

# DETERMINANTES DEL ÉXITO EN PROCESOS DE PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

## DETERMINANTS OF SUCCESS IN FAMILY BUSINESS PROFESSIONALIZATION PROCESS

ORLANDO LLANOS  
*Universidad Católica de la Santísima  
Concepción, Chile*

DENNIS PASTEN  
*Universidad Católica de la Santísima  
Concepción, Chile*

DR FREDY-ROBERTO VALENZUELA  
*University of New England, Australia*

PABLO HUEPE  
*University of New England, Australia*

### RESUMEN

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. Esta investigación reafirma las variables encontradas en la literatura y adicionalmente propone un modelo factorial que las agrupa y relaciona de forma más precisa mejorando su comprensión. Futuros estudios podrían profundizar el estudio de este fenómeno, mejorando el tamaño y representatividad de la muestra y estudiando el impacto de variables como la cultura o el tipo de industria.

**Palabras Claves:** Empresa familiar, Profesionalización, Factores de éxito

### ABSTRACT

The professionalization creates a high impact on the business competitiveness, in particular on family businesses where these processes are particularly complex. This research aimed at identifying the determinants of success in the family businesses professionalization process. Based on the opinions of academic staff, consultants, family business' managers and entrepreneurs who have experienced this type of process, it was determined that the variables that explain the most the success of this type of process are the ability to adapt to changes and the control of the processes. On the other hand, the variables that explain the least are the ability to share tasks by the owner and the incorporation of non-family executives through competitive processes. This research confirms the variables found in the literature and additionally proposes a factorial model that groups these variables in a more precise and understandable manner. Further studies may try to gain a better and deeper understanding of this phenomenon, improving the sample's size and representativeness and investigating the impact of variables such as culture or the type of industry.

**Keywords:** Family business, Professionalism, Success factors

---

## I.- INTRODUCCIÓN

La profesionalización es un elemento relevante para explicar la sobrevivencia, el crecimiento y la competitividad de las empresas familiares. Sólo entre 10 a 15% de las empresas familiares logra ir más allá de la tercera generación, y la mayoría fracasa por problemas de sucesión y conflictos entre familiares que derivan de una incipiente profesionalización (Martínez, 2006).

Particularmente, en lo que dice relación con los procesos de profesionalización de este tipo de empresas, la evidencia empírica encontrada señala que estos son de carácter crítico y estratégico, no solo en la sobrevivencia más allá de una tercera generación, sino que también en la competitividad en el largo plazo (Davis, 2007).

El presente trabajo muestra cuáles son los Factores Críticos de Éxito en los procesos de de Empresas Familiares en base a la opinión de expertos académicos, consultores y empresarios o ejecutivos de empresas familiares chilenas pequeñas o medianas. Para identificar los factores críticos se contempló una revisión bibliográfica exhaustiva, seguida de un estudio exploratorio por conveniencia que actuó como filtro de las variables encontradas en la literatura, de modo de acercarse lo más posible a la realidad de las empresas familiares presentes en nuestra idiosincrasia.

Hay que destacar que las empresas familiares son diferentes y se desenvuelven en un ambiente distinto al de otras empresas, en donde toman relevancia junto con la Empresa, los subsistemas Familia y Propiedad (Rienda y Pertusa, 2004). En este contexto se puede observar que las interrelaciones influyen en el éxito o fracaso de la empresa y que aspectos sociológicos toman mayor preponderancia en una empresa familiar, por ende las variables que se expondrán tendrán un carácter cualitativo.

## II.- MARCO TEÓRICO

Gran parte de las Empresas Familiares son de tamaño pequeño y mediano (María Nieto, 2003), en su gestación y desarrollo normalmente es crítico el rol del patriarca y dado el perfil de estas empresas en sus primeras etapas son lideradas por un miembro de la familia, quien pocas veces es un profesional con experiencia en gestión de empresas o con conocimiento profesional de la industria donde la compañía compite (Sanz, 2009). La mayoría de ellos tiene una gran visión y coraje, crean una empresa por necesidad, a base de intuición y con conocimiento del negocio por su experiencia laboral (Sanz, 2009).

Estos emprendedores comparten un excepcional conjunto de características: resiliencia frente a reveses iniciales, alta tolerancia a la incertidumbre del entorno y una incansable dedicación al trabajo, pero también una obstinación con la primacía de la empresa, una confianza en su propio juicio que a menudo excluye las opiniones de otros y un modelo de organización controlador y centralizador de la empresa (Lansberg y Gersick, 2006). Es común en las empresas familiares encontrar un alto grado de informalidad y ausencia de herramientas administrativas y de planeación (Jiménez, 2009).

Una de las decisiones más críticas, complejas y de mayor valor estratégico en este tipo de empresas es la decisión de profesionalizar la gestión de la compañía, la cual ocurre en la mayoría de los casos en empresas de segunda generación, y muchas veces en conjunto con decisiones asociadas a la sucesión (Leach, 1993). La importancia de esta decisión radica en el impacto que ella tiene en la forma en la cual los dueños se relacionan con la empresa, en su

alta complejidad en términos del comportamiento organizacional, en los cambios que ello supone en los estilos de gestión, así como también en el impacto en el modelo competitivo de la empresa (Flores y Vega, 2008).

### **Factores crítico relativo a la cultura**

Uno de los principales factores, en el éxito de la profesionalización es la cultura. Entre las variables culturales que determinan este éxito se encuentran: orientación al largo plazo, armonía (buenas relaciones) y buenos canales de comunicación (Leach, Tadeo, Vallejo, et al., 1993, 2005, 2008). Tadeo (2008) indica que las decisiones más importantes en las empresas familiares tienen que ver con las buenas relaciones. Esta variable se vuelve crítica, pues la mayor parte de los acontecimientos de ámbito meramente familiar tienen una enorme repercusión en la empresa, de la misma forma que decisiones del ámbito empresarial afectan los intereses del sistema familia. Es por esto que una mayor armonía en una empresa familiar se aprecia en mejores relaciones humanas y en una mejor atmósfera laboral (Vallejo, 2008). Con respecto a la variable comunicación, Dodero (2002) plantea que una de las aptitudes necesarias para lograrla es la disposición para escuchar con atención lo que dicen los demás, del mismo modo deben existir canales de comunicación que sean coherentes y claros (Leach, 1993).

### **Factores crítico relativo a la formación de los sucesores**

Cabrera (2007) se refiere a la formación del sucesor en la empresa familiar y distingue entre lo que es adquirir conocimientos sobre el negocio y lo que es adquirir capacidades de liderazgo. García (2001) plantea que si bien un proceso de formación realizado exclusivamente dentro de la empresa no se considera adecuado, lo que sí aporta es un conocimiento profundo de la organización. Incorporarse directamente a la cúpula directiva sin conocer las características propias de la firma puede dar lugar a graves errores por parte del recién llegado que dañen su credibilidad. Para evitarlo, la socialización del sucesor se debería complementar con un proceso formativo dentro de la propia empresa con el objetivo de transmitirle la cultura empresarial, lo que Thevenet (1992) denomina formación de culturización. Apoyando la idea de la formación de los sucesores, es importante, para el logro de los objetivos de la organización, que el profesional tenga la habilidad de liderar el comportamiento de los empleados (Leach, 1993; Barbeito; Guillén; Martínez y Domínguez, 2004). De este modo el profesional se ocupa del desarrollo de las personas y de promover una cultura coherente con la estrategia. Procura que la gente actúe por motivos trascendentes y así mejoran la unidad y el compromiso con la empresa (Dodero, 2002).

### **Factores crítico relativo a la identificación y capacitación de directivos no familiares**

La influencia que ejercen los factores relativos a la identificación y capacitación de directivos no familiares, son claves para el éxito en el proceso de profesionalización de dichas empresas (Flores y Vega, 2007). Gallo (2002) destaca la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva y compartiendo los valores de la familia. Flores y Vega (2007) plantea que si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la empresa familiar. Martínez (2006) añade que una empresa familiar no puede desarrollarse sin la presencia de empleados y ejecutivos que no son miembros de la familia propietaria. Aunque ésta sea numerosa y bien preparada para los negocios, la expansión natural de la empresa hace necesario contar con profesionales no familiares bien preparados que puedan ir ascendiendo a los estratos superiores de la empresa.

---

## **Factores crítico relativo al manejo adecuado a la superposición de los sistemas empresa y familia.**

En la literatura académica se habla de dos subsistemas principales, el subsistema empresa y familia. En este contexto los autores Flores (2008), Pertusa y Rienda (2004) coinciden que el manejo adecuado de la superposición de estos sistemas, es crítico para el éxito en el proceso de profesionalización de la empresa familiar. Flores (2008) destaca que la profesionalización, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. Es aquí donde se encuadra el protocolo familiar, en este sentido, se destaca el aspecto fundamental del protocolo familiar, que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación en generación, no siendo considerado como un suceso, ni tampoco como una acción, sino que es un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio (Pertusa y Rienda, 2004). Según Lozano (2009) el protocolo familiar es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa.

### **III.- METODOLOGÍA**

Para lograr una primera aproximación, se construyó un modelo conceptual de cuatro dimensiones, asociadas a “Cultura”, “Formación de sucesores”, “Identificación y capacitación de directivos no familiares” y “Superposición de los sistemas empresa y familia”. El modelo conceptual inicial incorporó 40 variables seleccionadas desde la revisión literaria (tabla 1).

Para la validación de las variables se elaboró una encuesta, la cual se aplicó a una muestra elegida por conveniencia de académicos, asesores y empresarios de pequeñas y medianas empresas familiares. De este modo, para el análisis de los datos la muestra fue dividida en dos grupos, para comparar, concluir y dar respuesta al cumplimiento de los objetivos. Por un lado están los académicos, con educación y conocimientos formales en la materia y sin un compromiso emocional con la empresa familiar al igual que los asesores, que a su vez suman su experiencia en diversas empresas familiares. Por otro lado estarían los empresarios familiares sin una formación académica tan específica, pero con un compromiso emocional y un interés económico directo.

La información recopilada en las encuestas constituyó la piedra angular de este trabajo, a su vez la metodología propuesta incorpora la validación de las variables obtenidas por medio de un análisis inferencial.

#### **Construcción del Instrumento de Medición**

La encuesta estaba conformada por 41 preguntas (una pregunta por variables además de una pregunta de control) en escala Likert de siete puntos<sup>1</sup>, que evaluaban el grado de acuerdo o desacuerdo de académicos, asesores y empresarios con los planteamientos respecto de las variables bajo estudio.

En la segunda parte del cuestionario se realizaron seis preguntas de clasificación (datos demográficos), y se pidieron recomendaciones de académicos o empresarios que pudieran responder la encuesta. Se probó la fiabilidad del cuestionario y luego de esto, se realizaron algunas modificaciones de redacción sugeridas.

---

<sup>1</sup>1: Muy en Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: Parcialmente en Desacuerdo, 4: Indiferente, 5: Parcialmente de Acuerdo, 6: De Acuerdo, 7: Muy de Acuerdo.

Tabla N°1: Variables Finales a Evaluar

<b>Factores Relativos a la Cultura</b>	
<b>Cultura</b>	Buenas relaciones
	Orientación a largo plazo
	Buenos canales de comunicación
	Vencer resistencia al cambio por parte de los empleados
	Vencer resistencia al cambio por parte de la familia
	Empleados tengan capacidad de adaptarse
	Familia tenga capacidad de adaptarse
Propietario comparta tareas de gestión	
<b>Factores Relativos a la Formación de los Sucesores</b>	
<b>Formación de Sucesores</b>	Selección del profesional según las necesidades de la familia
	Selección del profesional según necesidades de la empresa.
	Procesos competitivos en la selección de los profesionales.
	Nueva generación familiar
	Profesionales que se incorporen sean familiares directos
	Estudios superiores
	Experiencia profesional
	Conocimiento previo del negocio
	Compromiso
	Alto grado de pro actividad
	Libertad en la toma de decisiones
	Consenso
	Compartir valores familiares
Respaldo de la familia	
Liderazgo efectivo	
<b>Factores Relativos a la Identificación de Directivos no Familiares</b>	
<b>Identificación y Capacitación de Directivos no Familiares</b>	Incorporación de directivos no familiares
	Procesos competitivos en la selección
	Directivos no familiares competentes
	Lealtad de directivos no familiares
	Permanencia de directivos no familiares
Crecimiento profesional	
<b>Factores relativos al Manejo adecuado de la Superposición de los Sistemas Empresa y Familia</b>	
<b>Manejo Adecuado de la Superposición de los Sistemas Empresa y Familia</b>	Protocolo familiar
	Proceso de profesionalización liderado por familia
	Roles del profesional definidos
	Los cargos se encuentren en estructura organizacional
	Los roles de la familia claramente definidos
	Asesores externos
	Mecanismo que permitan a la familia preparar el PP*
	Mecanismos al interior de la empresa que preparen a los trabajadores en el PP*
	Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia
	Control de gestión a los nuevos profesionales
Proceso de profesionalización declarado en el plan estratégico de la empresa	

\*PP: Proceso de Profesionalización

### Plan de Muestreo

Para obtener referencias de posibles académicos y asesores se utilizó un muestreo de juicio, en el que no se puede calcular la probabilidad de extracción de una determinada muestra y en donde se busca seleccionar a individuos, que se juzga de antemano, tienen un conocimiento profundo del tema bajo estudio, por lo tanto, se considera que la información aportada por esas personas es vital para la toma de decisiones. Dentro de este tipo de muestreo se encuentra el de “bola de nieve”, que consiste en identificar a sujetos que se incluirán en la muestra a partir de los propios entrevistados. Para esta investigación se partió de una pequeña cantidad de expertos en Empresas Familiares con publicaciones en el área o con experiencia como asesores

---

o consultores que cumplieran los requisitos necesarios, éstos sirvieron como localizadores de otros con características análogas. Bajo esta metodología se alcanzó una población de 94 expertos.

Para obtener información de empresarios se confeccionó una base de datos de empresas de la región del Bío Bío tomando como referencia información pública de las “páginas amarillas”. Un primer filtro telefónico descartó las empresas que no eran familiares y luego las que no cumplieran con la característica de haber vivido o estar viviendo un proceso de profesionalización.

Para la aplicación del instrumento de medición se utilizaron distintas técnicas de recolección de datos, como fueron la aplicación del instrumento vía correo electrónico, encuestas telefónicas y aplicación personal de la encuesta.

Como resultado final se obtuvo que la encuesta fue respondida por Académicos y Asesores (50 encuestas) y Empresarios (50 encuestas). La población total de la base de datos desarrollada para el estudio, correspondía a 192 personas (94 académicos y asesores; 98 empresarios).

#### IV.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Al concluir la aplicación de la encuesta, se procedió a tabular los datos en el programa estadístico SPSS 11.5, con la finalidad de procesar las cifras obtenidas y realizar los estudios pertinentes a los objetivos planteados en esta investigación.

Se comenzó con un análisis estadístico descriptivo, continuando con un análisis inferencial y de fiabilidad que entregaron nociones sobre la importancia de las variables y la confiabilidad del modelo. Posteriormente se aumentó la complejidad en la investigación y se aplicó un análisis factorial exploratorio donde se depuró el modelo y se agruparon variables relacionadas. Finalmente, partiendo del análisis anterior, se realizó el Análisis de Varianza (ANOVA) en donde se pretendió dilucidar diferencias significativas entre los grupos en análisis.

Como se puede apreciar en la tabla N°2, del análisis inferencial realizado para las 40 variables bajo estudio, la hipótesis nula ( $H_0: \mu < 4$ ) fue rechazada en 39 de ellas lo que permite afirmar, con un 95% de confianza, que las variables seleccionadas previamente desde la literatura son significativas.

Se encontró además, que la variable **“Profesionales que se incorporen sean familiares directos”** fue considerada poco importante, tanto para académicos o asesores y empresarios, por lo tanto fue la variable que se eliminó. También se reafirmó la eliminación de la “variable de control”: **“Elección del personal sólo por referencia”** descartada en el análisis descriptivo, e incluida en esta etapa solo como referencia (al ser pruebas de hipótesis independientes para cada variable no interfiere con resultados globales).

Como se muestra en la tabla N°2, la variable de control presentó intervalos que van desde el 1,82 al 2,86 para académicos o asesores y desde 1,73 a 2,59 para empresarios, muy por debajo de los límites de rechazo. A su vez, la eliminación de la variable relacionada con los profesionales fue hecha tomando en cuenta que el intervalo de confianza para los **empresarios**, específicamente el límite superior es menor que 4 (3,97). Para el caso de los **académicos o asesores** y considerando que su límite inferior es bastante menor a 4 (3,35) y que el límite

superior rebasa escasamente a 4 (4,21) en comparación con los otros límites, se optó también por eliminarla.

Partiendo de las 39 variables validadas en el análisis inferencial, se revisó la fiabilidad por medio del Alfa de Cronbach que en este caso fue de 0,87. Si prescindimos de la variable **“Selección de profesional según las necesidades de la familia”** el Alfa de Cronbach aumenta a un **0,8853**. Por lo tanto, se optó por eliminar la variable para mejorar la confiabilidad del instrumento.

Tabla N°2: Intervalo de Confianza: Valores Estadísticos de Prueba

	ACADEMICOS						EMPRESARIOS					
	Valor de prueba = 0						Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de		t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de	
Inferior					Superior	Inferior					Superior	
Buenas relaciones	49,783	49	0,000	6,20	5,95	6,45	46,111	49	0,000	6,22	5,95	6,49
Orientación L/P	74,612	49	0,000	6,48	6,31	6,65	75,425	49	0,000	6,54	6,37	6,71
Canales comunicación	61,216	49	0,000	6,26	6,05	6,47	67,472	49	0,000	6,44	6,25	6,63
Vencer Resistencia al cambio por empresa	32,834	49	0,000	5,62	5,28	5,96	30,578	49	0,000	5,54	5,18	5,90
Vencer Resistencia al cambio por familia	56,294	49	0,000	6,32	6,09	6,55	42,557	49	0,000	6,20	5,91	6,49
Empresa tenga capacidad de adaptarse	34,585	49	0,000	5,82	5,48	6,16	41,243	49	0,000	5,94	5,65	6,23
Familia posea capacidad de adaptarse	43,018	49	0,000	6,32	6,02	6,62	31,400	49	0,000	5,90	5,52	6,28
Propietario comparta tareas de gestión	20,909	49	0,000	4,98	4,50	5,46	23,376	49	0,000	5,38	4,92	5,84
Selección del profesional según necesidades de la familia	18,342	49	0,000	4,74	4,22	5,26	16,152	49	0,000	4,48	3,92	5,04
Selección del profesional según necesidades de la empresa	53,104	49	0,000	6,48	6,23	6,73	67,649	49	0,000	6,48	6,29	6,67
Procesos competitivos en la selección del profesional	39,899	49	0,000	6,14	5,83	6,45	48,523	49	0,000	6,20	5,94	6,46
Nueva generación familiar para incorporarse a la empresa	29,181	49	0,000	5,64	5,25	6,03	28,251	49	0,000	5,32	4,94	5,70
Profesionales que se incorporen sean familiares directos	17,479	49	0,000	3,78	3,35	4,21	17,593	49	0,000	3,56	3,15	3,97
Profesional cuente con estudios superiores	44,226	49	0,000	5,84	5,57	6,11	43,355	49	0,000	6,10	5,82	6,38
Profesional cuente con experiencia	48,550	49	0,000	6,04	5,79	6,29	30,341	49	0,000	5,42	5,06	5,78
Profesional tenga conocimiento del negocio	30,547	49	0,000	5,64	5,27	6,01	32,509	49	0,000	5,58	5,24	5,92
Profesional cuente con alto compromiso	47,727	49	0,000	6,38	6,11	6,65	54,354	49	0,000	6,42	6,18	6,66
Profesional cuente con alto grado de proactividad	47,553	49	0,000	6,18	5,92	6,44	79,887	49	0,000	6,54	6,38	6,70
Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones	41,553	49	0,000	5,58	5,31	5,85	34,395	49	0,000	5,20	4,90	5,50
Profesional logre consenso con la familia	46,046	49	0,000	6,12	5,85	6,39	33,673	49	0,000	5,66	5,32	6,00
Profesional comparta valores familiares	53,090	49	0,000	6,30	6,06	6,54	38,096	49	0,000	5,74	5,44	6,04
Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria	79,887	49	0,000	6,54	6,38	6,70	68,124	49	0,000	6,34	6,15	6,53
Profesional logre un liderazgo efectivo	71,313	49	0,000	6,52	6,34	6,70	56,677	49	0,000	6,28	6,06	6,50
Incorporar directivos no familiares	46,315	49	0,000	6,10	5,84	6,36	29,498	49	0,000	5,54	5,16	5,92
Procesos competitivos en la selección de directivos	55,103	49	0,000	6,26	6,03	6,49	39,212	49	0,000	5,98	5,67	6,29
Elección del personal solo por referencia	9,122	49	0,000	2,34	1,82	2,86	10,070	49	0,000	2,16	1,73	2,59
Directivos no familiares sean competentes	77,000	49	0,000	6,60	6,43	6,77	95,470	49	0,000	6,62	6,48	6,76
Lealtad directivos no familiares	54,881	49	0,000	6,28	6,05	6,51	52,797	49	0,000	6,40	6,16	6,64
Permanencia directivos no familiares	41,047	49	0,000	5,78	5,50	6,06	33,342	49	0,000	5,76	5,41	6,11
Crecimiento directivos no familiares	46,746	49	0,000	6,30	6,03	6,57	44,829	49	0,000	6,28	6,00	6,56
Protocolo familiar	79,010	49	0,000	6,48	6,32	6,64	37,712	49	0,000	6,08	5,76	6,40
El PP* sea liderado por la familia	37,717	49	0,000	6,00	5,68	6,32	23,755	49	0,000	5,32	4,87	5,77
Los roles del profesional sean claramente definidos	68,366	49	0,000	6,54	6,35	6,73	64,663	49	0,000	6,40	6,20	6,60
Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	48,881	49	0,000	6,40	6,14	6,66	48,927	49	0,000	6,32	6,06	6,58
Los roles de la familia en la gestión estén claramente definidos	92,130	49	0,000	6,68	6,53	6,83	64,826	49	0,000	6,48	6,28	6,68
Asesores externos que ayuden al PP*	39,212	49	0,000	5,98	5,67	6,29	48,166	49	0,000	6,24	5,98	6,50
Mecanismo que permitan a la familia preparar el PP*	54,447	49	0,000	6,34	6,11	6,57	35,812	49	0,000	5,90	5,57	6,23
Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el PP*	37,311	49	0,000	5,92	5,60	6,24	56,895	49	0,000	6,16	5,94	6,38
Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	37,712	49	0,000	6,08	5,76	6,40	44,298	49	0,000	5,80	5,54	6,06
Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	40,177	49	0,000	6,38	6,06	6,70	65,507	49	0,000	6,54	6,34	6,74
El PP* sea declarado en el plan estratégico de la empresa	40,788	49	0,000	6,28	5,97	6,59	52,794	49	0,000	6,38	6,14	6,62

\*\*PP: Proceso de Profesionalización

### **Análisis Factorial Exploratorio**

A partir del análisis de fiabilidad se seleccionaron 38 variables que fueron sometidas a un Análisis Factorial Exploratorio para determinar los factores críticos de éxito en el proceso de profesionalización de la empresa familiar según la opinión de expertos (académicos, asesores y empresarios).

Se realizó un primer análisis factorial en donde se agruparon las variables en un número pequeño de factores. Como resultado de este análisis se obtuvieron 12 factores que explicaban un 73,22% de la varianza total. En este análisis, se eliminaron dos variables con carga factorial inferior a 0,4, **“los roles de la familia en la gestión de la empresa familiar sean claramente definidos”** y **“el profesional logre consenso con la familia”**, y una variable con carga factorial negativa, **“exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa”**. Posterior a esto se volvió a realizar el análisis con las 35 variables validadas. A continuación se presentan las etapas del análisis factorial final.

El segundo análisis factorial parte con una nueva matriz de correlación con las 35 variables analizadas. Para probar la validez de esta matriz se realizó la prueba de esfericidad de Bartlett, que muestra una significancia 0 y como es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones de la población es una matriz identidad.

Tabla N°3: Prueba de Bartlett

<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	
Chi-cuadrado aproximado	1.804,92
gl	595
Sig.	0,000

Complementariamente se analizó si es apropiado realizar un análisis factorial a través del K.M.O y como este indicador fue superior a lo exigido podemos decir que las correlaciones parciales entre variables son bastante aceptables. El valor entregado es:

Tabla N°4: K.M.O

<b>KMO</b>	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,615

Las variables se agruparon en 11 factores tomando en cuenta la correlación existente entre ellas. El primer factor contiene las correlaciones más altas entre sus variables. Después de ratificar que el análisis factorial es apropiado, se utilizó el método Análisis de Componentes Principales (ACP). Para corroborar que las variables bajo estudio son explicativas del modelo se utilizó el índice de comunalidades. Como se observa en la tabla N°5, el análisis factorial final arrojó 11 factores, los que en su conjunto explican el 72,1% de la varianza total.

La Matriz de Componentes Rotados, presentada a continuación, expone a las 35 variables agrupadas en 11 factores con valor propio mayor a la unidad. A cada factor se le asignó un nombre, representativo según la agrupación de las variables, tomando en cuenta sus cargas factoriales. Adicionalmente se evaluó la coherencia interna de cada factor, mediante el índice Alfa de Cronbach. La Matriz muestra que 4 factores presentaron un alfa sobre 0.75 cuatro factores estuvieron entre 0.6 y 0.75 y tres factores lograron valores por debajo de 0.6. También se aprecian las variables por factor y la varianza total explicada por el modelo final que fue de 72,113%.



Tabla N° 5: Valores Propios.

Valores Propios							
Factor	Autovalores iniciales			Autovalores iniciales			
	Valor Propio	% de la varianza	% acumulado	Factor	Valor Propio	% de la varianza	% acumulado
1	7,860	22,458	22,458	19	0,528	1,510	89,037
2	2,566	7,330	29,789	20	0,487	1,392	90,429
3	2,191	6,259	36,047	21	0,457	1,306	91,736
4	2,047	5,847	41,895	22	0,385	1,101	92,837
5	1,970	5,629	47,524	23	0,351	1,003	93,840
6	1,865	5,330	52,854	24	0,317	0,907	94,746
7	1,659	4,740	57,594	25	0,302	0,863	95,609
8	1,457	4,163	61,757	26	0,254	0,727	96,336
9	1,323	3,781	65,538	27	0,222	0,634	96,970
10	1,252	3,578	69,115	28	0,211	0,603	97,573
11	1,049	2,998	72,113	29	0,192	0,549	98,122
12	0,989	2,826	74,940	30	0,149	0,425	98,548
13	0,895	2,557	77,496	31	0,139	0,397	98,945
14	0,818	2,339	79,835	32	0,115	0,327	99,272
15	0,760	2,173	82,007	33	0,106	0,304	99,576
16	0,720	2,058	84,065	34	0,100	0,285	99,861
17	0,637	1,819	85,884	35	0,049	0,139	100,000
18	0,575	1,643	87,527				

En la matriz también se aprecian las cargas factoriales de las variables, las que fluctúan entre 0,448 para “canales de comunicación”, suficiente para un estudio exploratorio y 0,875 para la variable “vencer resistencia al cambio por parte de la empresa”.

El factor 1, denominado **Capacidad para adaptarse a los cambios, representa un 9,898%** de la varianza total explicada por el modelo y está compuesto por 6 variables relacionadas principalmente con vencer la resistencia al cambio por parte de la empresa y de la familia. Y que la empresa tenga la capacidad de adaptarse. Adicionalmente, se evaluó la coherencia interna de las variables con el factor mediante el índice Alfa de Cronbach, que resulto 0,814 indicando una excelente consistencia.

El segundo factor, denominado **Planificación, estructuración y control de los procesos de profesionalización en la empresa y la familia**, explica un 8,266% de la varianza total e incluye 3 variables, Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales, El proceso de profesionalización sea declarado en el plan estratégico de la empresa y que existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia. Las 3 variables registraron cargas factoriales superiores a 0,7 con un Alfa de Cronbach 0,7877 para el factor, indicando un buen nivel de coherencia interna.

El tercer factor, **Capacidad de adaptarse por parte de la familia y del profesional**, representa un 7,961% de la varianza total e incluye variables referidas a que la familia posea la capacidad de adaptarse, que el profesional comparta valores de la familia y que cuente con un alto compromiso, para que este profesional cumpla con lo anterior debe existir procesos competitivos en la selección. Las variables registraron un Alfa de Cronbach 0,7688 para el factor, indicando un buen nivel de coherencia interna.

Tabla N°6: Matriz de Componentes Rotados

<b>Factor 1: Capacidad de Adaptarse a los Cambios.</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>% Varianza Explicada</b>	<b>Alfa</b>
Vencer resistencia al cambio por empresa	0,875	9,898	0,814
Empresa tenga capacidad de adaptarse	0,740		
Vencer resistencia al cambio por familia	0,696		
Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el PP*	0,628		
Orientación L/P	0,601		
Profesional cuente con alto grado de proactividad	0,454		
<b>Factor 2: La planificación, estructuración y control de los procesos de profesionalización en la empresa y la familia.</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>% Varianza Explicada</b>	<b>Alfa</b>
Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	0,799	8,266	0,7877
El PP* sea declarado en el plan estratégico de la empresa	0,792		
Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	0,719		
<b>Factor 3: Capacidad de adaptarse por parte de la familia y del profesional.</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>% Varianza Explicada</b>	<b>Alfa</b>
Familia posea capacidad de adaptarse	0,768	7,961	0,7688
Profesional comparta valores familiares	0,713		
Profesional cuente con alto compromiso	0,628		
Procesos competitivos en la selección del profesional	0,476		
<b>Factor 4: Competencias y lealtad de directivos no familiares.</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>% Varianza Explicada</b>	<b>Alfa</b>
Directivos no familiares sean competentes	0,826	6,522	0,6488
Lealtad directivos no familiares	0,655		
Canales comunicación	0,448		
<b>Factor 5: Capacidad de seleccionar al profesional según las necesidades de la empresa y que la familia respalde al profesional.</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>% Varianza Explicada</b>	<b>Alfa</b>
Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria	0,813	6,089	0,6921
Selección del profesional según necesidades empresa	0,766		
Profesional logre un liderazgo efectivo	0,542		
<b>Factor 6: Capacidad de la familia de liderar y preparar el proceso de profesionalización, y de implementar el protocolo familiar.</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>% Varianza Explicada</b>	<b>Alfa</b>
El PP* sea liderado por la familia	0,811	5,899	0,6598
Protocolo familiar	0,747		
Mecanismo que permitan a la familia preparar el PP*	0,655		
<b>Factor 7: Capacidad de crecimiento y permanencia de directivos no familiares.</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>% Varianza Explicada</b>	<b>Alfa</b>
Crecimiento directivos no familiares	0,801	5,687	0,7528
Permanencia directivos no familiares	0,748		
<b>Factor 8: Capacidad del profesional de tomar decisiones libremente además los roles y cargos estén claramente definidos.</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>% Varianza Explicada</b>	<b>Alfa</b>
Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones	0,804	5,616	0,6346
Los roles del profesional sean claramente definidos	0,652		
Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	0,603		
<b>Factor 9: Formación del profesional y asesores que ayudan al proceso de profesionalización.</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>% Varianza Explicada</b>	<b>Alfa</b>
Profesional tenga conocimiento del negocio	0,666	5,566	0,5863
Asesores externos que ayuden al PP*	0,612		
Profesional cuente con estudios superiores	0,554		
Profesional cuente con experiencia	0,553		
<b>Factor 10: Capacidad de compartir tareas de gestión por parte del propietario.</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>% Varianza Explicada</b>	<b>Alfa</b>
Propietario comparta tareas de gestión	0,804	5,494	0,4936
Buenas relaciones	0,651		
<b>Factor 11: Incorporar a través de procesos competitivos a directivos no familiares.</b>	<b>Carga factorial</b>	<b>% Varianza Explicada</b>	<b>Alfa</b>
Incorporar directivos no familiares	0,843	5,116	0,5865
Procesos competitivos en la selección de directivos	0,575		

El cuarto factor, denominado **Competencias y lealtad de directivos no familiares**, agrupa 3 variables y tiene relación con que los directivos no familiares tengan capacidades profesionales, logren buenos canales de comunicación, junto a altos niveles de lealtad. El factor tiene un Alfa de Cronbach igual a 0,6488 lo que implica una buena consistencia interna y explica un 6,522% de la varianza total.

El quinto factor **Capacidad de seleccionar al profesional según las necesidades de la empresa y que la familia respalde al profesional**, incluye las variables asociadas a que el Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria, y que la selección del profesional sea según necesidades de la empresa, y además se relaciona con que el profesional logre un liderazgo efectivo. El factor explica en un 6,089% de la varianza total y un índice de coherencia interna de 0,6921.

El sexto factor, asociado a la **Capacidad de la familia de liderar y preparar el proceso de profesionalización, y de implementar el protocolo familiar**, explica en un 5,899% de la varianza total y posee un índice de coherencia interna de 0,6598.

En el séptimo factor **Capacidad de crecimiento y permanencia de directivos no familiares**, ambas variables explican un 5,687% de la varianza total. Tiene un Alfa de Cronbach de 0,7528, indicando un buen nivel de coherencia interna.

El factor denominado **Capacidad del profesional de tomar decisiones libremente, además que los roles y cargos estén claramente definidos**, explica en un 5,616% la varianza total y su Alfa de Cronbach es de 0,6346, indicando un buen nivel de coherencia interna.

El factor 9, denominado **Formación del profesional y asesores que ayudan al proceso de profesionalización**, incluye 4 variables, 3 de estas asociadas a que el profesional tenga estudios superiores, cuente con conocimiento del negocio y posea experiencia de este; y otra variable relacionada con asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización. El factor explica un 5,566% de la varianza total y tiene un Alfa de Cronbach de 0,5863.

El factor 10, incluye variables como la **Capacidad de compartir tareas de gestión por parte del propietario y buenas relaciones**. Ambas explican en un 5,494% la varianza total, con un Alfa de Cronbach de 0,4936, indicando un aceptable nivel de coherencia interna.

El factor 11, **Incorporar a través de procesos competitivos a directivos no familiares**, Explica en un 5,116% de la varianza total, indicando un nivel de coherencia interna de 0,5865.

### **Análisis de varianza (ANOVA)**

Luego de realizar el análisis factorial, se procedió con el análisis de varianza. A cada factor con sus respectivas variables se le calculó su media aritmética. Con el ejercicio anterior se crearon 11 “nuevas variables”, representativas de cada factor. Se hizo una comparación de medias entre académicos o asesores y empresarios (tabla N°7), para ver si existían diferencias significativas.

La Tabla N°7 entrega las medias aritméticas de académicos o asesores y empresarios, acompañado del estadístico F (valor de la diferencia de medias) y su correspondiente nivel crítico o nivel de significancia observado (Sig).

Se observa en la tabla que en el factor 6 (“Capacidad de la familia de liderar y preparar el proceso de profesionalización, y de implementar el protocolo familiar”), el estadístico F fue

de 8,987, muy por sobre 1, lo que muestra que las medias muestrales son distintas. Además su nivel de significancia fue de 0,003, menor que 0,01 por lo que se rechaza la hipótesis de igualdad de medias y se concluye que existe diferencia significativa entre académicos y empresarios.

En el factor 11 (“Incorporar a través de procesos competitivos a directivos no familiares”), se tiene un F de 5,687, también superior a 1. Su valor crítico (0,019) es menor que 0,05, por lo tanto se decide rechazar la hipótesis de igualdad de medias y se concluye que existe diferencia significativa entre académicos y empresarios.

En los otros factores restantes se revela que **No hay diferencia estadísticamente significativa entre los grupos.**

Tabla N°7: Comparación de Media Aritmética entre Académicos y Empresarios

Factor	Nombre del Factor	Media Aritmética de académicos	Media Aritmética de empresarios	F	Sig.	Conclusión
1	Capacidad de adaptarse a los cambios	6,0567	6,1533	0,488	0,486	No es significativo
2	La planificación, estructuración y control de los procesos de profesionalización en la empresa y la familia.	6,2467	6,24	0,002	0,968	No es significativo
3	Capacidad de adaptarse por parte de la familia y el profesional.	6,285	6,065	1,961	0,165	No es significativo
4	Exista competencias y lealtad de directivos no familiares.	6,38	6,4867	0,978	0,325	No es significativo
5	Capacidad de seleccionar al profesional según las necesidades de la empresa y que la familia respalde al profesional.	6,5133	6,3667	1,738	0,19	No es significativo
6	Capacidad de la familia de liderar y preparar el proceso de profesionalización, y de implementar el protocolo familiar.	6,2733	5,7667	8,987	0,003	Significancia**
7	Capacidad de crecimiento y permanencia de directivos no familiares.	6,04	6,02	0,011	0,915	No es significativo
8	Capacidad del profesional de tomar decisiones libremente y que los roles y cargos estén claramente definidos.	6,1733	5,9733	2,226	0,139	No es significativo
9	Formación del profesional y asesores que ayudan al proceso de profesionalización.	5,875	5,835	0,074	0,786	No es significativo
10	Capacidad de compartir tareas de gestión por parte del propietario.	5,59	5,8	0,925	0,339	No es significativo
11	Incorporar a través de procesos competitivos a directivos no familiares.	6,18	5,76	5,687	0,019	Significancia*

\*valor P < 0.05; \*\*valor P < 0.01

## V.- CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN.

El objetivo de esta tesis ha sido identificar los factores críticos de éxito en procesos de profesionalización. Para ello se construyó un marco metodológico acorde a la literatura y se evaluó en relación a la opinión de académicos, asesores y empresarios vinculados a empresas familiares. Se identificaron variables que de acuerdo a la literatura serían potenciales determinantes del éxito de la profesionalización para posteriormente evaluarlas en una encuesta.

Primeramente se puede señalar que el diagnóstico de la información obtenida como resultado de los distintos procesos de análisis estadístico, muestra que las variables que explican el proceso de profesionalización casi siempre coinciden con las variables extraídas desde la literatura, sin embargo la forma en la cual estas variables son agrupadas por el modelo factorial es más precisa y entrega mayor información que la agrupación que fuera realizada bajo el análisis conceptual de la literatura (modelo conceptual). El modelo factorial agrupa las variables en 11 factores (explicando el 72,113 % de la varianza total). Los factores que explican en mayor medida al fenómeno fueron **“capacidad para adaptarse a los cambios y la planificación” (F1)**, seguido de **“estructuración y control de los procesos de profesionalización en la empresa y la familia” (F2)**.

Las variables definidas como culturales en el modelo inicial, tienden a ser más relevantes al momento de explicar el éxito en la profesionalización, es así como **vencer la resistencia al cambio por parte de la empresa y la familia, junto con la orientación al largo plazo y la capacidad de adaptarse de la empresa**, son fundamentales (todas pertenecen a F1 que explica en mayor medida la varianza total). Es posible explicar en parte lo anterior, asumiendo que las afirmaciones de las encuestas, fueron formuladas para medir su grado de acuerdo y no se midió si los encuestados tuvieron o tienen en cuenta esas afirmaciones al encarar la “profesionalización”, de esta forma el resultado indica si consideran importantes las afirmaciones y no cuántas empresas llevan adelante las buenas prácticas al iniciar el proceso. Podría darse la paradoja de que los encuestados dijeran que están de acuerdo aunque no lo apliquen en su empresa. Aquí surge una limitante en la interpretación de los resultados que debe tomarse en cuenta para futuros estudios. Se puede afirmar que hay variables que en la teoría son importantes y que pertenecen a **“La identificación de directivos no familiares”** en el modelo intuitivo, pero en el análisis de los datos no lograron explicar en mayor medida el éxito en la profesionalización, ellas se encuentran en el factor que explicaría en menor medida al fenómeno que es el relacionado a la **“Incorporación de directivos no familiares por medio de procesos de selección competitivos” (F11)**.

Es interesante observar que para los académicos y asesores de empresas familiares el factor que contempla la **“Capacidad de la familia de liderar y preparar el proceso de profesionalización y de implementar el protocolo familiar” (F6)** es significativamente más importante que para los empresarios. Esto podría indicar que en la práctica los empresarios, relativamente, no asignan tanta importancia a seguir rigurosamente los protocolos que conlleva una profesionalización.

El hecho que académicos y asesores asignen un grado de importancia relativa mayor a la **“Incorporación de directivos no familiares por medio de procesos de selección competitivos” (F11)** que los propios empresarios, podría sugerir que éstos le dan menor importancia a procesos formales de selección de personal, quizás incorporen en mayor medida elementos subjetivos en la selección (materia de otro estudio). Sin embargo, como se mencionó anteriormente, por el hecho de no ser un factor con mucho impacto en la explicación total de la varianza, esto no cobraría mucha importancia.

Las diferencias en cuanto a la asignación de importancia de los factores anteriores podrían esbozar un comportamiento menos sistemático o científico de parte de los empresarios, en contraposición a los académicos y asesores. Es difícil asignar importancia a decisiones emocionales y menos rigurosas en su método científico, pero esto no significa que no puedan ser un aporte a los resultados.

Los hallazgos de este estudio, entregan luces respecto de los elementos más críticos que

---

empresarios y ejecutivos deben cuidar a la hora de llevar adelante procesos de profesionalización exitosos, permite identificar componentes que deben ser gestionados de forma especial y mantenidos bajo control.

Los resultados de este estudio tienen la limitación de estar basados en las percepciones de los encuestados y no en la medición del éxito en base a resultados concretos como sería por ejemplo el aumento de las ventas.

En razón de las características de la muestra analizada, y considerando que es un segmento muy específico de expertos de empresas familiares, la recomendación es extender este estudio hacia muestras más amplias que permitan extraer conclusiones más generalizadas respecto del fenómeno.

El proceso de profesionalización de la empresa familiar, es un tema de amplio interés, ya que este tipo de empresas representa el 50% del PIB Nacional (Pontificia Universidad Católica, 2010), es un tema de gran relevancia para el desarrollo del país. Se recomiendan políticas gubernamentales que favorezcan la creación y el crecimiento de este tipo de empresas, ya que son un medio para la generación rápida de capital y empleo.

Finalmente, en esta investigación se logró determinar cuáles son los factores críticos de éxito en el proceso de profesionalización, pero no se determinó cómo llevar a la práctica dicho proceso, se recomienda observar el proceso social al interior de las empresas familiares, para mejorar su gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Cabrera, M. (2007), Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: Perspectiva del predecesor versus sucesor; Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro; ISBN84-680-3573-8. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
2. Davis, J. A. (2007, Noviembre 14). *Entrevista: "Algunas veces, la empresa necesita que el primer ejecutivo no sea, un miembro de la familia"*. Innovación y Empresa. <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1434>
3. Davis, J. A. (2009). *El desafío de profesionalizar una empresa familiar. Gestión* <http://ar.hsmglobal.com/notas/43270-el-desafio-profesionalizar-una-empresa-familiar>
4. Flores, V; Vega A, (2008). La profesionalización un reto de la empresa familiar. GestioPolis. Extraído el 05 de Marzo 2009 desde <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/profesionalizacion-un-reto-de-la-empresa-familiar.htm>
5. Gallo, A. (1985): *Las empresas familiares*, Biblioteca de Dirección y Administración de la Empresa, Editorial Orbis.
6. Jiménez, G (2009). Entrevista "Profesionalizar la empresa familiar, clave para el éxito". Centro de empresas familiares.

7. Lansberg, I; Gersick, K; (2006). *Sello de la familia: Cultura y sello corporativo en la empresa familiar Latinoamericana*. Harvard Business Review, p 4.
8. Leach, P; (1993). *La empresa familiar*, Ediciones Granica. S. A, capitulo 4, p. 125-138.
9. Martínez, J; (2006) Dirección de empresas familiares: Reto al destino, Ediciones, Editorial Emprenden.
10. Nieto, M; (2003). *Las PYME familiares en España: ¿qué nos dicen los datos?* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9 (2), 2003, pp. 115-128.
11. Rienda. L, Pertusa. E, Claver. E. (2004). *Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico*. Dialnet, ISSN 0212-1867, N°118, pp229-259.
12. Santos, R; García, E; (2009). *Las políticas de buen gobierno y la financiación: dos factores claves e interrelacionados en el crecimiento de las empresas familiares*. La empresa familiar. Extraído el 20 de Abril 2009 desde [http://www.laempresafamiliar.com/rincon\\_del\\_experto/articulos\\_juridicos/view.php?ID=25](http://www.laempresafamiliar.com/rincon_del_experto/articulos_juridicos/view.php?ID=25)
13. Sanz, L; (2009). *El dilema del fundador: ¿cuándo dejar la empresa en manos de un gerente profesional?* Blog para la empresa Chilena. Extraído el 20 de Abril 2009 desde <http://blogempresa.blogspot.com/2009/04/empresa-familiar-por-luis-j-sanz.html>
14. Tadeo, R; (2008). Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Tesis de postgrado, Dpto. de Organización de Empresa. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales.
15. Vallejo, M; (2008). Coraje: la respuesta cultural a los problemas evolutivos de la empresa familiar. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas Universidad de Jaén.

