo de dirección de la empresa familiar, dando como resultado que el 66.66% de las empresas familiares su dirección está a cargo de algún miembro de la familia y el 33.34% la dirección de la empresa es dirigida por un miembro ajeno a la familia. Fuente: elaboración propia (2013)

En esta Tabla 9, se muestra el perfil del propietario/gerente en cuanto a las variables de contingencias de sexo representando un 73.08% la participación de las mujeres en la dirección de la empresas dirigidas por miembros de la familia y un 26.92 las que se encuentran en las empresas dirigidas por directivos no familiares, asimismo el 66.66% de los propietarios/gerentes son los que dirigen la empresa familiar y el 56.50% está dentro del rango de los 40-45 años de edad promedio, con una antigüedad en el puesto de 4 a 6 años con un porcentaje del 53.42% y solo el 39.60% de los directivos de la empresa familiar en la cual la dirección es asumida por algún miembro de la familia cuenta con estudios universitarios.

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 comercio en Tijuana, B.C., obteniendo 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 considerar para profesionalizarse, que se respaldan en la gestión de estas variables como recursos intangibles, sin olvidar que su estructura organizacional se fundamenta 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 muestra el balance y la articulación que deben existir entre la propiedad, la empresa y la familia.

Tabla 9: Perfil del Propietario/Gerente Por Variables de Contingencia del Sector Comercio

Perfil del Propetario/Gerente	Mujer 26	Hombre 28	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	73.08%	60.71%	66.66%	56.50%	53.42%	39.60%
Según la dirección de la empresa familiar por directivos no familiares	26.92%	39.29%	33.34%	43.50%	46.58%	60.40%
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 73.08% la participación de las mujeres en la dirección de la empresas dirigidas por miembros de la familia y un 26.92 las que se encuentran en las empresas dirigidas por directivos no familiares, asimismo el 66.66% de los propietarios/gerentes son los que dirigen la empresa familiar y el 56.50% está dentro del rango de los 40-45 años de edad promedio, con una antigüedad en el puesto de 4 a 6 años con un porcentaje del 53.42% y solo el 39.60% de los directivos de la empresa familiar en la cual la dirección es asumida por algún miembro de la familia cuenta con estudios universitarios. Fuente: elaboración propia (2013)

Tabla 10: Correlaciones Bivariadas (Matriz de Pearson) de las Variables Independientes

Correlación Entre Variables	Correlación
Cultura Organizacional – Cultura Organizacional	0.665**
Selección – Selección	0.638**
Liderazgo-Selección	0.603**
Liderazgo-Liderazgo	0.747**
Capacitación – Capacitación	0.683**
Proceso de Profesionalización - Selección	0.610**
Proceso Profesionalización – Liderazgo	0.633**
Proceso Profesionalización – Capacitación	0.633**
Proceso Profesionalización-Proceso Profesionalización	0.679**

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 el liderazgo incide en la selección en un 0.603, el proceso de profesionalización incide en la selección en un 0.610, de igual manera en el liderazgo con un 0.633, así como en la capacitación en un .633 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 0.655, selección con 0.638, liderazgo con 0.74, capacitación con 0.683 y el proceso de profesionalización con 0.679. Fuente: elaboración propias con datos del spss (2013) **La correlación es significativa en el nivel 0.01 * La correlación es significativa en el nivel 0.05

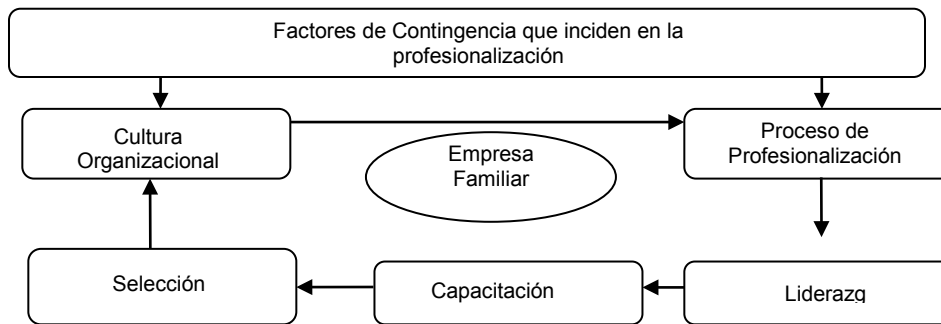
RESULTADOS

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 lo referente a la cultura organizacional en las empresas familiares del sector comercio, existen buenas relaciones familiares, por lo mismo se manifiestan buenos canales de comunicación al interior de la empresa, ya que de manera continua se reúne el consejo familiar con los directivos, dando como resultado que no se presenta una resistencia al cambio de parte de los empleados ni de parte de la familia.

De igual manera dentro de la cultura organización existe la capacidad de adaptación de acuerdo a las necesidades de la familia, ya que existen manuales de organización, se da a conocer la misión, visión, filosofía y valores de las empresas y que expectativas se tienen de los nuevos empleados o las nuevas generaciones que se van a contratar, también cuenta con reglamentos interiores de trabajo que proporcionan la ayuda necesaria para el manejo de potenciales conflictos que se puedan presentar del tipo negocio-familia. Existe una orientación a largo plazo en la administración de la empresa familiar que se

manifiesta al ser manejadas por directivos no familiares y existe una apertura de continuar contratando bajo estas condiciones a través de los perfiles solicitados por la empresa, basándose en procesos competitivos de selección, los criterios de contratación para los profesionales ajenos a la familia es el que cuenten con estudios superiores, es decir, mínimo licenciatura terminada para poder ocupar los puestos.

Figura 1: Factores de Contingencia Que Inciden en la Profesionalización de las Empresas del Sector Comercio



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 Comercio, de acuerdo a los resultados obtenidos en las correlaciones realizadas. Estas cinco variables representan un conjunto de criterios empresariales de eficiencia que las empresas familiares deben considerar para profesionalizarse, que se respaldan en la gestión de estas variables como recursos intangibles, sin olvidar que su estructura organizacional se fundamenta 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). Fuente elaboración propia Flores M.V. y Vega A. (2013).

Asimismo, la familia posee la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización ya que los cargos ocupados por los directivos ajenos a la familia tienen bien definidos los roles que desempeñan en los puestos que ocupan dentro de la organización, compartiendo los valores de la empresa, logrando la permanencia de directivos no familiares. Cuentan con asesores externos que asisten a la familia en la realización de un protocolo familiar primero para establecer un balance entre la familia y la empresa, logrando generar el compromiso entre sus empleados y segundo logrando la seguridad del negocio con la armonía familiar. También las empresas familiares del sector comercial tienen procesos para la preparación de sucesores profesionales al interior de la familia, es decir, a través de una educación formal y con procesos de control de administración que permiten evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales. La finalidad de establecer un protocolo familiar es que los propietarios se apoyen en él para anticiparse a los conflictos que se puedan presentar, aunque siempre se presentaran situaciones que en ocasiones son imposibles de prever, pero al menos ya están cubiertas en su mayoría cuando se tiene establecidos por escrito todos los parámetros a seguir, dentro del plan estratégico.

El protocolo familiar por sí mismo no garantiza el éxito del negocio familiar. Las familias deben ir más allá de asegurar la propiedad familiar y de establecer un liderazgo familiar, deben además tratar de definir y establecer un vínculo sostenible de la familia y un compromiso con el desarrollo del negocio. (Brenes y Madrigal, 2008) Las empresas familiares del sector comercio en cuanto los directivos ajenos que se incorporen a familia les permite una amplia libertad en la toma de decisiones, reflejándose en un liderazgo efectivo, ya que uno de los parámetros de selección que se toma en cuenta es que posean una alta capacidad de lograr consensos con la familia, lo que genera confianza en la familia, debido a lo que se mencionó anteriormente de que las contrataciones son mediante procesos de selección competitivos. De igual manera las empresas familiares del sector comercio cuentan con un proceso de control de la administración interno, que permite evaluar la calidad de la gestión de los directivos ajenos a la familia, a través de una política de evaluación, remuneración e incentivos de acuerdo a los resultados o metas establecidos por la empresa que deben lograr cada uno de ellos.

CONCLUSIONES

Todas las empresas familiares son distintas, aunque presentes características similares, por lo tanto la profesionalización se debe manejar de acuerdo a la realidad de cada una de las familiar y de la propia organización, en donde se involucre tanto a los miembros de la familia como al personal directivo contratado que es ajeno a la familia en el proceso. Es de suma importancia para que las empresas familiares permanezcan en el mercado laboral, 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. El perfil del propietario/gerente en las empresas familiares del sector comercio, en cuanto a las variables de contingencias de sexo representando un 73.08% la participación de las mujeres en la dirección de la empresas dirigidas por miembros de la familia y un 26.92 las que se encuentran en las empresas dirigidas por directivos no familiares, asimismo el 66.66% de los propietarios/gerentes son los que dirigen la empresa familiar y el 56.50% está dentro del rango de los 40-45 años de edad promedio, con una antigüedad en el puesto de 4 a 6 años con un porcentaje del 53.42% y solo el 39.60% de los directivos de la empresa familiar en la cual la dirección es asumida por algún miembro de la familia cuenta con estudios universitarios.

Solo que 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 comercio que las empresas en un 33.34% son dirigidas por directivos ajenos a la familia y con estudios universitarios representado en un 60.40% 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 representan una minoría, solo siendo 26 el total de propietarios/gerentes las que ocupan estos puestos. 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 comercio representando un 68.52%.

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. (Flores, et al., 2013). Obteniéndose como resultado que son las empresas las de mayor complejidad las que su personal directivo es de la familia con una representatividad del 66.66%. 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. (Flores, et al., 2013). Las empresas familiares del sector comercio aún tienen estructuras sencillas basadas en la gestión y en la toma de decisiones de su fundador, siendo microempresas con un máximo de 5 empleados, representando el 68.52% de las empresas familiares de este sector, por lo cual son empresas jóvenes con un promedio de antigüedad de 8 años. Respecto a las variables independientes, el liderazgo incide en la selección en un 0.603, el proceso de profesionalización incide en la selección en un 0.610, de igual manera en el liderazgo con un 0.633, así como en la capacitación en un 0.633 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 0.655, selección con 0.638, liderazgo con 0.74, capacitación con 0.683 y el proceso de profesionalización con 0.679.

Ya que tipo de liderazgo que ejerce es efectivo, en base a las competencias del propietario de la empresa familiar este tiene la capacidad para liderar a su equipo de trabajo, porque cuentan con una estructura organizacional que es funcional en la que ya existen las descripciones de puestos, por lo cual se pueden

asignar tareas específicas a los directivos ajenos a la familia quienes tomaran decisiones para alcanzar las metas fijadas por la organización. Asimismo de acuerdo a lo anterior las decisiones sobre la estructura organizacional de las empresas familiares del sector comercio concentran la tomada de decisiones en el propietario y al tratarse de microempresas y siendo de dirección familiar representando un 66.66%, por lo cual estas no han formalizado su estructura organizativa a través de un organigrama.

Dando como resultado independientemente de que no esté formalizada su estructura organizativa, existen canales de comunicación eficientes hacia el interior de la empresa, reflejándose en las buenas relaciones familiares, como resultado de esto no existe resistencia al cambio por parte de los empleados miembros de la familia y los que son ajenos a ella, adaptándose a las nuevas necesidades de la familia. En esencia a través de la profesionalización, los propietarios deben ir más lejos que el solo asegurar la propiedad familiar e implantar un liderazgo familiar, deben precisar un vínculo sostenible de la familia con el personal ajeno a la familia, para generar un sentido de pertenencia y lealtad a través de un compromiso con el desarrollo de la organización. 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 comercio como se representó en el esquema.

El esquema se presenta con la finalidad de que a futuro cuando las empresas familiares hayan crecido lo suficiente, con seguridad se encontraran en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, internacionalización y de la administración de una organización más compleja. (Brenes y Madrigal, 2008) La primordial contribución de este trabajo de investigación, es la propuesta de un esquema que presenta con una serie de variables como factores de contingencia que las empresas familiares del Sector Comercio es conveniente tomen en cuenta para que logren profesionalizarse, con la finalidad de que su estructura organizacional, procesos y manejo de personal se encuentren establecidos de manera formal. Asimismo se presenta información de utilidad que contribuye a que los propietarios de las empresas familiares, reconsideren acerca de la importancia que tiene la profesionalización, como un factor fundamental para su competencia, a través del cual es posible lograr mejores condiciones para crecer, desarrollarse y lograr ser competitivas en los mercados globales a los cuales se enfrentan en la actualidad. La primordial 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, donde se llevó a cabo el estudio, prolongando significativamente el periodo para recabar los datos y por ende de la investigación.

Para trabajos futuros, se recomienda realizar un análisis comparativo de los tres sectores, para explicar las similitudes o diferencias que se presenten entre ellos y 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.

BIOGRAFIA

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

Flores M.A., Vega, A., Solís M.M (2013) "Factores de Contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Servicios de Tijuana, B.C." Revista Internacional de Administración y Finanzas Vol. 5(5) 2013 pp. 29 - 44

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. p. 3, pp.1-27.

INEGI, (2006) “Micro, Pequeña y Medina y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos.” Censos Económicos 2004.

INEGI (2009) “Micro, Pequeña y Medina y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos.” Censos Económicos 2009.

Jiménez, G (2009) “Entrevista “Profesionalizar la empresa familiar, clave para el éxito”. Centro de empresas familiares.

Lansberg, I; Gersick, K; (2006) “Sello de la familia: Cultura y sello corporativo en la empresa familiar Latinoamericana.” *Harvard Business Review*, p. 4.

Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F., y Huepe, P. (2011) “Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. Horizontes Empresariales, Vol.10(2), pp. 9-23

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

OCDE, (2007) “SME’s in México: Issues and Policies.” Paris, Francia: OCDE Publishing.
Poza, E. (2004). “Empresas familiares.” Editorial Thompson Learning Internacional. México

Williams, R.O. (1992) “Successful Ownership in Business Families”. *Journal of the Family Firm Institute*, Vol. 5 (2), pp. 3-27

Betancourt, Arcos, Torres y Olivares (2009). *Empresas familiares*. Extraído 29 Julio 2013 del sitio web: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>

Brenes W. y Madrigal K. (2008). *Reglas del juego claras: La clave del éxito para la continuidad de la empresa familiar*. ISSN 1668-5798. Extraído 29 de Julio de 2013 del sitio web: <http://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/temas/TemasNov08.pdf>

Diario Oficial de la Federación (2009). *Estratificación de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado el 24 de Marzo de 2014] http://www.conanp.gob.mx/materiales/pdf/pdf_materiales/10/ESTRATIFICA%20MIPYMES.pdf

INEGI (2009). *Carpeta Nacional de comercio*. Extraído 14 Octubre 2013 del sitio web: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Comercio.pdf

Miranda, E. (2013). *Profesionalización de un negocio familiar*. Extraído 29 de Julio 2013 del sitio web: <http://plataconplatica.wordpress.com/2013/04/16/profesionalizacion-de-un-negocio-familiar/>

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 06 Marzo 2012 del sitio web: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21211979006.pdf>

Raposo, E. (2010). *La profesionalización como vacuna contra el fracaso de la empresa familiar*. Extraído 29 Julio 2013 del sitio web: <http://www.empresafamiliar.biz/2010/admin/por-qu-fracasa-la-empresa-familiar>

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 06 Marzo 2012 del sitio web: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000100001&script=sci_arttext

Sanz, L. (2009). *El dilema del fundador: ¿cuándo dejar la empresa en manos de un gerente profesional*. Extraído 15 Enero 2014 del sitio web: <http://blogempresa.blogspot.mx/search?q=el+dilema+del+fundador:+cuando+dejar+la+empresa+en+manos+de+un+gerente+profesional>

Urzúa, J.J. (2012). *Empresas familiares: lo primero es el negocio. Retos de la empresa familiar en un mundo globalizado*. Extraído 29 Julio 2013 del sitio web: http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferences/empresas_familiares_primero_negocio.pdf

Valda, J. C. (2011). *El desafío de profesionalizar una empresa familiar*. Extraído 07 Marzo 2012 del sitio web: <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 07 Marzo 2012 del sitio web: <http://www.eumed.net/libros/2010e/826/index.htm>

Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F., & Huepe, P. (2011). Determinantes Del Éxito En Procesos De Profesionalización De Empresas Familiares. (Spanish). *Horizontes Empresariales*, 10(2), 9-23. (Pendiente)

RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen el apoyo logístico y financiero del Fondo para la Investigación. Asimismo, agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

BIOGRAFÍA

Dra. Maria Virginia Flores Ortiz. Profesor de tiempo completo. Catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración. Certificación de ANFECA, PROMEP, SNI Nivel1 por CONACYT. 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, PROMEP y SNI Nivel 1 por CONACYT. Dirección Calzada Universidad Número 14418, Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C., C.P. 22390. Correo electrónico: avega@uabc.edu.mx

Dr. Edgar Armando Chávez Moreno. Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria, Universidad Autónoma de Baja California. Centro de Ingeniería y Tecnología (CITEC). Certificación PROMEP. Blvd. Universitario 1000 C.P. 21500. Correo electrónico: gared74mx@uabc.edu.mx

