



Artículo de Investigación. Proyecto "Impacto de las empresas familiares en la economía provincial de Tungurahua", Cód. 1377-CU-P-2014. Universidad Técnica de Ambato.

Recibido: 18-05-2016. Aprobado versión final: 06-10-2016. ❖ JEL: M12, M19. ❖ Pp. 119 - 138

IMPACTO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA GENERACIÓN DE COMPETENCIAS.

Impact of the professionalization of family businesses in generation of skills.

Edwin Javier Santamaría Freire - Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate

ECUADOR

Resumen

La empresa familiar, administrada y de propiedad de una familia, brinda formación y capacitación para sus miembros en edad escolarizada y otros integrados al trabajo dentro de la organización. En este ámbito se estudiaron los procesos de profesionalización como instrumento para la generación de competencias. El estudio se realizó en 378 empresas familiares de la provincia de Tungurahua, a las cuales se aplica una encuesta validada cuyos resultados indican que se cumplen tres procesos de profesionalización: capacitación de trabajadores familiares, formación profesional y elección de carrera profesional, desarrollados en corto, mediano y largo plazo respectivamente. Los programas se relacionan con la formación de competencias genéricas, específicas y técnicas necesarias para actividades de gestión administrativa, generación de valor agregado y control de áreas estratégicas de la empresa como producción y ventas.

Palabras claves: Profesionalización, empresa familiar, competencias, formación profesional.

Abstract

The family business, managed and owned by a family, has education and training for family members and other integrated-school age to work within the organization; professionalization processes was studied as a tool for generating skills. The study was conducted in 378 family businesses in the province of Tungurahua which applies a validated survey. The results indicate that three processes of professionalization are met: training of family workers, vocational training and career choice; developed: short, medium and long term, respectively. The programs relate to the formation of generic, specific and technical activities necessary for administrative management, value-added and control of strategic areas of the company as production and sales skills.

Keyword: Professionalization, family business, skills, vocational training.



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE AMBATO

Edwin Santamaría es Máster en Estadística Aplicada y docente titular de Estadística en la Universidad Técnica de Ambato, en Ambato, Ecuador.

Contacto: edwinjsantamaria@uta.edu.ec

Viviana Chicaiza es Ingeniera en Empresas de la Universidad Técnica de Ambato, en Ambato, Ecuador.

Contacto: vivis_alexandrac@hotmail.com



Impacto do Profissionalismo das Empresas Familiares na Geração de Competências.

Resumo

O negócio da família, gerido e propriedade de uma família, tem educação e formação para os membros da família e outra idade escolar integrado para trabalhar dentro da organização; processos de profissionalização foi estudada como uma ferramenta para a geração de habilidades. O estudo foi realizado em 378 empresas familiares na província de Tungurahua que se aplica uma pesquisa validado. Os resultados indicam que três processos de profissionalização dos requisitos: formação de trabalhadores familiares, formação profissional e escolha de carreira; desenvolvido: curto, médio e longo prazo, respectivamente. Os programas relacionados com a formação de atividades genéricas, específicos e técnicas necessárias para a gestão administrativa, valor acrescentado e controle de áreas estratégicas da empresa, como produção e vendas habilidades.

Palavras-chave: Profissional, negócio de família, de competências, formação profissional.

Introducción

La empresa familiar tradicional debe adoptar la “profesionalización para la organización, entendida como un elemento para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas” (Galvis, 2011:8), tanto para propietarios, familiares y empleados como para futuras generaciones, sin olvidar que es un “proceso gradual de cambio que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes con las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía” (Belausteguioitia, 2010:43).

La empresa familiar es una organización creada y administrada por miembros de la familia, y tendrá la condición de pequeña, mediana o gran empresa de acuerdo al capital que le asigna la familia emprendedora.

Los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar, siendo “la profesionalización de la organización la herramienta adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías” (Urrea, 2003:42); además, la competitividad se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado, es así que la profesionalización provee de estrategias frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares (Galvis, Javier Francisco, 2011).

Planear el proceso de profesionalización de la empresa es una cuestión donde cada organización establece el tiempo del proceso y, posteriormente,



transmite una idea clara de los fundadores hacia hijos, socios, empleados y colaboradores” (Leach, 1993: 128), donde la productividad y competitividad dentro de los procesos productivos y comerciales reflejan la identidad y filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional. (Gómez-Betancourt, 2006), (Gallo & Amat, 2003).

El problema de las empresas familiares en tema de profesionalización está en la decisión de iniciar el proceso, intentando que el mismo no sea demasiado tardío o cuando la empresa haya crecido demasiado y dificulte la generación de competencias (Folle, 2014), pensamientos o comportamientos de una persona en su puesto de trabajo (McClelland, 1973), siendo un comportamiento que refleja las habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado requiere para lograr un desempeño superior, de lo cual se plantea como interrogante: ¿cuál es el rol del proceso de profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias profesionales de los trabajadores?

La formación basada en competencias facilita los procesos de aprendizaje y formación continuos, favoreciendo la implementación de programas de profesionalización destinados a la adaptación a los cambios tecnológicos y productivos que vive la empresa familiar (Santamaría & Pico, 2015). Las competencias se reflejan “en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidad de decisión, prestación de servicios, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos de la empresa por alcanzar sus objetivos” (Mulder, 2007:13).

Las competencias se fundamentan en “tener actividades educativas que faciliten la adquisición de habilidades para vincular lo teórico-práctico y orienten el comportamiento personal al vínculo de la integración grupal y desarrollo de la inteligencia emocional del individuo, a fin de aprovechar sus fortalezas” (Lazzati, 2010:32). A partir de ello se plantea como objetivo de investigación: analizar la influencia de la profesionalización en las empresas familiares para la generación de competencias.

1.1. Empresa familiar

“Las empresas familiares son organizaciones económicas que independientemente de su persona jurídica, su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones” (Serna & Suárez, 2005:78), entendiéndose como tal a un grupo de personas que están relacionados entre sí por nexos de parentesco. En la gestión estará tratada con los mismos principios de la familia y sus beneficios económicos pasan a ser de la misma familia (Pérez-Fadón y Chousa, 2005), y estará representada por la familia, la cual debe



gestionar el cumplimiento de objetivos de cada uno de sus miembros con el fin de alcanzar el desarrollo de la empresa.

Para ser considerada como empresa familiar debe cumplir con dos requisitos fundamentales: “1) la propiedad total o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización debe pertenecer a dos o más miembros de una familia; 2) al menos dos de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la misma” (Kajihara, 2004:115). Asimismo, se reconoce que la familia mantiene el control y administra la empresa con ánimos de que continúe de una generación a otra (Le-Breton & Miller, 2005), (Gallo, 1995).

Buscando clasificar los tipos de empresas, se plantea dividir las a través del porcentaje de la propiedad de una empresa o el número de miembros de la familia que ocupan posiciones directivas en ella o que ocupan posiciones en el consejo de administración (Gibb, 2006), de ello, se pueden sintetizar en: alto porcentaje del control de la empresa (15 % o más) sostenido por uno o dos miembros de una familia; la empresa tiene la visión declarada de continuar operando en el tiempo, a través de las generaciones futuras; alta preocupación por las relaciones de negocios de los miembros de la familia; influencia familiar estratégica en la administración de la empresa (Poza, 2007).

Una de las dificultades se da porque hay trabajadores “involucrados en el patrimonio o diversos miembros de la familia implicados con mayor o menor grado en la gestión empresarial” (Arenas, Henry, & Rico, 2014:254). Por consiguiente, los miembros de la empresa familiar deberán involucrarse en el desarrollo estratégico, permitiendo sostener la empresa en el tiempo y disminuir los conflictos dentro de la misma.

1.2. Rol de la sucesión en la formación

La sucesión dentro de la empresa familiar puede ser la respuesta a la continuidad en la administración, de modo que implica un plan con actividades específicas, objetivos claros y definidos en un periodo determinado, asegurando el traspaso de los valores, principios y cultura organizacional y familiar (Fundación Universitaria Iberoamericana, 2011). “La planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad y la preparación de los nuevos administradores de la empresa” (Omaña & Briceño, 2013:297).

La sucesión significa la transición del liderazgo y propiedad a la siguiente generación. Es un proceso de planeación y formación que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones (Aronoff, McClure, & Ward, 2003), donde se ajusten los

roles entre el fundador y los miembros familiares de la próxima generación, donde se transfiera el poder, el liderazgo, la autoridad y la experiencia de una generación a otra (Hander, 1992).

El empresario fundador debe comenzar su retiro de la administración desde la preparación de su futuro sucesor, desarrollando las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar (Araya, 2012), siendo necesario formar competencias requeridas para delegar poder, autoridad y liderazgo hacia la nueva generación.

1.3. Profesionalización en la empresa familiar

La profesionalización es necesaria, sin ella el fundador no puede administrar la empresa eficientemente (Leach, 1993), asegurando que los directivos cuenten con las destrezas y aptitudes necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Omaña & Briceño (2013) reconocen tres fases en la profesionalización de las empresas familiares:

- 1) La formación del familiar o familiares sucesores como una labor que inicia desde los primeros años de creación de la compañía.
- 2) La formación para crecer y evolucionar, donde se capacite al personal no familiar o vincule individuos externos para ocupar cargos directivos.
- 3) La construcción de un vínculo familia-empresa que ayude a disminuir las problemáticas propias de cualquier negocio (p.229)

En el proceso de profesionalización de la empresa familiar hay limitantes que se relacionan con la vida familiar y actividad empresarial, las que se sintetizan en:

- Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización.
- No delegar responsabilidad en otras personas.
- Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno.
- La autoridad está reservada solo para miembros familiares.
- Ausencia de planes estratégicos para el negocio.
- Temor a perder el control sobre la empresa familiar.
- Lealtad familiar hacia los empleados.
- Poco presupuesto para invertir en capacitación.
- Ausencia de una labor alternativa para el propietario.
- Miedo al cambio tecnológico. (Serna y Suárez, 2005), (Ward, 2006:185)



La profesionalización se cumple en diversos roles como son:

La capacitación, entendida como la actividad planteada y “basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2004:146). Las empresas familiares en ruta hacia su segunda generación utilizan la formación y capacitación en procedimientos administrativos e innovación capaces de garantizar su competitividad, sostenibilidad y permanencia a través del tiempo (Rueda, 2011).

El desarrollo de carrera, considerado como un enfoque formal que usa la organización para garantizar la creación de valor presente y futuro (Mondy & Noe, 2005), donde una persona “recorre el ámbito de una organización y contempla los intereses de ambas partes, empleado- empleador, en una relación ganar-ganar” (Alles, 2010:256).

1.4. Formación de competencias

El objetivo de la profesionalización “es la formación de recursos humanos, particularmente de los miembros de la familia propietaria, adquiriendo conocimiento teórico, destrezas y habilidades para desarrollarse como empleados, técnicos, administradores o directivos de la empresa” (Hernández Fernández, 2007:30), haciendo énfasis en la gestión por competencias, donde la administración del personal es con base en sus competencias y la contribución al logro de los objetivos organizacionales (Gallo, 2002).

“Las competencias son características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2010:154) que permite a la persona contribuir con conocimientos, habilidades y destrezas al desempeño de funciones, orientándose a la “integración dinámica de conocimientos y valores y desarrollado tipos de tareas que permiten una adaptación ajustada y constructiva a diferentes situaciones en distintos contextos” (Escamilla, 2008: 241).

Los resultados de las competencias son el impacto y reflejo de su aplicación dentro de la empresa.

- Motivación. “Dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de lo otro (Spencer, Lyle, Spencer, & Signe, 1993:128).
- Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información que determina cómo se desempeña a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin supervisión cercana (Spencer, Lyle, Spencer, & Signe, 1993:128).



- Autorrealización. Donde las actitudes, valores o imagen propia de una persona se valorizan (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993:129).
- Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad, siendo la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias pueden ser:

Competencias genéricas: son comunes en empresas, entre ellas adaptabilidad, liderazgo, pensamiento estratégico, innovación y comunicación (Villarraga & Sánchez, 2007) y (Aristizabal & Restrepo, 2006), siendo este grupo un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y comportamientos que se necesitan para ser eficiente (Hellriegel, 2002)

Las competencias genéricas se basan en la idea que el comportamiento adquirido permite desempeñar “correctamente” en un puesto determinado (Saracho, 2005), relacionando los “comportamientos y actitudes laborales propios en diferentes ámbitos de producción”, (Echeverría, Isus, Martínez y Sarasola, 2008), dentro de las cuales pueden estar: “comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo, toma de decisiones, pensamiento creativo, informática y aptitud para la formación continua” (Descy & Tessaring, 2002:125).

Competencias específicas: son las inherentes a cada profesión, están referidas a cada área temática en forma específica; tienen que ver con las destrezas, conocimientos, métodos y las técnicas apropiadas que pertenecen a las diferentes áreas de una disciplina. (Echeverría, Isus, Martínez y Sarasola, 2008:305)

Competencias técnicas: son aplicables en relación con un rol específico, permitiendo la dotación de habilidades puntuales para el desarrollo de la organización, que pretenderá segmentar la resolución de problemas y toma de decisiones, creando categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas. (Alles, 2010)

De aquí se determina como hipótesis: la profesionalización está relacionada con la formación de competencias en la empresa familiar.

2. Metodología

La investigación cuantitativa dentro del paradigma positivista que ha brindado indudables conocimientos trabajando con comunidades y con personas ha podido determinar la esencia del comportamiento humano



(Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, 2010), utilizando la recolección de datos categórica con preguntas estructuradas que se puedan someter al proceso de interpretación. Para ello, se aplica el instrumento a los individuos investigados que tienen la capacidad de explicar los hechos (Flores, 2006), de lo cual se obtienen variables no paramétricas (ordinales y nominales) que serán sometidas al debido proceso estadístico de contraste de hipótesis.

La investigación descriptiva considerada como “una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio” (Namakforoosh, 2005), es un fundamento para el estudio de la empresa familiar en su propio contexto, permitiendo observar los procesos de profesionalización que surgen dentro de la misma.

Para el proyecto se determina como población de estudio las empresas pequeñas y medianas de la provincia de Tungurahua que posean la característica de empresa familiar. De acuerdo con el Censo Económico realizado en el año 2010 por el Instituto de Estadísticas y Censo del Ecuador, existen 24 324 empresas, de las cuales el 95.4 % son empresas familiares, de ello se establece que existen 23 205 empresas con esta condición en esta localidad.

Considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, se utilizan como muestra 378 empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, las mismas que fueron seleccionadas a partir del registro único de contribuyentes de manera aleatoria y que forman parte de los sectores de producción, comercio y servicios.

El instrumento seleccionado para la recolección de información es la encuesta, por considerarse como una herramienta capaz de representar la realidad de las empresas familiares, aplicable a muestras grandes como la estudiada en la investigación.

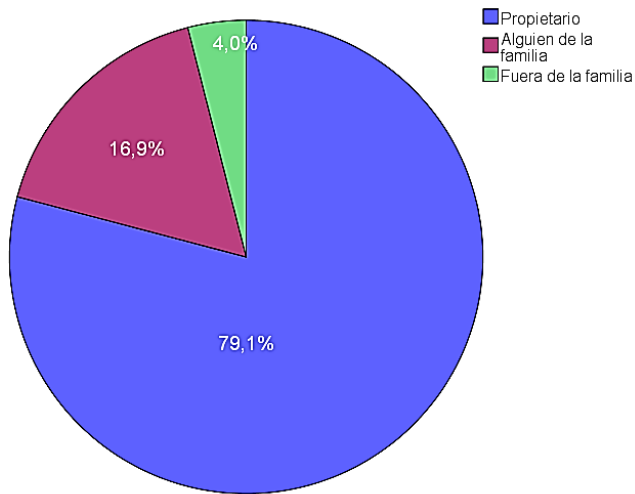
El instrumento está compuesto por preguntas de opción múltiple medido en escalas ordinales y nominales, que está alineado con la investigación cualitativa.

El cuestionario posee ítems de dos áreas: 1) el proceso de profesionalización y 2) la formación de competencias. Al iniciar la aplicación se considera una muestra piloto con 15 empresas para aplicarle Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0.785, es decir, que el instrumento posee consistencia interna y posee validez para ser aplicado a las empresas familiares.

3. Resultados

Luego de la aplicación del instrumento de recolección de información, los datos se procesaron para obtener información de las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua y describir los procesos de profesionalización de la empresa familiar.

Gráfico 1. Administración de la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia.

Los datos de administración de las empresas familiares de la provincia de Tungurahua (Gráfico1) muestran que un 79,10 % de ellas es administrado por el propietario, el 16,93 % lo administra alguien de la familia, mientras que el 3,97 % está administrado por una persona fuera de la familia. Esto indica que el control de la empresa es llevado por la familia propietaria, evidenciando que los planes de profesionalización dentro de la empresa familiar van a ser direccionados por la familia, observando comportamiento semejante a las teorías desarrolladas, es decir, que los miembros de la familia empresaria son quienes administran y tienen la propiedad de la misma.

El control mantenido por la familia empresaria permite que los procesos de profesionalización dentro de la empresa incluyan los requerimientos de la familia y empresa para formar y capacitar a sus colaboradores sean miembros de familia o no, de manera que el impacto de la inversión realizada repercuta en beneficios para la familia institucionalizada.



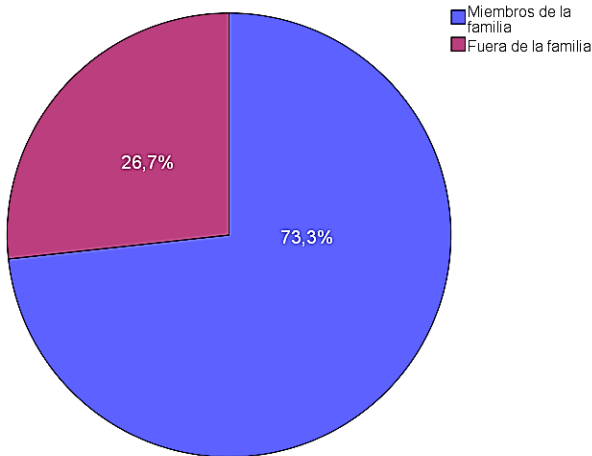
Preferencia en contratación

Un 73,3 % de las empresas familiares tienen como primera opción de contratación de personal para sus actividades productivas y administrativas a los propios miembros de la familia, mientras que el 26,72 % prefieren elegir personal por fuera de la familia. (Gráfico 2).

Al momento de contratar hay mayor oportunidad para los miembros de la familia porque existe confianza entre ellos y visión a futuro de la administración de la empresa, permitiendo su continuidad, manteniendo la visión del propietario y la protección hacia los miembros de la familia empresaria.

La profesionalización para la continuidad y gestión de la empresa familiar es un elemento necesario para mantener personal formado y con capacidad de asumir los retos presentes y futuros que se presentan en la empresa, es decir, los miembros de familia alcanzarán la continuidad debido a su capacidad y a la adquisición de los conocimientos necesarios para asumir la responsabilidad de seguir manteniendo a la empresa familiar.

Gráfico 2. Prioridad de acceso al trabajo



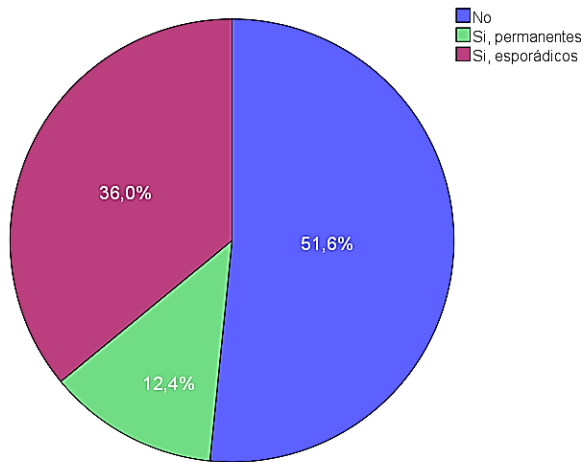
Fuente: Elaboración propia.

Procesos de formación y capacitación familiar

El 51,6 % de familias empresarias no desarrollan procesos de formación y capacitación; sin embargo, el 36,0 % plantea que existen procesos de formación esporádicos, y el 12,4 % dice que son permanentes los procesos de formación y capacitación familiar. (Gráfico 3). Al no existir procesos de formación, implica que no hay planes de trabajo para identificar el grado de

profesionalización y conocimiento que posee cada miembro de la familia y de la capacitación que necesitan para el desarrollo de la empresa. Por ello se requiere del jefe de la familia la creación de procesos estructurados de formación y capacitación para la familia adulta. Estas necesidades están dadas por los requerimientos de la empresa familiar frente a los retos que se presentan del entorno empresarial y sectorial.

Gráfico 3. Planificación de la formación

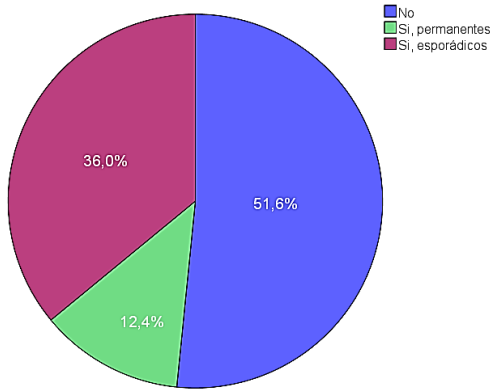


Fuente: Elaboración propia

Formación profesional para nuevas generaciones

La formación de las nuevas generaciones de las familias empresarias se da por los siguientes motivos: 39.4 % por la necesidad que nace de la propia persona, el 33,33 % por la proyección de la empresa y el 27,2 % por necesidad de la empresa. (Gráfico 4). La influencia en la decisión de carrera profesional está dada por la visión de la familia, por lo tanto, el estudiante elige su formación a partir de sus intereses que serán relacionados con la proyección de futuro que posea la familia.

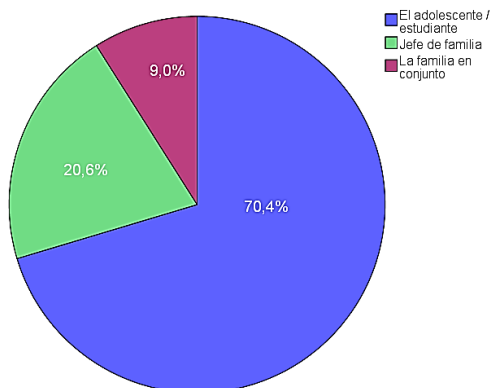
La formación profesional está influenciada por la empresa familiar, la misma que crea oportunidades de crecimiento y superación para los nuevos miembros, es decir, que la familia empresaria debe tener estrategias a futuro para expansión, permitiendo de esta manera crear nuevas fuentes de trabajo para los miembros de la familia.

Gráfico 4. Prioridad de la formación

Fuente: Elaboración propia

Elección de la carrera profesional

En la elección de la carrera se muestra que en un 70,4% lo decide el adolescente, un 20,6% el jefe de la familia y en un 9,0% es la familia en conjunto la que fija la carrera profesional. (Gráfico 5). Así, el adolescente y futuro estudiante en formación es el responsable de escoger la carrera profesional de acuerdo a sus capacidades, destrezas y habilidades, evidenciando que tanto el jefe de la familia como la familia no se involucran directamente en la toma de decisiones. Sin embargo, la familia y el jefe de familia influyen en la decisión a través de experiencias de trabajo y visión de futuro; esto ocurre cuando tienen vínculos con la empresa y posibilidad de vinculación formal en el tiempo de los hijos, es decir, la familia recomienda a sus hijos seguir una determinada carrera o profesión a fin de que aporte con conocimientos al crecimiento de la empresa.

Gráfico 5. Elección de la carrera profesional

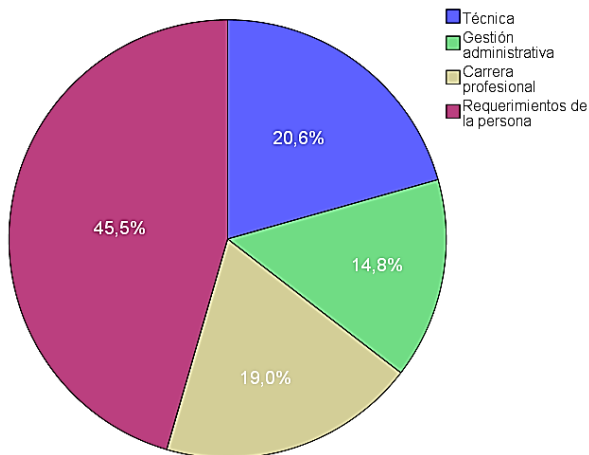
Fuente: Elaboración propia

Tipo de formación que reciben los miembros de la empresa

Sobre el tipo de formación que se brinda a los trabajadores miembros de la empresa familiar, los datos muestran que el 45,50 % recibe formación según el requerimiento de la persona, el 20,63 % recibe formación técnica, el 19,0 % es según la carrera profesional y 14,81% recibe formación direccionada a la gestión administrativa. (Gráfico 6)

La formación de los trabajadores de la familia empresaria se direcciona para la generación de competencias profesionales que mantengan competitivo el perfil empresarial frente al mercado laboral; por ello, se desarrollan capacidades que benefician a la empresa y a la persona, y de manera directa a los miembros de la familia. Además, se solicitan capacitaciones en áreas técnicas que especializan a los miembros de la familia en el manejo de procesos primordiales de la empresa, haciendo que esta se mantenga bajo el control familiar.

Gráfico 6. Formación a trabajadores familiares



Fuente: Elaboración propia

La formación en la carrera profesional no genera impacto directo en la empresa en el corto plazo, este tipo de inversión beneficia a los futuros profesionales y a la familia. La medición del retorno de la inversión no se mide directamente en la empresa, pero se visualiza en el impacto en el crecimiento de la familia.

Competencias que deben poseer los trabajadores miembros de la familia

Las competencias que se forman mediante los procesos de profesionalización de la empresa familiar se las divide en tres grupos principales: competencias genéricas, específicas y especiales. Estas se consideran como indispensables

para el desarrollo de la empresa en todas las áreas, abarcando la gestión administrativa, cumplimiento de regulaciones, crecimiento empresarial e innovación y desarrollo de la empresa.

- **Competencias genéricas**

En esta categoría se destaca que el trabajo en equipo, comunicación y manejo de impuestos son temas fundamentales para la administración de las empresas familiares. Así mismo, el manejo ofimático no es parte primordial para el presupuesto de profesionalización. Esto debido a que se consideran habilidades que deben tener las nuevas generaciones.

Tabla 1. Competencias genéricas

	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Manejo de Office	5%	15%	34%	47%
Manejo de internet	6%	12%	33%	49%
Comunicación	1%	5%	25%	69%
Trabajo en Equipo	1%	3%	19%	78%
Impuestos	1%	8%	27%	64%

Fuente: Elaboración propia

Las competencias genéricas de comunicación y trabajo en equipo permiten a la empresa familiar integrar sus roles de familia y gestión en las nuevas generaciones, convirtiéndose en un pilar básico para la continuidad empresarial.

- **Competencias específicas**

Tabla 2. Competencias específicas

	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Empatía con la empresa	2%	11%	26%	61%
Desarrollo de estrategias	1%	9%	24%	65%
Innovación	1%	2%	18%	80%
Diseño de producto	2%	3%	18%	77%
Ventas y mercado	0%	1%	16%	84%
Proceso productivo	0%	2%	16%	81%

Fuente: Elaboración propia

Al observar las competencias específicas, la innovación, ventas y mercado y proceso productivo son los elementos de mayor importancia para el proceso

de profesionalización. Estos elementos se destacan como competencias que se relacionan con el giro del negocio y crecimiento estratégico de las organizaciones.

Las empresas familiares consideran que las competencias específicas se deben desarrollar para el cuidado de áreas estratégicas de la organización, de manera que el trabajador de la familia se encuentra dentro de las áreas donde está el valor agregado de la empresa.

- **Competencias técnicas**

Las competencias técnicas se consideran para las empresas familiares como las herramientas necesarias para conseguir incremento del valor agregado y diferenciación de la empresa con respecto a sus consumidores, de modo que se puedan transformar o comercializar productos de manera efectiva en mercados competitivos.

Al ser áreas específicas para la creación de valor, se consideran como importantes el manejo de las operaciones productivas y manejo de la cadena de suministro, áreas donde se concentra el manejo de recursos e inventarios dentro de la organización. Las competencias técnicas permiten el mejoramiento del valor agregado dentro en la empresa.

Tabla 3. Competencias técnicas

	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Área técnica	1%	7%	31%	62%
Área de producción	1%	2%	17%	80%
Manejo de operaciones	0%	1%	25%	74%
Manejo cadena de suministro	1%	2%	22%	75%

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar en nivel de relación entre el proceso de profesionalización y las competencias que requieren las empresas familiares se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman, test utilizado para variables no paramétricas que permite medir el nivel de relación entre las variables; para ello se considera como existencia de relación los valores superiores a 0.40. Con ello se determina que hay evidencia estadísticamente significativa que demuestra que el proceso de profesionalización está relacionado con la generación de competencias en la empresa familiar.

Se destaca que la capacitación de trabajadores genera directamente competencias que favorecen a la empresa en diferentes áreas, siendo el mejor

instrumento para llegar a competencias genéricas, específicas, que pueden ser formadas en el corto plazo y los resultados se evidencian directamente en la empresa.

La elección de la carrera profesional se relaciona con competencias genéricas y técnicas debido al proceso a largo plazo que se requiere para la formación de carrera, que será un elemento diferenciador de la empresa familiar con respecto a sus competidores.

La formación profesional se relaciona con las competencias específicas para la organización, es decir que a través de esta herramienta se crearán planes de formación a mediano plazo para la gestión y perfeccionamiento de las generaciones para el manejo de la empresa. Los planes de formación y capacitación logran preparar a la familia en las competencias que requiere la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 4. Coeficiente de correlación de Spearman

Competencias	Capacitación trabajadores	Elección de carrera	Formación profesional
Manejo de Office	.939	.559	.147
Manejo de internet	.090	.518	.007
Comunicación	.992	.460	.075
Trabajo en equipo	.588	.923	.350
Impuestos	.199	.115	.686
Empatía con la empresa	.930	.374	.468
Desarrollo de estrategias	.861	.241	.933
Innovación	.511	.611	.591
Diseño de productos	.834	.034	.968
Ventas	.085	.642	.566
Procesos productivos	.477	.025	.112
Área técnica	.256	.685	.380
Área de producción	.066	.828	.968
Manejo de operaciones	.147	.852	.958
Manejo de cadena de suministro	.398	.189	.958

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la relación que existe entre las competencias se utiliza el test chi cuadrado de Friedman, donde se mide la relación que existe entre las variables ordinales, obteniendo $\chi^2 = 715.8$ con 14 grados de libertad, equivalente a $p\text{-value} = 0,000$, es decir, que hay evidencia estadísticamente significativa que las competencias están relacionadas entre sí.

4. Conclusiones

El proceso de profesionalización en las empresas familiares se respalda por la gestión administrativa que realiza la familia sobre la organización, de manera que se relaciona la administración con las decisiones de formación existentes.

El proceso de profesionalización constituye: elección de la carrera, formación profesional de los jóvenes, capacitación de los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Además, se considera la profesión seleccionada como elemento para el desarrollo de las nuevas generaciones.

El proceso de profesionalización está influenciado por los requerimientos de la empresa que directa e indirectamente influyen sobre los miembros de la familia para la elección de programas profesionales y capacitación.

Los miembros de la familia comprometidos con el desarrollo de la empresa toman como propias las elecciones que favorecen su formación y el desarrollo empresarial.

Las competencias necesarias para la gestión de la empresa familiar se agrupan en genéricas, específicas y técnicas, estas dos últimas requieren de mayor tiempo para su formación.

Los procesos de profesionalización se relaciona con las competencias, considerando la capacitación de trabajadores familiares como formación de competencias genéricas en el corto plazo; la formación profesional se considera a mediano plazo y forma competencias técnicas relacionadas con la generación de valor en la empresa; el proceso de elección de carrera profesional se relaciona con la creación de competencias especiales a largo plazo para competencias de los procesos productivos y comerciales.

Se determina que hay relación entre los procesos de profesionalización y la creación de competencias necesarias para la continuidad y crecimiento de la empresa familiar.

Las competencias que requiere la empresa familiar están relacionadas entre sí, por lo cual se debe considerar su desarrollo como un elemento estratégico dentro de la gestión familiar de la empresa.

Se considera adecuado continuar el estudio de la profesionalización como herramienta para la sucesión de las empresas familiares; además, de la medición de indicadores de gasto y recuperación de la inversión a través de mejoras en el proceso.



Referencias bibliográficas

- ALLES, Martha. (2010). Diccionario de Competencias, La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- ARAYA, Arnaldo. (2012). La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. [Tesis Doctoral]. Universidad de Valencia. Madrid.
- ARENAS, Henry y RICO, Daniela. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. En: *Revista Estudios Gerenciales*, 30 (132), 252-258. Cali: ICESI.
- ARISTIZÁBAL, María y RESTREPO, Eduardo. (2006). Competencias para la productividad y competitividad de las Pymes. [Trabajo de pregrado no publicado]. Universidad ICESI. Cali.
- ARONOFF, Craig, MCCLURE, Stephen y WARD, John. (2003). Family business succession: The Final Test of Greatness. Atlanta: Family Enterprise Publishers.
- BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol. (2010). Empresas familiares, su dinámica equilibrio y consolidación. Ciudad de Méjico: McGraw Hill.
- DESCY, Pascaline, y TESSARING, Manfred. (2002). Formar y aprender para la competencia profesional: Segundo informe sobre formación profesional en Europa: Resumen ejecutivo (CEDEFOP Referentes series, 12). Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- DYER, Gibb. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. En: *Family business review*, 19(4), 253-273. Burlington (EUA): Pramodita Sharma-University of Vermont.
- ECHEVERRÍA, Benito, ISUS, Sofía, MARTÍNEZ, María del Pilar y SARASOLA, Lander. (2008). Orientación Profesional. Barcelona: Editorial UOC. Pp. 465
- ESCAMILLA, Amparo. (2008). Las competencias básicas: Claves y propuestas para su desarrollo en los centros. Barcelona: Graó. Pp. 218
- FLORES, Zhandra. (2006). La estadística en el contexto de las investigaciones. En: AVENDAÑO, Pedro García. Introducción a la Investigación bioantropología en actividad física, deporte y salud Caracas: Universidad Central de Venezuela (págs. 44-75).
- FOLLE, Carlos. (Junio de 2014). La profesionalización de la empresa familiar. Obtenido de <http://socrates.ieem.edu.uy/2013/12/la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar/> Consultado 05.03.2016
- FUNDACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA. (2011). Sucesión y Continuidad de la empresa familiar. Madrid: Funiber.
- GALLO, Miguel. (1995). Empresa familiar. Barcelona: Praxis. Pp. 100
- GALLO, Miguel. (2002). Evolución hacia una empresa familiar y multinacional. Seminario impartido en la Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas.
- GALLO, Miguel Ángel y AMAT, Joan. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Barcelona: Deusto. Pp. 228
- GALVIS, Javier Francisco. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Buenos Aires: Visión del Futuro. Pp. 1-19.
- GÓMEZ-B., Gonzalo. (2006) ¿Son iguales todas las empresas familiares? Madrid: Norma. Pp. 317

- HANDLER, W. (1992). The succession experience of the next generation. En: *Family Business Review*, 5(3), 283-307. Burlington: Pramodita Sharma-University of Vermont.
- HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan y SLOCUN, John. (2002). Un enfoque basado en competencias. Ciudad de Méjico: Thomson. Pp. 627
- HERNÁNDEZ, Lissette. (2007). Competencias esenciales y Pymes familiares: Un modelo para el éxito empresarial. En: *Revista de Ciencias Sociales*, 13 (2), Pp. 249-263. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ Collado, Y BAPTISTA Carlos. (2010). Metodología de la Investigación (Vol. 5ª. Ed.). Ciudad de Méjico: McGraw-Hill. Pp. 518
- KAJIHARA, Kiyu. (2004). La Realidad empresarial mexicana. En: *Revista Dirección Estratégica*, p. 101-125. Ciudad de Méjico D.F.: Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- LAZZATI, Santiago. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. *Talento Humano*, 14 (32), 32-33. Buenos Aires
- LEACH, Peter. (1993). La Empresa Familiar. Barcelona: Granica S.A. Pp. 321
- LE-BRETON, Isabelle y MILLER, Danny. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Cambridge (EUA.): Harvard Business School Press. Pp. 313.
- MCCLELLAND, David. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". En: *American psychologist*, 28 (1), 1-14. Washington: American Psychological Association.
- MONDY, Wayne y NOE, Robert. (2005). Administración de recursos humanos. Ciudad de Méjico: Pearson Educación. Pp. 531
- MULDER, Martin. (2007). Competencia: la esencia y utilización del concepto en la formación inicial y permanente. En: *Revista Europea de Formación Empresarial* (40), 5-24. Wageningen: Universidad de Wageningen.
- NAMAKFOROOSH, Mohammad Naghi (2005). Metodología de la investigación (Vol. 2ª. ed.). Ciudad de Méjico: Limusa. Pp. 529
- OMAÑA, Lenix y BRICEÑO, María Auxiliadora. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. En: *Revista Estudios Gerenciales*, 29 (128), 293-302. Cali: ICESI.
- PÉREZ- FADÓN, Javier, CHOUSA, Flor. (2005). La Empresa familiar. Valencia: Ciss Praxis. Pp. 418.
- POZA, Ernesto y DAUGHERTY, Mary. (2007). Family Business. Washington: Thomson South Western. Pp. 461
- RUEDA, José Francisco. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. En: *Revista Visión Futuro*, 15 (1), 1-18. Posadas (Arg.): Universidad Nacional de Misiones.
- SANTAMARÍA, Edwin, y PICO, Fanny. (2015). Sucesión en las empresas familiares: Análisis de factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. En: *Revista Politécnica*, 35 (2), 113-123. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- SARACHO, José María. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Santiago de Chile: RIL. Pp. 269
- SERNA, Humberto y SUÁREZ, Edgar. (2005). La empresa familiar, estrategias y herramientas para su sostenibilidad. Bogotá: Editorial Temis. Pp. 344



- SILICEO, Alfonso. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Ciudad de Méjico: Limusa Grupo Noriega Editores. Pp. 251
- URREA, Joaquín. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. En: Revista Universidad EAFIT, 129, Pp. 39-50. Medellín: Universidad EAFIT.
- VILLARRAGA, Cristian y SÁNCHEZ, Juan. (2007). Modelo de competencias gerenciales para la Pymes. [Trabajo de pregrado]. Universidad ICESI. Cali.
- WARD, John. (2006). El Éxito en los negocios de familia. Bogotá: Editorial Norma. Pp. 246

Para citar
este artículo:

Santamaría, E. & Chicaiza, V. (2016). Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias. *Teuken Bidikay* Vol. 7 N° 9. Pp. 119 - 138



Tambor yekwana