



## La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad

Gaona-Tamez, Laura Leticia <sup>1</sup>; Hernández-Sandoval, Rosa Hilda <sup>2</sup>; Aguilera-Mancilla, Gabriel<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración  
Monclova, Coahuila, México lauragaonatamez@hotmail.com, Carretera 57 Km. 4.5 (+52)  
18661331949

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración  
Monclova, Coahuila, México rosahildahdz@prodigy.net.mx; Carretera 57 Km. 4.5 (+52)  
18661354290

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración  
Monclova, Coahuila, México gabo76mancilla@hotmail.com Carretera 57 Km. 4.5 (+52)  
18661554353

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:*

*Revisión por pares*

*Fecha de publicación:* Julio 2019

---

### Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la importancia de la profesionalización de la empresa familiar como una necesidad para su continuidad, mediante el estudio de los conceptos de empresa familiar, profesionalización, tecnologías de la información, así como un comparativo entre las familias domésticas y las familias empresariales, para establecer las diferencias que hay en el sistema familiar y en el empresarial. Se estudia el hecho de que solo el 10% de las empresas familiares son capaces de llegar a la tercera generación, resaltando así la importancia de que estas empresas se profesionalicen y adapten a las nuevas tecnologías de la información. Está investigación es de tipo documental que procesa la información obtenida y como resultado se clasifica en las siguientes categorías: familia y empresa familiar; profesionalización, y continuidad de la empresa familiar.

**Palabras clave:** Profesionalización, Empresa familiar y Continuidad

### Abstract

The objective of this research is to analyze the importance of the professionalization of the family business as a necessity for its continuity, through the study of the concepts of family business, professionalization, information technologies, as well as a comparison between domestic families and families. Business families, to establish the differences in the family and business systems. The fact that only 10% of family businesses can reach the third generation is studied, highlighting the importance of these companies to professionalize and adapt to new information technologies. This research is a documentary type that processes the information obtained and as a result is classified into the following categories: family and family business; professionalization, and continuity of the family business.

**Key words:** Professionalization, Family business and Continuity.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares se originaron en el seno de la familia cuando nuestros antepasados comenzaron a cambiar un producto por otro, o cuando la esposa e hijos ayudaban a recoger las cosechas, y con el paso del tiempo se ha ido extendiendo hacia otros sectores en la sociedad, dando paso a que hoy en día exista un mayor desarrollo en las empresas familiares.

Actualmente las empresas familiares ocupan un lugar relevante en el comportamiento de la economía de todos los países ya que éstas contribuyen en el logro de los objetivos sociales y tecnológicos, en el aumento de la competitividad y la generación de empleos, por eso es importante que estas empresas sigan en continuo desarrollo y continúen produciendo impactos positivos en la economía nacional. La historia nos ha demostrado que la sociedad humana solo prospera en la medida en que lo hacen las familias que la componen.

Hoy en día estas empresas se afrontan a retos significativos, tanto de ambientes externos, como puede ser el caso de la globalización, en donde las empresas tienen que ser más competitivas, así como los ambientes internos, logrando así un buen equilibrio entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia. Así mismo, hay que tomar en cuenta que el porcentaje de mortalidad de las empresas familiares es muy alto, en donde solo el treinta por ciento alcanza el traspaso generacional de la primera a la segunda generación y, únicamente el diez por ciento llega a manos de la tercera generación.

Se planea que un factor del éxito en las empresas familiares sea el interés por estudiar la continuidad de este tipo de organizaciones desde la perspectiva de la profesionalización. Por tanto, la profesionalización empresarial ayudara para lograr la continuidad de las empresas familiares.

Al realizar la presente investigación se puede detectar que la profesionalización ha sido un elemento muy poco considerado por los representantes de las empresas familiares, como consecuencia el desconocimiento, la falta de capacidad o conflictos entre la empresa, la familia y la propiedad obstaculizan su crecimiento. Por esta razón se justifica la presente investigación y se define como objetivo analizar la importancia de la profesionalización de la empresa familiar como una necesidad para la continuidad.

Este trabajo está organizado de la siguiente manera: marco teórico donde se muestra la bibliografía referente al tema de la profesionalización, tecnologías de la información y continuación de la empresa familiar; la metodología, la discusión de resultados, las conclusiones y la bibliografía.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Empresa familiar.

Las empresas familiares cuentan con historia y una experiencia inigualable similar a los patriarcas porque llevan profundamente marcado un legado de tradiciones con un fuerte lazo entre la familia y la empresa, precisamente el objetivo de las empresas familiares es seguir unificados, crecer no solo en miembros sino también en el patrimonio, pero organizados con sistemas de innovación. (Perret, 2007)

Existen distintas definiciones de lo que es una empresa familiar. Para la presente investigación, la empresa familiar es una organización que está controlada y dirigida por una o varias familias (Belasusteguigoita, 2010) Las empresas que son propiedad de las familias y que poseen la mayoría de las acciones y el control de esta, buscan la manera de sostenerla para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

Menciona Treviño-Rodríguez (2010) los requisitos que se puede cumplir para poder ser considerada empresa familiar:

- Que el 51% de las acciones estén en manos de la familia
- Que los dueños de la empresa sean parte de la administración del negocio.
- Que se tenga la intención de transferir la empresa a las subsiguientes generaciones.
- Que a los futuros sucesores les interese continuar con la empresa.
- Que exista la transmisión del conocimiento de generación en generación.

Una empresa familiar es una organización dirigida por una familia, donde al menos dos integrantes trabajan en ella y la cual debe ser

propiedad en su mayoría de la familia. Algunos de los dueños dedicaran la mayor parte de su tiempo a laborar en el negocio familiar, como parte del consejo o como administradores.

## **2.2. Profesionalización.**

La profesionalización es un cambio paulatino en la mentalidad de todos los miembros de una organización. (Belausteguigoitia, 2004). Para que esto se pueda realizar, el compromiso debe empezar por quienes ocupan los principales puestos o posiciones jerárquicas.

La profesionalización que conviene recibir a los miembros que conforman la empresa familiar, puede ser de dos tipos: Interno, donde el padre fundador toma la decisión de incrementar sus conocimientos, puesto que éstos no cubren el dominio de todas las actividades de la empresa. Este mismo conocimiento se intentará inculcar y transmitir hacia todos los niveles de la organización. Externa, que consiste en conformar y atraer personal externo conocedor de las áreas necesarias para mejorar los procesos y la estructura empresarial. (Rueda, 2011).

El no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desaparece a corto plazo. (Rueda, 2011). La falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal son aspectos que se deben trabajar si se desea prevalecer y sobresalir en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

## **2.3. Continuidad de las empresas familiares.**

En las empresas familiares el tema de la continuidad es una cuestión de mucha importancia y especialmente a medida que los fundadores tienen próxima la fecha de su retirada. Las estadísticas revelan que de cada diez empresas familiares sólo tres pueden conseguir sobrevivir a la siguiente generación y una de esas tres, a la tercera generación (Kets de Vries, 1993).

No existe un consenso en la bibliografía referente la forma más útil de mantener la continuidad. Para Poza (2005), es preciso conservar la misión y tácticas existentes. En cambio, Slywotsky (1994) considera que la empresa familiar debe inspeccionar todos los puntos relativos a su cultura organizacional para

asegurar su continuidad.

El fundador define la continuidad, como el traspaso de las riendas de la organización a un familiar. Pero si la dirección pasa a una persona que no es familiar, en este caso de igual manera debe considerarse como continuidad de la empresa familiar, aunque esto no sea la opción más deseada por los fundadores.

## **2.4. Tecnologías de la información de la empresa familiar.**

Desde el punto de vista de Mujica (2000), el avance tecnológico de la informática, la computación, y las telecomunicaciones, añadieron a las organizaciones un enfoque diferente al usual para alcanzar el conocimiento, flexibilidad, interactividad, economía, rapidez, independencia, comunicación y desarrollo.

Las tecnologías de la información son las herramientas, recursos y programas que se utiliza para procesar, administrar y compartir información mediante diversos soportes tecnológicos que son muy útiles ya que ofrecen formas más efectivas de realizar el trabajo, son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación, entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente. (Gil, 2002).

Por su parte Ochoa & Cordero (2002), mencionan que son un conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas, soportes y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y la transmisión digitalizada de la información. Igualmente, Thompson & Strickland (2004) definen las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización.

Las tecnologías de la información y la comunicación han cambiado la forma de trabajar y manejar los recursos, ya que son un componente esencial para que nuestro trabajo sea más rentable: facilitando las comunicaciones, realizando análisis financieros, y promocionando las mercancías en el mercado. La profesionalización en el uso de las tecnologías de la información permite a los negocios

producir con mayor rapidez, calidad y mayor cantidad, lo que beneficia a la competitividad.

### 3. MÉTODO

La presente investigación está diseñada como un plan estratégico para conseguir información que muestre el tema de forma documental considerando el problema referente a la importancia de profesionalizar a las empresas familiares como una necesidad para su sobrevivencia y continuidad.

La investigación documental es un estudio ordenado de la información obtenida, cuyo objetivo es clasificarla por área del conocimiento. Primero se localizan la publicación de revistas científicas y libros referentes al tema de investigación. Después se seleccionan los más relevantes para acotar la información. Posteriormente, se hace una lectura razonada y se siguen las disposiciones planteadas por Garcés y Duque (2007). Inmediatamente después se procesa la información obtenida y como resultado se clasifica en las siguientes categorías: familia y empresa familiar; profesionalización y continuidad de la empresa familiar

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Familia y empresa familiar.

#### 4.1.1. Familia.

La familia significa para la mayoría de las personas el ámbito más valorado, ya que actúa como una red de relaciones y fuentes de apoyo, además de que contribuye al ajuste psicosocial del individuo (García y Musiti, 2000). La familia busca, así, llegar a convertirse en un espacio idóneo para la comunicación, la relación, la estabilidad y el desarrollo de identidad individual.

La familia es una institución social en la cual, a través de las interacciones, se facilita el desarrollo de habilidades, valores, actitudes y comportamientos que, en un ámbito de cariño, apoyo, reconocimiento y compromiso permite la integración de los individuos a la sociedad. (Robles, 2004)

### 4.1.2. Empresa.

La empresa es un organismo que nace de la revolución industrial del capitalismo y el liberalismo económico; su carácter social surge como parte de la evolución de la sociedad. Por lo tanto, la empresa es considerada el lugar donde individuos y grupos de poder social y económico, pueden incrementar su capital e influir en la sociedad.

La Comisión de la Unión Europea en su diario oficial define a la empresa como: “toda entidad independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular” (Diario Oficial UE, 2004).

### 4.1.3. Empresa familiar.

Para Vélez et al. (2008), la empresa familiar es aquella en la que la posesión, administración y control de todas sus actividades son propiedad de una familia. Quienes toman las decisiones importantes y operativas, asumiendo por completo los riesgos y sus consecuencias.

Encontrar en la historia la manera como fue tomando forma lo que hoy en día conocemos mundialmente como empresa familiar que es la consecuencia de muchos elementos que no son fácilmente aislables, sin embargo, se puede aseverar que ha sido fundada por la humanidad cuando tuvo la necesidad de un intercambiar bienes y servicios. (Felairán, 2005)

### 4.1.4. Interacción de dos sistemas diferentes: familia y empresa

Las diferencias entre la familia doméstica y la empresaria se muestran en la tabla 1. La familia empresaria también es familia doméstica; pero al convertirse en familia empresaria su mecánica se transforma, sí no se considera esta situación y se actúa estratégicamente, se pone en riesgo la continuidad de la empresa familiar.

Tabla 1. Diferencias entre la familia doméstica y la empresaria.

<b>FAMILIA DOMESTICA</b>	<b>FAMILIA EMPRESARIA</b>
Rápida segmentación a cada generación.	Continuación intergeneracional.
No existe dependencia de los hijos adultos.	Los hijos que trabajan en la empresa, de ahí obtienen su sustento.
Las relaciones son informales y se basan en la afectividad y la espontaneidad.	Las relaciones internas son formales, periódicas y se basan en metas comunes.
Las relaciones internas no se necesitan profesionalizar	Se necesita profesionalizar y formalizar las relaciones internas.
Unión: se encuentran unidos por el afecto, pero sin tener alguna acción común.	Cohesión: estado mental que proporciona un sentimiento de unidad para trabajar para un objetivo en común.
Mono cultura familiar. Familia directa que comparte los mismos valores.	Mosaico cultural: son los parientes que se adhieren a la familia con otros valores o credos.

Fuente: Nogales-Lozano (2007)

El punto central de este tema radica en que internamente en las empresas familiares interactúan el sistema familiar y el empresarial

muy distintos el uno del otro. Dichos sistemas operan de modo muy diferente. En la tabla 2 se explican las diferencias entre la familia y la empresa.

Tabla 2. Diferencias entre el sistema familia y el sistema empresa.

<b>SISTEMAS</b>	
<b>FAMILIA</b>	<b>EMPRESA</b>
Sus lazos son muy fuertes se originan por los lazos de sangre y el amor.	Sus lazos son de por motivos contractuales.
Se rige por lo emocional.	Racional y objetivo
Protege a la familia y es incondicional con ellos.	La remuneración depende de los objetivos logrados y la aportación de cada miembro.
Apoyo total	Apoyo condicionado

Es permanente ya que son familia.

No es permanente: depende de que cumpla con los objetivos.

Los vínculos son de gran extensión, ya que se ven desde asuntos muy relevantes a muy cotidianos, por largo tiempo.

Están limitados por la legislación, por reglamentos y contratos de trabajo.

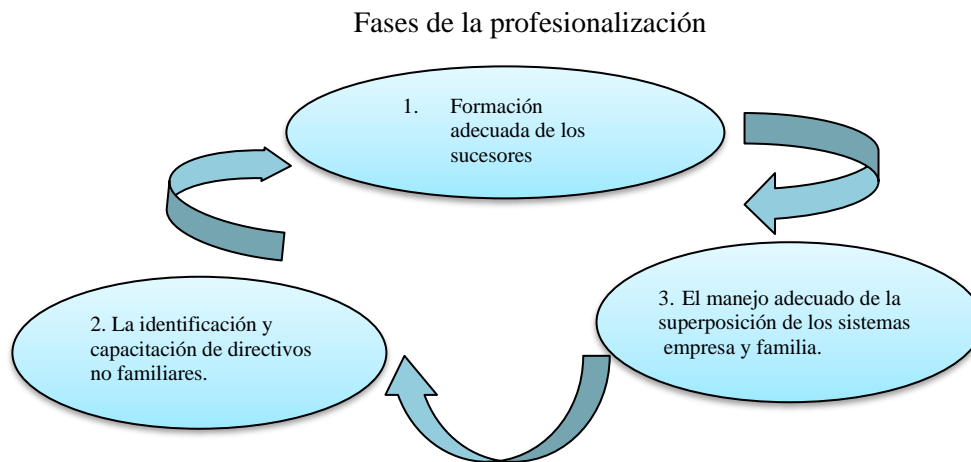
Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 2 existe un sistema familiar y uno empresarial que se interrelacionan entre sí cada uno con sus características específicas. Por este motivo, no es raro que se tengan problemas por causa de la existencia de dichos sistemas. Ya que los problemas familiares afectan a la empresa y los problemas de la empresa afectan a la familia.

La profesionalización es analizar las áreas de oportunidad y planificar la preparación de los directores familiares como los no familiares. Para ello es necesario considerar que la profesionalización de la empresa se vuelve indispensable a medida que estas crecen y se convierten en grandes. Al implementar la profesionalización, disminuye el uso de los sistemas antes mencionados.

#### 4.2. Profesionalización y continuidad de la empresa familiar.

Figura 1. Fases de la profesionalización



Fuente: Flores-Vega (2008)

En la Figura 1 se muestran las tres fases de la profesionalización en la empresa familiar:

a. La primera fase inicia con la formación del sucesor, la profesionalización empieza desde la infancia con la educación que se le da en casa en el seno familiar, posteriormente una formación educativa y profesional para incorporarse a la empresa.

b. La segunda fase es incorporar a los directivos no familiares, los que deben ser seleccionados debidamente e insertados en la empresa considerando que para tener su lealtad

y continuidad en la empresa se les debe dar oportunidades de desarrollo profesional, teniendo acceso a puestos directivos y compartiendo los valores de la familia (Gallo, 2002).

c. La tercera fase se explica que la profesionalización apoya en el problema de las empresas familiares ya que oficializa y acota los subsistemas empresa-familia como consecuencia disminuye el problema.

La profesionalización de la empresa familiar hoy en día es una necesidad y más con

tantos avances en las Tecnologías de la Información, incluso se puede decir que se ha convertido en una obligación para cualquier negocio familiar que quiera sobrevivir más de tres generaciones.

La continuidad es un reto común de todas las empresas porque representa una condición de su existencia, siendo el tema principal de estudio en las pequeñas y medianas empresas (Hartenian y Gudmundson, 2000). El ámbito de la gestión empresarial se tornó tecnológico. Por este motivo es indispensable que los dueños que administran las empresas familiares se capaciten en este aspecto, así como a su personal, para que la empresa pueda crecer y continuar.

Por todo lo antes analizado, se puede observar que la profesionalización de los directivos y propietarios de las entidades económicas son vitales para la continuidad de las empresas familiares.

## 5. CONCLUSIONES

Cumplir el sueño del fundador, que idealizo desde su inicio de crecer y heredar un patrimonio para sus hijos es por naturaleza el objetivo de toda empresa familiar. Para poder alcanzar este objetivo es importante considerar la profesionalización como un factor que favorece la continuidad de la empresa familiar; ya que, al contemplarla dentro de la planeación a corto y largo plazo, esto generara ventajas, entre la que podemos mencionar: un mayor dominio en cuanto a la ejecución de las actividades que desempeña cada integrante de la empresa, así como la apertura de nuevos mercados, y sobre todo, la continuidad y rentabilidad del negocio.

Adquirir por parte de toda la organización la mentalidad de un cambio mediante la implementación de una especialización formal dentro de la estructura empresarial de la empresa, hará de la profesionalización una ventaja competitiva. Durante la investigación se identificaron tres motivos por los que es necesaria la profesionalización de las empresas familiares para lograr su continuidad:

- Falta de capacidad de los

miembros de la familia para la administrar el negocio. A medida que las empresas familiares crecen, deben ser más hábiles en las áreas financiera, contables, de marketing y tecnologías de la información, por lo general los miembros de los familiares carecen de ellas, razón por lo que se requiere traer gente externa al negocio.

- Un segundo motivo para profesionalizar el negocio es cuando la gerencia puede modificar las normas y valores de las operaciones. En este caso, se hace necesaria la presencia de estos profesionales externos que apoyen en la incorporación de las tecnologías de la información para incorporar todas estas herramientas útiles para la empresa y a su vez capaciten a todo el personal en el manejo de estas, para que no se generen conflictos empresariales entre los sistemas familiar y empresarial por la falta de profesionalización y se afecte la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar.

- Un tercer motivo por las que la empresa se plantea la profesionalización es para la elección del líder que dirigirá la compañía una vez transcurra con éxito el traspaso generacional. En el caso que no exista en la empresa ningún miembro familiar, es cuando puede ocurrir que dicho profesional no familiar se introduzca en la firma porque el este bien capacitado y pueda dar continuidad a la empresa familiar y hacerla crecer.

Por lo antes expuesto se concluye que es importante la planeación de la profesionalización, tanto interna como externa, pues implica un proceso de sensibilización y disposición al cambio por parte del padre fundador y los integrantes de la empresa y la familia. Está profesionalización no solo fortalece la toma de decisiones del padre fundador, sino que también permite la entrada de nuevas personas que aportaran a la empresa nuevos conocimientos y prácticas empresariales. Sin embargo, eliminar la barrera de resistencia que imponen ciertos integrantes de la familia, ante la profesionalización, implica uno de los más

grandes retos a los que debe hacer frente el negocio familiar. Pero los riesgos que puede afrontar debido al no implementar un proceso de profesionalización pueden llegar a generar la desaparición de esta.



## REFERENCIAS

- Belausteguigoitia, R. I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Belausteguigoitia, R. I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Diario Oficial de la Unión Europea (2004). Recuperado de: [http://www.naviapocia.com/imagenes/documentos/document\\_14.Pdf](http://www.naviapocia.com/imagenes/documentos/document_14.Pdf)
- Felairan, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Omnia*. 11(3), 2-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711301.pdf>
- Flores, V. y Vega, A. (2008). *Empresa Familiar: Profesionalización y Plan de Sucesión*. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion>
- Gallo, M. A. (2002). *Evolución hacia una empresa familiar y multinacional*. Seminario impartido en la Universidad de Alicante, departamento de Organización de Empresas. Family Transitions.
- Garcés Cano, J. E., & Duque Oliva, E. J. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. *Innovar*, 17(29), 184-194
- García, E. y Musiti, G. (2000). *Psicología Social de la Familia*. Barcelona, España. Paidós.
- Gil, E. (2002). *Identidad y Nuevas Tecnologías*. Recuperado de: <http://www.voc.edu/web/esplart/gil0902/htm>
- Hartenian, L.S. and Gudmundson, D. (2000) Cultural Diversity in Small Business: Implications for Firm Performance, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(3), 209-220.
- Kets, M. (1993). The Dynamics of family controlled firms: The Good and bad news. *Organizational Dynamics*. 21(3) pp 59-71
- Mujica, M. (2000). Nuevas Estrategias para Gerenciar. Una Visión Epistemológica. *Revista UNESR*, 1 (1), 61-76.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1). Recuperado de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S131595182008000100004&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131595182008000100004&nrm=iso&tlng=pt)
- Nogales, F., (2007). Las culturas familiares: gestión clave para la cohesión y continuidad de las familias empresarias. En F. Nogales, C. Díaz, L. G. Echagüe, & M. Peñas, *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión* (237-259). La empresa familiar y los nuevos retos de gestión. Colección EOI.
- Ochoa, & Cordero. (2002). *Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Recuperado de: <http://www.ruv.itesm.mx/especiales/citela/documentos/material/módulos/módulos2/contenidooi.htm>
- Perret, E. (2007). Innovación en las Empresas Familiares. *Contaduría Pública*. 6(2007), 24-25.
- Poza, E. (2005). *EF: Teoría y Práctica*. México DF. Editorial Cengage Learning
- Robles, R. (2004). Violencia y Seguridad. *Revista electrónica de Ciencia Penal y Criminológica*. 6
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Vision de Futuro*, 15 (1).
- Slywotzky, A. (1994). *Value migration: How to think several moves ahead of the competition*. Boston. Harvard Business School Press.
- Thompson, & Strickland. (2004). *Administración estratégica*. México: Mac Graw Hill
- Treviño Rodríguez, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México, Pearson.
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y., y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*, Bogotá: Fundación para el desarrollo sostenible.