



# Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México

## Internal professionalization in rural family business in the context of the eastern zone of the state of Puebla, Mexico

MARCELINO-ARANDA, Mariana [1](#); TORRES-RAMÍREZ, Aylin [2](#); CAMACHO, Alejandro D. [3](#); ROBLES ACOSTA, Carlos [4](#) y MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, María C. [5](#)

Recibido: 07/11/2019 • Aprobado: 08/02/2020 • Publicado 05/03/2020

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados y discusión](#)
- [4. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

La profesionalización de la empresa familiar promueve el ingreso de agentes externos como vía para obtener mayores rendimientos, dejando en segundo plano el desarrollo de los miembros familiares. Este estudio da evidencia de acciones que fortalecen la profesionalización interna de la empresa familiar. Se realiza trabajo de intervención en empresas rurales de la zona oriente del estado de Puebla, México, a través de la capacitación del padre fundador y la familia. Los resultados muestran las bases de una gestión sistematizada.

**Palabras clave:** Profesionalización, empresa familiar, empresa rural, México.

#### ABSTRACT:

The professionalization of the family business promotes the entry of external agents as the way to obtain higher returns, leaves the development of family members in the background. This study provides evidence of actions that strengthen the internal professionalization of the family business. Intervention work is carried out in rural enterprises in the eastern area of the state of Puebla, Mexico, through the training of the founding father and family. The results show the basis for a systematized management.

**Keywords:** Professionalization, family business, rural enterprise, Mexico.

## 1. Introducción

La empresa familiar (en adelante EF) es una unidad económica que se remonta desde la creación de los primeros negocios (Goel, Mazzola, Phan, Pieper & Zachary, 2012). Actualmente, representa entre el 80% y el 98% de la estructura empresarial en países con diversos niveles de desarrollo (Poza, 2010). Estas cifras muestran el impacto económico que representan en unidades económicas, generación de empleos y en la contribución al producto interno de los países. En México se tienen registradas alrededor de 5,078,714 empresas (INEGI, 2018a), de las cuales 4,048,543 son de tamaño Micro, Pequeña y Mediana. Las microempresas representan 97.6%; las pequeñas empresas 2% y las medianas 0.4%. Las empresas de naturaleza familiar figuran alrededor del 80% o 90% del total mencionado (San Martín & Duran, 2017; Hernández-Perlines &

Ibarra, 2017; CEDEF, 2018). El personal ocupado por la EF es aproximadamente de 11 millones, de los cuales en la microempresa trabajan el 75.4%; en la pequeña el 13.5% y 11.1% en las medianas (INEGI, 2018b).

## **1.1. Empresa familiar**

La empresa familiar es la una unidad económica conformada por un grupo de personas que comparten algún parentesco consanguíneo, conyugal, o de amistad, y que se reúnen con la intención de integrar esfuerzos para controlar, dirigir y dar continuidad al negocio. Lo que implica que las decisiones de la alta dirección estarán influenciadas por los intereses familiares más que por buscar la máxima ganancia (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). La creación de una empresa desde una base familiar puede ocurrir ya que el padre fundador tiene un ideal o por un efecto refugio. Es decir, en el primer caso la motivación está dada por materializar un proyecto económico que además busca la unión e integración de los parientes e intenta garantizar un futuro estable para la familia (Ileana & García, 2005). El efecto refugio se da por un miembro de la familia, quien ante la urgencia de obtener ingresos y la falta de oportunidades que prevalecen a su alrededor, optará por auto emplearse mediante la creación de su propio negocio, siendo la familia el personal más importante para la operatividad de este (Zuniga-Jara, Soza-Amigo & Soria-Barreto, 2015).

La estructura de la empresa familiar fue establecida por Tagiuri & Davis (1982), en su modelo de los tres círculos. En esta esquematización se identifica la relación que existe entre los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad. La familia es el grupo de personas que comparten algún lazo de parentesco, consanguíneo, marital o de amistad. La empresa está integrada por las personas de la alta dirección, quienes tienen el control y la toma de decisiones. La propiedad se entiende como las aportaciones en especie o dinero que aportan cada uno de los socios. La importancia del modelo de los tres círculos reside en que la empresa familiar no puede tratarse como un organismo aislado de la familia, de hecho, coexiste con ella y por lo tanto se presentan roles simultáneos (Romero, 2006).

La academia ha realizado varias clasificaciones para estudiar y analizar a la EF: por el tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia en la empresa (Gallo, 1997); por la relación de la propiedad y la empresa (Daily & Thompson, 1994); por la forma en que se distribuye el poder de voto (Ward & Dolan, 1998); a partir de quienes por parte de la familia poseen la propiedad y la dirección (Lansberg, 1996); respecto al número de generaciones que trabajan dentro de la empresa (Jaffe, 1999); de acuerdo a la actitud del director general hacia la sucesión (Davis, 2004) y de acuerdo al desempeño de la confianza y la dirección estratégica (Gómez, 2006).

El desarrollo de estos modelos ha permitido identificar los factores que influyen en el rendimiento de la organización, en el equilibrio familia-empresa y la continuidad de la empresa. Dicha continuidad requiere de elementos como la generación de un protocolo familiar, la conformación del gobierno corporativo, la institucionalización y la planeación de la sucesión. En este último punto se da importancia a la persona que dará seguimiento al negocio y hará que éste sea rentable, así como de mantener los valores inculcados por el padre fundador y la unión familiar. Así, la profesionalización aparece como un factor que permite la continuidad y supervivencia del patrimonio familiar. Toda vez que involucra la adopción de prácticas formales en la empresa, las cuales, permiten una objetividad en la toma de decisiones de los accionistas familiares.

## **1.2. Profesionalización**

La capacidad de las empresas para obtener rentabilidad en el mercado se marca por factores relacionados con la formación y el desempeño de los miembros que conforman estas unidades económicas. Lo anterior, se refuerza con la Teoría del Capital Humano, la cual, según Guerrien (1998, p.97) "ve en todo individuo una especie de capital que genera flujos de ingresos regulares, cuya forma depende de la inversión efectuada al principio o en varios periodos". Entre algunas de las estrategias que buscan la formación de los miembros de la EF está la profesionalización. La profesionalización es un proceso de gestión estratégica que se lleva a cabo en la consolidación y formación de los miembros familiares o no, que están o estarán en las áreas claves de la estructura organizacional con el fin de garantizar la solidez económica y la continuidad de la empresa.

Profesionalización no es lo mismo que formalización, capacitación ni institucionalización. Por educación formal o formalización, se entenderá al sistema educativo por el cual una persona destinará parte de su vida para adquirir una educación básica, pasando por la educación media,

superior y posgrado y mediante la obtención de algún grado (Luján, 2010). Por capacitación, se entenderá al proceso por el cual se adquieren conocimientos, habilidades, destrezas en vías de mejorar las competencias de las personas (Chiavenato, 2009; Sapién, Piñón & Gutiérrez, 2014), su aplicación involucrará más la búsqueda de sensibilización y modificación de actitudes (William, 1993). Por Institucionalización se entenderá al diseño estratégico de una estructura que permita organizar e integrar los recursos de la empresa. Buscará crear una visión homogénea tanto para trabajadores como de la alta dirección, quienes se encuentran bajo contextos y condiciones diferentes, creando así una estabilidad y legitimidad. En las empresas institucionalizadas se ejecutan las actividades exactamente como están establecidas, siguiendo reglas, procedimientos, estándares, derechos y responsabilidades (Cavus & Demir, 2011). Así, la institucionalización en la EF se va consolidando una vez realizada la profesionalización, formalización y capacitación de sus integrantes.

Dyer (1989) es uno de los pioneros en el estudio de la profesionalización y menciona que ésta se puede dar a: miembros de la familia, gerentes no familiares y por la contratación de gestores profesionales. Los alcances de llevar a cabo la profesionalización, independientemente de la integración de un agente externo o de la capacitación de los propios miembros, se puede observar en:

- 1) el establecimiento de prácticas formales que permiten el desarrollo de la empresa, y que son consideradas por los miembros del negocio como una práctica positiva que fomenta la equidad de conocimiento y a la vez aumenta su compromiso con la empresa. Además de establecer un sistema de control que da seguimiento a estas prácticas (Songini, 2006; Dekker, Lybaert, Steijvers & Depaire, 2015; Howorth, Wright, Westhead, & Allock, 2016; Michiels, 2017);
- 2) el desarrollo de competencias culturales en el nuevo gestor profesional, con el fin de establecer una sana convivencia con los demás integrantes de la empresa, lo cual permite la máxima eficiencia en sus funciones. Toda vez que el choque de valores e intereses entre el nuevo gestor y la organización tiene impactos en la cultura organizacional (Hall & Nordqvist, 2008; Salvato, Minichilli & Piccarreta, 2012);
- 3) la integración entre la estructura de la empresa y la familiar, donde se fomente una identidad empresarial, que permita erradicar la centralización y el autoritarismo y haga a un lado el elemento emocional en la toma de decisiones (Wijaya, 2008; Brumana, Cassia, De Massis, Cruz, & Minola, 2015; Martin, McKelvie & Lumpkin, 2016; El Masri, Tekathen, Magnan & Boulianne, 2017) Y;
- 4) el desarrollo de una nueva gestión que reconozca las fuerzas dinámicas del mercado, la intensidad de la competencia, el crecimiento, la fuerza institucional y la orientación emprendedora de la organización (Zhang & Ma, 2009; Brumana et al., 2015).

La profesionalización es un proceso estratégico que involucra a la alta dirección de la empresa, quien deberá generar y llevar a cabo las acciones pertinentes para su ejecución. Existen razones por las cuales en algunos casos no se lleva a cabo dicho proceso. Por ejemplo, en el caso de la profesionalización externa se presenta intrínsecamente la barrera del padre fundador por el temor a una posible pérdida de autoridad. Toda vez que la llegada de nuevos miembros a la organización trae consigo nuevas perspectivas e intereses. Sin embargo, la introducción de mecanismos de gestión externa puede reducir los posibles conflictos de interés entre propietarios y gerentes familiares, así como los problemas derivados del altruismo o nepotismo (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003).

En cuanto a la profesionalización interna, se implementará con el fin de mantener y prolongar la visión y misión con la que se constituyó la empresa, así como seguir fomentando los valores y costumbres del padre fundador y la familia. No obstante, Belausteguigoitia (2004) asume que, generalmente, los fundadores pretenden ajustar las situaciones del entorno empresarial y laboral a su forma de trabajo habitual, debido a que, permanecer en una zona de confort es más fácil que buscar la adopción de una nueva gestión e implementación de estrategias para aplicarlas en beneficio de la empresa.

Por otra parte, se han hecho estudios que dan evidencia de que una gestión profesional genera un impacto positivo en el desarrollo, crecimiento y consolidación de la empresa, impulsando la gestión innovadora (Dieguez-Soto, Durendez, Garcia-Perez-de-Lema & Ruiz-Palomo, 2016), además de que puede preparar a la empresa ante cualquier situación de crisis (Lissoni, Pereira, Almeida, & Serra, 2010). Sin embargo, de acuerdo con Chua, Chrisman, Steier & Rau (2012) existe una carencia de trabajos que muestren el cómo llevar a cabo la profesionalización, lo que no ha permitido identificar los impactos que genera esta opción. Asimismo, Howorth et al. (2016) resalta que son pocos los estudios que han examinado la dinámica de su proceso. Es decir, la

forma de abordar la profesionalización se ha simplificado solo a la adopción de un agente externo, conocedor del ámbito empresarial, para su gestión.

Fue a través de la revisión de la literatura de profesionalización que se detectó que a pesar de que la profesionalización interna garantiza el cuidado de los intereses familiares, los estudios encontrados no muestran las guías para ejecutar esta estrategia, o el resultado de un trabajo de intervención realizado por el investigador.

Las investigaciones se enfocan, en la mayoría de los casos, a la integración de un agente externo quien establece una gestión más formalizada, con una visión y una toma de decisiones más objetiva.

En específico se puede observar una baja productividad en cuanto a la impartición de cursos de capacitación al padre fundador, los altos mandos o miembros de la EF, siendo nula su aplicación en zonas rurales. Reforzando lo anterior, los autores considerados con mayor citación en el tema (Chua et al., 2012) concluyeron su estudio recalcando la falta de atención que se presenta en la capacitación de la alta dirección y los miembros familiares.

En México, a buen conocimiento de los autores, no existen estudios de alto impacto que estén aportando al tema de la profesionalización interna y su aplicación en empresas familiares rurales. Por lo que en este trabajo se busca contribuir al conocimiento de la efectividad de la profesionalización interna en las empresas familiares rurales, mediante la impartición de cursos-taller al padre fundador y miembros de la familia en temas de gestión con miras a la continuidad, crecimiento y mejoras en la rentabilidad del negocio.

Asimismo, se tienen empresas de alto desempeño donde los líderes familiares tienen la oportunidad de elegir al sucesor de entre los herederos familiares. No así las empresas familiares con bajo desempeño o con menores oportunidades de progreso, las cuales muestran una tendencia por integrar a un agente externo profesional que lleve el control del negocio (Chang & Shim, 2015). Por lo que este trabajo busca minimizar la segunda tendencia y dar evidencia de que, mediante la efectividad de la profesionalización interna, por parte del padre fundador y de los familiares que participan en el negocio, es posible lograr la continuidad de la EF y asegurar el patrimonio familiar de quienes la constituyen especialmente, en zonas rurales, donde la permanencia del negocio en manos de una familia toma mayor importancia. Sobre todo, sí se consideran sus repercusiones económicas en la localidad, en el ofrecimiento de mejores bienes y servicios a la comunidad, y la intensificación del crecimiento de su mercado interno.

---

## **2. Metodología**

La investigación se llevó a cabo desde un método de intervención con microempresarios de la localidad rural de San Antonio Portezuelo, en el municipio General Felipe Ángeles, del estado de Puebla, México.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2010c), en el estado de Puebla, el 28.2% de la población se encuentra habitando zonas rurales

A la par, el INEGI (2018d) en su reporte de Regiones socioeconómicas de México, muestra los niveles de bienestar de vida de las diferentes regiones. En una escala del 1 al 7, siendo el número mayor el que representa un nivel alto de bienestar, la zona en la que está situado nuestro estudio se encuentra entre el 66.54% de la población que cuenta con un nivel de bienestar 3. Del total de esta población, sólo el 1.83% son profesionistas o técnicos.

La comunidad de San Antonio Portezuelo tiene 197 unidades económicas, de las cuales, el 58.8% participa en actividades relacionadas al Comercio al por menor, el 12.18% concentra las industrias manufactureras y el resto (29.02%) son actividades relacionadas a servicios (DENUE, 2017). Con lo anterior, se resalta la presencia de empresas familiares que buscan integrarse al contexto empresarial con actividades económicas que ayuden a cubrir las necesidades básicas de sus familiares. Se atendió durante el año 2017 a un promedio de 15 negocios, cuyos giros económicos son la producción y venta de alimentos, comercialización de productos, actividades agropecuarias y maquila.

Se tomaron como referencia cinco indicadores para medir la efectividad de la profesionalización interna, en las empresas familiares rurales, mediante la impartición de cursos-taller a los padres fundadores e integrantes de la empresa, en áreas de gestión con enfoque sustentable: 1) nivel de conocimiento, 2) aplicación de herramientas administrativas, 3) permanencia del negocio, 4) innovación y 5) empleos mantenidos o generados.

El propósito de los cursos-taller impartidos fue introducir al participante en el ámbito empresarial, a través del conocimiento de las habilidades y herramientas de gestión que les permitiera hacer uso eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, desde una perspectiva sustentable. Las áreas de capacitación que se designaron fueron a partir de la observación del entorno del sujeto de estudio y la identificación de sus necesidades empresariales. Tomando en cuenta que la escolaridad de los participantes se ubica a nivel básico o medio, se impartieron temas en las áreas de recursos humanos, finanzas, marketing, sustentabilidad empresarial, habilidades directivas, canales de distribución e inocuidad. Los cursos estuvieron a cargo de especialistas en las áreas de administración, ecología, ingeniería industrial, contaduría y economía.

Es importante mencionar que el trabajo de acercamiento con la comunidad y la intervención directa con los empresarios rurales inicia desde el año 2012 y que los niveles de conocimiento formal en los temas mencionados al inicio fueron esencialmente de cero.

Para el proceso de recolección de datos se utilizaron instrumentos como cuestionarios, entrevistas semi-estructuradas y bitácoras. La aplicación del cuestionario se efectuó en tres momentos: al inicio, a mitad del curso y al final de cada tema. La estructura de los cuestionarios se presentó en 8 secciones, las cuales integraban preguntas cerradas y abiertas. En la primera sección, se presentaron preguntas relacionadas a los datos generales de los empresarios. Las demás secciones se construyeron con preguntas que permiten conocer el nivel de conocimiento que los empresarios en las diferentes áreas ofertadas. El total de reactivos en la prueba suman 42.

El segundo instrumento fue la entrevista, que permitió obtener datos de manera más flexible y abierta de cada empresario. Se tuvo una guía de siete preguntas que versaban en temas como: acciones realizadas a partir de su participación en los cursos, motivación para participar en los cursos, quienes participan en el negocio, etc. De igual forma, la información obtenida permitió contribuir como evidencia en cuanto a la efectividad e implementación de acciones concretas derivadas del curso-taller impartido.

Por último, a fin de entender el comportamiento de los actores y poder apreciar cada detalle, reacción y evento que presentaban los participantes se aplicó la técnica de observación in situ, llevando su registro a través de bitácoras que se estructuraron de tal forma que fuese posible llevar un seguimiento o relatoría de cada una de las sesiones por parte de los investigadores.

---

### **3. Resultados y discusión**

El 80% de los empresarios tienen más de dos años en el mercado. Su edad promedio es de 40 años. Al ser empresas bajo una concepción familiar, se observa que el 60% están constituidas por cuatro integrantes familiares y entre los miembros que conforman su estructura están los(as) esposos(as), hijos(as) y nueras. El 83% de los empresarios sólo cuentan con el nivel de educación básica y sus conocimientos en temas empresariales han sido resultado de varios años asistiendo a cursos ofertados por el equipo de investigación, así como por su experiencia en los negocios.

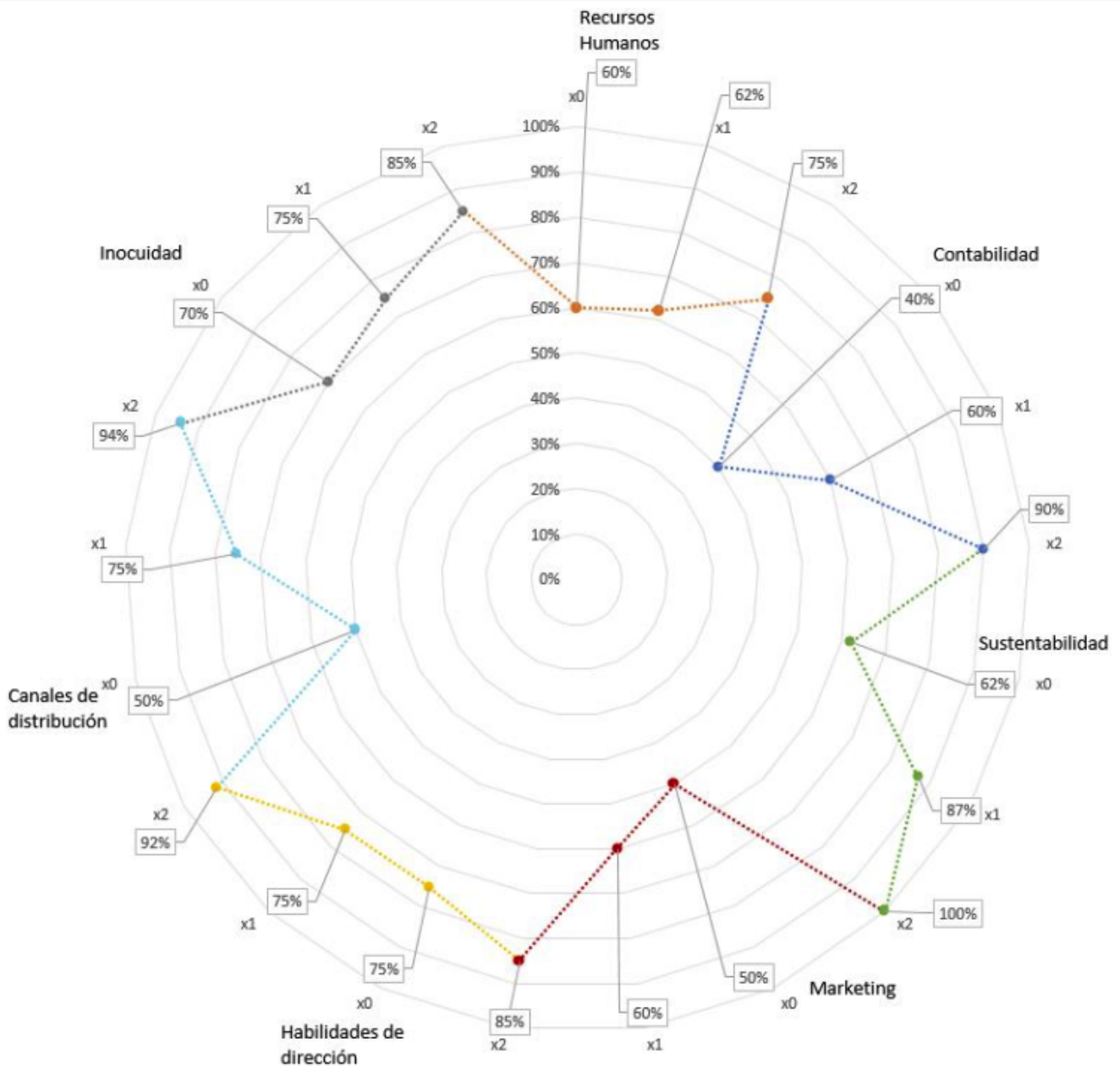
El nivel de conocimiento de los empresarios que tomaron el curso se evaluó mediante los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados al inicio, en un intermedio y al final de cada tema (x0, x1 y x2, respectivamente). Como se observa en la Figura 1, para el periodo de estudio los participantes tuvieron un incremento de conocimientos en temas de gestión empresarial, al pasar de 63.45% a 89.75%. Hay que mencionar que el registro del nivel de conocimientos por arriba del 50% en un primer momento en los cuestionarios se justifica por la participación y acercamiento que desde hace tiempo se ha establecido con estos empresarios, aunque es con este estudio que se evalúa de manera formal.

El indicador aplicación de herramientas administrativas se evaluó mediante la habilidad y destreza de los empresarios para elaborar reportes de ventas y presupuestos. En un inicio, el 25% de los empresarios sólo aplicaba la elaboración de estas herramientas. Para el final, el 75% de los actores elaboran y aplican reportes y presupuestos de manera efectiva.

El 100% de las empresas que participaron, tomaron y concluyeron el curso lograron permanecer en el mercado. Asimismo, el 100% de los empleos se han mantenido y en el caso de tres empresas se han generado más puestos de trabajo para miembros de la familia.

En cuanto al indicador innovación, en general se presentaron lanzamientos de nuevos productos por parte de los empresarios rurales. Se registró la apertura de 2 nuevas sucursales por parte de un empresario; se desarrolló el diseño de marcas; los negocios aplicaron como estrategia de publicidad la elaboración de mantas (banners), anuncios a través del sonido local (altavoces) y distribución de tarjetas de presentación para el reconocimiento de su producto en la comunidad.

**Figura 1**  
Nivel de conocimientos



**Fuente:** Elaboración propia

Se creó una empresa de reciclaje (la primera de su tipo en la localidad) y varios de los empresarios llevan a cabo el reciclaje como práctica regular en su negocio, lo cual se considera una mejora importante en términos de sustentabilidad particularmente porque en la zona se acostumbra la quema de basura y residuos. Al inicio del estudio sólo una empresa realizaba reciclaje, para el final 75% de los negocios aplicaban esta práctica.

La Figura 2 muestra de manera general los avances que se obtuvieron de la profesionalización interna (Nivel 1) llevada a cabo en cada una de las áreas de gestión empresarial, tales como recursos humanos, inocuidad, habilidades directivas, canales de distribución, marketing, contabilidad y sustentabilidad empresarial (Nivel 2).

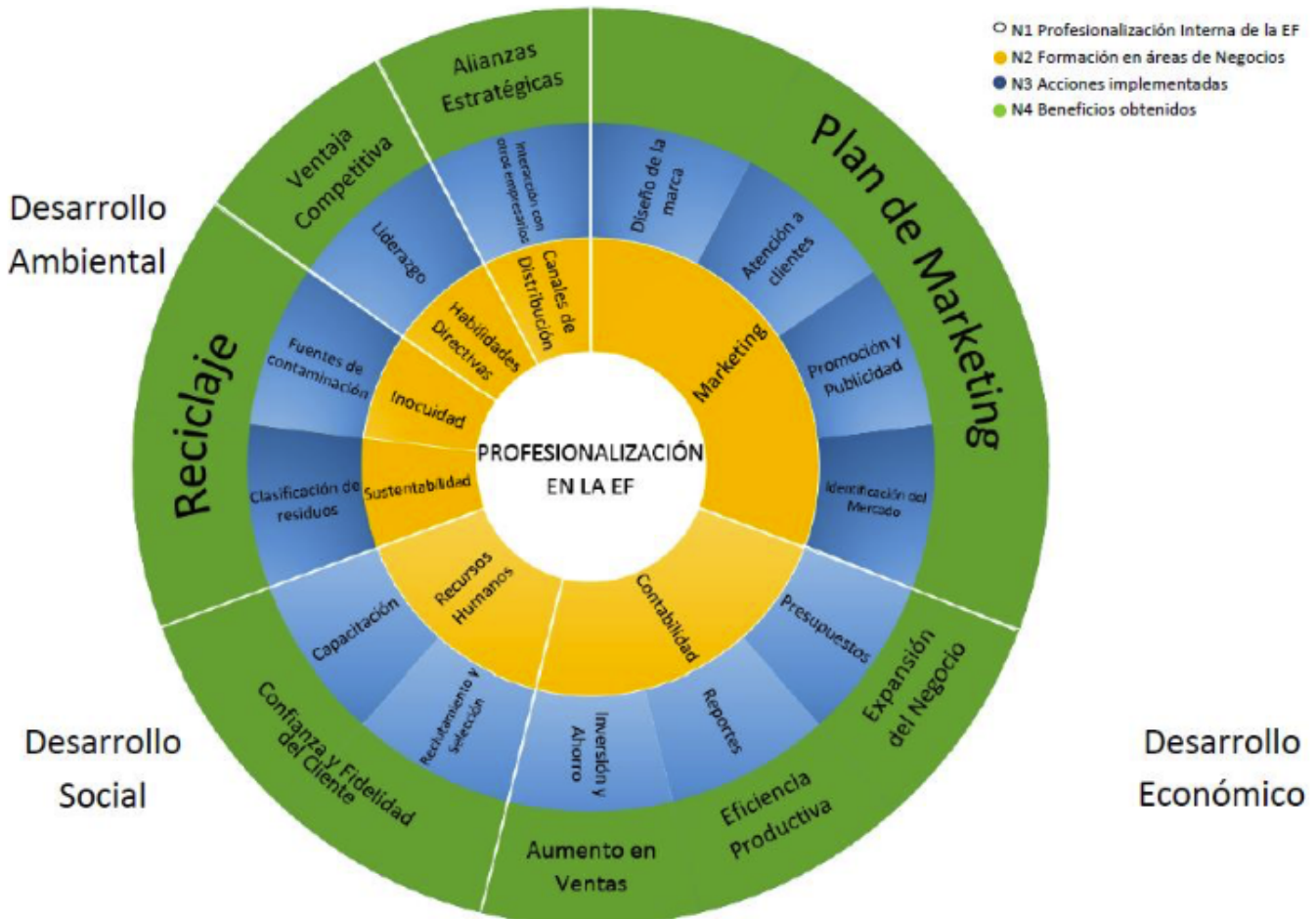
La profesionalización interna permitió la implementación de acciones como: crear relaciones con otros empresarios, identificar el mercado meta de su producto, llevar a cabo la promoción y publicidad en su negocio, mejorar la atención a clientes, diseñar su marca, llevar a cabo la inversión y el ahorro, utilizar herramientas administrativas como reportes y presupuestos, conocer la clasificación de los residuos así como las fuentes de contaminación, implementar la capacitación de los miembros de sus familias en el negocio y conocer los procesos de reclutamiento y selección del personal (Nivel 3).

Los beneficios directos que el empresario pudo obtener para su negocio fueron: alianzas estratégicas, crear una ventaja competitiva manteniendo un diseño de marca que los caracteriza;

elaborar y contar con un plan de marketing para mantener la fidelidad y confianza del cliente; innovación en la generación de nuevos productos; aumento en ventas. Lo cual, abre la oportunidad de una expansión del negocio, y la implementación de acciones que protejan al medio ambiente como lo es el reciclaje de desechos (Nivel 4).

Si bien, el funcionamiento de estos cuatro niveles gira en torno al desarrollo individual del empresario, es a través de estas acciones que se podría generar un impacto para la comunidad en busca de un desarrollo social, económico y ambiental.

**Figura 2**  
Generalidades de la profesionalización interna en la empresa familiar rural



**Fuente:** Elaboración propia

En zonas rurales, las limitaciones en educación, servicios de salud, infraestructura y servicios básicos impiden aumentar los niveles de calidad de vida de la comunidad. A su vez, este rezago social se presenta como un factor barrera para el crecimiento de los negocios, que en su gran mayoría son familiares. Estos negocios familiares se crean, en la mayoría de los casos, para obtener un ingreso que les permita cubrir las necesidades básicas de los integrantes de la familia.

La complejidad del estudio de los negocios familiares está dada por las relaciones intrafamiliares que se dan entre la familia-empresa (Tagiuri & Davis, 1996), lo cual se vuelve más difícil en ambientes rurales, dado el contexto cultural implícito de costumbre, valores, creencias y tradiciones de cada comunidad. Es decir, se intensifica la falta de flexibilidad en cuanto a la integración de cualquier grupo de personas ajenas a la empresa y sobre todo a la comunidad. Por lo que los resultados obtenidos durante esta investigación han sido logrados gracias a la interacción con la comunidad desde hace varios años. Lo cual, ha implicado interactuar en su entorno social, económico, cultural y político y lograr la aceptación por parte de los empresarios. Lo que ha generado, una trayectoria de trabajo con la localidad en busca de lograr la continuidad, crecimiento y rendimiento económico de sus negocios, a través de procesos formales de profesionalización interna.

La transición del control de una EF a un gestor externo profesional genera una mayor rentabilidad (Songini, 2006; Chittoor & Das, 2007; Chang & Shim, 2015; Dieguez-Soto et al., 2016) e incluso un cambio cualitativo, pasando a nivel de gran empresa o corporativo institucionalizado. Sin

embargo, para el caso de la empresa familiar rural del altiplano semiárido mexicano debido a los costos implícitos, la posibilidad de acceder al expertise de asesores externos es prácticamente inexistente. En el mejor de los casos se puede tener asesoría por parte de agentes estatales o federales, la cual frecuentemente solo cubre parcialmente y por periodos limitados los requerimientos de profesionalización de la empresa familiar rural.

---

## 4. Conclusiones

El presente trabajo propone que la profesionalización interna, a través de la estrategia de capacitación, del padre fundador y los miembros de la familia, logra aumentar la probabilidad de mejores condiciones de vida a futuro para la familia y permite evitar, a través del crecimiento y rendimientos económicos del negocio: la desaparición de empresas familiares, el deterioro del tejido social (para el caso de México) e integrar a las comunidades rurales a la sustentabilidad.

Si bien diversos autores remarcan la importancia de la profesionalización externa para transitar de una EF hacia empresas grandes o incluso corporativos, para el caso de la empresa familiar rural la profesionalización externa resulta poco asequible para la gran mayoría, por lo cual la importancia de la profesionalización interna manifiesta implicaciones no solo a nivel económico sino en las condiciones generales de vida de una comunidad y de la sustentabilidad de todo el sistema a nivel local.

Existen pocos trabajos sobre la aplicación de la profesionalización interna en zonas rurales, este trabajo pretende contribuir a su incorporación en empresas familiares en México. Los indicadores obtenidos para cumplir con el objetivo del trabajo deberán expandirse hacia otras regiones con el propósito de obtener más información que permita contrastar la dinámica de la EF y, sobre todo, aumentar el interés de los empresarios rurales por llevar a cabo procesos formativos que propicien el crecimiento económico y continuidad del negocio familiar.

Si bien, los trabajos realizados en la profesionalización de la EF han optado por desarrollar estudios de casos e investigaciones con un corte transversal, limitándose a sujetos, tiempos y espacios determinados en los que se aplica la profesionalización; resultará de gran valor trabajar estudios longitudinales, con el fin de obtener mayor información del comportamiento que desarrollan estos negocios, específicamente en zonas rurales, una vez que se han formado en las bases de la gestión profesional, así como la relación que se origina entre la familia, la empresa y la propiedad.

Entre los principales retos de este estudio, podemos mencionar la dificultad para sensibilizar al padre fundador para implementar una nueva gestión y contar con la constancia y compromiso de los familiares que participan en la empresa. Asimismo, se observan barreras fundamentales de comunicación entre especialistas de los diversos temas encargados de capacitar a personas con bajos niveles de escolaridad y que al mismo tiempo pueden tener años de experiencia en las actividades de su negocio.

Relacionado con el punto anterior, podemos mencionar la resistencia a cambiar rutinas y métodos de trabajo y de gestión principalmente por parte del padre fundador. Por ejemplo, la incorporación del uso de computadoras y acceso a los recursos de internet, aunque se observa ya un uso generalizado de teléfonos celulares.

Futuros trabajos deberán considerar que, para abordar la profesionalización interna en la empresa familiar rural, habrá que trabajar en primera instancia en establecer una relación cercana con los empresarios, así como mostrar el costo beneficio que obtienen por el tiempo invertido.

---

## Referencias bibliográficas

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Brumana, M., Cassia, L., De Massis, A., Cruz, A.D., & Minola, T. (2015). Transgenerational professionalization of family firms: the role of next generation leaders. En P. Sharma, N. Auletta, R. DeWitt, M. J. Parada, y M. Yusof. (eds.), *Developing next generation leaders for transgenerational entrepreneurial family enterprises* (pp. 99-125). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Cavus, M., & Demir, Y. (2011). Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms. *African Journal of Business Management*, 5(2), 416-422.

CEDEF. (2018). Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México. México. Recuperado de: <http://cedef.itam.mx/es>



- Chang, S., & Shim, J. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 36(9), 1297-1316.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Steier, L., & Rau, S. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Daily, C.M., & Thompson S.S. (1994). Ownership structure, strategic posture and firm growth: An empirical examination. *Family business review*, 7(3), 237-249.
- Davis, J. (2004). Empresas Familiares. Estrategias de crecimiento y continuidad de la Empresa Familiar. Seminario Special Managements Program, 30 de septiembre y 1º de octubre de 2004. México.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. En *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas). (2017). Catálogo de Localidades. Recuperado de <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/contenido.aspx?refnac=210650003>
- Dieguez-Soto, J., Durendez, A., Garcia-Perez-de-Lema, D., & Ruiz-Palomo, D. (2016). Technological, management, and persistent innovation in small and medium family firms: The influence of professionalism. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue*, 33(4), 332-346.
- Dyer, W.G. (1989). Integrating professional management into a family-owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- El Masri, T., Tekathen, M., Magnan, M., & Boulianne, E. (2017). Calibrating management control technologies and the dual identity of family firms. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 14(2), 157-188.
- Gallo, M. (1997). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Ciudad de México: Ediciones IESE.
- Goel, S., Mazzola, P., Phan, P.H., Pieper, T.M., & Zachary, R. K. (2012). Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 54-65.
- Gómez, G. (2006). ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Family Council Consulting. Recuperado de [www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?idArt=28903](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=28903)
- Guerrien, B. (1998). La Microeconomía. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/bg-micro/index.htm>
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Hernández-Perlines, F., & Ibarra, M. (2017). Analysis of the moderating effect of entrepreneurial orientation on the influence of social responsibility on the performance of Mexican family companies. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-17.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*, 47(3), 803-817.
- Ileana, G., & García, T. (2005). Estudio de Empresas Familiares en escenarios partiendo del Modelo Evolutivo Tridimensional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 11(2), 29-52.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). (2018a). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Categoría México. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). (2018b). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2015. México. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>

- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2018c). Catálogo de Localidades, Puebla México. Recuperado de <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=21&mun=065>
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). (2018d). Regiones Socioeconómicas de México. México. Recuperado de [https://www.economia.com.mx/regiones\\_socioeconomicas\\_de\\_mexico.htm](https://www.economia.com.mx/regiones_socioeconomicas_de_mexico.htm)
- Jaffe, D. (1999). *Cómo capacitar a la generación siguiente: Trabajar con los seres queridos: Estrategias para el éxito de una empresa*. Buenos Aires: Ateneo.
- Lansberg, I. (1996). *La conspiración de la sucesión. La empresa familiar*. Ciudad de México: ESE.
- Lissoni, J., Pereira, M., Almeida, M., & Serra, F. (2010). Family Business: how family and ownership shapes business professionalization. *Revista Brasileira de Gestao de Negócios*, 12(37), 464-479.
- Luján, M. (2010). The Administration of Non-formal Education Applied to Social Organizations: Theoretical-Practical Approaches. *Revista Educación*, 34(1), 101-118.
- Martin, W., McKelvie, A., & Lumpkin, G. (2016). Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: a Rasch analysis. *Small Business Economics*, 47(3), 755-769.
- Michiels, A. (2017). Formal Compensation Practices in Family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 88-104.
- Poza, E. (2010). *Family Business*. South-Western College: Cengage.
- Romero, L.E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 131-141.
- Salvato, C., Minichilli, A., & Piccarreta, R. (2012). Faster Route to the CEO Suite: Nepotism or Managerial Proficiency? *Family Business Review*, 25(2), 206-224.
- San Martín, J., & Duran, J. (2017). Radiografía de la Empresa Familiar en México. San Andrés Cholula, Fundación Universidad de las Américas Puebla, Puebla México. Recuperado de <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/radiografiaEmpresaFamMex.pdf>
- Sapién, A., Piñón, L., & Gutiérrez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar*, 14(27), 123-134.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Toward a theory of altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. En P. Zata, K. Smyrniotis, y S. Klein (eds.), *Handbook of Research on Family Business* (pp. 269-297). United States of America: Edward Elgar Publishing.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firms. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1982). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Denning and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4).
- Wijaya, Y. (2008). The prospect of familism in the global era: A study on the recent development of the ethnic-chinese business, with particular attention to the Indonesian context. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 311-317.
- William, B. (1993). Enterprise support systems: training and aiding people to plan and manage. Recuperado de <http://www.highbeam.com/doc/1G1-14858457.html>
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139.
- Zuniga-Jara, S., Soza-Amigo, S., & Soria-Barreto, K. (2015). Dinámica del emprendimiento y el desempleo en la Patagonia Chilena. *Magallania*, 43(1), 103-115.

1. Investigador. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. [mmarcelino@ipn.mx](mailto:mmarcelino@ipn.mx)

2. Licenciada en Administración Industrial. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. [tor.ram.a12@gmail.com](mailto:tor.ram.a12@gmail.com)

3. Investigador. Escuela Nacional de Ciencias Biológicas. Instituto Politécnico Nacional. [adcamachov@yahoo.com.mx](mailto:adcamachov@yahoo.com.mx)

4. Investigador. Centro Universitario Ecatepec. Universidad Autónoma del Estado de México. [croblesa@uaemex.mx](mailto:croblesa@uaemex.mx)  
5. Investigador. Centro Interdisciplinario de Investigación y Estudios sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Instituto Politécnico Nacional. [mcmartinezr@ipn.mx](mailto:mcmartinezr@ipn.mx)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 41 (Nº 07) Año 2020

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

[revistaESPACIOS.com](http://revistaESPACIOS.com)



This work is under a Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International License