

# **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE INCIDEN EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR INDUSTRIAL, COMERCIAL Y DE SERVICIOS DE 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**

*La presente investigación tiene como objetivo realizar el análisis comparativo de 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 Industrial, Servicios y de Comercio de Tijuana, B.C., México. Debido a la importancia que tiene la gestión de toda organización para que esta 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 como factores de contingencia, proponiéndose una serie de variables. 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 CLAVE:** Factores de Contingencia, Profesionalización, Sector Industrial, Comercio y Servicios

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MAIN FACTORS AFFECTING THE PROFESSIONALISM OF FAMILY BUSINESSES OF MANUFACTURING, TRADE AND SERVICES OF TIJUANA, BC, MEXICO**

### **ABSTRACT**

*This research conducts a comparative analysis of contingency factors, such as a process of professionalization, training, organizational culture, leadership and selection. The goal is to determine what affect the professionalization of family businesses in the manufacturing, services and trade industries of Tijuana, BC, Mexico. The importance of managing the entire organization to achieve professionalization, is through hiring managers from outside the family. To measure levels of professionalism those states or organizational conditions as contingency factors were examined. We propose a number of variables. Statistical analysis of the data, produces a scheme in which contingency factors that directly affect the professionalism shown were identified.*

**JEL:** L21, L22

**KEYWORDS:** Contingency Factors, Professionalization, Manufacturing, Trade and Services

## INTRODUCCIÓN

Algunos datos que reflejan 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. La profesionalización en las empresas familiares, es el lograr que las actividades se lleven a cabo con criterios organizacionales de eficiencia para evaluar sus resultados, para que la toma de decisiones no esté influenciada por criterios familiares, que no siempre están relacionadas con los de la empresa. Por lo tanto, es importante contarse con un equipo directivo con experiencia y conocimientos en el manejo de la administración de las empresas. Tanto para el Sector, Industrial, Servicios y de 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 esté 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.

Por lo tanto 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. Asimismo 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 Industrial, Comercio y de Servicios en Tijuana, B.C., México.

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 (2010), el cual se tomó 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.

El concepto de empresa familiar se ha ido constituyendo con las aportaciones efectuadas por diferentes investigadores, ya que la preocupación por los negocios de las familias es un hecho histórico y lógico (Zachary, 2011). Por lo tanto 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. Los valores de la empresa familiar son un factor clave en el desempeño de la empresa y se deben analizar como un recurso más y una ventaja competitiva. (Tapies, 2010) De acuerdo con Ojeda (2013), las empresas familiares son aquellas que están bajo el control de una o varias familias relacionadas, que tienen la intención de transferir la organización a la siguiente generación. Asimismo el Instituto de la

Empresa Familiar (FFI, 2012), los hechos siguientes permiten caracterizar a las empresas familiares en el ámbito global dado que crean entre setenta y noventa por ciento del producto mundial cada año y dos tercios de los propietarios de empresas familiares quieren asegurar un medio de vida para sus dependientes. El entorno para la innovación en la empresa familiar mejora cuando más generaciones de la familia propietaria participan activamente en el negocio en tanto que muchas empresas familiares pequeñas y medianas tienen problemas para participar plenamente en los mercados internacionales. Por lo tanto la internacionalización es más probable cuando los miembros jóvenes de la familia participan en la gestión empresarial. Por último las empresas familiares en los países en desarrollo suelen ser propiedad de minorías extranjeras, es decir, son conocidas como minorías intermediarias y tienden a ser la fuerza dominante en esas economías.

La importancia de las empresas familiares en las diferentes economías se debe al alto porcentaje que representan de todas las empresas, su significativo aporte al producto interno bruto, su generación de puestos de trabajo y su aporte a la innovación. Las empresas familiares, además de enfrentar los problemas propios de la relación que se crea entre la familia y la empresa, lidian con las mismas circunstancias que cualquier otra empresa. Una de las principales diferencias entre una empresa familiar y una no familiar es que la primera tiene la particularidad de contar con un gobierno corporativo cuya gestión puede verse afectada por sentimientos y emociones derivadas de las relaciones entre los integrantes de la familia. (Marvez, 2013) En las empresas familiares dos subsistemas distintos coexisten, la familia y la empresa, a veces de una manera armoniosa, y a veces no tanto. Las diferencias entre estos subsistemas influyen tanto en los comportamientos, como en los procesos de estas organizaciones. (Deschamps, 2014). En tanto que 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.

Asimismo con Ojeda (2013), hace referencia que el prestigio y la reputación de la familia, los cuales son cultivados por el fundador y las relaciones con organizaciones internacionales cultivadas en cámaras profesionales, grupos de interés e industrias son ejemplos de capital social puente que permite a las empresas familiares acceder nacional e internacionalmente a nuevos socios, proveedores o mercados, a buenas condiciones comerciales en momentos difíciles, a noticias y actualizaciones del mercado y de las tendencias políticas. Las buenas relaciones internas dentro de una empresa familiar son un ejemplo de unión de capital social que permite a la empresa tener empleados comprometidos y motivados, alineados con los intereses de los propietarios. Estos recursos estratégicos esenciales actúan como fuerzas que modifican el comportamiento empresarial, construyen una empresa más innovadora y más propensa a asumir riesgos. Por lo tanto 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, a empresa recibe el apoyo de la familia, pues algunos de sus miembros, en ella, ocupan puestos, invierten recursos y capitalizan sus relaciones. Propiedad: Belauteguigoitia (2010), para este punto hace 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. 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, 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.

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. (Belausteguigoitia, 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.

### Profesionalización en la Gestión de Las Empresas Familiares

La profesionalización genera un alto impacto en la competitividad de las empresas, aún más en empresas familiares donde estos procesos son especialmente complejos. Esta investigación buscó determinar cuáles son los determinantes del éxito de procesos de profesionalización de empresas familiares. Sobre la base de la opinión de expertos del ámbito académico, asesores-consultores de empresas familiares y empresarios que han vivido este tipo de procesos, se logró determinar que las variables que más explican el éxito en este tipo de procesos son la capacidad de adaptarse a los cambios y el control de los procesos de profesionalización. Por otra parte, las variables que menos explican este fenómeno son la capacidad de compartir tareas por parte del propietario y la incorporación de ejecutivos no familiares por medio de procesos competitivos. (Llanos, 2011) De acuerdo con Gimeno (2013), entre una empresa profesionalizada y una empresa personalizada, la diferencia radica en la toma de decisiones: Las empresas personalizadas toman decisiones intuitivas, mientras que las profesionalizadas toman decisiones analíticas. Por tanto, profesionalizar una empresa es realizar la transición de una organización que toma decisiones intuitivas a otra que las toma de forma analítica". Gimeno comentó que "no se puede

despreciar ninguna de ellas, pues es preferible una u otra en función del conocimiento y de la complejidad del tema. De tal manera que para profesionalizar la empresa familiar, hay que conseguir que la empresa familiar dependa menos de personas concretas; tiene que ver con la toma de decisiones. La dimensión ha de ser organizacional, y también tiene que ver con las estructuras, los sistemas, las capacidades, los estilos de dirección y la cultura, entre otras cuestiones. Pero muchas veces esta profesionalización fracasa debido a distintos motivos tales como: porque hay una confusión del nivel en que estamos profesionalizando, porque no hay los recursos necesarios, porque existe una confusión entre el director general y los encargos o mensajes, o del papel del propio director general dentro de la organización, cambios de nivel sin el proceso adecuado o cambios de nivel sin que el presidente esté preparado

La profesionalización debe representar, impulsar y reglamentar parte del servir a la empresa familiar y a la familia empresaria tiene que ver con buscar e implantar mecanismos de representación (órganos de gobierno) en donde todos los miembros de la familia puedan vocear sus inquietudes e ideas (trabajen o no en el negocio), donde se impulse a las nuevas generaciones a emprender por su propia cuenta y donde se establezcan acuerdos (protocolos familiares) para reglamentar el involucramiento de la familia en el negocio. Reglamentar y cumplir es parte de servir y de usar el poder conferido moderadamente. Cuando no existen reglas en la familia empresaria (protocolos familiares), la confusión y la ignorancia abren nichos que pueden ser explotados aun en contra de la propia familia, generando abuso de poder por parte de algunos dueños. (Treviño, 2012)

Sucede que no pocas veces la familia se ve en la necesidad de incorporar a profesionales no familiares para dirigir a la empresa. No con esto quiero decir que sea una mala decisión, el problema radica en que muchas veces la familia tiene que tomar esta decisión sin estar preparada o convencida de hacerlo. Profesionalizar no necesariamente es sinónimo de sacar a todos los miembros de la familia de la dirección de la empresa, e incorporar a terceros profesionales en su lugar. Los miembros de la familia pueden perfectamente ser profesionales en la medida que adopten prácticas profesionales sobre cómo trabajar y dirigir la empresa familiar. Esto implica establecer y respetar criterios y requisitos sobre quiénes, cuándo y cómo se incorporan los familiares a trabajar y a dirigir en la empresa familiar, quién y cómo evalúa su gestión, cómo se los remunera, etc. Todas decisiones que hacen a la profesionalización de los procesos en la empresa familiar. (Folle, 2014)

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), es decir en esencia, mientras que la profesionalización es a menudo percibida como la toma de decisiones mediante sistemas y procesos, el reto es diferente en las empresas controladas por familias. (Grano, 2011) 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) Cuando se trata de la empresa familiar, las relaciones entre los distintos grupos de interés involucrados con su actividad son más complejas, dado la presencia de un sistema adicional al de la empresa, como lo es el sistema familia, donde alguno (s) de sus miembro (s) pueden ser propietarios y/o empleados/directivos.

Las relaciones que se establecen entre los accionistas o propietarios de la empresa, su consejo de administración, su alta dirección y cualquier otro grupo de interés que participe en la empresa son la fuente principal de sus potenciales conflictos. (Hernández, 2015) Por esta razón Hernández (2015),

menciona que el gobierno corporativo tiene como principal objetivo limitar y resolver los problemas ocasionados por el conflicto de intereses que surgen entre los diferentes colectivos implicados directa o indirectamente en la actividad de la empresa. Con esta finalidad, en la empresa familiar se puede establecer un conjunto de órganos de gobierno que actúan como foros de discusión, de entendimiento mutuo y de resolución de conflictos. Por tanto, las estructuras de gobierno corporativo constituyen una de las dimensiones o aspectos relevantes para que una organización logre profesionalizarse empresarialmente, con el fin de mantener reglas claras para evitar los conflictos internos entre los diferentes sistemas que constituyen la organización.

La profesionalización de la empresa pasa por alcanzar la profesionalización de la dirección y del gobierno. Los órganos de gobierno son formaciones y estructuras internas que imprimen valor a la empresa familiar constituyendo el núcleo a través del cual, formal o informalmente, se expresan las directrices generales estratégicas y de funcionamiento. La profesionalización del gobierno hace referencia a la instauración de los órganos que regulan la acción entre el sistema familia y el sistema empresa. El gobierno de la familia está conformado por las asambleas y consejos de familia, constituyendo el foro donde se discuten la visión e intereses de la familia con respecto a la empresa; y el gobierno de la empresa contempla la asamblea de accionistas y el consejo de administración, garantes de los intereses a largo plazo de los accionistas. (Hernández, 2015)

De tal manera que una empresa está profesionalizada de acuerdo con Tàpies (2014), cuando la familia propietaria aplica criterios profesionales en la selección. Aquí no debe haber dilema alguno entre un miembro de la familia o un externo. No es una cuestión de apellido. Es una cuestión de capacidad. La empresa familiar ha de contratar la persona más adecuada para ocupar el puesto. Y toda la organización ha de conocer y compartir estos criterios. Si en lugar de centrarse en las características y criterios que requiere el puesto, la empresa se inclina por improvisar y ocuparlo con un familiar únicamente porque está desempleado y sin tener en cuenta su perfil profesional ni sus habilidades, mal vamos. La brecha entre los familiares y los externos se irá agrandando y afectando a toda la estructura. Una familia empresaria donde impera la meritocracia y los principios del buen gobierno, entenderá que relevo y profesionalización, son términos diferentes pero no auto excluyentes.

El relevo generacional es un proceso que pone de manifiesto la voluntad de la familia de continuar con el proyecto y el legado de la empresa familiar. La profesionalización es un proceso que pone de manifiesto la capacidad de la empresa de estructurar la gestión y el proceso de toma de decisiones, según una serie de criterios que favorecen tener mejores resultados y el control sobre la misma. Son términos complementarios cuya implementación adecuada ha de guiar la empresa familiar hacia mejores resultados y lograr uno de los principales propósitos que propulsan a este tipo de empresas: entregar la empresa familiar a la siguiente generación con las bases que permitan que ese legado se incremente de generación en generación. (Tàpies, 2014) En un estudio realizado por Flores (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.

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, 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. La variable dependiente es la profesionalización lo que 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.

## Objetivos

*Objetivo General:* Análisis comparativo de 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 Industrial, Servicios y de Comercio de Tijuana, B.C., México.

*Objetivo Específico:* Determinar el análisis comparativo de los factores de contingencia tales como el proceso de profesionalización, capacitación, cultura organizacional, liderazgo que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Industrial, Servicios y de Comercio de Tijuana, B.C., México.

## Diseño de la Muestra

El diseño de la muestra es resultado de la identificación de una población total de 473 empresas familiares del sector industrial, comercial y de servicios, 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 357 empresas, como se muestra en la Tabla 1 en donde 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 357 encuestas, estas fueron válidas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información. Llevándose a cabo la presente investigación en dos años para realizar el análisis comparativo de los tres sectores.

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

	Población	Muestra
Total de empresas	473	357

*La tabla muestra que el total de empresas registradas, integran una población de 473 empresas, 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 357 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 está por arriba 0.60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable).

Tabla 2: 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 0.80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba 0.60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.). Fuente: elaboración propia con datos del spss (2013)*



**RESULTADOS**

Análisis de Factores de Contingencias

En la Tabla 3 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 en el Sector Industrial; las microempresas (con un rango de empleados de hasta 10 trabajadores) representando el 93.16% y las empresas pequeñas (con un rango de 11 a 50 trabajadores) representan un 6.84% de la población, para el 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 y por último en el Sector Servicios representan un 59.98%, siendo dos categorías las de mayor representatividad; las microempresas (con un rango de empleados de hasta 10 trabajadores) representando el 93.16% y las empresas pequeñas (con un rango de 11 a 50 trabajadores) las cuales representan un 6.83% de la población.

Tabla 3: Distribución de la Muestra las Empresas Familiares del Sector Industrial, Comercio y de Servicios

de Acuerdo al Tamaño (%) Sector Industrial	Porcentaje del Tamaño de la Muestra	de Acuerdo al Tamaño (%) Sector Comercio	Porcentaje del Tamaño de la Muestra	de Acuerdo al Tamaño (%) Sector Servicios	Porcentaje del Tamaño de la Muestra
Microempresa	93.16%	Microempresa	68.52%	Microempresa	99.60%
Empresa Pequeña	6.84%	Empresa Pequeña	29.63%	Empresa Pequeña	0.40%
Empresa Mediana	0.00%	Empresa Mediana	1.85%	Empresa Mediana	0.00%
De acuerdo al sector de actividad (%)	100%	De acuerdo al sector de actividad (%)	100%	De acuerdo al sector de actividad (%)	100%

*En la tabla 3 se muestra la información acerca de la representatividad de la distribución del tamaño de la muestra del Sector Industrial, Comercio y de Servicios, 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. Fuente elaboración propia (2015).*

En la Tabla 4 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 del Sector Industrial encuestadas, son empresas jóvenes, ya que promedio tienen una antigüedad de 12.1 años y representan el 93.16% de la muestra, asimismo en la Tabla 4 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 y por último en el Sector Servicios se muestra 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 4: Antigüedad de Empresas Familiares del Sector Industrial, Comercio y Servicios

de Acuerdo al Tamaño del Sector Industrial	Antigüedad (Promedio) Sector Industrial	Porcentaje del Tamaño de la Muestra Sector Industrial	de Acuerdo al Tamaño del Sector Comercio	Antigüedad (Promedio) Sector Comercio	Porcentaje del Tamaño de la Muestra Sector Comercio	De Acuerdo al Tamaño del Sector Servicios	Antigüedad (Promedio) Sector Servicios	Porcentaje del Tamaño de la Muestra Sector Servicios
Microempresa	12.1 años	93.16%	Microempresa	8 años	68.52%	Microempresa	8.9 años	99.60%
Empresa pequeña	19.3 años	6.83%	Empresa pequeña	15 años	29.63%	Empresa pequeña	10 años	0.40%
Empresa Mediana			Empresa Mediana	20 años	1.85%	Empresa Mediana		
De acuerdo al sector de actividad (%)		100%	De acuerdo al sector de actividad (%)		100%	De acuerdo al sector de actividad (%)		100%

En la Tabla 4 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). Fuente elaboración propia (2015).

Esta Tabla 5, se muestra la estructura organizativa por variables de contingencia del Sector Industrial, dando como resultado que el 35.89% de acuerdo al tipo de dirección de la empresa familiar está a cargo del propietario y el 17.95% de un directivo familiar. Asimismo se 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 y por último se 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.

Tabla 5: Estructura Organizativa por Variables de Contingencia del Sector Industrial, Comercio y de Servicios

Dirección de la Empresa Familiar Por Miembros de la Familia Sector Industrial	Empresa de Dirección Familiar Sector Industrial	Empresa de Dirección Familiar Sector Industrial	Empresa de Dirección Por Directivos No Familiares Sector Industrial	Totales
Propietario	35.89%	Directivo No Familiar	11.96%	47.85%
Directivo Familiar	17.95%	Encargados	12.83%	30.78%
Esposa(o)	6.84%	Asesores	2.56%	9.40%
Hijo	11.97%			11.97%
Total	72.65%		27.35%	100%
Dirección de la Empresa Familiar por miembros de la familia Sector Comercio	Empresa de dirección familiar Sector Comercio	Empresa de dirección familiar Sector Comercio	Empresa de dirección por directivos no familiares Sector Comercio	Totales
Propietario	40.74%	Directivo No Familiar	21.14%	61.88%
Directivo Familiar	12.96%	Encargados	12.20%	25.166%
Esposa(o)	3.70%			3.70%
Hijo	9.26%			9.26%
Total	66.66%		33.34%	100%
Dirección de la Empresa Familiar por miembros de la familia Sector Servicios	Empresa de dirección familiar Sector Servicios	Dirección de la Empresa familiar por directivos no familiares Sector Servicios	Empresa de dirección por directivos no familiares Sector Servicios	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%

En la tabla 5 se muestra la estructura organizativa por variables de contingencia del Sector Industrial, Comercio y de Servicios de acuerdo al tipo de dirección de la empresa familiar, de las empresas cuando 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 (2015)

En la Tabla 6 se presenta el perfil del propietario/gerente de las empresas familiares del Sector Industrial en cuanto a las variables de contingencias de sexo representando un 64.20% la participación de las mujeres en la dirección de la empresas dirigidas por miembros de la familia y un 35.80% las que se encuentran en las empresas dirigidas por directivos no familiares, asimismo el 72.65% de los propietarios/gerentes son los que dirigen la empresa familiar y el 53.68% 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 55.60% y solo el 37.26% 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 tanto que en el Sector Comercio se muestra el perfil del propietario/gerente de las empresas familiares del 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.

Por último se muestra el perfil del propietario/gerente del Sector Servicio en cuanto a las variables de contingencias de sexo representando un 54.24% la participación de las mujeres en la dirección de la 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.

Tabla 6: Perfil del Propietario/Gerente por Variables de Contingencia del Sector Industrial, Comercio y de Servicios

Perfil del Propietario/Gerente Sector Industrial	Mujer 33	Hombre 84	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 Sector Industrial	64.20%	78.24%	72.65%	53.68%	55.60%	37.26%
Según la dirección de la empresa familiar por directivos no familiares Sector Industrial	35.80%	21.76%	27.35%	46.32%	44.40%	62.74%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Perfil del propietario/gerente Sector Comercio	Mujer 26	Hombres 28	Dirección familia propiedad	Edad Rango 40-45 años	Antigüedad Rango 4 – 6 años	Estudios Universitarios
Según el tipo de dirección familiar por miembros de la familia Sector Comercio	73.08%	60.71%	66.66%	56.50%	53.42%	39.60%
Según la dirección de la empresa familiar por directivos no familiares Sector Comercio	26.92%	39.29%	33.34%	43.50%	46.58%	60.40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Perfil del propietario/gerente Sector Servicios	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 Sector Servicios	54.24%	62.80%	59.80%	55.50%	51.02%	37.51%
Según la dirección de la empresa familiar por directivos no familiares del Sector Servicios	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 73.08% la participación de las mujeres en la dirección de las 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 7: Correlaciones Bivariadas (Matriz de Pearson) de las Variables Independientes

Correlación Entre Variables	Correlaciones Sector Servicios	Correlaciones Sector Comercio	Correlaciones Sector Industrial
Cultura Organizacional	0.608**	0.665**	0.536**
Selección	0.582**	0.638**	0.602**
Liderazgo	0.533**	0.747**	0.535**
Capacitación	0.636**	0.683**	0.628**
Proceso Profesionalización	0.589**	0.679**	0.728**

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, del sector industrial, comercial y de servicios presentándose las correlaciones respectivas. \*\*La correlación es significativa en el nivel 0.01 \* La correlación es significativa en el nivel 0.05

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

empresas familiares del sector industrial, no existe resistencia al cambio de parte de los empleados, ni de parte de la familia. A través de la capacitación, existe una incorporación de directivos no familiares y existe la permanencia de los directivos no familiares dentro de estas empresas. Asimismo, existen mecanismos que permiten a las familias de las empresas familiares del sector industrial, preparar el proceso de profesionalización. De igual manera existen estos mecanismos al interior de las empresas, que preparan a los empleados para la transición a la profesionalización. Por lo tanto, existen procesos de control de la administración al interior de la empresa, que permiten evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales dentro de las organizaciones. Se presenta la existencia de la posibilidad de un crecimiento profesional de directivos no familiares, debido principalmente a la permanencia y desarrollo del personal dentro de las empresas, a través de la capacitación.

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

Sin duda, la capacitación incide de manera directa en el proceso de profesionalización, es de suma importancia que tanto directivos familiares como no familiares, deben contar con una educación formal, es decir, una carrera profesional, que les permita la toma de decisiones adecuadas, que permitan la optimización de los escasos recursos con que cuentan estas organizaciones. Asimismo, la preparación constante de los directivos debe convertirse en parte de la cultura laboral de estas empresas. En lo referente al Sector Comercio 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. 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.

Y por último al realizar el análisis de correlación del Sector Servicios, 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. A continuación en la Tabla 8 se presenta el siguiente cuadro en donde se realiza el análisis comparativo de los principales factores que inciden en el proceso de profesionalización del Sector Industrial, Comercial y de Servicios.

Tabla 8: Análisis Comparativo de los Principales Factores Que Inciden en el Proceso de Profesionalización del Sector Industrial, Comercial y de Servicios

Sectores y Factores	Principales Factores Que Inciden en el Proceso de Profesionalización del Sector Industrial	Principales Factores Que Inciden en el Proceso de Profesionalización Del Sector Comercial	Principales Factores Que Inciden en el Proceso de Profesionalización Del Sector Comercial
Cultura Organizacional	<p>Existan buenas relaciones familiares en estas organizaciones</p> <p>Existe una orientación de largo plazo.</p> <p>Existe una buena comunicación interna.</p> <p>No exista resistencia al cambio por parte de los propietarios y de los trabajadores.</p> <p>Que las familias posean la capacidad para adaptarse al proceso de profesionalización, haciendo a un lado sus intereses personales.</p>	<p>Que existan buenas relaciones familiares en estas organizaciones.</p> <p>Exista una orientación de largo plazo.</p> <p>Exista una buena comunicación interna</p> <p>Que no exista resistencia al cambio por parte de los propietarios y de los trabajadores.</p> <p>Que las familias posean la capacidad para adaptarse al proceso de profesionalización, haciendo a un lado sus intereses personales</p>	<p>Que existan buenas relaciones familiares en estas organizaciones.</p> <p>Exista una orientación de largo plazo.</p> <p>Exista una buena comunicación interna</p> <p>Que no exista resistencia al cambio por parte de los propietarios y de los trabajadores.</p> <p>Que las familias posean la capacidad para adaptarse al proceso de profesionalización, haciendo a un lado sus intereses personales</p>
Selección	<p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con estudios superiores relevantes para ocupar los puestos.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa tengan conocimientos previos del negocio.</p> <p>Que los profesionales que se integren a la empresa tengan un alto compromiso con la organización.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con el respaldo de la familia propietaria.</p>	<p>Que exista una nueva generación de profesionales de la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa sean familiares directos</p> <p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con estudios superiores relevantes para ocupar los puestos.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa tengan conocimientos previos del negocio.</p> <p>Que los profesionales que se integren a la empresa tengan un alto compromiso con la organización.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con el respaldo de la familia propietaria.</p>	<p>Que exista una nueva generación de profesionales de la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa sean familiares directos.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa tengan conocimientos previos del negocio.</p> <p>Que los profesionales que se integren a la empresa tengan un alto compromiso con la organización.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con el respaldo de la familia propietaria.</p>
Capacitación	<p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con un alto grado de proactividad.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen, posean capacidad para lograr consensos con la familia propietaria,</p> <p>Que los profesionales que se incorporen, compartan valores familiares en la administración del negocio.</p>	<p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con un alto grado de proactividad.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen, posean capacidad de lograr consensos con la familia propietaria.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen, compartan valores familiares en la administración del negocio</p>	<p>Que los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con un alto grado de proactividad.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen, posean capacidad de lograr consensos con la familia propietaria.</p> <p>Que los profesionales que se incorporen, compartan valores familiares en la administración del negocio.</p>

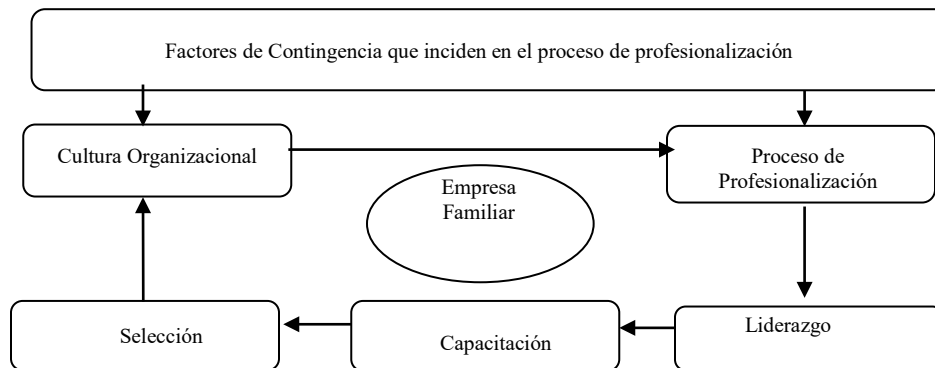
Liderazgo	<p>Que los profesionales que se incorporen logren un liderazgo efectivo</p> <p>Que los directivos no familiares, que se incorporen a la empresa familiar sean competentes.</p> <p>Que exista lealtad de los directivos no familiares que se incorporen a la empresa.</p> <p>Que existan posibilidades de crecimiento profesional para los directivos no familiares.</p>	<p>Que los profesionales que se incorporen logren un liderazgo efectivo</p> <p>Que exista incorporación de directivos no familiares en la administración de la empresa.</p> <p>Que existan procesos competitivos de selección de los directivos de la empresa.</p> <p>Que los directivos no familiares, que se incorporen a la empresa sean competentes.</p> <p>Que exista lealtad de los directivos no familiares que se incorporen a la empresa.</p> <p>Que exista permanencia de los directivos no familiares, como factor importante para la profesionalización.</p> <p>Que existan posibilidades de crecimiento profesional para los directivos no familiares</p>	<p>Que los profesionales que se incorporen logren un liderazgo efectivo</p> <p>Que los directivos no familiares, que se incorporen a la empresa sean competentes.</p> <p>Que exista lealtad de los directivos no familiares que se incorporen a la empresa</p>
Proceso de Profesionalización	<p>Que se planifique el proceso de profesionalización en la empresa (protocolo familiar)</p> <p>Que el proceso de profesionalización sea liderado por la familia.</p> <p>El rol del encargado del proceso de profesionalización sea claramente definido.</p> <p>Que los puestos se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional.</p> <p>Que los roles de la familia en la administración de la empresa sean claramente definidos.</p> <p>Que el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa familiar.</p>	<p>Que se planifique el proceso de profesionalización en la empresa familiar (protocolo familiar).</p> <p>Que el proceso de profesionalización sea liderado por la familia.</p> <p>Que el rol del encargado del proceso de profesionalización sea claramente definido.</p> <p>Que los puestos se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional.</p> <p>Que los roles de la familia en la administración de la empresa sean claramente definidos.</p> <p>Que existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.</p> <p>Que existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.</p> <p>Que existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.</p> <p>Que el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa familiar</p>	<p>Que se planifique el proceso de profesionalización en la empresa familiar (protocolo familiar)</p> <p>Que el proceso de profesionalización sea liderado por la familia.</p> <p>Que el rol del encargado del proceso de profesionalización sea claramente definido.</p> <p>Que los puestos se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional.</p> <p>Que los roles de la familia en la administración de la empresa sean claramente definidos</p> <p>Que existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.</p> <p>Que existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.</p> <p>Que existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.</p> <p>Que el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa familiar.</p>

En la tabla se muestra el cuadro comparativo de los principales factores que inciden en el proceso de profesionalización del Sector Industrial, Comercial y de Servicios. Fuente elaboración propia (2015)

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 industrial, de comercio y servicios 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.



Figura 1: Factores de Contingencia Que Inciden en la Profesionalización del Sector Industrial, Comercial y de Servicios



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. 2015.

## CONCLUSIONES

El profesionalizar una empresa es una decisión importante que debe tomar el propietario, no resulta una decisión fácil porque implica que se contratara a personal ajeno a la familia, es aquí donde radica el dilema, ya que los directivos familiares deben de estar de acuerdo para ceder el control de la familia y poder llevar a cabo la profesionalización de la organización y esta sobreviva a una segunda generación e incluso sea competitiva en el mercado y no se diga bajo los esquemas de globalización que es un reto al cual se enfrentan las empresas familiares en la actualidad. Por lo tanto se debe tomar en cuenta que 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. (Meroño, 2009) De acuerdo con lo anteriormente mencionado y al realizar el análisis comparativo de los tres sectores, la estructura organizativa por variables de contingencia del Sector Industrial, representa el 35.89% de acuerdo al tipo de dirección de la empresa familiar la cual está a cargo del propietario y el 17.95% de un directivo familiar. Asimismo se muestra la estructura organizativa por variables de contingencia del Sector Comercio de acuerdo al tipo de dirección de la empresa familiar, representado el 66.66% de las empresas familiares en donde 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 y por último se muestra la estructura organizativa por variables de contingencia del Sector Servicios de acuerdo al tipo de dirección de la empresa familiar, representando que el 59.98% de las empresas están bajo la dirección de algún miembro de la familia y el 40.02% de la dirección de la empresa está dirigida por un miembro ajeno a la familia. También un elemento importante a considerar en cada uno de los sectores es el perfil del propietario/gerente de las empresas familiares, siendo que para el Sector Industrial en cuanto a las variables de contingencias de sexo representando un 64.20% la participación de las mujeres en la dirección de la empresas dirigidas por miembros de la familia y un 35.80% las que se encuentran en las empresas dirigidas por directivos no familiares, asimismo el 72.65% de los propietarios/gerentes son los que dirigen la empresa familiar y el 53.68% 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 55.60% y solo el 37.26% 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 tanto que en el Sector Comercio se muestra el perfil del propietario/gerente de las empresas familiares del 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.

Por último se muestra el perfil del propietario/gerente del Sector Servicio en cuanto a las variables de contingencias de sexo representando un 54.24% la participación de las mujeres en la dirección de la 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. Al realizar el análisis comparativo de los factores de contingencias, tales como: cultura organizacional, selección, liderazgo, capacitación y el proceso de profesionalización para determinar cuáles inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Industrial, Servicios y de Comercio de Tijuana, B.C., México se concluye lo siguiente:

En cuanto a los factor de cultura organizacional del Sector Industrial existen buenas relaciones familiares en estas organizaciones, se manifiesta una orientación de largo plazo, se de una buena comunicación interna y no exista resistencia al cambio por parte de los propietarios y de los trabajadores y las familias poseen la capacidad para adaptarse al proceso de profesionalización, haciendo a un lado sus intereses personales. En lo referente a los factores culturales del Sector Servicios existen buenas relaciones familiares en estas organizaciones, también se da la existencia de una orientación de largo plazo, una buena comunicación interna y no se presenta una resistencia al cambio por parte de los propietarios y de los trabajadores, asimismo las familias poseen la capacidad para adaptarse al proceso de profesionalización, haciendo a un lado sus intereses personales. En el Sector Comercio existen buenas relaciones familiares en estas organizaciones, también se presenta la existencia una orientación de largo plazo, le da una buena comunicación interna y no exista resistencia al cambio por parte de los propietarios y de los trabajadores, asimismo las familias posean la capacidad para adaptarse al proceso de profesionalización, haciendo a un lado sus intereses personales.

Para el factor de contingencia de selección del Sector Industrial se concluye que los profesionales que se incorporen a la empresa cuentan con estudios superiores relevantes para ocupar los puestos y los profesionales que se incorporen a la empresa tengan conocimientos previos del negocio. Asimismo esto al momento que se integran a la empresa busca que tengan un alto compromiso con la organización y al incorporarse a la empresa cuentan con el respaldo de la familia propietaria. Respecto al Sector Servicios la selección de los sucesores manifiesta que existe una nueva generación de profesionales de la familia dispuestos a incorporarse a la empresa, los profesionales que se incorporan a la empresa son familiares directos y cuentan con estudios superiores relevantes para ocupar los puestos, tienen conocimientos previos del negocio, al momento que se integran a la empresa buscan que tengan un alto compromiso con la organización y también cuentan con el respaldo de la familia propietaria. El Sector Servicios en cuanto a la selección de los sucesores cuentan con una nueva generación de profesionales de la familia dispuestos a incorporarse a la empresa, los profesionales que se incorporen a la empresa son familiares directos, tienen conocimientos previos del negocio y buscan que tengan un alto compromiso con la organización y cuentan con el respaldo de la familia propietaria.

En el factor de contingencia de liderazgo en lo que se refiere al Sector Industrial los profesionales que se incorporen a la empresa deben contar con un alto grado de proactividad, poseer la capacidad para lograr consensos con la familia propietaria, compartan valores familiares en la administración del negocio y que cuando se incorporen logren un liderazgo efectivo. En tanto que en el Sector Comercio los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con un alto grado de proactividad, posean capacidad de lograr consensos con la familia propietaria, de igual manera compartan valores familiares en la administración del negocio y que al incorporarse logren un liderazgo efectivo. En lo que se refiera al Sector Servicios que los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con un alto grado de proactividad, posean capacidad de lograr consensos con la familia propietaria, compartan valores familiares en la administración del negocio y al incorporarse logren un liderazgo efectivo.

En cuanto al factor de contingencia capacitación de Directivos no Familiares en el Sector Industrial los directivos no familiares que se incorporen a la empresa familiar sean competentes, exista lealtad de los directivos no familiares al incorporarse a la organización que existan posibilidades de crecimiento profesional para los directivos no familiares. Asimismo en el Sector Comercio que exista incorporación de directivos no familiares en la administración de la empresa, consten procesos competitivos de selección de los directivos de la empresa, que los directivos no familiares, que se incorporen a la empresa sean competentes, que exista lealtad de los de estos hacia la organización y que prevalezca la permanencia de los directivos no familiares, como factor importante para la profesionalización y se presenten las posibilidades de crecimiento profesional para los directivos no familiares. En el Sector Servicios se busca que los directivos no familiares que se incorporen a la empresa sean competentes y que exista lealtad de los mismos hacia la organización.

Por último el factor de contingencia de proceso de profesionalización en el Sector Industrial se busca que se planifique el proceso de profesionalización en la empresa (protocolo familiar, que el proceso de profesionalización sea liderado por la familia, el rol del encargado del proceso de profesionalización sea claramente definido, asimismo que los puestos se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional, los roles de la familia en la administración de la empresa sean claramente definidos y que el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa familiar. Al referirse al Sector Comercio que se planifique el proceso de profesionalización en la empresa familiar (protocolo familiar), el proceso de profesionalización sea liderado por la familia, el rol del encargado del proceso de profesionalización sea claramente definido, que los puestos se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional, los roles de la familia en la administración de la empresa sean claramente definidos, que existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización, así como mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización, que existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia y que el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa familiar. Por último en el Sector Servicios que se planifique el proceso de profesionalización en la empresa familiar (protocolo familiar), el proceso de profesionalización sea liderado por la familia, el rol del encargado del proceso de profesionalización sea claramente definido, los puestos se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional, los roles de la familia en la administración de la empresa sean claramente definidos, que existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización al igual que existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización, que dentro de la organización existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia y el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa familiar.

Para sustentar todo lo anterior al realizar el análisis de correlación, se determina que los factores de contingencia que inciden de manera directa en la profesionalización del sector industrial, de comercio y de servicios son los siguientes: En cuanto a la cultura organizacional en el sector industrial existen buenas relaciones familiares en estas organizaciones, existe una orientación a largo plazo y es buena la

comunicación interna, no existe la resistencia al cambio de parte de los propietarios y los trabajadores, las familias poseen la capacidad para adaptarse al proceso de profesionalización haciendo a un lado sus intereses personales. Asimismo en el sector comercio existen buenas relaciones familiares, una orientación a largo plazo, una buena comunicación interna y no existe tampoco la resistencia al cambio de parte de los propietarios y de los trabajadores, las familias poseen la capacidad para adaptarse a la profesionalización, haciendo a un lado sus intereses personales. En tanto que en el sector servicios en cuanto a la cultura organizacional se refiere, existen buenas relaciones familiares en las organizaciones de este sector, la orientación es a largo plazo, es buena la comunicación interna y no existe tampoco la resistencia al cambio de parte de los propietarios y de los trabajadores, las familias poseen la capacidad para adaptarse a la profesionalización, haciendo a un lado sus intereses personales.

El análisis comparativo de la selección en el sector industrial muestra que los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con estudios superiores relevantes para ocupar los puestos, tengan conocimientos previos del negocio, cuenten con un alto compromiso con la organización y que estos cuenten con el respaldo de la familia propietaria. En el sector comercial en lo referente a la selección busca que exista una nueva generación de profesionales de la familia dispuestos a incorporarse a las empresas y que estos sean familiares directos y cuenten con estudios superiores relevantes para ocupar los puestos y tengan conocimientos previos del negocio y al integrarse tengan un alto compromiso con la organización y cuenten con el respaldo de la familia propietaria. Por lo tanto en el sector servicios se pretende que exista una nueva generación de profesionales de la familia dispuestos a incorporarse a las empresas de este sector, sean familiares directos y que también tengan conocimientos previos del negocio, así como que tenga un alto compromiso con la empresa y que cuenten con el respaldo de la familia propietaria. El resultado en cuanto al liderazgo en el sector industrial los profesionales que se incorporen a la empresa cuenten con un alto grado de proactividad, posea capacidad para lograr consensos con la familia propietaria, compartan valores familiares en la administración del negocio y logren un liderazgo efectivo. En el sector comercio se busca que una nueva generación de profesionales de la familia dispuestos a incorporarse a la empresa, que sean familiares directos, cuenten con estudios superiores relevantes al puesto que van a ocupar, tengan conocimientos previos del negocio y los profesionales que se integren a la empresa tenga un alto compromiso con la organización.

La capacitación en el sector industrial es con la finalidad de que los directivos no familiares que se incorporen a la empresa familiar sean competentes, exista lealtad de los directivos no familiares que se incorporen a la empresa y que existan posibilidades de crecimiento profesional para los directivos no familiares. El sector comercio con la capacitación busca que exista incorporación de directivos no familiares en la administración de la empresa, al igual que procesos competitivos de selección de los directivos de la empresa, que los directivos no familiares, que se incorporen a la empresa sean competentes, que exista lealtad de los directivos no familiares que se incorporen a la empresa, asimismo la permanencia de los directivos no familiares, como factor importante para la profesionalización y existan posibilidades de crecimiento profesional para los directivos no familiares. En el sector servicios la capacitación pretende que los directivos no familiares, que se incorporen a la empresa sean competentes y que exista lealtad de los directivos no familiares que se incorporen a la empresa. En cuanto al proceso de profesionalización en el sector industrial busca que se planifique el proceso de profesionalización en la empresa (protocolo familiar).

El proceso de profesionalización sea liderado por la familia que el rol del encargado del proceso de profesionalización sea claramente definido, que los puestos se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional, los roles de la familia en la administración de la empresa sean claramente definidos y que el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa familiar. Asimismo en el sector comercio el proceso de profesionalización pretende que se planifique el proceso de profesionalización en la empresa familiar (protocolo familiar), así como el proceso de profesionalización sea liderado por la familia, que el rol del encargado del proceso de

profesionalización sea claramente definido, que los puestos se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional, los roles de la familia en la administración de la empresa sean claramente definidos, existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización. Así como mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización. Que existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia y que el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa familiar.

En tanto que en el sector servicios busca que se planifique el proceso de profesionalización en la empresa familiar (protocolo familiar), el proceso de profesionalización sea liderado por la familia, que el rol del encargado del proceso de profesionalización sea claramente definido, los puestos se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional, que los roles de la familia en la administración de la empresa sean claramente definidos, existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización. Así como mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización, existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia y por último que el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa familiar. 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 industrial, comercio y 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, el cual refleja que los factores de contingencia que inciden en los tres sectores son: la cultura organizacional, selección, capacitación, liderazgo y el proceso de profesionalización. 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 y el cuadro comparativo de los principales factores que inciden en el proceso de profesionalización del Sector Industrial, Comercial y de Servicios.

### Limitaciones

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 llevó 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.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.

Deschamps, B., & Cisneros, L. (2014) “Las partes-involucradas en la sucesión de empresas familiares: rol, implicación, problemática. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 18(4), 129-130.

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.

Folle, C. (2014) “La profesionalización de la empresa familiar.” *IEEM Revista De Negocios*, 8-9.

Grano, V. (2011) “Profesionalización orientada al crecimiento de la Empresa Familiar.” *Leadership: Magazine For Managers*, 8(25), 14-15.

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

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

Hernández, L., Portillo, R., Romero, J., & Hernández, A. (2015) “Gobierno corporativo y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela.” *Utopía y Praxis Latinoamericana*. 20(68), 116-135.

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

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

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

Marvez, G., & Gamboa M. M. (2013) “Cómo son las juntas directivas de las empresas familiares venezolanas” *Debates IESA*, 18(1), 28-31.

Meroño, A. L. (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.

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

Ojeda, E., & Chu de Fung, S. (2013) “Entender y fomentar el emprendimiento en empresas familiares.” *Debates IESA*, 18(1), 32-36.

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

Tapies, J. and Fernández, M. (2010) “Values and Longevity in Family Business: Evidence from a cross-cultural analysis.” Working paper. Navarra: IESE Business School.

Treviño-Rodríguez, R. (2012) “Empresa familiar: ¿Para servir o para servirse?” IEEM Revista De Negocios, 48-53.

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

Zachary, R. K. (2011) ‘The importance of the family system in family business’, *Journal of Family Business Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 26-36.

## REFERENCIAS DIGITALES

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>

FFI (2012). *Global data points the Family Firm Institute*. Extraído 16 de Octubre del sitio web: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>

Gimeno, A. (2013). *Los tres niveles de profesionalización de la empresa familiar*. Extraído 16 de Octubre del sitio web: <http://www.esade.edu/web/esp/about-esade/today/events/viewelement/280961/1/17-04-2013/los-tres-niveles-de-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar>

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/>

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](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000100001&script=sci_arttext)

Tàpies, J. (2014). *Empresa familiar. Relevo o profesionalización*. Extraído 16 de Octubre del sitio web: <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2014/relevo-o-profesionalizacion/>

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](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>

## BIOGRAFÍA

Dra. María 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, PROMEP, SNI Nivel 1 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