

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Impacto de la Profesionalización de las
Empresas Familiares en la Generación de
Competencias: Caso Provincia de Tungurahua”**

AUTORA: Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate

TUTOR: Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire.

AMBATO – ECUADOR

Septiembre 2016



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de Titulación “IMPACTO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA GENERACIÓN DE COMPETENCIAS: CASO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, presentado por la Srta. Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate para optar por el título de Ingeniera de Empresa, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 31 de Mayo del 2016



Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire

C.I. 180293142-6

TUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresa, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de la citas bibliográficas.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Viviana Chicaiza', enclosed within a blue oval scribble. Below the signature is a horizontal dotted line.


Srta. Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate

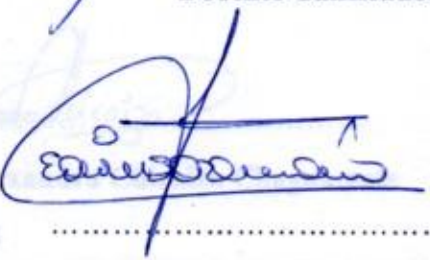
C.I. 180387081-3

AUTORA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.


.....
Ing. MBA. Raúl Francisco Villalba Miranda
C.I. 050097236-9
Docente Calificador


.....
Ing. Mg. Edwin César Santamaría Díaz
C.I. 180160944-5
Docente Calificador

Ambato, 22 de Agosto del 2016

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de el, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



.....
Srta. Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate

C.I. 180387081-3

AUTORA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedicado a mi padre del cielo Dios por ser la luz que ilumina mi camino y me brinda sus bendiciones para cumplir con este sueño.

A mi madre Patricia con mucho cariño, respeto y admiración, que a más de ser una madre, es mi amiga, la persona que sin importar esfuerzo ha sabido sacarme adelante, con sus consejos me motiva día a día a seguir con mis estudios diciéndome que es la única forma de superación, además, me ha enseñado valores y principios que me ayudado hacer una excelente persona y buena hija.

A la persona especial que de una u otra forma estuvo junto a mí, apoyándome cuando más lo necesitaba.

Viviana Alexandra Chicaiza

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi único padre del Cielo DIOS por darme la vida, salud, sabiduría y por tenerme siempre junto a mi madre que es mi fortaleza para no caer y poder vencer cada obstáculo que se me presenta.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas, mi segundo hogar donde adquirí conocimientos y experiencias de mis queridos docentes, conocimientos que me ayudaran en el futuro a desempeñarme con éxito en mi vida profesional, así también compartí momentos de alegrías, tristezas y enojos con mis compañeros y amigos de aula, los que me brindaron su amistad.

A mi Tutor Ing. Edwin Javier Santamaría Freire por compartir su valioso conocimiento y enseñanza, además, por toda su paciencia, consejos, tiempo compartido y por haberme guiado para desarrollo del presente proyecto de investigación, mi agradecimiento sincero.

De igual manera agradezco a mi comisión calificadora Ing. Raúl Villalba e Ing. Edwin Santamaría Díaz por su apoyo incondicional, valiosos aportes durante la revisión del trabajo de investigación.

Viviana Alexandra Chicaiza

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PARTE PRELIMINAR

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT.....	xiv

CUERPO DEL TRABAJO

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS	6
1.2. ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	9
1.3. MATRIZ DE MARCO LÓGICO	12
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
2.3. HIPÓTESIS.....	15
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	16
3.1. EMPRESA FAMILIAR.....	16
3.2. SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	23
3.3. PROFESIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	26
3.4. CAPACITACIÓN Y CARRERA PROFESIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES.....	31
3.5. COMPETENCIAS	32

3.6.SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA ..	40
4. METODOLOGÍA	44
4.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	44
4.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
4.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	49
4.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	54
5. RESULTADOS.....	56
5.1.DIAGNOSTICO PARA DETERMINAR PROCESOS DE PROFESIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESA FAMILIARES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.	56
5.1.1. Matriz FODA	56
5.1.2. Matriz de Perfil Competitivo	58
5.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.....	61
5.2.1. Administración de la empresa familiar	61
5.2.2. Preferencia en contratación	62
5.2.3. Procesos de formación y capacitación familiar.....	64
5.2.4. Formación profesional para nuevas generaciones.....	66
5.2.5. Elección de carrera profesional.....	68
5.2.6. Tipo de formación que reciben los miembros de la empresa familiar	69
5.2.7. Competencias que deben poseer los trabajadores miembros de la familia	71
5.3. RELACIÓN ENTRE PROFESIONALIZACIÓN Y COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	75
6. CONCLUSIONES	78
7. RECOMENDACIONES	80
8. BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Árbol de Problemas.....	6
Tabla 2: Árbol de Objetivos.....	9
Tabla 3: Matriz de Marco Lógico	14
Tabla 4: Establecimientos y personal ocupado de la Provincia de Tungurahua	47
Tabla 5: Recolección de Información	50
Tabla 6: Técnicas e Instrumentos de Investigación.	52
Tabla 7: Alfa de Cronbach	53
Tabla 8: Análisis FODA.....	56
Tabla 9: Matriz estrategias FODA	57
Tabla 10: Matriz de Perfil Competitivo.	59
Tabla 11: Administración de la empresa familiar.	61
Tabla 12: Preferencia en contratación.....	62
Tabla 13: Procesos de formación y capacitación familiar.	64
Tabla 14: Formación profesional para nuevas generaciones.	66
Tabla 15: Elección de carrera profesional.....	68
Tabla 16: Formación a los trabajadores familiares.	69
Tabla 17: Competencias Básicas.....	71
Tabla 18: Competencias Genéricas.....	73
Tabla 19: Competencias Específicas.....	74
Tabla 20: Coeficiente de correlación de Spearman.....	76
Tabla 21: Test de Friedman.....	77

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de los tres círculos.	18
Gráfico 2: Modelo de los cinco círculos.	21
Gráfico 3: Administración de la empresa familiar.	61
Gráfico 4: Preferencia en contratación.....	63
Gráfico 5: Procesos de formación y capacitación familiar.	65
Gráfico 6: Formación profesional para nuevas generaciones.	67
Gráfico 7: Elección de carrera profesional.....	68
Gráfico 8: Formación a los trabajadores familiares.	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario aplicado a empresas familiares de la Provincia de Tungurahua.	88
Anexo 2: Artículo Científico.....	91
Anexo 3: Acuse de recibido de la revista.....	106

RESUMEN EJECUTIVO

La mayoría de empresas de tipo pequeñas y medianas son empresas familiares, dedicadas a la industria, calzado, comercio y artesanal, las cuales contribuyen a la creación de fuentes de empleo y a la economía del país.

La empresa familiar, administrada y de propiedad de una familia, posee actividades de formación y capacitación para los miembros de la familia en edad escolarizada y otros integrados al trabajo dentro de la organización; a partir de lo cual se estudia 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 por alfa de Cronbach, diseñada para describir los procesos de profesionalización en este grupo de empresas. De ello, 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 básicas, genéricas y específicas necesarias para actividades de gestión administrativa, generación de valor agregado y control de áreas estratégicas de la empresa como producción y ventas.

Palabras clave: profesionalización, empresa familiar, competencias, formación profesional.

ABSTRACT

Most companies are small and medium type family businesses engaged in industry, footwear, trade and craft, which contribute to the creation of jobs and the economy.

The family business, managed and owned by a family, has training and training for family members and other integrated -school age to work within the organization; from which the processes of professionalization as a tool for generating skills are studied.

The study was conducted in 378 family businesses in the province of Tungurahua to which a survey validated by Cronbach's alpha, designed to describe the process of professionalization in this group of companies is applied. Family workers training, vocational training and career choice, developed in the short, medium and long term, respectively: this, three processes of professionalization are met.

The programs relate to the formation of basic, generic and specific activities necessary for administrative management, value -added and control of strategic areas of the company as production and sales skills.

Keywords: professionalization, family business, skills, vocational training.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa familiar tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar la profesionalización para la organización, que debe ser entendido como un elemento fundamental 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 tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones (Rueda Galvis, 2011).

La importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a 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 (Belausteguigoitia, 2010).

El poco interés que presenta la empresa familiar en conocer el grado de profesionalización que debe tener el personal que ingrese a ocupar un puesto de trabajo en la empresa, ha generado que muchas de las empresas familiares fracasen, porque los propietarios prefieren contratar personas que son parte de la familia, es decir, a los miembros, aún sin que estos posean conocimientos, experiencias, capacidades, y en otros casos ni cumplen con el perfil para ejercer un puesto de trabajo, esto es el resultado que la empresa no sea competitiva en el mercado, y lo más importante es que desde el inicio la familia se capacite y este apta para asumir responsabilidades en funciones o actividades asignadas.

Los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar, resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente. En igual sentido, miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local como internacional (Urrea, 2003).

La razón fundamental por la cual una empresa familiar debería iniciar su profesionalización, se argumenta en el contexto actual de competitividad que se

genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado, es así que la profesionalización es una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día, pero que puede terminar siendo un limitante para la profesionalización cuando los puestos de trabajo se asignan por la condición de antigüedad o aprecio que se profesa por un trabajador por sus años de fiel labor a pesar de no ser la persona más calificada (Rueda Galvis, 2011).

La familia al momento de iniciar actividades laborales, como la creación de la empresa familiar debe tener conocimientos básicos para poder administrarla, caso contrario no perdura en el tiempo, ahí la importancia de aplicar el proceso de profesionalización para lograr mejores resultados en beneficio de la empresa y de todos los miembros que integran la empresa familiar.

Planear el proceso de profesionalización de la empresa familiar es una cuestión que cada organización debe establecer a través del tiempo de acuerdo a sus necesidades y que debe surgir como una idea clara de sus fundadores hacia sus hijos, socios, empleados y colaboradores como filosofía de vida esencial para el éxito de la compañía (Leach, 2009).

Los altos directivos no se vinculan y comprometen con los procesos de profesionalización de la organización, de muy poco servirá intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma deben ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional (Gómez-Betancourt, 2005); (Gallo & Amant, 2003).

De existir personal que no posea capacitación, carrera, formación profesional en determinada rama, es necesario que los propietarios tomen iniciativa de proponer planes de capacitación, afín que sus miembros puedan estar capacitados, adquieran nuevos conocimientos, así también conozcan el entorno y las necesidades de los clientes para ofrecer productos de calidad según el sector que pertenezca las empresas familiares.

El problema radica en que muchas veces las empresas familiares tienen que tomar esta decisión sin estar preparada o convencida de hacerlo. ¿Cuándo se da? Por ejemplo, cuando el dueño o fundador fallece inesperadamente y los hijos son menores; o cuando aun siendo mayores no están en condiciones de tomar la dirección por falta de capacidad, competencias para el cargo, conflictos o falta de liderazgo a nivel familiar; o incluso cuando sin hablar de desapariciones físicas, la empresa crece demasiado rápido y toma unas dimensiones que requieren otro tipo de gestión (Folle, 2014).

La inexistencia de medir las competencias a los miembros que forman parte de las empresas familiares, han permitido que no se determine cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer cada trabajador para el desempeño de actividades de manera eficiente.

La formación basada en competencias favorece procesos de aprendizaje y formación continuos, beneficia la implementación de programas de capacitación pertinente, flexible y de calidad, y permite una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos y productivos (Dutra, 1996).

Lo ideal será que cada persona o individuo debe poseer competencias en determinadas área de la empresa, con la finalidad que aportarte con habilidades, conocimientos y experiencia que logren llevar a la empresa al éxito, a través de cumplimiento de objetivos.

Las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos (Mulder, 2007).

Las competencias se fundamenta en tener actividades educativas que faciliten la adquisición de habilidades para vincular lo teórico con lo práctico y que orienten el comportamiento personal al vínculo de la integración grupal y desarrollo de la inteligencia emocional del individuo, a fin de aprovechar sus fortalezas para superar las debilidades (Lazzati, 2010).

La importancia de capacitar a los miembros de las empresas familiares, radica en crear nuevas oportunidades de superación personal, con esto se beneficiara al mismo tiempo la empresa, ya que los miembros capacitados aplicaran en su puesto de trabajo los conocimientos alcanzados durante la capacitación.

En casi todo el mundo, las Empresas Familiares contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB) del país, llegando a ser fuente importante para el desarrollo mundial, a la vez generador de puestos de trabajo para familiares o no familiares, la mayor parte de estas empresas están constituidas como micro, pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo a los datos publicados de la IDE Escuela de Dirección de Empresas, Ecuador tiene el 77% de las 500 más grandes con características Familiares. No obstante se aprecia que a medida que incorporamos empresas de menor tamaño al análisis, la proporción de Empresas Familiares crece.

Para las PYMES, el porcentaje de Empresas Familiares bordea el 90%, y para el caso de las microempresas es, casi el 100%. Se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares del Ecuador es de 1,6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. Un resultado, bastante similar al registrado en otros países latinoamericanos. La riqueza generada por las empresas Familiares representa el 51% del PIB (Prado, 2007).

Sin embargo, las empresas familiares tienen que enfrentan problemas, para lograr su éxito y supervivencia en el tiempo, tal es el caso de la profesionalización y sucesión.

La sucesión es considerada como el momento crucial e ineludible para la empresa y para la familia, ya que significa no solamente un paso necesario para la continuidad de la primera, sino para la seguridad de la segunda y la estabilidad de ambas (Rodríguez Trevinyo, 2010). De acuerdo con (Zúñiga & Sacristán, 2009) considera que el proceso de sucesión, junto con la profesionalización, son 2 de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares para lograr ser más competitivas. No obstante, la transferencia generacional se ve interrumpida en la gran mayoría de sus intentos, pues sólo 30% de ellas pasa a una segunda generación, de las cuales únicamente 10% es transferida a una tercera generación (Le Breton & Steier, 2004).

Es esencial que los propietarios de las empresas familiares participen con sus colaboradores, la ventaja de aplicar procesos de sucesión y profesionalización, debido a que estos son uno de los factores que ayudara a que la empresa se mantenga en el tiempo. Con esto se estará preparando por cualquier eventualidad que se presente en el futuro sea por enfermedad o muerte que impida que el propietario siga ejerciendo la dirección, de ahí la necesidad de delegar sus funciones a la siguiente generación, la misma que será responsable de la gestión de la empresa, por eso, el propietario desde el inicio deberá incentivar, motivar a sus hijos, familiares a profesionalizarse, afín que puedan desarrollar conocimientos, habilidades para seguir administrando la empresa familiar.

De lo cual se plantea como interrogante de investigación:

¿Cuál es el objetivo del proceso de profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias profesionales de los trabajadores?

1.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS

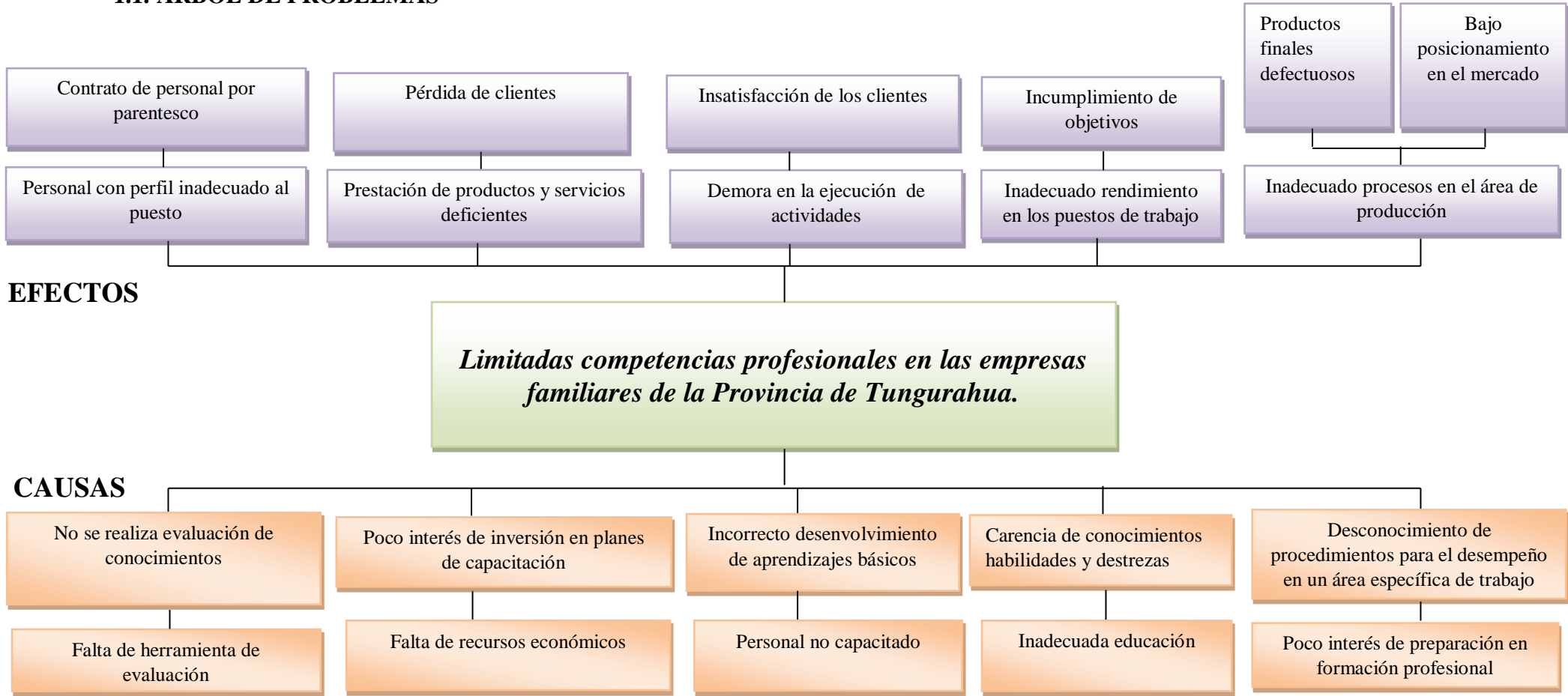


Tabla 1: Árbol de Problemas

Elaborado por: Viviana Chicaiza

En la **Tabla N° 1** muestra el árbol de problemas donde se evidencia las Limitadas competencias profesionales en las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua.

En las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua se determina, que al no existir herramientas y no realizar evaluación de conocimientos, el personal no podrá desempeñarse eficientemente en el puesto de trabajo, esto se da porque dentro de la empresa se seleccionan el personal sin tomar en cuenta el perfil adecuado al puesto, en otros casos, contratan personal miembros de la familia que no tienen conocimientos, capacidades, ni habilidades necesarias para alcanzar los objetivos, más bien se crea obstáculos que en el futuro es perjudicial, porque la empresa se cerrará y no pasara a la próxima generación que es la visión de todo propietario.

Otra de las causas que conlleva a las limitadas competencias, es el poco interés que presentan las empresas familiares de invertir en planes de capacitación, y no destinar adecuadamente los recursos económicos o financieros para planes o programas de capacitación, dado como resultado deficiente prestación de productos y/o servicios a los clientes, al mismo tiempo ocasionando pérdidas para la empresa, ya que los productos tendrán defectos, en el servicio, una mala atención al cliente, dando lugar a que los clientes al conocer que el producto es defectuoso preferirá no regresar a comprar en la empresa, al igual en el caso de servicio, por no sentirse satisfechos con el servicio que les brindaron.

Al contar con personal no capacitado para el desenvolvimiento de aprendizajes básicos, conduce a la demora en la ejecución de actividades o tareas de trabajo, dando como resultado la insatisfacción de los clientes y al mismo tiempo se ganará la desconfianza de los clientes, esto sucede, porque no estarán conformes y satisfechos con los productos y/o servicio que no se les fue concedido a tiempo.

Además los miembros de las empresas familiares por no recibir una eficiente educación, ha sido una de la falencias que provoca tener carencia de habilidades y destrezas, que son debilidades que afecta a que no puedan desempeñarse correctamente en los puesto de trabajo, por cuanto el bajo rendimiento conlleva al

incumplimientos de objetivos y por ende traerá como resultado pérdidas económicas para las empresas familiares.

El poco interés que presentan las personas por prepararse en una formación profesional, ha generado que no se especialicen y posean desconocimiento del saber hacer y conocer el procedimiento correcto que requiere una área específica de la empresa, lo que se comprueba que la falta preparación profesional, tendrá como resultado que los productos finales sean defectuosos, de mala calidad, ni generen valor agregado; provocando de esta manera un bajo posicionamiento y competitiva en el mercado.

1.2. ÁRBOL DE OBJETIVOS

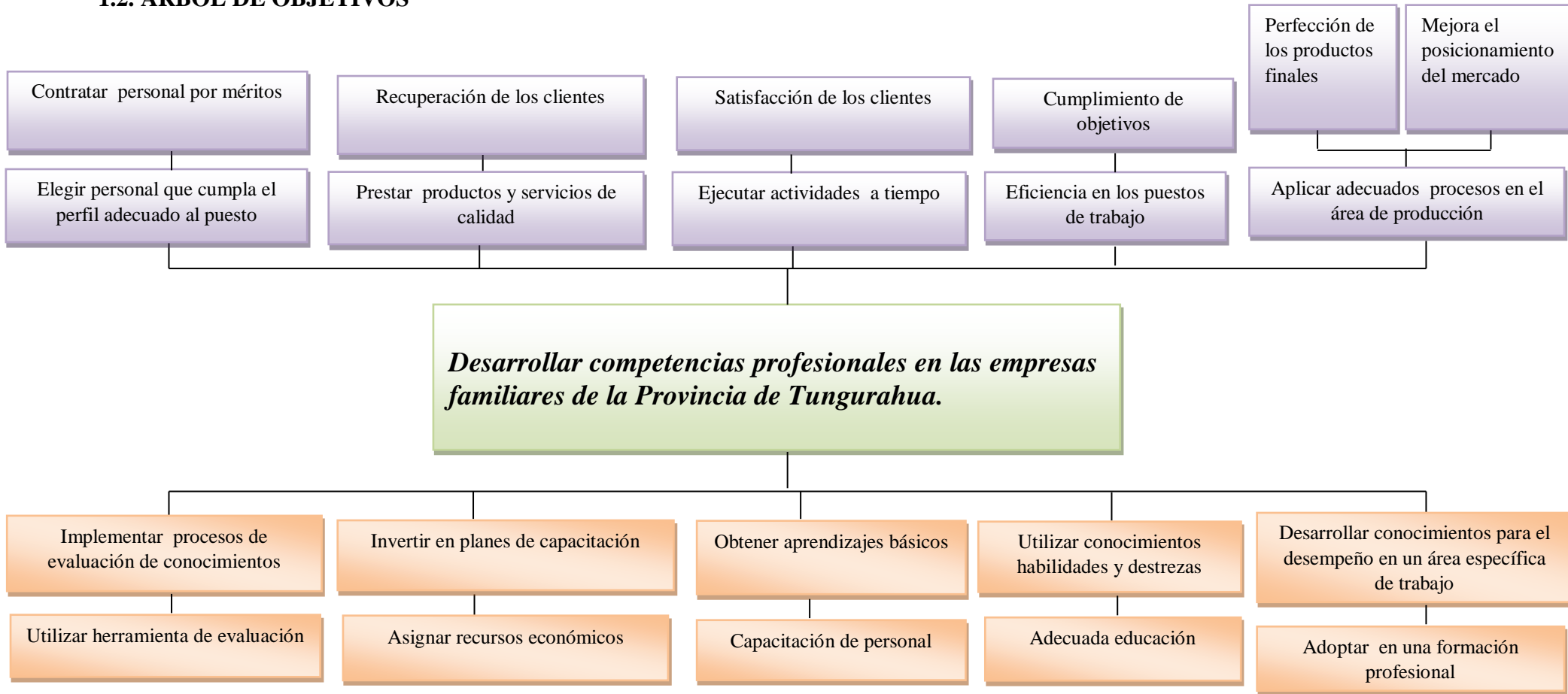


Tabla 2: Árbol de Objetivos

Elaborado por: Viviana Chicaiza

En la **Tabla N° 2** muestra el árbol de objetivos donde se enuncia, Desarrollar competencias profesionales en las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua.

Utilizar herramientas e implementar procesos para evaluaciones de conocimientos, ayudará a los propietarios de las empresas familiares a identificar y conocer el grado de habilidades y conocimiento del personal que ocupará un puesto de trabajo sea estos miembro o no de la familia, permitiendo de esta manera que el personal que ingrese a la empresa sea contratado por méritos, lo que favorece a la empresa para su crecimiento.

Realizar una planificación de los recursos económicos para invertir en planes de capacitación, beneficiará a que el personal se encuentre con conocimientos y capaz de prestar productos y/o servicios de calidad, todo esto encaminado a la satisfacción y cumplimiento de las necesidades de los clientes, razón por la cual es importante tener el personal capacitado para brindar una correcta atención, así también, los procesos de producción de los productos sean cero defectos, con esto se logrará ganar más clientes y sobre todo se ganara la confianza y fidelidad de los clientes.

La importancia de la capacitación del personal, radica en que éste tenga la capacidad de aplicar todo su aprendizaje para el cumplimiento de sus responsabilidades y ejecución de actividades a tiempo, el mismo que ayudará a la empresa que se beneficie al tener clientes satisfechos.

Es indispensable que el personal tenga una apropiada educación, afín, que utilice los conocimientos, habilidades y destrezas y lo aplique en los puestos de trabajo, por ello, es necesario que el personal posea conocimientos y competencias que generen eficiencia y eficacia en su labor diaria, por ende alcanzado el cumplimiento de objetivos.

En la actualidad el mundo nos exige ser competitivo, razón por cual, las personas deben prepararse profesionalmente de acuerdo a las destrezas o lo que mejor les guste hacer en una área específica, así, adquiere nuevos conocimientos, conviven con el entorno, conocerán las necesidades de los clientes y podrán desempeñar proceso de una área específica, con ejemplo: área de producción que requiere seguir una serie

de procesos para generar productos finales con cero defectos, de calidad, innovadores y con valor agregado, con esto se logrará que se diferencie de la competencia y alcance un mejor posicionamiento en el mercado.

1.3. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN:</p> <p>Profesionalizar para generar competencias, afín de satisfacer a los clientes y lograr el crecimiento y permanencia de las empresas familiares en el tiempo.</p>	<p>En el año 2016 los miembros de las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, deben aplicar competencias para tener clientes satisfechos.</p>	<p>Mediante encuesta realizadas a miembros de las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua.</p>	<p>Por medio de Universidades y Centros de Capacitación de la Provincia de Tungurahua.</p>
<p>PROPÓSITO:</p> <p>Crear interés en el personal para capacitarse, elegir una carrera profesional para generar competencias y contribuir al crecimiento y desarrollo de las empresas familiares.</p>	<p>Para el año 2016 se tendrá capacitado al personal, mientras que para el año 2021 serán profesionales logrando que sus conocimientos adquiridos los pongan en práctica.</p>	<p>A través de la realización de encuesta en las empresa familiares de la Provincia de Tungurahua.</p>	<p>Apoyo de los centros de capacitación para el desarrollo de nuevos conocimientos.</p>

<p>COMPONENTES:</p> <p>Proponer planes de Capacitación Anual, sobre temas que se requiera en las empresas familiares para el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Realizar reclutamiento de personal conociendo el Perfil que debe cumplir para desempeño en el puesto de trabajo.</p>	<p>Para el año 2016 el personal de las empresas familiares será capacitado en un 50% en temas que beneficien a la empresa.</p> <p>En el año 2016 se espera que el 70% de las empresas familiares realice un adecuado proceso de reclutamiento.</p>	<p>Mediante cronograma de capacitaciones en temas de mayor interés para alcanzar la satisfacción de los clientes.</p> <p>Mediante fuentes de Reclutamiento Externo e Interno.</p>	<p>Mediante apoyo de profesionales capacitados y calificados para dictar charlas, seminarios etc.</p> <p>Asistencia de personal especializado en reclutamiento de personal.</p>
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Motivar al personal que se interese por capacitarse.</p>	<p>En el año 2016 se tendrá capacitaciones en temas que motiven al personal adquirir nuevos conocimientos para el beneficio de la empresa, teniendo un costo mensual de \$550.</p>	<p>Mediante el desenvolvimiento de conocimientos en el puesto de trabajo.</p>	<p>Que los propietarios se preocupen y estén pendiente de la capacitación del personal.</p>

<p>Seleccionar Personal con capacidades y experiencia profesional.</p>	<p>Para el año 2016 se espera que las empresas familiares seleccione el personal por sus conocimientos y capacidades, sin tomar el grado de consanguinidad o palanqueo. La selección de personal tendrá una inversión de \$200.</p>	<p>Mediante pruebas de conocimiento.</p>	<p>Indiferencia de los propietarios por seleccionar el personal idóneo que debería ocupar el puesto de trabajo.</p>
--	---	--	---

Tabla 3: Matriz de Marco Lógico

Elaborado por: Viviana Chicaiza

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Investigar la influencia de la profesionalización en las empresas familiares para la generación de competencias.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente los procesos de profesionalización en la empresa familiar de la Provincia de Tungurahua.
- Diagnosticar los procesos de profesionalización de la empresa familiar de la Provincia de Tungurahua
- Identificar las competencias que requiere las empresas familiares para el crecimiento de las organizaciones.
- Relacionar los procesos de profesionalización con las competencias necesarias para la sostenibilidad de las empresas familiares en el tiempo.

2.3. HIPÓTESIS

- La profesionalización está relacionada con la formación de competencias en la empresa familiar.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son organizaciones económicas consideradas independientemente de su persona jurídica, donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones (Serna & Suárez, 2005).

Empresa familiar es una organización creada y administrada por miembros de la familia con fines de lucro, lo pueden constituir en pequeña o mediana empresa de acuerdo al capital que posee la familia emprendedora, por lo general tienen el deseo que en el futuro la empresa pasará a manos de la siguiente generación.

La empresa familiar es aquella que está en manos de una familia, entendiéndose como tal a un grupo de personas que están relacionados entre sí por nexos de parentesco, en la gestión se observa que la empresa estará tratada con los mismos principios de la familia y sus beneficios económicos pasan a ser de la misma familia. Es decir, la empresa familiar es de propiedad y gestión de una familia que la maneja acorde a sus propias características (Perez Fadón, 2005).

La empresa familiar estará representada por miembros de una familia, la cual debe gestionar el cumplimiento de objetivos de cada uno de sus miembros, para alcanzar el éxito y desarrollo de la empresa.

Una empresa familiar es aquella que cumple con 2 requisitos fundamentales: en cuanto a la propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a 2 o más miembros de una familia; y en segundo lugar, sin restarle importancia, la empresa familiar es aquella en la que al menos 2 de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la misma (Kajihara, 2004).

La empresa familiar como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra (Miller & Le-Breton, 2005).

Aspectos según (Gallo M. , 1995) para delimitar a empresas familiares:

- La propiedad y control sobre la empresa; en relación con este aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir, la realización de funciones de alta gerencia en la empresa, específicamente la dirección general.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, es decir, mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa.

Desde el punto de vista la Empresa Familiar como su nombre lo indica es aquella que está relacionada con los miembros de la familia, son quienes manejan o son parte de la dirección, control y administración de la empresa, poseen acciones que en el futuro pueden transferir a otras generaciones. Por lo tanto la gestión de la empresa familiar buscará sus propios intereses y beneficios.

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Investigadores basan sus clasificaciones en criterios más objetivos, tales como el porcentaje de la propiedad de una empresa, o el número de miembros de la familia que ocupan posiciones directivas en la empresa, o que ocupan posiciones en el consejo de administración (Gibb, 2006).

La empresa familiar, como lo menciona (Poza, 2007) se pueden sintetizar en características que permitan diferenciar de otros tipos de organizaciones:

- Hay un alto porcentaje del control de la empresa sostenido por uno o dos miembros de una familia, o de una asociación de familias.
- La empresa tiene la visión (o el deseo) declarada de continuar operando en el tiempo, a través de las generaciones futuras.
- La empresa se caracteriza por tener una alta preocupación por las relaciones de negocios de los miembros de la familia.
- Hay una gran influencia familiar estratégica en la administración de la empresa, ya sea por una posición activa en la gerencia o dirección de la empresa, o porque los miembros de la familia forman parte del consejo de administración, o son accionistas de la empresa.

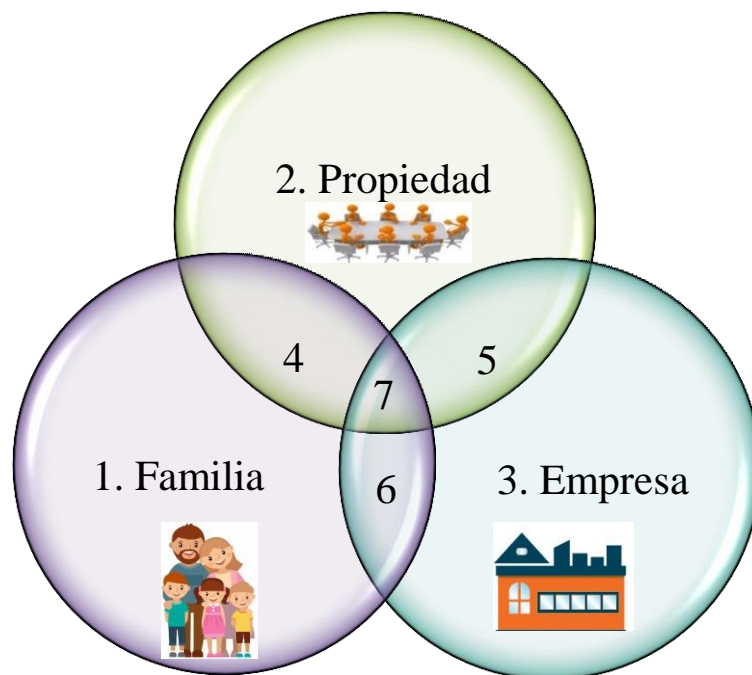
Cabe mencionar que la empresa familiar es aquella que estará dirigida o administrada por sus miembros y, por lo tanto, los que ocuparan cargos directivos dentro de la misma, así pues, son quienes aportan con un porcentaje de capital para su creación, y tienen como visión que la empresa siga manteniéndose de generación a generación.

MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

El modelo de los 3 círculos, se desarrolló en la Universidad de Harvard con el fin de explicar la interacción que se presentan en las empresas familiares.

El gráfico N° 1 muestra cómo las empresas familiares está regida por la interacción entre 3 círculos de influencia: familia, propiedad y empresa.

Gráfico 1: Modelo de los tres círculos.



Fuente: Investigación obtenida de (Tagiuri & Davis, 1982)

Elaborado por: Viviana Chicaiza

El primer círculo familia se refiere a lazos sanguíneos; el segundo propiedad, a accionistas, y el tercero, a funciones desempeñadas dentro de la empresa. La interacción de dichas áreas, la falta de fronteras divisorias o el desconocimiento de las mismas provocan que haya conflictos aparentemente imposibles de resolver. Si cada persona entiende cuál es su papel, se comprenderá lo importante que es el que

cada uno se dedique a su rol, pues muchos de los problemas se generan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí (Tagiuri & Davis, 1982).

Las empresas familiares para evitar conflictos entre los miembros tanto familiares como no familiares, deberán aplicar el modelo de los tres círculos, así cada uno de los miembros conocerá el rol que debe desempeñar según en el círculo a que pertenezca.

Análisis del modelo de los 3 círculos, en el que actúan los diferentes miembros de las empresas familiares (Casillas J., 2005).

Familia, propiedad y empresa (7). Hace referencia a todos los miembros de la familia propietaria que poseen acciones o parte de la propiedad de la empresa y que, además, ocupan puestos de dirección en la misma. Estas personas tienen un mayor grado de implicación en la empresa.

Familia y propiedad (4). Hace referencia a los miembros de la familia que tienen propiedad de un determinado número de acciones pero que no desarrollan su vida profesional como directivos de la misma.

Familia y empresa (6). Hace referencia a los individuos que pertenecen a la familia propietaria de la empresa, desarrollan actividades directivas en ella pero no poseen acciones de la misma.

Propiedad y empresa (5). Hace referencia a aquellos individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección, sin pertenecer a la familia que detenta el control de la organización.

Familia (1). Este grupo, a pesar de no formar parte en sentido estricto de la empresa familiar, constituye uno de los más delicados para la supervivencia de la organización. Se trata de aquellos familiares que ni poseen acciones ni desarrollan labores directivas en la misma. Dentro de este grupo pueden distinguirse: cónyuges, hijos menores y familiares desvinculados.

Empresa (3). Toda empresa familiar cuenta con directivos en diferentes niveles que no hacen parte de la familia y que no tienen participación accionaria. Estas personas son vitales en el funcionamiento de la empresa. Junto a los directivos, un colectivo importante es el de los trabajadores de la empresa familiar, que constituyen, como

bien se sabe, la base para la obtención de cualquier tipo de ventaja competitiva en una empresa.

Propiedad (2). Este último grupo hace referencia a aquellas personas o entidades que cuentan con acciones de la empresa familiar, sin pertenecer a la familia y sin desempeñar labor directiva alguna; se trata de inversionistas.

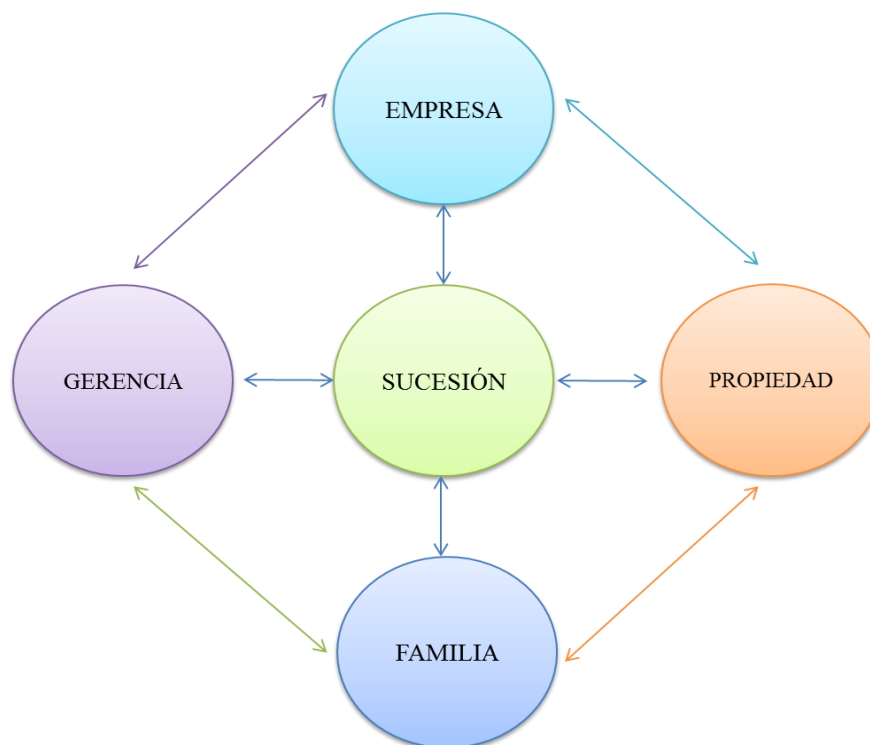
El objetivo principal del modelo de los tres círculos en las empresas familiares, es ayudar a los miembros a no confundir las responsabilidades y actividades que debe cumplir la familia - propiedad – empresa, dentro de cada círculo, así como también, evitar la duplicidad en las tareas. El individuo que está colocado el círculo número 7 es aquel que tiene mayor responsabilidad, compromiso y quien lidera la empresa, es quien conoce las fortalezas y debilidades de la empresa y de los miembros, como también toma decisiones sin preferencias familiares, ya que este debe involucrarse en el bienestar y progreso de todos quienes conforman parte de los tres círculos.

El reto para las empresas familiares es sobrevivir más de una generación, y como el ideal es que esto se logre, las empresas deben planificar la sucesión de los 3 sistemas que conforman la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad. Con relación a la familia, la sucesión se puede convertir en un gran problema, iniciando con la persona que deja su rol de liderazgo. En cuanto a la empresa, el director o gerente será reemplazado, lo que generará gran desconcierto sobre el futuro de la empresa entre los miembros de la familia y los empleados pertenecientes a la empresa. Con el cambio de liderazgo, grandes transformaciones se pueden presentar en la empresa; una muy significativa es la de la cultura de la empresa. Y, finalmente, en cuanto a la propiedad, debe ser configurada de nuevo para que los sucesores puedan intervenir (Belausteguigoitia, 2010).

Todas las empresas familiares tiene el deseo, optimismo que la empresa se mantenga en el tiempo y puedan ser transferida a la siguiente generación, por esta razón se deberá comprender los sistemas que son: familia, empresa y propiedad conocer a fondo su relación, es así, como las personas que están involucradas dentro de la empresa, deberán adaptarse a cualquier cambio que pueda producirse en esta, siempre pensando en el beneficio y superación de los miembros de la familia, empleados y accionistas.

MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS

Gráfico 2: Modelo de los cinco círculos.



Fuente: Investigación obtenida de Amat. (Gallo & Amant, 2003)

Elaborado por: Viviana Chicaiza

En el gráfico N° 2 muestra el modelo de los cinco círculos: familia, propiedad, empresa, gerencia, sucesión (Gallo & Amant, 2003).

La Familia: considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y a viceversa, etc. La familia es el elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.

La Propiedad: estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva).

La Empresa: considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. La estrategia debe tener en cuenta el tipo de relación existente entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad, el grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática, y la calidad, cantidad y costo de obtención de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

La Gerencia: considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se debe tener en cuenta el grado de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia.

La Sucesión: es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión.

La implementación del modelo de los cinco círculos, permite conocer el funcionamiento y los problemas de las empresas familiares, teniendo en cuenta que cada uno de los cinco círculos son diferentes, pero se relacionan entre sí como un sistema, afín de comprender y realizar un análisis de las funciones de cada círculo, puesto que cada uno de ellos contribuye para que las empresas familiares pueda ser competitiva en el mercado, establecer estrategias que ayuden a familia y miembros que forman parte de la empresa familiar, por ello, es necesario el entendimiento de los roles que debe cumplir cada círculo para lograr encontrar la solución más adecuada a los problemas que debe enfrentar estas empresas familiares.

La familia inculcara valores, responsabilidad y respeto entre sus miembros, de esta manera la empresa tendrá un ambiente de confianza, trabajaran en equipo, existirá cooperación, así en conjunto se cumplirán con los objetivos y misión de la empresa. La propiedad será tener una armonía entre los accionistas sea o no miembros de la familia, que trabajaran por el bien común de toda la empresa, contribuirán para su

fortalecimiento. Asimismo, la empresa debe conocer constantemente el mercado e investigar gustos y preferencias de los clientes, si es necesario implementar tecnología que ayude a la empresa a ser competitiva, también, es necesario administrar los recursos para optimizar costo y generar ganancias. También, hay que poner atención en preparar a los miembros de la empresa familiar en planes de sucesión, para que en un futuro no se sientan defraudados, además, preocuparse por el recurso más valioso de la empresa con es el talento humano, para ello, se realizara programas de capacitación, e incentivar a los miembros a escoger una carrera profesional que ayudara a la vez a su superación personal y crecimiento de la empresa familiar.

GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

La necesidad de elaboración del protocolo familiar es que a través de este se facilite la gestión empresarial. Si la empresa es familiar es porque tiene trabajando e involucrados en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial (Fernández, 2000).

Por consiguiente, podemos decir que todos los miembros de la empresa familiar deberán involucrarse en la gestión empresarial, ya que mediante su aplicación se mejora el desempeño laboral teniendo como resultado sostenibilidad en el mercado.

3.2. SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

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, cultura organizacional y familiar (Fundación Universitaria Iberoamericana, 2011).

La sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo (Casillas J., 2005).

La sucesión significa la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones (Aronoff & McClure, 2003).

La sucesión como un ajuste de roles en el tiempo entre el fundador y los miembros familiares de la próxima generación. La visión de la sucesión como un proceso de etapas que se suceden representa la transferencia del poder, del liderazgo, de la autoridad y de la experiencia de una generación a otra (Hander W, 1990).

La sucesión en la empresa familiar es la prolongación requerida ante una necesidad de delegar poder, autoridad, liderazgo, experiencias, funciones o responsabilidades, que puede ser transferida de una generación a otras; o personas que no posean vínculos familiares pero que desarrollen iguales o superiores características con respecto al desempeño, sin embargo, toda empresa familiar debe asegurarse y tener un proceso de sucesión con el fin que la empresa siga manteniéndose en el mercado.

- **Empresas familiares de primera generación.**

El empresario fundador debe comenzar el proceso de sucesión con la elección del que ocupará su puesto cuando éste se retire, sin confundir las relaciones entre la familia propietaria y la empresa con respecto a la capacidad para dirigir (Gallo M. , 2002).

El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años (Araya, 2011).

En las empresas familiares de primera generación, la toma de decisiones suele estar concentrada en una única persona, el fundador, por lo que la dependencia respecto a su persona es muy elevada. En este sentido, es frecuente que se dé un exceso de paternalismo, entendido como la excesiva protección del fundador hacia las personas, hasta el punto de condicionar sus decisiones y su independencia (Chirico & Nordqvist, 2010).

La empresa familiar es creada por una persona natural quien se convierte en propietario, a su vez administra, controla y toma decisiones en la empresa, además, es quien en un futuro debe prepararse para la sucesión o continuidad, es decir, saber seleccionar la persona idónea que ocupar su puesto, por ello desde el inicio el fundador debe incentivar a sus hijos en profesionalizarse según la naturaleza del negocio.

- **Empresas familiares de segunda generación**

Los hermanos pueden sentarse a consultar informalmente, y en ocasiones forman una junta para ayudar a crear consenso para trazar una estrategia. Es esta etapa las funciones pueden comenzar a separarse, a medida que algunos hermanos pueden actuar activamente en la empresa, en tanto que otros no lo hacen (Ward, 2006).

Adoptan un estilo más empresarial y las decisiones se vuelven menos centralizadas, además, suelen ocurrir que los miembros de la segunda generación suelen estar más formados y pueden explotar nuevas oportunidades (Cruz & Nordqvist, 2012).

Las empresas familiares que pasan a segunda generación son administradas por hermanos, que se encuentran en la capacidad de dirigir a la empresa, porque están preparados profesionalmente, sin embargo puede existir inconvenientes cuando no concuerden las ideas o estrategias que tienen en mente para el crecimiento de la empresa.

- **Empresas familiares de tercera generación**

Involucra con frecuencia a un grupo diversificado de primos. Esto cambia generalmente la escala de la familia y diferencia todavía más las funciones de la familia. Los miembros de la familia pueden seguir involucrados en la gerencia, la junta y la propiedad (Ward, 2006).

El negocio suele profesionalizarse más y sus estrategias y planes de desarrollo se basan en estudios más elaborados, pero el cambio de objetivos no es tan drástico (Cruz & Nordqvist, 2012).

Las empresas familiares que sobreviven a la tercera generación pertenecerán a una sociedad de primos, es decir aún seguirá la empresa en manos de los miembros de la familia, pero esta sociedad estará profesionalizada para asumir retos que se presenten

en el entorno empresarial, sin embargo, si no existe entendimiento en ideas este consorcio no lograra su supervivencia.

3.3. PROFESIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente (Leach, 2009).

La profesionalización en la empresa familiar es asegurar que los directivos cuenten con las destrezas y aptitudes necesarias para el buen manejo del rumbo de la empresa y del logro de objetivos propuestos (Barrios, 2013).

La profesionalización en la empresa familiar juega un papel importante a la hora de tomar decisiones en asignaciones de cargos o puestos de trabajo, ya que varias empresas familiares sin importa el grado de preparación, si poseen o no destrezas, habilidades y capacidades para asumir responsabilidades en la empresa seleccionan a familiares que no tienen la suficiente competencia, creando así un ambiente de iniquidad con relación a personas externas a la familia, sin embargo la necesidad de toda empresa familiar seria seleccionar personas eficientes y eficaces para lograr un buen desempeño y así alcanzar los objetivos propuestos por toda empresa familiar.

FASES DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES

Existe tres fases fundamentales que plantea (Gallo M. , 2002) en la profesionalización de la empresas familiares.

1. Para que la profesionalización se desarrolle en forma correcta, se propone que la formación del familiar o familiares sucesores sea una labor que se inicia desde los primeros años de creación de la compañía a través del fomento de una cultura familiar que propenda al respeto por el trabajo y la empresa, para que sea vista por todos los integrantes familiares como una opción de vida que debe conservarse y prevalecer a través del tiempo. Esta fase se complementa con la vinculación laboral de aquellos familiares que por vocación propia muestren mayor interés por participar en los procesos productivos o administrativos de la empresa, inicialmente en cargos que les permitan comprender la estructura operativa para luego vincularlos a cargos de orden administrativo de la mano de una preparación profesional universitaria. Es importante resaltar que la formación profesional universitaria del posible sucesor(es) debería ser hoy en día una condición imperativa y motivada por el fundador, pero nunca obligada o impuesta a alguno de los integrantes del grupo familiar.

2. Para que la empresa familiar pueda crecer y evolucionar a nuevas instancias organizacionales, resulta casi necesario que la compañía capacite a su personal no familiar o vincule individuos externos para ocupar cargos directivos, los cuales deben ser elegidos con criterios objetivos que demuestren el nivel de compromiso, valores y profesionalismo que demanda la empresa y la familia propietaria. La responsabilidad y entrega que demuestren los trabajadores no familiares será directamente proporcional a los compromisos que adopta la empresa con ellos, en términos de condiciones salariales justas, estabilidad y crecimiento laboral.

3. La construcción de un vínculo familia-empresa que ayude a disminuir las problemáticas propias de cualquier negocio, situación que demanda la creación de protocolos que institucionalicen la labor y papel que juega cada integrante de la familia en la empresa; es por esto que la adopción de protocolos de sucesión, selección de personal y asignación de cargos entre otros, son una de las piezas clave dentro del rompecabezas de la gestión de la empresa familiar.

Las fases de la profesionalización en las empresas familiares hacen referencia, que al momento de diseñar o crear una empresa, el propietario debe fomentar en sus hijos el interés y motivación de estudiar una carrera profesional según necesidades de empresa, afín que en el futuro puedan administrar todos y cada uno de los procesos que se desarrolla en la empresa.

La capacitación será importante para el crecimiento de las empresas familiares, muchas de las veces los propietarios capacitan únicamente a sus familiares y excluyen a los no familiares, sin tomar en cuenta que las empresas deben crear un ambiente de confianza, armonía e igualdad de derechos y responsabilidades en todos los miembros.

LIMITANTES DEL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Para el proceso de profesionalización de la empresa familiar, (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006) coinciden en mencionar elementos que son parte de los limitantes que se relacionan con la vida familiar y actividad empresarial, las mismas que se sintetizan en:

Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización: Uno de los elementos fundamentales para que el proceso de profesionalización en la empresa familiar tenga éxito, radica en poder separar los vínculos afectivos de afinidad y consanguinidad dentro del contexto familiar. Las preferencias y compromisos que se establecen para y con hijos, esposos, hermanos, sobrinos, yernos, etc., en función de

otorgar cargos que no demanda la empresa o para los cuales no están calificados, termina siendo el mayor factor generador de conflictos (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006). Por lo tanto, la relación empresa- familia debe quedar en segundo plano, y profesionalizar a miembros sea o no familia.

No delegar responsabilidad en otras personas: Cuando los directivos y/o propietarios de la empresa familiar no son capaces de delegar parte de sus funciones y responsabilidades en el personal de la empresa (familiar o no) por el bajo nivel de confianza que se les tiene, el proceso de profesionalización nunca llegará a buen puerto (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006). Podemos decir que el propietario no da la oportunidad de conocer las capacidades de sus miembros sea familia o no, los cuales pueden poseer mejores conocimientos o tener un grado de profesionalización.

Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno: Si los directivos y/o propietarios viven aislados de la realidad del entorno empresarial y de mercados que enmarca la competencia, la política, la sociedad, la cultural, etc., sencillamente la necesidad de crecer y fortalecerse como empresa a través de la profesionalización no será una prioridad organizacional (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006). Muchas de las veces las empresas familiares prefiere no tener visión para que la empresa sea reconocida a nivel nacional e internacional.

La autoridad está reservada solo para miembros familiares: Aunque establecer que la autoridad es una condición exclusiva para miembros familiares no resulta ser del todo malo, sí se convierte en un limitante de la profesionalización cuando los directivos y/o propietarios llamados a ejercer la autoridad no cumplen el perfil que demanda la organización en sus cargos administrativos e incluso operativos (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006). Toda persona miembro o no de familia tiene la capacidad de ejercer autoridad siempre y cuando estos posea conocimiento y liderazgo hacia los miembros de la empresa, caso contrario si se impone la voluntad sobre quién debe ser la autoridad se creará un clima laboral de desconfianza y desmotiva a los miembros que se profesionalicen.

Ausencia de planes estratégicos para el negocio: Como se puede comprobar en los diferentes diagnósticos de la pequeña y mediana empresa familiar, una de sus mayores debilidades es la ausencia de planes estratégicos que estructuren el futuro

del negocio en el corto, mediano y largo plazo (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006). Muchos directivos consideran no importante el desarrollo de planes estratégicos, porque no tienen conocimiento o profesionalización en administración de empresas.

Temor a perder el control sobre la empresa familiar: Resulta común observar que por los intereses personales de algunos directivos en la empresa familiar, una de las mejores formas de mantener su estatus de poder dentro de la organización es haciendo creer a los demás que es él la única persona capaz de manejar las riendas de la compañía y que un posible reemplazo o vinculación de terceros traerá fatales consecuencias (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006). Crean un ambiente de incertidumbre y bajo autoestima en los miembros de la empresa, logrando que se desanimen en capacitarse y profesionalizarse.

Lealtad familiar hacia los empleados: En algunas empresas familiares los directivos construyen fuertes vínculos afectivos no solo con los integrantes de la familia sino también con sus empleados, escenario que suena positivo en la medida de que la organización fomenta un buen clima laboral y la construcción de equipos de trabajo altamente comprometidos, pero que puede terminar siendo un limitante para la profesionalización cuando los puestos de trabajo se asignan por la condición de antigüedad o aprecio que se profesa por un trabajador por sus años de fiel labor a pesar de no ser la persona más calificada (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006). Al no aplicar procesos de profesionalización, no permiten que miembros de la empresa se superen y tenga nuevos conocimientos, puedan demostrar que son capaces de desempeñar su trabajo eficientemente.

Poco presupuesto para invertir en capacitación: Dentro del panorama de la pequeña y mediana empresa familiar el acceso a fuentes de financiamiento resulta ser una problemática permanente que deben enfrentar heroicamente sus directivos (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006). Los propietarios de empresas familiares no invierten en programas de capacitación, ya que los resulta una inversión de altos costos, sin medir que esta inversión a futuro se reflejará en el crecimiento empresarial.

Ausencia de una labor alternativa para el propietario: Asociado al tema particular del cambio generacional y el proceso de sucesión, existe otro limitante en el tema de la

profesionalización de la empresa familiar que se asocia con el temor del propietario de ceder el mando a la nueva generación. Algunos directivos ven en esta etapa una condición compleja de manejar ya que no existe otra actividad profesional que sepan desempeñar en la vida distinta a la desarrollada durante años de dedicación a la empresa (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006). Propietarios o directivos familiares se adaptan a desempeñar una sola función y no se preocupan por capacitarse o profesionalizarse en otras ramas, razón por la cual se convierten en seres egoístas al conceder su puesto a personas mejores capacitadas o profesionales.

Miedo al cambio tecnológico: Sumado a los miedos ya citados de la pérdida de poder y el control sobre la empresa familiar que experimentan algunos directivos y propietarios, se debe incluir el miedo asociado a tener que asumir cambios tecnológicos que demanden una alta capacitación y nuevos retos de tipo organizacional (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006). Las empresas familiares no mejoran su productividad por miedo y falta de capacitación en temas tecnológicos, poca implementación de sistemas informáticos, maquinaria, equipos de punta que facilitan el trabajo cumpliendo así con las necesidades de la empresa.

Los propietarios miembros de las empresas familiares, para alcanzar el éxito empresarial deben enfrentar obstáculos que por cuenta propia se impone, es decir debe actuar con ética y dejar de lado las preferencias familiares y valorar capacidades, conocimientos, habilidades de los empleados no miembros de la familia.

La mayoría de propietarios por compromisos con la familia generan gastos innecesarios, como crear puesto de trabajos que no requiere la empresa y contratan a sus familiares sin tomar en cuenta su profesionalización, más bien el propietario de la empresa familiar sin importar el costo que implica capacitar al personal debe invertir en capacitaciones periódicas para prepararlos en nuevos conocimientos que se van dando por los avances tecnológicos y cambios en el entorno.

3.4. CAPACITACIÓN Y CARRERA PROFESIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES

CAPACITACIÓN

Es una 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 Aguilar, 2004).

La mayor parte de las empresas familiares latinoamericanas se encuentran en la etapa de transición hacia su segunda generación, surge en forma inmediata la imperiosa necesidad de iniciar programas de formación y capacitación que replanteen los tradicionales procedimientos administrativos, a fin de instituir en ellas nuevos parámetros de éxito e innovación empresarial capaces de garantizar su competitividad, sostenibilidad y permanencia a través del tiempo (Rueda Galvis, 2011).

El proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización (Belausteguigoitia, 2010).

Las Capacitaciones en la empresa familiar surgen ante las necesidades del entorno, el cual exigen que toda persona deberá ser competitiva y estar capacitada con conocimientos actualizados que garantice un excelente desempeño laboral y logro de objetivos. Por eso, toda empresa debe proponer planes de capacitación al personal sea o no familiar, puesto que de toda las personas que laboren en la empresa dependerá su éxito o fracaso.

DESARROLLO DE CARRERA

Es un enfoque formal que usa la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se necesiten. El desarrollo de carreras beneficia tanto a la organización como al empleado porque los empleados desarrollados adecuadamente están mejor preparados para agregar valor tanto así mismo como a la empresa, incluye la exposición a cualquier actividad que

prepare a una persona para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la empresa (Mondy & Noe, 2005).

Camino en que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado- empleador, en una relación ganar-ganar (Alles M. , 2010).

La carrera profesional como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta (Comorera, 2005).

Una persona preparada profesionalmente, no tendrá obstáculos para desempeñar funciones dentro de una organización, porque aportará con conocimientos que fueron adquiridos durante la carrera profesional, así con sus capacidades y preparación generara valor y se desempeñara de forma eficiente y eficaz en cada una de las áreas de la empresa.

3.5. COMPETENCIAS

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles M. , 2010).

Para que la empresa familiar sobreviva a las turbulencias de la competencia, y logre su permanencia y sostenibilidad en el mundo empresarial, y en los mercados nacional e internacional, tendrá que dedicarse a la formación progresiva y continua de su recurso humano, particularmente de los miembros de la familia propietaria, adquiriendo de esta forma el conocimiento teórico, destrezas y habilidades para desarrollarse como empleados, técnicos, administrador-gerente o directivo de la misma (Hernández Fernández, 2007).

Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base

en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001).

La competencia permite a toda persona contribuir con conocimientos, habilidades y destrezas, que le permita desempeñar mejor sus funciones, a fin de ser diferente o superior a las demás personas, por tanto lograr la competencia requiere de constante aprendizaje, sin temor a nuevos cambios entre ello adaptabilidad al cambio tecnológico.

Las competencias es un saber orientado a la acción eficaz, fundamentada en una integración dinámica de conocimientos y valores, desarrollado mediante tipos de tareas que permiten una adaptación ajustada y constructiva a diferentes situaciones en distintos contextos (Escamilla, 2008).

Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relaciona con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993).

- **Característica subyacente:** significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993).
- **Casualmente relacionada:** significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993).
- **Estándar de efectividad:** significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993).

La competencia es un factor muy importante en las empresas, ya que mediante esta se puede medir el grado de conocimiento, habilidades y desempeño de los empleados en cuanto al cumplimiento de objetivos, es decir según las diferentes tareas laborales encomendadas por el propietario.

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Para (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993) son cinco los principales tipos de competencias.

1. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de lo otro

Ejemplo: las personas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993).

2. **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determina como se desempeña a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin supervisión cercana (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993).

3. **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo. La seguridad de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993).

4. **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993).

5. **Habilidad.** Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993).

A partir de la clasificación de competencias, se puede decir que las personas que tienen deseos de superación y son motivadas se capacitan, afín de desarrollar habilidades y conocimientos en determinados puesto de trabajo, confía en sí mismos y en sus capacidades de alcanzar todos los objetivos que se proponen.

COMPETENCIAS BÁSICAS

Se adquieren en la formación básica y permite el ingreso al trabajo, como por ejemplo habilidades para la lectura y escritura, comunicación en otro idioma o cálculo (Del Pozo Flórez, 2009).

Las más generalizadas; se constituyen como plataforma de la educación (lectura, redacción, matemáticas, etc.) (Monzó Arévalo, 2006).

Son competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral (Lladó Lárraga, Sánchez Rodríguez, & Navarro Leal, 2013).

Son esenciales para el aprendizaje, el desempeño laboral y el desarrollo vital de los individuos (Sanz de Acedo , 2010).

Las personas para ejercer un puesto de trabajo deben tener conocimientos básicos para poder desenvolverse en funciones o actividades laborales, así mismo puede capacitarse, aún sin las empresas no los capacite, puesto que es responsabilidad de cada individuo prepararse para ser mejores y poder desempeñar tareas con éxito.

Manejo de Office

Corresponde a la competencia psicomotrices que corresponde al manejo del PC, en la paquetería básica de Office (Reza Trosino, 2006).

Las personas que tienen capacitaciones en el manejo de Microsoft Office, pueden demuestran los conocimientos y poner en práctica, según necesidades y requerimientos de las empresas.

Manejo de internet

El manejo de internet no solo obedece a una finalidad de crecimiento y entrada a nuevos mercados, si no también y de forma más importante, como una forma rápida, de preocuparse de poseer nuevos conocimientos (Cases, 2010).

Un buen manejo de internet, ayuda a los individuos a tener constante aprendizaje y conseguir nuevas competencias, puesto que la navegación en internet encontraremos una serie de publicaciones, libros, artículos que enriquecen los conocimientos.

Comunicación

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarque niveles de la organización (Alles M. A., 2009).

Podemos decir, que la comunicación en la empresa u organización es fundamental para transmitir ideas, opiniones e información entre todos los miembros, siempre sabiendo comunicar con respecto según orden jerárquico.

Trabajo en Equipo

Implica la capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos (Alles M. A., 2005).

Para la empresa es fundamental que todos los miembros se involucren en las diferentes tareas, se ayuden mutuamente, así conseguirá mejores resultados, ya que cada uno aportara con conocimiento, ideas para un mejor desenvolvimiento en las actividades y se logre alcanzar los objetivos.

Impuestos

Competencias derivadas del conocimiento referidas a lo técnico; se menciona como ejemplo Impuesto que es fácil de detectar o evaluar a las personas (Alles M. A., 2008).

Hace referencia a los conocimientos adquiridos en la formación básica sobre la importancia de estudiar tributación y conocer las obligaciones que tenemos que cumplir con el país, al declarar impuestos.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

El modelo de Competencias genéricas, se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñar “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permite a otra persona desempeñar “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas (Saracho, 2005).

Competencias genéricas o generales: definidas como atributos compartidos por una serie de profesiones conexas, que pueden desarrollarse en diversas disciplinas académicas y son transferibles dentro de ciertos límites. Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios en diferentes ámbitos de producción.

Son importantes al responder ante las demandas de un mundo cambiante (Echeverría, Isus, Martínez, & Sarasola, 2008).

Competencias generales: sustentan el aprendizaje durante toda la vida; no sólo la lectoescritura o la numeración (competencias básicas), sino también competencias de comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo, toma de decisiones, pensamiento creativo, informática y aptitud para la formación continua (Descy & Tessaring, 2002).

Básicamente las competencias genéricas consisten en reunir características que les permita a los individuos desempeñar funciones correctamente, al mismo tiempo determinar competencias que permitan al individuo o individuos el ingreso y pertenencia en cargos laborables, con la finalidad que cumplan políticas y objetivos de la organización.

Empatía con la empresa

Darse cuenta de lo que están sintiendo las personas que están en contacto, directo o indirecto, con uno mismo, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar las relaciones y el ajuste con una amplia diversidad de personas (Sánchez Galán, 2011).

La empatía en la empresa es mantener buenas relaciones, comunicarse y comprender lo que sienten todos y cada uno de los miembros, a fin de ayudar en lo que necesiten y tomar las mejores decisiones en beneficio de toda la empresa.

Desarrollo de estrategias

Son tácticas que permiten alcanzar objetivos, planes, metas que toda empresa u organización tiene, por ejemplo la visión para su crecimiento y sostenibilidad, como también tener ventajas ante la competencia.

Innovación

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, el cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responda a los nuevos paradigmas de la economía digital (Alles M. A., 2005).

Innovar es crear e idear nuevas iniciativas, estar en constante cambios como exige el entorno, agregar valor para diferenciarnos de la competencia, así se lograra la satisfacción como a la vez atraer nuevos clientes.

Diseño de productos

Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptabilidad a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor (Alles M. A., 2011).

Las necesidades de los clientes, exigen que las empresas diseñen nuevas propuestas de productos y/o servicios, que sean de calidad y cero defectos para alcanzar sus expectativas y preferencias.

Habilidades de Ventas

Evalúa los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo (Alles M. A., 2006).

Las personas desarrollan destrezas como el convencer y promocionar producto y/ o servicio a clientes, para lograr un incremento en ventas que beneficia a la empresa como a sus miembros.

Manejo de procesos productivos

Capacidad para interpretar la secuencia de cada proceso productivo que estará representada gráficamente, con el fin de evitar defectos y duplicidad de actividades.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

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, Martinez, & Sarasola, 2008).

Competencias específicas gerenciales.- Aplicables a ciertos grupos personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden

segmentarse, a su vez, en categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas (Alles M. , 2010).

Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborables, como por ejemplo la operación de maquinaria especializada (Del Pozo Flórez, 2009).

En definitiva podemos decir que las personas para asumir responsabilidad en determinada área de la empresa sea esta de producción o técnica deben reunir competencias específicas para el correcto desenvolvimiento, así, que debe desarrollar comportamientos, cualidades, destrezas, habilidades, comunicación, adaptabilidad al cambio, ser entusiasta, innovador y pueda contribuir al desarrollo y crecimiento empresarial.

Área técnica

Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios (Alles M. , 2010).

Hace refiere al mantenimiento de equipos y maquinaria, por cuanto las personas encargadas de la área técnica debe tener conocimientos, experiencias y estar en constante capacitación.

Área de producción

Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica, de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular (Alles M. A., 2015).

El individuo o personas se especializan en determinadas áreas que forma la empresa, razón por la que se debe evaluar los conocimientos y competencias para conocer el grado de desempeño que tendrá en su área de especialización.

Manejo de operaciones

El manejo de Operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. La gerencia de producción y

operaciones trata con las entradas, transformación y salidas que varían a través de las industrias y mercados (Fred R, 2003).

Es fundamental estar en contacto con los cambios que se presentan en el mercado, para brindar productos y/o servicios actuales e incrementando un valor agregado que satisfagan necesidades de los clientes, tener un buen manejo de operaciones implica que cada actividad realice un control de calidad desde su inicio hasta el final de transformación del producto o servicio.

Manejo de cadena de suministro

Conjunto de funciones, procesos, actividades que permiten que la materia prima, producto o servicio sean transformados, entregados y consumidos por el cliente final (Sánchez Gómez , 2008).

El manejo de cadena de suministro es hacer que todas las actividades se desarrollen de forma cronológica, desde la compra de materia prima, su transformación, como puesto a la disposición del cliente, sea este un producto o servicio.

3.6. SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

La Provincia de Tungurahua se ha caracterizado por el establecimiento de industrias y empresas generadoras de productos y servicios que se han posicionado a través del tiempo tanto a nivel local, regional y nacional; Tungurahua enfatiza sus esfuerzos en consolidarse como un territorio competitivo basado particularmente en la articulación de actores públicos, privados y sociales con un objetivo común, que permita generar nuevas fuentes de trabajo, producir más y en mejores condiciones, generar un mayor valor agregado en los productos y contar con la capacidad de migrar a la generación de nuevos productos en base a las capacidades y competencias de nuestro capital humano e infraestructura instalada.

La estructura económica de esta Provincia también explica esta evolución creciente de la generación de riqueza. Para el año 2007, el sector más importante en términos de valor de la producción fue el las industrias manufactureras sin considerar al

petróleo, que proporcionó 272 millones de dólares a la provincia y al país, lo que significó casi el 23% del PNB de la provincia.

En segundo lugar están los servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones que reportaron un valor de producción de 182 millones equivalentes al 15% provincial. Muy vinculada a estas actividades en Tungurahua se ha desarrollado el comercio al por mayor y menor, que aportó 181 millones de dólares y también el 15% a la producción de Tungurahua.

En cuarto lugar de importancia económica de la provincia está la construcción con el 13% del PNB de Tungurahua y en quinto puesto se ubica la actividad agropecuaria, que hacen de esta provincia una fuente eminente de productos alimenticios y materias primas agroindustriales, aportando el 9% del valor de la producción provincial. (Ministerio de Cordinación de la Producción, 2011).

Tungurahua es la provincia, cuya industria genera mayor cantidad de empleo en la región, 19,4%³ después de la agricultura, lo que muestra que sus industrias son más intensivas en mano de obra, además es la provincia con mayor variedad de industrias de la región (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2010).

Según la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, órgano regulador de las sociedades y compañías constituidas en el Ecuador, ha indicado que actualmente no tiene información exacta sobre las sociedades de tipo familiar, “pero se considera que la mayoría de compañías en el Ecuador son de tipo familiar”. Agrega que se encuentran revisando parámetros para realizar un estudio sobre este tipo de empresas. Sin embargo, Tungurahua es una de las provincias con mayor número de microempresas familiares y hay que recordar que por la sucesión de mando éstas no logran pasar ni siquiera a la tercera generación (Cámara de Industria de Tungurahua, 2006).

Una empresa cuyas acciones estén repartidas familiarmente, las capacitaciones deben ser constantes; a fin de que su desarrollo e innovación vaya a la par con el mejoramiento de la calidad de tal o cual producto. De igual forma, las charlas deben ser dirigidas también a los trabajadores, que de ellos depende el buen funcionamiento productivo de una empresa (Gavilanes, 2012).

No era la casualidad la que hace de los tungurahueses, mujeres y hombres emprendedores, sino su originalidad e imaginación lo que les distingue dentro de la sociedad ecuatoriana. Esta intuición para impulsar sus proyectos en el medio en que viven, les hace diferentes y les identifica (Ibarra , 2016).

En Ambato, de manera particular, la empresa familiar es la organización productiva de mayor consideración, estas unidades productivas inicialmente autoabastecían a la familia, luego extendieron su actividad hasta insertarse en el ciclo económico local y nacional, la mayoría de estas empresas familiares nacieron como pequeños emprendimientos que con el transcurrir del tiempo crecieron y se desarrollaron transmitiendo a sus miembros valores y patrimonios para las siguientes generaciones.

En la Provincia de Tungurahua este tipo de empresas es una importante fuente generadora de empleo, pues, ocupa el mayor porcentaje de mano de obra en el país y genera nuevos empleos. No es extraño en esta provincia que cada hogar sea un emprendimiento de variada índole así: la confección, cerrajería, metal metálica, cueros y derivados, calzado, alimentos, artesanías, turismo, mecánica, electrónica y electricidad, agricultura, ganadería, lácteos, avicultura, entre otras. Además cada emprendimiento tiene sus propias ramificaciones de etiquetado y comercialización, convirtiéndola en verdadera cantera laboral.

Por las consideraciones expuestas, la empresa se transforma en la razón de la existencia y cohesión familiar, sus miembros asumen el compromiso de fortalecer el empeño de su fundador, que en muchos de los casos la razón social lleva el apellido familiar.

El ejemplo del espíritu empresarial del tungurahuese debería ser capitalizado por los gobiernos de turno, estimulando la formación de pequeñas unidades de producción con capacitación adecuada y permanente, crédito productivo y exoneración tributaria de por lo menos cinco años para las FAMIEMPRESAS que inicien una actividad económica, esta práctica convertirá a Ecuador en patria de emprendedores y a los jóvenes en visionarios empresarios dispuestos a arriesgarse en desafíos innovadores (Ibarra , 2016).

La Provincia de Tungurahua es una de las provincias más comercializadoras del país, por esto se menciona que es de vital importancia la capacitación en las empresas que

se encuentran en dicha región (Calderón, 2016). Mientras que (Segovia , 2013) muchas empresas no cuentan con los recursos necesarios para contratar personal con experiencia, aunque también es frecuente que no lo hagan por la inseguridad del fundador en involucrar personal externo a la familia. Puede existir temor de que los miembros de la familia se vean opacados por profesionales más capaces. Por lo que es importante definir perfiles profesionales, años de experiencia y habilidades para cada puesto dentro de la empresa y a su vez fomentar la profesionalización, experiencia y capacitación de la familia que estará a cargo de puestos estratégicos.

De ellos, se puede indicar que la capacitación y la profesionalización es muy importante para las empresas, sin tomar en cuenta el tamaño, ya que mediante estas capacitaciones y la formación profesional en los empleados, ayudaran que estos pueden desarrollar capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que les permitirá estar en iguales o superiores condiciones con la competencia.

La educación formal y capacitación continua son aspectos fundamentales en la sucesión y de cierta forma garantizan el cumplimiento de las obligaciones que se designen a las diferentes generaciones; es fundamental tomar en cuenta la capacitación en aspectos administrativos, financieros, comerciales, etc. Como consecuencia de la complejidad cada vez mayor en los procesos administrativos y productivos en la gestión de las empresas, es recomendable incrementar paulatinamente el grado de profesionalización de los empresarios familiares, se debe integrar al manejo de la empresa a profesionales de alto nivel en los puestos relevantes de la empresa (Segovia , 2013).

4. METODOLOGÍA

Para la presente investigación fue necesario desarrollar el trabajo basado en un proceso lógico, filosófico y procedimental que permitan el estudio adecuado de las variables. De ello, se inicia planteando el paradigma de investigación, enfoque, modalidades, población, muestra, técnicas de recolección y procesamiento de la información.

Paradigma fenomenológico

Diseños fenomenológicos se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista , 2010).

Se aplicó el paradigma fenomenológico porque se incursionó en el contexto objeto de estudio, con la finalidad de entender y conocer experiencias que presenta cada individuo que está involucrado en el problema de investigación y que será estudiado, a fin de describir e interpretar los resultados según las vivencias que fueron estudiadas por la investigadora.

4.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque cualitativo

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista , 2010)

En el presente proyecto de investigación se utilizó un enfoque cualitativo, esta aplicación se realizó en las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, para obtener datos o información que permitió conocer y describir el fenómeno de estudio, así como investigadora comprender el problema a investigar, para interpretar resultados de acuerdo a lo planteado en relación a la profesionalización y generación de competencias.

4.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Las Modalidades de investigación que está de acuerdo al proyecto de investigación son:

Investigación Bibliográfica – Documental

La investigación documental contribuye a construir el marco teórico de cualquier tipo de investigación, En este sentido, precede a la investigación de campo y la apoya para la planeación del trabajo (Romero Rogriguez, 2009)

Se utilizó la investigación Bibliográfica - Documental, a fin de revisar y recolectar información de libros de diferentes autores, revistas científicas, tesis de grado, etc. ubicados en bibliotecas de la institución e internet, la información recabada es referente al tema de investigación, permitiendo tener mayor conocimiento y comprensión sobre la naturaleza del objeto en estudio.

Investigación de Campo

Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna (García Avendaño, 2006).

Para el sustento de la presente investigación se utilizó la modalidad de campo, con el propósito de involucrarse con la realidad dentro de las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, obteniendo datos o información referente a los procesos de profesionalización y generación de competencias, tomado contacto directo la investigadora y empresarios familiares, para la recolección de información fue mediante la aplicación de encuesta, con la finalidad de interpretar resultados y completar la investigación.

4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del Proyecto de Investigación se aplicó los siguientes tipos de investigación.

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, cómo y porqué del sujeto de estudio (Namakforoosh, 2005).

Investigación que tiene como objetivo describir características y definir por qué es importante la profesionalización en las empresas familiares en relación a la generación de competencias.

Investigación Correlacional

Investigación Correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista , 2010).

El objetivo de la investigación es comprobar, medir y explicar la relación existente entre las variables. El presente caso objeto de estudio, es correlacionar los procesos de profesionalización con las competencias en las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, con la finalidad de sustentar investigación.

4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista , 2010).

- **Población Finita**

Se refiere cuando se conoce el total de la población, por lo tanto, para la presente investigación se obtuvo los datos registrados de las empresas según Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Es por eso que se determinó que es una población finita.

- **Población Infinita**

La población es Infinita cuando es extremadamente grande y se desconoce el total de la población.

Tabla 4: Establecimientos y personal ocupado de la Provincia de Tungurahua

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA		
PROVINCIA DE TUNGURAHUA		
CENSO ECONÓMICO 2010 (FUENTE: INEC)		
ACTIVIDAD ECONÓMICA	# ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO
Alojamiento y de Servicios de Comida	2.593	6.167
Salud Humana y Asistencia Social	756	3.747
Organizaciones y Órganos Extraterritoriales	2	15
Servicios Administrativos y de Apoyo	381	1.365
Financieras y Seguros	255	447
Inmobiliarias	44	447
Profesionales, Científicas y Técnicos	775	1.596
Administración Pública, Defensa, Planes de Seguridad Social	175	6.950
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	25	384
Arte, Entretenimiento y Recreación	244	815
Comercio al Por Mayor y Menor	12.847	24.072
Construcción	70	419
Distribución de Agua, Alcantarillado y Saneamiento	8	76
Enseñanza	478	8.918
Industria Manufacturera	2.773	13.667
Información y Comunicación	874	1.538
Otras Actividades de Servicio	1.843	3.913
Suministro de Electricidad, Gas y Vapor	12	534
Transporte y Almacenamiento	169	713
TOTAL	24.324	75.783

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Para la investigación se determina como población de estudio las micro-pequeñas y medianas empresas de la Provincia de Tungurahua, que de acuerdo al censo económico 2010 existen 24.324 empresas.

Al mismo tiempo se conoce que en la Provincia de Tungurahua el 95.4% de empresas son familiares de acuerdo a publicación “Sucesión en las empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa” (Santamaría & Pico, 2015).

De ello se determina que la población total es 23.205.

Muestra

Subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010).

Una vez que se determinó la población, se calcula el tamaño de la muestra, utilizando la fórmula según (Bernal, 2010).

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95% → 1,96

P= Probabilidad a favor 50%

Q= Probabilidad en contra 50%

N= Población o universo

E= Nivel de error 5%

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 23.205}{(0,05)^2 (23205 - 1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 23.205}{58,01 + 0,9604}$$

$$n = \frac{22.286,082}{58,9704}$$

$$n = 378$$

Esto arroja como resultado, aplicar el instrumento a 378 empresas familiares de la Provincia de Tungurahua.

4.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- **Selección de la muestra**

Para obtener la muestra se seleccionó a las empresas productoras, comercializadoras y prestadoras de servicios que reúnan las condiciones de empresas familiares como son:

- Que pertenezca a una familia la propiedad de la empresa.
- Que esté administrada por un miembro de la familia.
- Que la empresa familiar tenga el deseo de mantenerse en el tiempo y transferir a la siguiente generación.
- Que posea más de 2 años desde su creación.
- Que dos o más miembros familiares estén implicados en los negocios de la empresa.

La base de registro se obtuvo de las empresas que están inscritas en el Consorcio de las Cámaras de Industrias, Pequeña Industria, Calzado, Comercio y Artesanal de la Provincia de Tungurahua.

Para la aplicación se trabaja en base a un plan de Recolección de Información, como se detalla a continuación en Tabla 5.

Tabla 5: Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para reunir información y responder a los objetivos planteados en el presente proyecto de investigación.
2. ¿De qué personas?	La investigación se realizará a representantes de las empresas familiares de la provincia de Tungurahua.
3. ¿Sobre qué aspectos?	La profesionalización y su relación con la generación de Competencias.
4. ¿Quién lo realiza?	Investigadora: Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate
5. ¿Cuándo lo realiza?	De Enero a Abril 2016.
6. ¿Dónde?	Empresas familiares de la Provincia de Tungurahua.
7. ¿Cuántas veces?	Se realizó única vez a los representantes de empresas familiares.
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9. ¿Con qué instrumentos?	Cuestionario (Anexo 1)
10. ¿En qué situación?	En el transcurso del día, de acuerdo a hora de disponibilidad de los encuestados. Se aplica el instrumento en condiciones normales de trabajo de las Empresas Familiares.

Elaborado por: Viviana Chicaiza

- **Selección Técnicas e Instrumentos de investigación.**

Para la realización del proyecto de investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

Encuesta

La encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Bernal, 2010).

Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación (Bernal, 2010).

El cuestionario es la herramienta que permite recolectar información dentro de la técnica Encuesta.

Para lograr los objetivos planteados, se aplicó el cuestionario a propietarios de empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, mismo que fue empleado para la recolección de información sobre la profesionalización y su relación en la generación de competencias.

Este cuestionario está estructurado con preguntas cerradas, de opción múltiple en las preguntas que son trabajadas con el nivel de medición nominal. Además, se utiliza la escala de Likert en las preguntas de medición ordinal.

Medida Nominal: En este nivel hay dos o más categorías del ítem o la variable. Las categorías no tienen orden ni jerarquía. Lo que se mide (objeto, persona, etc.) se coloca en una u otra categorías, lo cual indica tan sólo diferencias respecto de una o más características. No hay orden de mayor a menor (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista , 2010). Son datos no numéricos, y no posee relación de orden.

Medida Ordinal: En este nivel hay varias categorías, pero además mantienen un orden de mayor a menor. Las etiquetas o los símbolos de las categorías sí indican

jerarquía (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista , 2010). Los datos establecen una relación de orden, que puede ser ascendente o descendente.

Se trabajó con una escala de 4 niveles, cantidad suficiente para facilitar y comprender la jerarquización de ideas de los participantes en la recolección de información.

Tabla 6: Técnicas e Instrumentos de Investigación.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
INFORMACIÓN SECUNDARIA 1. Lectura Científica.	1.1. Artículos de Empresas Familiares. 1.2. Libros de Pequeñas y Medianas Empresas Familiares (PYMEF) 1.3. Libros de Profesionalización. 1.4. Libros de Competencias. 1.5. Diccionario de Competencia
INFORMACIÓN PRIMARIA 2. Encuesta.	2.1. Cuestionario.

Elaborado por: Viviana Chicaiza

- **Validación de instrumento**

Alfa de Cronbach

En cualquier tipo de investigación, la capacidad que tenga un instrumento de recolectar datos dependen de dos atributos muy importantes como son la validez y confiabilidad, por esta razón para validar el instrumento de investigación se utilizó el coeficiente de alfa de cronbach.

El coeficiente de alfa cronbach, es el indicador más ampliamente utilizado para calcular la confiabilidad y validez de los instrumentos. Este coeficiente determina la consistencia interna de una escala de medida analizando la correlación de una variable con todas las demás que integren dicha escala.

Toma valores ente 0 y 1, si obtengo 0,25 esto indica baja confiabilidad; si el resultado es 0,50, la fiabilidad es media o regular; en cambio si supera el 0,75 es aceptable, y si es mayor a 0,90 se considera consistencia total, aunque también puede mostrar valores negativos (lo que indicaría que en escala hay ítems que miden lo opuesto al resto). Cuanto más se cerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista , 2010)

Previo a la aplicación del cuestionario, primero se procede a validar el instrumento de investigación, para esto se realizó la aplicación de una muestra piloto a 15 empresas familiares. La prueba piloto se aplicó para conocer el nivel de confiabilidad del instrumento de recolección de información, a continuación se utiliza el método estadístico de alfa de Cronbach ejecutado en SPSS.

Tabla 7: Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,785	15

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Obteniendo como resultado 0.785, es decir, que el instrumento es aceptable y posee consistencia interna y validez para ser aplicado a las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua.

- **Aplicación del instrumento**

Para la aplicación del instrumento se siguió los siguientes pasos:

- Se obtuvo la base de datos de las empresas de la Provincia de Tungurahua se seleccionó a las empresas participantes de manera aleatoria.
- Se validó que sean empresas familiares y se solicitó autorización para la aplicación del instrumento.
- Se procedió aplicar las encuestas, durante el llenado del cuestionario se pretende identificar las competencias que requieren las empresas familiares en la Provincia de Tungurahua, así también, permitió obtener información real y comentarios que permitieron mejorar el análisis y conclusiones.

4.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos, una vez que fue aplicado el instrumento de investigación cuestionario a la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis e interpretación según los objetivos y las hipótesis o preguntas de investigación (Bernal, 2010).

El procesamiento de la información de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo del computador, utilizando alguno de los programas estadísticos que hoy fácilmente se encuentra en el mercado (Bernal, 2010).

Para el procesamiento de información se siguió los siguientes pasos planteados.

- Obtener la información de la población o muestra objeto de la investigación.

Anteriormente se aplicó la fórmula para el cálculo de la muestra donde arroja como resultado 378 empresas familiares que fueron encuestadas, con la finalidad de obtener información que sostenga la presente investigación.

- Definir las variables o los criterios para ordenar los datos obtenidos del trabajo de campo.

Una vez que se aplicó la encuesta, se procederá a verificar los datos y constatar que las preguntas han sido contestadas correctamente para la tabulación.

- Definir las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que va utilizarse en el procesamiento de datos.

La herramienta estadística para la tabulación, a fin de tener la base de datos, fue a través de la utilización del programa estadístico. IBM.SPSS.Statistics.v22.x64.

- Introducir los datos en el computador y activar el programa que se procese la información

Una vez elaborada la base de datos en el programa estadístico SPSS, el mismo sistema facilitará la elaboración de tablas y gráficos estadísticos de forma fácil y rápida.

- Imprimir resultados.

Generado las tablas y gráficos estadísticos de cada una de las preguntas del cuestionario, me permite tener una idea clara de los resultados obtenidos, que a continuación deben ser analizados e interpretados para el sustento de la investigación.

5. RESULTADOS

5.1. DIAGNOSTICO PARA DETERMINAR PROCESOS DE PROFESIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESA FAMILIARES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

Para la determinación de los procesos de profesionalización en las empresas familiares, se realizó un diagnostico FODA y matriz de perfil competitivo, para ello se tomó como muestra a 3 empresas familiares de la Provincia de Tungurahua dedicadas a la producción y comercialización de prendas de vestir jeans, con la finalidad de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentan estas empresas.

5.1.1. Matriz FODA

Tabla 8: Análisis FODA

FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none">1. Buenas relaciones personales y laborales entre los miembros.2. Maquinaria adecuada para la producción.3. Infraestructura propia.4. Facilidad para conseguir créditos.5. Estabilidad laboral.	OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Apoyo del gobierno con programas de becas.2. Instituciones prestadoras de servicio de capacitaciones.3. Educación Universitaria semipresencial, online.4. Formación Dual.
DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Poco interés de invertir recursos económicos en programas de Capacitación al personal.2. Bajo nivel académico.3. Preferencias de Contratación a miembro de la familia.4. Miedo a los cambios Tecnológicos.5. Demora en la ejecución de actividades en el puesto de trabajo.	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none">1. Creación de nuevas empresas.2. Talento Humano profesional.3. Productos importados a bajos precio.4. Constante cambios en el mercado y entorno.

FODA

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Tabla 9: Matriz estrategias FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Buenas relaciones personales y laborales entre los miembros.</p> <p>F2. Maquinaria adecuada para la producción.</p> <p>F3. Infraestructura propia.</p> <p>F4. Facilidad para conseguir créditos.</p> <p>F5. Estabilidad Laboral.</p>	<p>D1. Poco interés de invertir recursos económicos en programas de Capacitación al personal.</p> <p>D2. Bajo nivel académico.</p> <p>D3. Preferencias de Contratación a miembro de la familia.</p> <p>D4. Miedo a los cambios Tecnológicos.</p> <p>D5. Demora en la ejecución de actividades en el puesto de trabajo</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
<p>O1. Apoyo del gobierno con programas de becas.</p> <p>O2. Instituciones prestadoras de servicio de capacitaciones.</p> <p>O3. Educación Universitaria semi-presencial, online.</p> <p>O4. Formación Dual.</p>	<p>Realizar créditos e invertir en formación profesional de los miembros de la empresa para aprovechar que existe varias modalidades de estudio como semi-presencial, online, dual. (F₄ - O₂- O₃- O₄)</p>	<p>Utilizar las diferentes opciones de modalidades de educación para profesionalizarse y desempeñar de forma eficiente y eficaz en los puestos de trabajo como también ayudará a superar el miedo a los cambios tecnológicos.(D₄- D₅-O₂ O₃-O₄)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
<p>A1. Creación de nuevas empresas.</p> <p>A2. Talento Humano profesional.</p> <p>A3. Productos importados a bajos precios.</p> <p>A4. Constante cambios en el mercado y entorno.</p>	<p>Aprovechar las buenas relaciones de los miembros, como también las facilidades de conseguir créditos y profesionalizarlos para evitar las amenazas que presenta en entorno, con productos a bajos precios, talento humano profesional, y la creación de nuevas empresas.(F₄ F₁ - A₁- A₂- A₃- A₄)</p>	<p>Promover el interés de invertir en planes de capacitaciones y profesionalización para disminuir las amenazas que se presenta en el mercado y entorno, poder competir con otros profesionales y superar a las nuevas empresas, como también mejorar los productos para que estos no sean importados. (D₁ -D₂ - A₁- A₂- A₃- A₄)</p>

Elaborado por: Viviana Chicaiza

5.1.2. Matriz de Perfil Competitivo

Para el desarrollo de este análisis realizaremos una Matriz de Perfil Competitivo en el cual se tomó 3 empresas familiares de la Provincia de Tungurahua que ofrecen los mismos productos, las empresas analizarse son: Confesiones Sánchez, Domingo Jeans y Confesiones Ram Jeans, dedicadas a la producción y comercialización de prendas de vestir Jeans.

Para la elaboración de la matriz se tomara en cuenta lo siguiente:

La ponderación de los factores crítico para el éxito, indicará la importancia relativa, la suma total será igual a 1.

La calificación que se asignará a cada empresa familiar es de acuerdo a lo siguiente: 1 debilidad importante; 2 debilidad menor; 3 fortaleza menor, 4 fortaleza importante, esta valoración será de acuerdo al criterio de la investigadora.

La determinación de los factores críticos para el éxito se tomara en cuenta las fortalezas y debilidades anteriormente analizadas y se multiplicará la ponderación con la calificación de cada variable (Zabala, 2010).

Tabla 10: Matriz de Perfil Competitivo.

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Confecciones Sánchez		Domingo Jeans		Confecciones Ram Jeans	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Buenas relaciones personales y laborales entre los miembros.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
2. Maquinaria adecuada para la producción.	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
3. Infraestructura propia.	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33
4. Facilidad para conseguir créditos.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
5. Estabilidad laboral.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
6. Poco interés de invertir recursos económicos en programas de Capacitación al personal.	0,13	1	0,13	1	0,13	1	0,13
7. Bajo nivel académico.	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14
8. Preferencias de Contratación a miembro de la familia.	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
9. Miedo a los cambios Tecnológicos.	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
10 Demora en la ejecución de actividades en el puesto de trabajo.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
TOTAL $\Sigma =$	1		2,27		2,38		2,32

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Interpretación de la Matriz de Perfil Competitivo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 10 Matriz de Perfil competitivo se puede concluir que las 3 empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, tomadas como muestra para conocer las fortalezas y debilidades que presentan, son similares, puesto que los resultados son semejantes, con mínimas diferencias en décimas, con esto, se puede señalar que estas empresas tiene más debilidades frente a las fortalezas que posee, por tal razón, se debería ejecutar procesos de profesionalización que traten de solucionar las debilidades actuales que presenta las 3 empresas tomadas como muestra para el análisis.

Los procesos de profesionalización consistirán en realizar planes o programas de capacitación, elección de carrera, formación profesional o maestría, a fin de especializarse en una área específica de la empresa y puedan generar competencias para el desarrollo, crecimiento y para que esta se mantenga en el tiempo que es el objetivo de todo propietario.

5.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

De los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información aplicado a empresarios de las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, se puede describir la información necesaria sobre la profesionalización y la generación de competencias, para su análisis e interpretación.

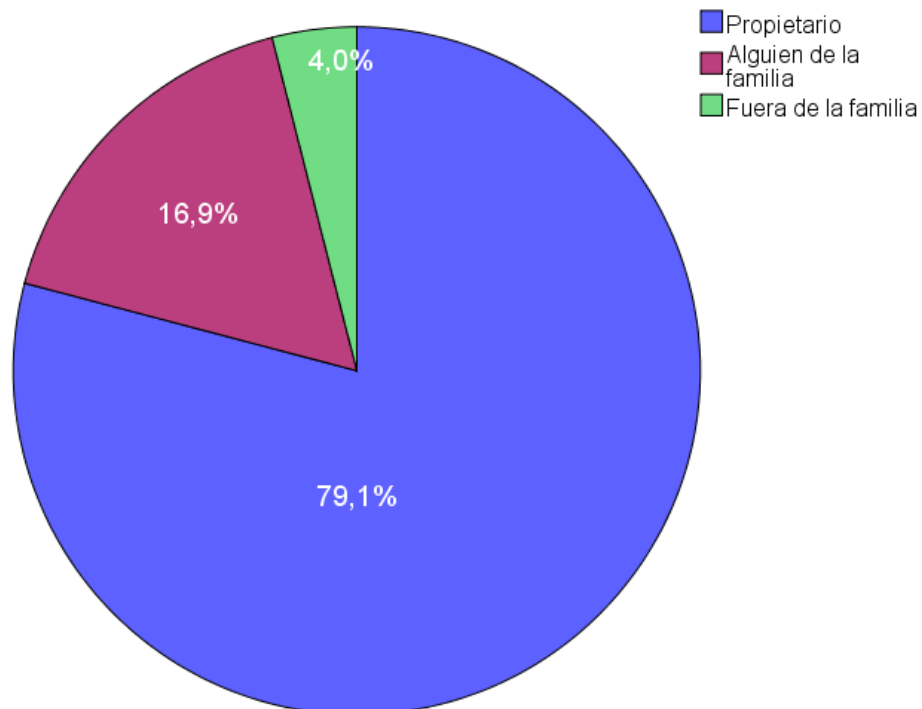
5.2.1. Administración de la empresa familiar

Tabla 11: Administración de la empresa familiar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Propietario	299	79,1%	79,1%	79,1%
Alguien de la familia	64	16,9%	16,9%	96,0%
Fuera de la familia	15	4,0%	4,0%	100,0%
Total	378	100,0%	100,0%	

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Gráfico 3: Administración de la empresa familiar.



Elaborado por: Viviana Chicaiza

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, se obtuvo como resultado que del total 100% de las empresas familiares, muestra que el 79,10% es el propietario quien administra la empresa, el 16,9% lo administra alguien de la familia, mientras que el 4,0% dice que quien administra la empresa es fuera de la familia.

Interpretación

Esto indica que el control de la empresa es llevada por la familia propietaria, evidenciando que los planes de profesionalización dentro de la empresa familiar van a ser direccionados por la familia.

Las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, tienen un 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. Esto facilita que la profesionalización dentro de la empresa familiar pueda emplearse siempre que sea voluntad de la familia y empresa el formar y capacitar a sus colaboradores, sean miembros de la familia o no. De manera que el impacto de la inversión realizada repercuta en beneficios para la familia institucionalizada.

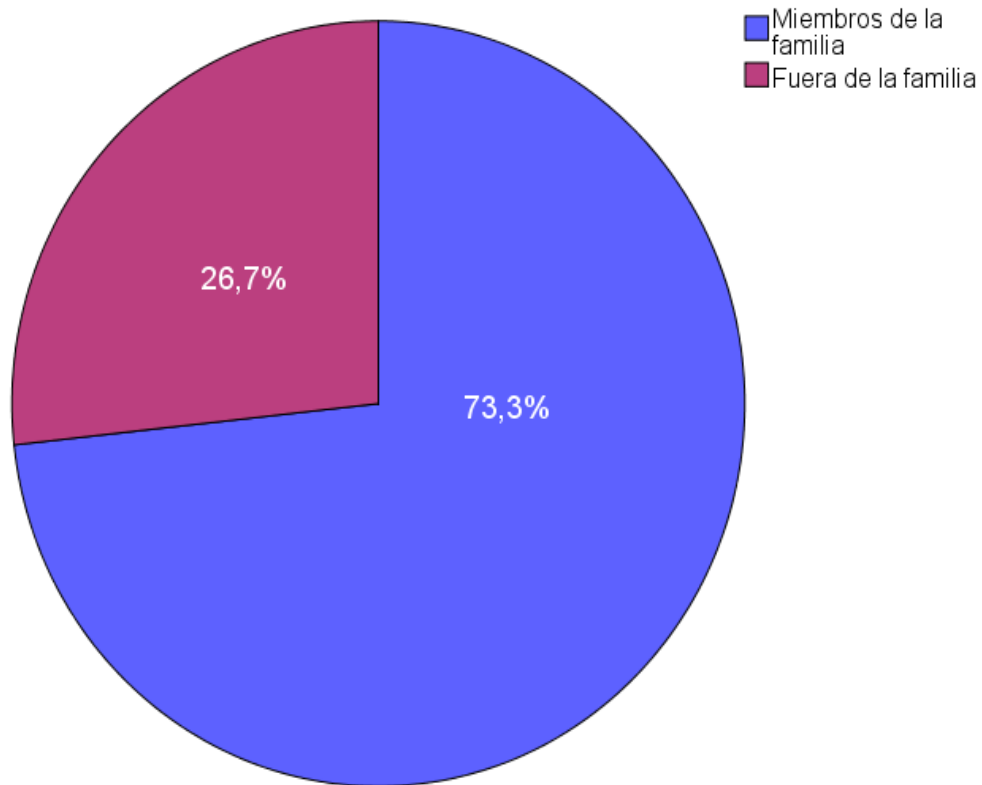
5.2.2. Preferencia en contratación

Tabla 12: Preferencia en contratación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Miembros de la familia	277	73,3%	73,3%	73,3%
Fuera de la familia	101	26,7%	26,7%	100,0%
Total	378	100,0%	100,0%	

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Gráfico 4: Preferencia en contratación.



Elaborado por: Viviana Chicaiza

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, se obtuvo como resultado que del total 100% de las empresas familiares, muestra que el 73,3% la primera opción para contratación de personal para actividades productivas y administrativas son miembros de la familia, un 26,7% indica que prefiere elegir personal fuera de la familia.

Interpretación

Se puede decir, entonces, que al momento de contratar hay mayor oportunidad para los miembros de la familia, ya que existe relación de confianza entre los miembros de la familia. También, en el futuro prefieren que la administración de la empresa familiar mantenga la continuidad, lo que quiere decir que el propietario tiene el deseo que su empresa familiar debe ser transferida de una generación a otra.

Además, la información demuestra que el propietario de la empresa familiar es quien selecciona el personal para la contratación dando preferencia a los miembros de la familia.

La profesionalización para la continuidad y gestión de la empresa familiar es un elemento necesario para mantener el personal formado y con capacidad de asumir los retos que se presentan en la empresa familiar, es decir, los miembros de familia que alcanzarán la continuidad deberán estar capacitados, profesionalizados y tener conocimientos necesarios para asumir la responsabilidad de seguir manteniendo a la empresa familiar.

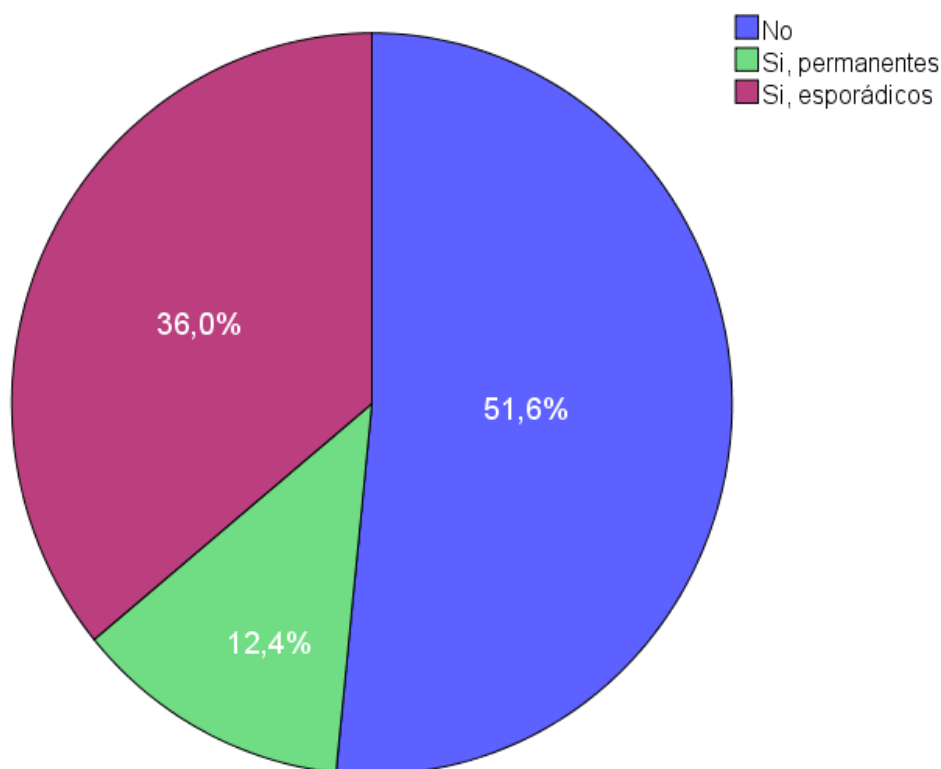
5.2.3. Procesos de formación y capacitación familiar

Tabla 13: Procesos de formación y capacitación familiar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	195	51,6%	51,6%	51,6%
Si, permanentes	47	12,4%	12,4%	64,0%
Si, esporádicos	136	36,0%	36,0%	100,0%
Total	378	100,0%	100,0%	

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Gráfico 5: Procesos de formación y capacitación familiar.



Elaborado por: Viviana Chicaiza

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, se obtuvo como resultado que del total 100% de las empresas familiares, muestran que el 51,6% dentro de la familia No posee planes y proceso de formación y capacitación, sin embargo el 36,0% que existe procesos de formación esporádicos, y el 12,4% dicen que son permanentes los procesos de formación y capacitación familiar.

Interpretación

Esto implica al no existir procesos de formación y capacitación familiar, no hay planes de trabajo para identificar el grado de profesionalización y conocimiento que posee cada miembro de la familia y que son indispensables para el desarrollo de la familia y empresa.

Se observa que no hay preocupación del propietario por capacitar y formar a la familia, únicamente se capacitan cuando existe necesidad en la empresa de adquirir nuevos conocimientos, ya sea en el área de producción, finanzas, ventas, comercialización etc.

Las necesidades de capacitación y formación están dadas por los requerimientos que la empresa posee frente a los retos que se presentan en el entorno empresarial y sectorial que posee la organización.

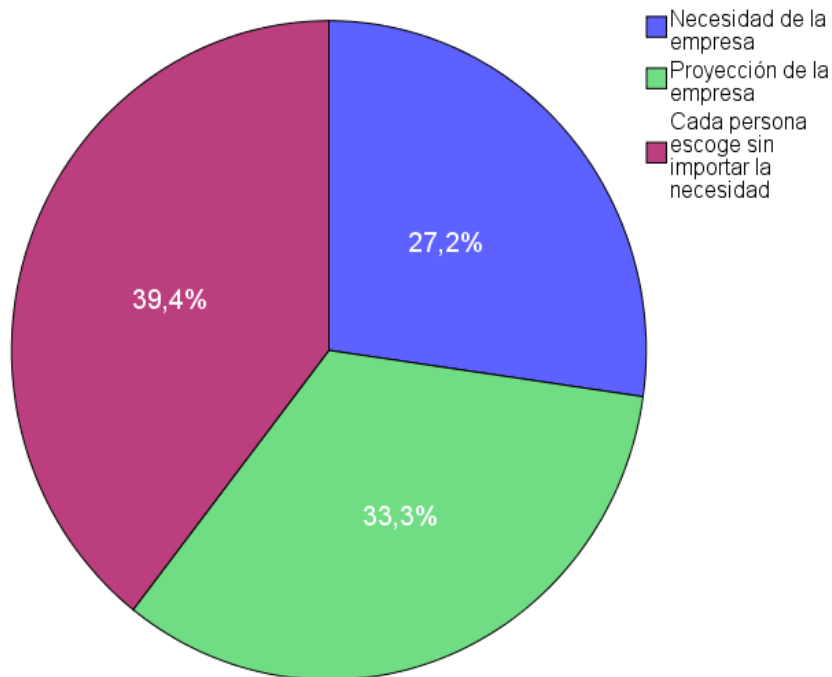
5.2.4. Formación profesional para nuevas generaciones

Tabla 14: Formación profesional para nuevas generaciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Necesidad de la empresa	103	27,2%	27,2%	27,2%
Proyección de la empresa	126	33,3%	33,3%	60,6%
Cada persona escoge sin importar la necesidad	149	39,4%	39,4%	100,0%
Total	378	100,0%	100,0%	

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Gráfico 6: Formación profesional para nuevas generaciones.



Elaborado por: Viviana Chicaiza

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, se obtuvo como resultado que del total 100% de las empresas familiares, las nuevas generaciones de las familias empresarias son formadas considerando, el 39,4% de la necesidad que nace de cada persona sin importar si la necesidad fortalece o no a la empresa; el 33,3% se da por la proyección de la empresa, y el 27,2% es necesidad de la empresa.

Interpretación

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

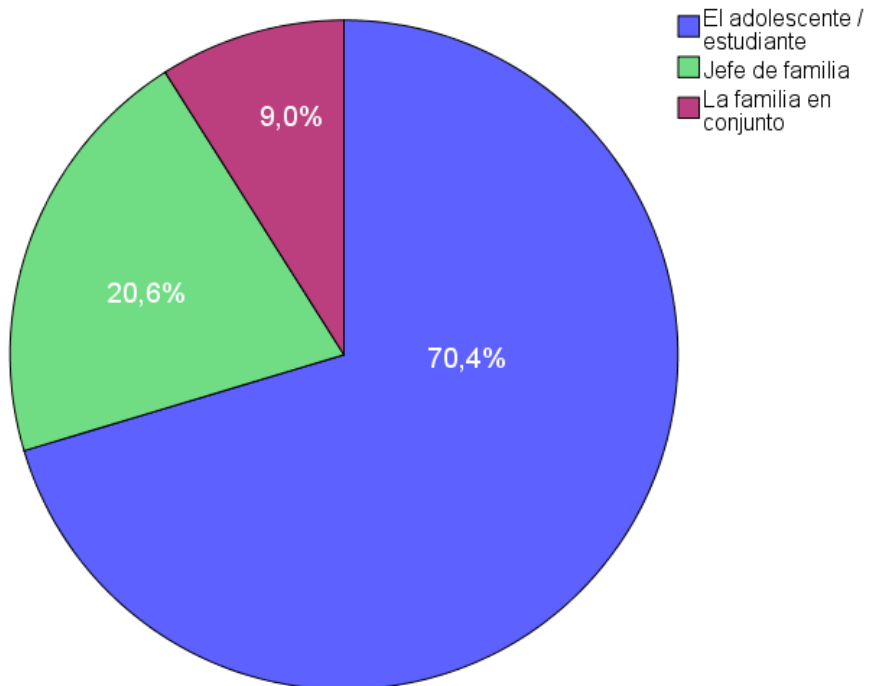
5.2.5. Elección de carrera profesional

Tabla 15: Elección de carrera profesional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido El adolescente / estudiante	266	70,4%	70,4%	70,4%
Jefe de familia	78	20,6%	20,6%	91,0%
La familia en conjunto	34	9,0%	9,0%	100,0%
Total	378	100,0%	100,0%	

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Gráfico 7: Elección de carrera profesional.



Elaborado por: Viviana Chicaiza

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, se obtuvo como resultado que del total 100% de las empresas familiares, la elección de la carrera, muestra que el 70,4% lo fija el adolescente, el 20,6% el Jefe de la Familia, y el 9,0% nos dice que la familia en conjunto fija la carrera profesional.

Interpretación

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 el jefe de la familia como la familia no se involucra directamente en la toma de decisiones. Sin embargo, jefe de familia y la familia influyen en la decisión a través de experiencias de trabajo y visión de futuro, esto ocurre cuando la familia tiene un negocio o empresa que desea que en un futuro sea administrada por sus hijos o siguiente generación, es decir, la familia recomienda a sus hijos seguir una determinada carrera o profesión, afín que aporte con conocimientos para el crecimiento de la empresa.

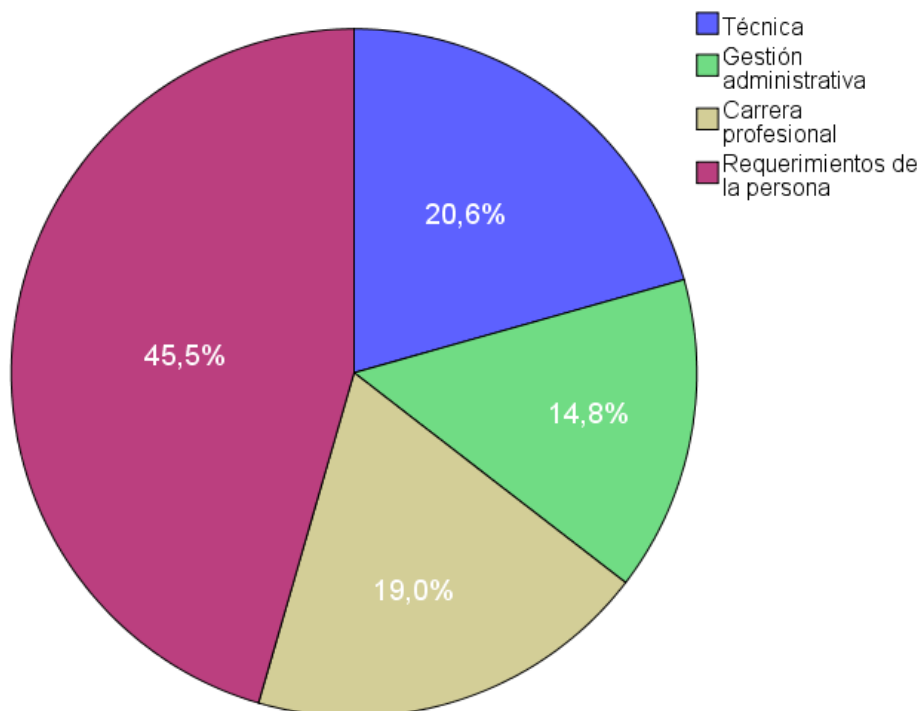
5.2.6. Tipo de formación que reciben los miembros de la empresa familiar

Tabla 16: Formación a los trabajadores familiares.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Técnica	78	20,6%	20,6%	20,6%
Gestión administrativa	56	14,8%	14,8%	35,4%
Carrera profesional	72	19,0%	19,0%	54,5%
Requerimientos de la persona	172	45,5%	45,5%	100,0%
Total	378	100,0%	100,0%	

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Gráfico 8: Formación a los trabajadores familiares.



Elaborado por: Viviana Chicaiza

Análisis

En la encuesta realizada a las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, se obtuvo como resultado que del total del 100% de las empresas familiares, analizando el tipo de formación que brinda las empresas familiares, el 45,5% indica que la formación de los miembros que trabajan en la empresa es según el requerimiento de la persona, un 20,6% indica que la formación que reciben es Técnica, el 19,0% señala que es carrera profesional, y el 14,8% nos dice que reciben una formación direccionada a la gestión administrativa.

Interpretación

Se considera que no está direccionando la formación a los miembros de la empresa según necesidades de la misma, más bien cada persona se forma de acuerdo a su requerimiento. Los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar se forman y se capacitan porque desean mantener su perfil profesional acorde a las necesidades de la organización, también para mantenerse competitivo frente a

mercado laboral, es decir, desean contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.

La formación en áreas técnicas de manera directa beneficia a la empresa y los miembros de la familia, porque se especializan en el manejo de procesos primordiales de la empresa, haciendo que la misma se encuentre bajo el control de la familia.

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 familia, pero se visualiza en el impacto en el crecimiento de la empresa familiar.

5.2.7. Competencias que deben poseer los trabajadores miembros de la familia

Se analiza las competencias que se forman en la empresa familiar destacando tres grupos principales: competencias básicas, genéricas, específicas. Las mismas 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 Básicas

Tabla 17: Competencias Básicas.

	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Manejo de Office	4%	15%	34%	47%
Manejo de internet	6%	12%	33%	49%
Comunicación	1%	5%	25%	69%
Trabajo en Equipo	1%	2%	19%	78%
Impuestos	1%	8%	27%	64%

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Análisis

Según (Vidal Fernandez, 2006) manifiesta que la competencia básica se adquieren en las etapas formativas pre-laborales (sistema educativo, familia, entorno social). En las empresas familiares la generación de competencias básicas es fundamental, más del 78% considera muy importante la formación de competencias de trabajo en equipo, un 69% comunicación, mientras el 64% manejo de impuestos, los cuales son primordiales para la administración de las empresas familiares.

Además, en menor porcentaje está la formación de manejo de office e internet. Es decir, estos factores son secundarios dentro de los procesos de capacitación, porque sin duda alguna estas competencias los adquieren dentro de su educación básica, considerado que los miembros de la empresa poseen dichos conocimientos.

Interpretación

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

➤ **Competencias Genéricas**

Tabla 18: Competencias Genéricas.

	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 productos	2%	3%	18%	78%
Ventas	0%	1%	16%	84%
Manejo de procesos productivos	0%	2%	16%	81%

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Análisis

(Saracho, 2005), menciona que las competencias genéricas permiten definir, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad a la gestión organizacional. En las empresas familiares nos indica las ventas con 84%, tiene mayor importancia, puesto que las empresas familiares prefieren capacitar en esta área porque ayudará a incrementar los ingresos de la misma.

Procesos productivos con 81%, seguido del 80% de formación en Innovación y el 77% en diseño de productos, lo que quiere decir, que los miembros de la familia deberán aplicar estas competencias que busca producir más con menor cantidad de recursos, optimizando recurso que afecte al costo de producción y venta. El desarrollo de estrategias y empatía con la empresa son suplementarios dentro de la generación de competencias.

Interpretación

Las empresas familiares busca generar mayor rentabilidad con incremento de ingresos y reducción de costos. Al observar las competencias genéricas preferidas como: la innovación, ventas y proceso productivo; son los elementos de mayor importancia para el proceso de profesionalización y son elementos vitales de la empresa destacándose como competencias que se relacionan con el giro del negocio y crecimiento estratégico de las organizaciones.

➤ Competencias Específicas.

Tabla 19: Competencias Específicas.

	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 de cadena de suministro	1%	2%	22%	75%

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Análisis

(Monzó Arévalo, 2006), nos indica que las competencias específicas son aquellas relacionadas con un puesto estipulado o con una línea determinada de puestos e incluso, una rama industrial o de servicios. En las empresas familiares muestra que la generación de competencias específicas se concentra en mayor importancia en el área de producción con 80%, continuo con el 75% de manejo de cadena de suministro y el 74% en manejo de operaciones, son muy importantes porque la generación de dichas competencias permite conocer desde el proceso de compra de materias prima, como producir y hasta llegar al proceso de venta, sea este cualquier producto que produzcan las empresas familiares, en menor porcentaje un 62% el área

técnica es un factor secundarios dentro de las capacitaciones el mantenimiento de maquinaria o equipos.

Interpretación

Las competencias específicas se consideran para las empresas familiares las herramientas necesarias para conseguir incremento del valor agregado y diferenciación de la empresa con respecto a sus consumidores, de manera que se pueda 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. A su vez se tiene reducción de costos por buen manejo del proceso productivo, manteniendo stock de inventarios adecuado y entrega oportuna de los productos terminados.

5.3. RELACIÓN ENTRE PROFESIONALIZACIÓN Y COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Para evaluar el 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 mostrado en la tabla N° 20. 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.

Los datos de la tabla N° 20 se realizaron en spss, programa informático basado principalmente en cálculos estadísticos.

Tabla 20: 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

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Interpretación

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 básicas, genéricas, 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 básicas y específicas debido al proceso a mediano y 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 genéricas y específicas para la organización, es decir que a través de esta herramienta se crearán planes de formación a largo plazo para la gestión y perfeccionamiento de las generaciones para el manejo de la empresa.

Los planes de capacitación y formación profesional logran preparar a la familia en las competencias que requiere la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Test de Friedman

Además para determinar la relación que existe entre las competencias se utiliza el test de Friedman, donde se mide la relación que existe entre las variables ordinales.

Tabla 21: Test de Friedman.

Estadísticos de prueba ^a	
N	378
Chi-cuadrado	715,795
gl	14
p- value	,000

a. Prueba de Friedman

Elaborado por: Viviana Chicaiza

Obteniendo como resultado $\chi_r^2 = 715,8$ con 14 grados de libertad, equivalente a $p - value = 0.000$, es decir, que hay evidencia estadísticamente significativa que las competencias están relacionadas entre sí.

6. CONCLUSIONES

- La mayoría de empresas familiares de la Provincia de Tungurahua es administrada por los propietarios, y muchos de ellos no tiene conocimientos sobre administración y manejan la empresa de forma empírica o tradicional.
- Dentro de las empresas familiares existe preferencias en contratar personal que son miembros de la familia, ya que no se está tomando en cuenta las capacidades y competencias de los miembros, así impiden el logro de objetivos, porque la mayoría de las veces los puestos de trabajo son asignados por afinidad familiar, sin tomar en cuenta el grado de capacitación o profesionalización que deben tener los miembros de la familia, convirtiéndose en la causa que las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua no tenga un desarrollo y crecimiento.
- Algunas de las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, no cuenta con planes o programas de capacitación para los miembros de la organización, lo que provoca que los miembros no se actualicen en los conocimientos para desenvolverse con eficiencia y eficacia en los puestos de trabajo, y por ende generaran insatisfacción en los clientes.
- Los propietarios de las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, no han considerado la importancia de crear estrategias para el crecimiento de las empresas, esto conlleva a que los miembros escojan su formación profesional sin pensar en el desarrollo de las organizaciones.
- Los miembros que trabajan en las empresas familiares simplemente buscan formarse según sus requerimientos, afín de conservar el puesto de trabajo, esto a la vez genera que los miembros al no recibir formación en áreas primordiales de la empresa, no se sientan a gusto a la hora de realizar sus actividades laborales.

- Después de realizar el diagnóstico en las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, se puede ver que presentan debilidades en los procesos de profesionalización, dado que no existe el interés en los propietarios en capacitar, formar profesionalmente a sus miembros, lo que afecta a la empresa en la sucesión para administración de la organización.
- Los miembros de las empresas familiares que no tengan competencias, provoca no ser competitivos en el mercado, ocasionando a su vez, que otras empresas entren a nuestro país a ofrecer productos innovadores y más baratos, si los miembros de la familia, no generan competencias, no podrán competir con el mercado, lo que obstaculizará que las pequeñas o medianas empresas familiares no logren cumplir con los objetivos empresariales, al mismo tiempo llevándolos a cerrar las empresas.
- Los procesos de profesionalización tienen relación con las competencias, las mismas que son necesarias para alcanzar el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas familiares, además, esto permite evaluar a los miembros el grado de capacitación y competencias, así colocarlos según su perfil en los puestos de trabajo.

7. RECOMENDACIONES

- Se debe crear conciencia en los propietarios de las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, para que estos deleguen la administración a personas profesionalizadas, logrando así el buen funcionamiento de la empresa.
- Las empresas familiares para contratar personal deberán realizar evaluación de conocimientos, habilidades y experiencias, de esta forma seleccionar al personal idóneo, también, tomar en cuenta el perfil que tienen sus miembros para de esta manera ubicarlo en el área según sus competencias, así lograrán que se cumpla con la ejecución de objetivos, por lo tanto se recomienda que los propietarios debe seleccionar al personal con conocimientos necesarios y no permitir el ingreso de la familia por conveniencia o compromiso familiar.
- Se debería realizar programas de capacitación al personal, para que puedan mejorar el desempeño laboral, logrando de esta forma la optimización de tiempo y recursos en las actividades y así consiguiendo brindar servicios y productos de calidad a los clientes, ya que de esta manera se tendrá clientes satisfechos por ende se ganará su fidelidad.
- Es necesario que las empresas familiares diseñen puestos de trabajos, con la finalidad que los miembros pertenecientes a la familia, se profesionalicen, para que aporten con sus conocimientos que lo adquieren durante su formación profesional y así contribuyan en el crecimiento de la empresa.
- Los propietarios de las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, deben incentivar y motivar a los miembros a profesionalizarse en áreas que beneficien a la empresa, así los miembros aplicarán sus conocimientos, habilidades y destrezas para un adecuado desempeño laboral.
- Para que las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua alcancen la continuidad o sucesión, tienen que contar con personal capacitado y profesional,

caso contrario, los propietarios deberán crear planes de capacitación y motivar a los miembros de la familia a profesionalizarse, dándoles la apertura necesaria para su educación.

- Realizar capacitaciones y profesionalizar a los miembros de las empresas familiares, permitirá que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, a fin de poder generar competencias para superar los cambios y retos que se presentan en el entorno empresarial, por es necesario, que los miembros se profesionalicen y desarrollen competencias para ser competitivos con el mercado.
- Es necesario fomentar en las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, la profesionalización y la generación de competencias, con ello se mantendrá actualizados los conocimientos de todos los miembros, así aportaran todo su aprendizaje a través de un rendimiento eficaz en las funciones y por ende se logrará el crecimiento y desarrollo empresarial.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por Competencias. El diccionario*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Dirrección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de preguntas. La Trilogía: las preguntas para evaluar las competencias más utilizada*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanaos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral*. España: Universidad de Valencia.
- Aronoff, & McClure, S. y. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Georgia: Family Enterprise.
- Barrios, L. M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares, Su Dinamica Equilibrio y Consolidación*. México: McGraw Hill.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Vol. Tercera Edición). Colombia: Pearson.
- Calderón, E. (2016). *La capacitación y el rendimiento de los empleados de la empresa Inarecrom s.a. del cantón Ambato*. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23237/1/CALDER%C3%93N%20VILLAC%C3%8DS%20EDISSON%20PATRICIO.pdf>.

- Cámara de Industria de Tungurahua. (5 de Septiembre de 2006). *Impulsan Empresas Familiares*. Recuperado el 14 de Julio de 2016, de <http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/471641/-1/home/goRegional/Quito#.V40j9vnhDIU>.
- Cases, L. (2010). *Anuario de la Competencia*. España: Monzar Art.
- Casillas J., D. C. (2005). *La Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson Editores.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). *Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture*. *Internacional Small Business Journal*.
- Comorera, V. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). *Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective*. *Small Business Economics*.
- Del Pozo Flórez, J. Á. (2009). *Competencias Profesionales Herramientas de evaluación: El portafolio, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Narcea S.A.
- Descy, P., & Tessaring, M. (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.
- Dutra, e. M. (1996).
- Echeverría, B., Isus, S., Martínez, M., & Sarasola, L. (2008). *Orientación Profesional*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Escamilla, G. A. (2008). *Las competencias básicas: Claves y propuestas para su desarrollo en los centros*. España: Grao.
- Fernández, J. P. (2000). *La empresa familiar*. Valencia.
- Folle, C. (Junio de 2014). La profesionalización de la empresa Familiar. *Revista de Negocios del IEEM*, 9.
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fundación Universitaria Iberoamericana. (2011). *Sucesión y Continuidad de la empresa familiar*. Madrid: Funiber.
- Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar*. Barcelona: Praxis.

- Gallo, M. (2002). *Evolución Hacia una Empresa Familiar y Multinacional. Seminario de Investigación*. Alicante.
- Gallo, M. A., & Amant, J. M. (2003). *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias*. Barcelona: Colección del Instituto de Empresas Familiares.
- García Avendaño, P. (2006). *Introducción a la Investigación bioantropológica en actividad física, deporte y salud*. Caracas.
- Gavilanes, W. (11 de Octubre de 2012). *Empresas Familiares requieren capacitación*. Recuperado el 14 de Julio de 2016, de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101405950/-1/Empresas_familiares__requieren_capacitaci%C3%B3n.html#.V407APnhD IV.
- Gibb, W. (2006). *Examining the Family Effect on Firm Performance. Family Business Review*.
- Gobierno Provincial de Tungurahua. (2010). *Agenda de Productividad y Competitividad de Tungurahua*.
- Gómez-Betancourt, G. (2005). ¿ Son Iguales Todas las Empresas Familiares?
- Hander W. (1990). *Succession in Family Firm: A Mutual Role Adjustment Entrepreneur and Next - Generation Family Members*. Entrepreneurships Theory and Practice.
- Hernández Fernández, L. (2007). Competencias Esenciales y Pymes familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista , P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. Quinta edición). México: McGRAW-HILL.
- Ibarra , C. (5 de Mayo de 2016). *La Famiempresa es la potencia laboral en Tungurahua*. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de <http://www.emprendedores.org.ec/alternativa74.html>.
- Kajihara, K. (2004). *La Realidad emprearial Mexicana*. México D.F.
- Lazzati, S. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. *Talento Humano*, 11.
- Le Breton, M., & Steier, L. (2004). *Towar an Intergrative model of effective FOB succession. Journal of Business Venturing*.
- Leach, P. (2009). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Granica S.A.

- Lladó Lárraga, D. M., Sánchez Rodríguez, L. I., & Navarro Leal, M. A. (2013). *Competencias Profesionales y Empleabilidad en el contexto de la Flexibilidad Laboral*. Estados Unidos de America: Palibrio LLC.
- Miller, D., & Le-Breton. (2005). *Managing for the Log Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. mass. Harvard Business Schol Press: Cambrige.
- Ministerio de Cordinación de la Producción, E. y. (2011). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial*. Gobierno Provincial.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Monzó Arévalo, R. (2006). *Concepto de Competencias en la Evaluación Educativa*. México: Publicaciones Cruz O S.A.
- Mulder, M. (2007). Competencia: la escencia y utilizacion del concepto en la formacion inicial y permanente. *Europea de Formacion Empresarial. Universidad de Wageningen*, 15.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Invesigación* (Vol. Segunda edición). México: Limusa.
- Perez Fadón, J. (2005). La Empresa familiar. En *La empresa familiar: Fiscalidad, Organizacion y Protocolo Familiar*. Valencia: Ciss Praxis.
- Poza, E. (2007). *Family Business*. Whasington: Thomson South Western.
- Prado, J. J. (Abril de 2007). *Escuela de Dirección de Empresas IDE*. Recuperado el 14 de Julio de 2016, de <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2007abril/2007abril.pdf>.
- Reza Trosino, J. C. (2006). *Nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitacion y Aprendizaje en las Organizaciones* (Primera Edición ed.). México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Rodríguez Trevinyo, R. N. (2010). *Empresas Familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.
- Rueda Galvis, J. F. (Enero- Junio de 2011). La Profesionalización, Elemento clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Visión del Futuro*, 15(1), 8.
- Sánchez Galán, J. R. (2011). *La empresa Humana*. Madrid: Visión Libros.
- Sánchez Gómez , M. G. (2008). *Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida*. León: Del Blanco Editores.

- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 1.
- Santos. (2001).
- Sanz de Acedo , M. L. (2010). *Competencias Cognitivas en Educación Superior*. Madrid: Marcea S.A. de Ediciones.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL.
- Segovia , A. (2013). Caracterización de la PYME Familiar en Quito (tesis de maestría). *Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador*, 64.
- Serna, H., & Suarárez, E. (2005). *La Empresa Familiar. Estrategias y Herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Editorial Temis.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: LIMUSA Grupo Noriega Editores.
- Spencer, Lyle , M., Spencer, & Signe, M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*, John Willey & Sons. Nueva York.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge , Massachusetts*.
- Urrea, J. (Enero - Marzo de 2003). Gobernabilidad de la Empresa de Familia. *Universidad E.A.F.I.T*(129), 6.
- Vidal Fernandez, F. (2006). *Exclusión social y Estado de Bienestar en España*. España: Icaria Editorial .
- Ward, J. (2006). *El Éxito en los Negocios de Familia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Zabala, H. (2010). *Planeación estratégica aplicadas a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. (Vol. Primera edición). Colombia.
- Zúñiga, J. A., & Sacristán, M. (2009). *Los directivos externos y la sucesion en la empresa familiar: un caso de estudio*. *Universia Business Review*.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario aplicado a empresas familiares de la Provincia de Tungurahua.






**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



ENCUESTA SOBRE CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROFESIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Objetivo.- Identificar procesos de profesionalización para la generación de competencias de las empresas familiares.

INSTRUCCIONES:

-  Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar.
-  Marque con una “X” la respuesta que usted considere correcta.
-  No existen respuestas ni buenas ni malas pero se sugiere que responda con absoluta sinceridad.

La información es recolectada con fines de investigación académica, la misma será resguardada y no se publicará información parcial o datos específicos de los involucrados.

PREGUNTAS

1. ¿Quién administra la empresa?

Propietario ()

Alguien de la familia ()

Fuera de la familia ()

2. ¿En caso de requerir personal para actividades productivas y administrativas claves en la organización, la primera opción de contratación está en?

Miembros de la familia ()

Fuera de la familia ()

3. ¿Dentro de la familia hay procesos de formación y capacitación?

Si, Permanentes ()

Si, Esporádicos ()

No ()

4. ¿La formación profesional de las nuevas generaciones nacen de?

Necesidad de la empresa ()

Proyección de la empresa ()

Cada persona escoge sin importar la necesidad ()

5. ¿Para la formación, la carrera profesional lo fija?

El adolescente / estudiante ()

El jefe de la familia ()

La familia en conjunto ()

6. ¿Los miembros que trabajan en la empresa, que tipo de formación reciben?

Técnica ()

Gestión administrativa ()

Carrera profesional ()

De acuerdo al requerimiento de la persona ()

7. La empresa de acuerdo al entorno ¿qué competencias debe poseer un trabajador que sea parte de la familia? Seleccione de acuerdo a su criterio.

COMPETENCIAS BÁSICAS	Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy importante
Manejo de Office	()	()	()	()
Manejo de internet	()	()	()	()
Comunicación	()	()	()	()
Trabajo en Equipo	()	()	()	()
Impuestos	()	()	()	()

COMPETENCIAS GENÉRICAS	Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy importante
Empatía con la empresa	()	()	()	()
Desarrollo de estrategias	()	()	()	()
Innovación	()	()	()	()
Diseño de productos	()	()	()	()
Ventas	()	()	()	()
Manejo de procesos productivos	()	()	()	()

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy importante
Área técnica	()	()	()	()
Área de producción	()	()	()	()
Manejo de operaciones	()	()	()	()
Manejo de cadena de suministro	()	()	()	()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



IMPACTO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA GENERACIÓN DE COMPETENCIAS: CASO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

*IMPACT OF THE PROFESSIONALIZATION OF FAMILY BUSINESSES IN
THE GENERATION OF SKILLS: CASE PROVINCE OF TUNGURAHUA.*

Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate y Edwin Javier Santamaría Freire

RESUMEN

La empresa familiar, administrada y de propiedad de una familia, posee actividades de formación y capacitación para los miembros de la familia en edad escolarizada y otros integrados al trabajo dentro de la organización; a partir de lo cual se estudia 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 por alfa de Cronbach, diseñada para describir los procesos de profesionalización en este grupo de empresas. De ello, 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 clave: profesionalización; empresa familiar; competencias; formación profesional.

ABSTRACT

The family business, managed and owned by family, has training and training for family members and other integrated-school age to work within the organization; from which the processes of professionalization as a tool for generating skills is studied. The study was conducted in 378 family businesses in the province of Tungurahua to which a survey validated by Cronbach's alpha, designed to describe the process of professionalization in this group of companies is applied. Family workers training, vocational training and career choice, developed in the short, medium and long term, respectively: this, three processes of professionalization are met. 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.

Keywords: *professionalization; family business; skills; vocational training.*

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar tradicional debe adoptar la profesionalización para la organización, entendido 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 tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones (Rueda Galvis, 2011), sin olvidar que es proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a 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, (Belausteguigoitia, 2010).

Empresa familiar es una organización creada y administrada por miembros de la familia que tendrá la condición de pequeña, mediana empresa, de acuerdo al capital que 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), 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.

Planear el proceso de profesionalización de la empresa es una cuestión que cada organización debe establecer a través del tiempo de acuerdo a sus necesidades y que debe surgir como una idea clara de sus fundadores hacia sus hijos, socios, empleados y colaboradores como filosofía de vida esencial para el éxito de la compañía (Leach, 2009), 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, 2005); (Gallo & Amant, 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, 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 destinada hacia la adaptación a los cambios tecnológicos y productivos que vive la empresa familiar (Dutra, 1996), 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 en alcanzar sus objetivos (Mulder, 2007).

Las competencias se fundamentan en tener actividades educativas que faciliten la adquisición de habilidades para vincular lo teórico con lo práctico y que orienten el comportamiento personal al vínculo de la integración grupal y desarrollo de la inteligencia emocional del individuo, a fin de aprovechar sus fortalezas para superar las debilidades (Lazzati, 2010).

De ello, se plantea como objetivo de investigación: analizar la influencia de la profesionalización en las empresas familiares para la generación de competencias.

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), 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; (Perez Fadón, 2005), y, estará representada por la familia, la cual debe gestionar el cumplimiento de objetivos de cada uno de sus miembros con el fin 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 deben 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). Así mismo, se reconoce que la familia mantiene el control y administra la empresa con ánimos que continúe de una generación a otra (Miller & Le-Breton, 2005) (Gallo M. , 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 la empresa, 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 e involucrados en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial (Fernández, 2000) 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.

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 (Casillas J., 2005).

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, 2003), donde se ajusten los roles entre el fundador y los miembros familiares de la próxima generación, donde se transfiera el poder, del liderazgo, de la autoridad y de la experiencia de una generación a otra (Hander W, 1990).

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, 2011), siendo necesario formar competencias requeridas para delegar poder, autoridad, liderazgo, hacia la nueva generación.

La profesionalización es necesaria a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente (Leach, 2009), asegurando que los directivos cuenten con las destrezas y aptitudes necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos (Barrios, 2013), Donde se reconoce tres fases (Gallo M. , 2002), 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.

Para el proceso de profesionalización de la empresa familiar, , (Serna & Suarez, 2005), (Ward, 2006) son limitantes que se relacionan con la vida familiar y actividad empresarial, las mismas 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.

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 Aguilar, 2004), Las empresas familiares en transición 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 Galvis, 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 en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado- empleador, en una relación ganar-ganar(Alles M. , 2010).

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), 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 (Santos, 2001).

Las competencias son características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles M. , 2010), 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 mediante tipos de tareas que permiten una adaptación ajustada y constructiva a diferentes situaciones en distintos contextos (Escamilla, 2008).

Los resultados de las competencias, son el impacto y reflejo de su aplicación que tienen dentro de la empresa (Spencer, Lyle , Spencer, & Signe, 1993).

- Motivación. “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de lo otro.
- Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información que determina como se desempeña a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin supervisión cercana.
- Autorrealización donde las actitudes, valores o imagen propia de una persona se valorizan.
- 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:

Son competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral (Lladó Lárraga, Sánchez Rodríguez, & Navarro Leal, 2013).

Competencias genéricas son comunes en pymes tales como adaptabilidad al cambio, liderazgo, pensamiento estratégico, innovación y comunicación (Villarraga & Sánchez, 2007) siendo un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que se necesita para ser eficiente en labores gerenciales (Hellriegel, 2002).

Las competencias genéricas, se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñar “correctamente” e un puesto determinado (Saracho, 2005) , relacionando los comportamientos y actitudes laborales propios en diferentes ámbitos de producción, (Echeverría, Isus, Martínez, & Sarasola, 2008) dentro de las cuales pueden ser: comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones, pensamiento creativo, informática y aptitud para la formación continua (Descy & Tessaring, 2002).

Competencias específicas – técnicas, son aplicables en relación a 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 M. , 2010).

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

METODOLOGÍA

La investigación cualitativa desde el paradigma positivista ha brindado indudables conocimientos, trabajando con comunidades y con personas han podido determinar la esencia del comportamiento humano. Utilizando la recolección de datos sin medición numérica para descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista , 2010), para ello se aplica

directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (García Avendaño, 2006).

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

Para el estudio 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 al censo económico 2010 existen 24 324 empresas, de las cuales el 95.4% son empresas son familiares, de ello se establece que existe 23 205 empresas con esta condición.

Como muestra se utiliza 378 empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, las mismas que fueron seleccionadas a partir del registro único de contribuyentes de manera aleatoria 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 herramienta capaz de representar la realidad de las empresas familiares, aplicable a muestras grandes como el estudiado 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.

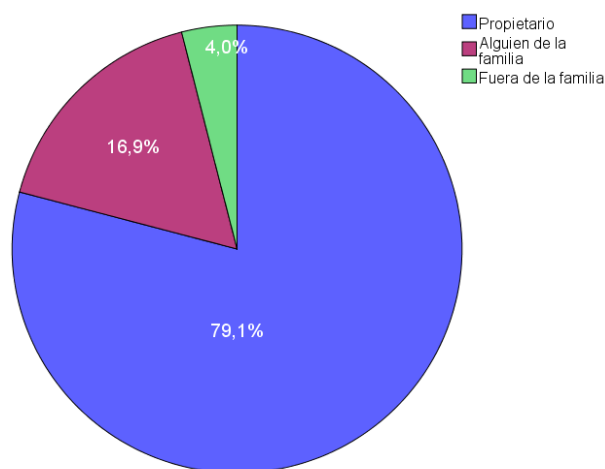
Al iniciar la aplicación se considera una muestra piloto con 15 empresas para ser aplicado alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0.785, es decir, que el instrumento posee consistencia interna y posee validez para ser aplicado a las empresas familiares.

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 para describir los procesos de profesionalización de la empresa familiar.

Administración de la empresa familiar

Figura 1. Administrador de la empresa familiar



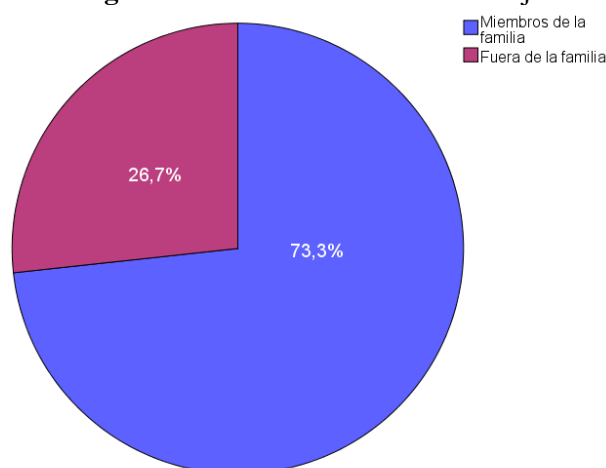
Las empresas familiares de la provincia de Tungurahua, muestran que el 79,10% es el propietario quien administra la empresa, el 16,93% lo administra alguien de la familia, mientras que el 3,97% dice que quien administra la empresa es fuera de la familia. Esto indica que el control de la empresa es llevada 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

Las empresas familiares muestra que el 73,3% la primera opción para contratación de personal para actividades productivas y administrativas son miembros de la familia, el 26,72% prefieren elegir personal fuera de la familia.

Figura 2. Prioridad de acceso al trabajo

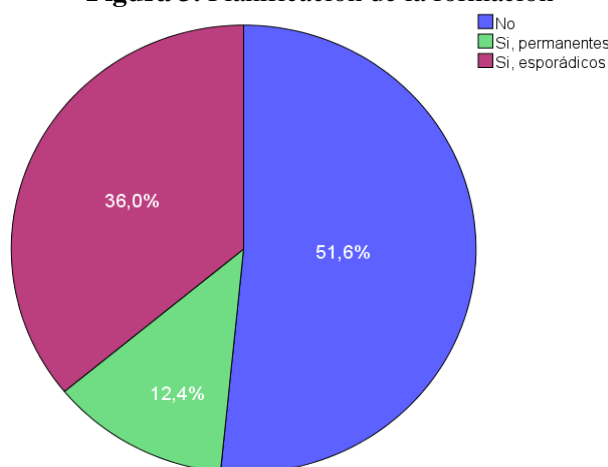


Al momento de contratar hay mayor oportunidad para los miembros de la familia porque existe confianza entre los miembros de la familia, y visión a futuro de la administración de la empresa permitiendo la continuidad de la misma, manteniendo la visión del propietario de la empresa y la protección de la empresa 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 que se presentan en la empresa familiar en el presente y futuro, es decir, los miembros de familia alcanzarán la continuidad debido a su capacidad y tener conocimientos necesarios para asumir la responsabilidad de seguir manteniendo a la empresa familiar.

Procesos de formación y capacitación familiar

Figura 3. Planificación de la formación



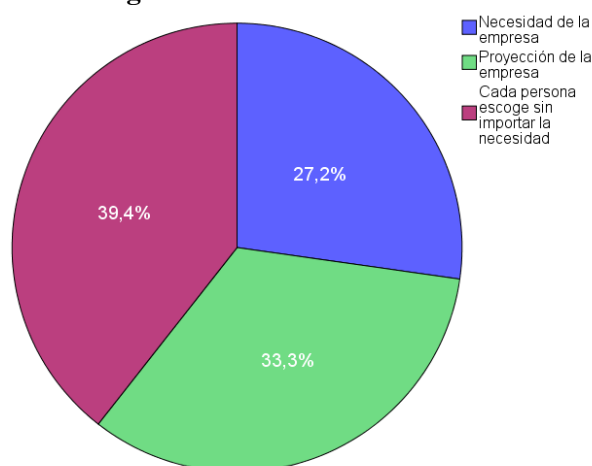
El 51,6% de familias empresarias no poseen procesos de formación y capacitación, sin embargo el 36,0% que existe procesos de formación esporádicos, y el 12,4% dice que son permanentes los procesos de formación y capacitación familiar. Esto implica al no existir procesos de formación, no hay planes de trabajo para identificar el grado de profesionalización y conocimiento que posee cada miembro de la familia requiere para el desarrollo de la familia y empresa. Las necesidades de capacitación y formación están dadas por los requerimientos de la empresa frente a los retos que se presentan del entorno empresarial y sectorial que posee la organización.

Formación profesional para nuevas generaciones

Las nuevas generaciones de las familias empresarias son formadas considerando el 39,4% la necesidad que nace de cada persona; el 33,33% se da por la proyección de la empresa, y el 27,2% es necesidad de la empresa. La influencia en la decisión de carrera profesional está dada por la visión de la familia, por lo tanto, el estudiante elige su formación basado en sus intereses que serán relacionados por la proyección de futuro que posea la familia.

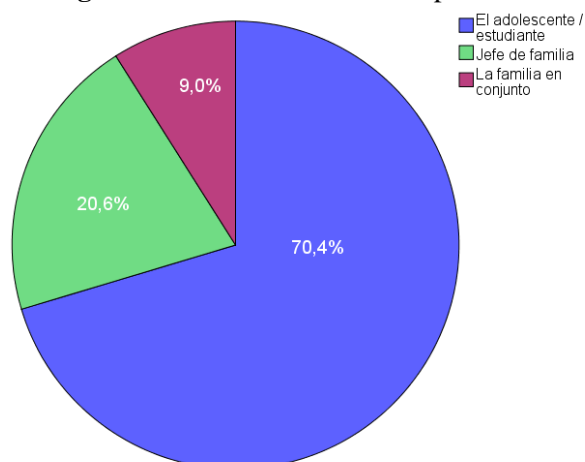
La formación profesional está influenciada por la empresa familiar, la misma que crea oportunidades de crecimiento y superación para los nuevos miembros, es decir, que la familia empresaria debe tener estrategias en el futuro para expansión, permitiendo de esta manera crear nuevas fuentes de trabajo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

Figura 4. Prioridad de la formación



Elección de la carrera profesional

Figura 5. Elección de la carrera profesional

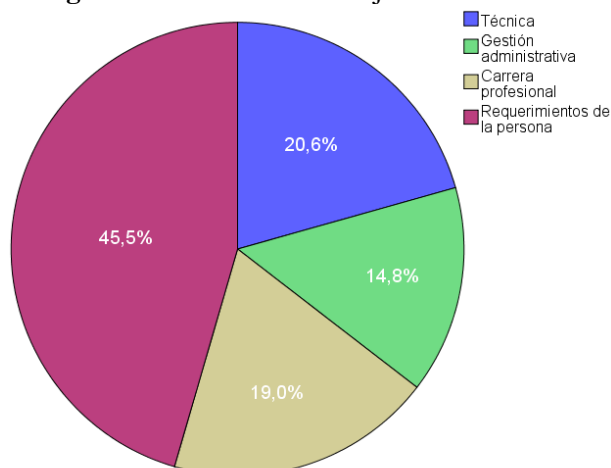


La elección de la carrera muestra que el 70,4% lo fija el adolescente, el 20,6% el Jefe de la Familia, y el 9,0% nos dice que la familia en conjunto fija la carrera profesional.

El adolescente y futuro estudiante en formación es el responsable de escoger la carrera profesional de acuerdo sus capacidades, destrezas y habilidades, evidenciando que el jefe de la familia como la familia no se involucra directamente en la toma de decisiones. Sin embargo, la familia y 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 que aporte con conocimientos al crecimiento de la empresa.

Tipo de formación que reciben los miembros de la empresa

Figura 6. Formación a trabajadores familiares



El tipo de formación que brindan las empresas familiares, el 45,50% indica que la formación de los miembros que trabajan en la empresa es según el requerimiento de la persona, un 20,63% indica que la formación que reciben es técnica, el 19,0% es según la carrera profesional, y 14,81% recibe formación direccionada a la gestión administrativa.

La formación de los trabajadores de la familia empresaria se direcciona para la generación de competencias profesionales que mantengan competitivo el perfil profesionales frente al mercado laboral, por ello, se desarrollan capacidades que benefician

a la empresa y persona. De manera directa beneficia a la empresa y 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 la misma se encuentre bajo el control de la familia.

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. Las mismas 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 básicas**

Tabla 1. Competencias básicas

	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Manejo de Office	4%	15%	34%	47%
Manejo de internet	6%	12%	33%	49%
Comunicación	1%	5%	25%	69%
Trabajo en Equipo	1%	2%	19%	78%
Impuestos	1%	8%	27%	64%

Dentro de las competencias básicas 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.

Las competencias básicas 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 genéricas**

Tabla 2. Competencias genéricas

	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%	78%
Ventas y mercado	0%	1%	16%	84%
Proceso productivo	0%	2%	16%	81%

Al observar las competencias genéricas, 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 genéricas 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 se encuentra el valor agregado de la empresa.

•Competencias específicas

Las competencias técnicas se consideran para las empresas familiares a las herramientas necesarias para conseguir incremento del valor agregado y diferenciación de la empresa con respecto a sus consumidores, de manera que se pueda 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 específicas -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 de cadena de suministro	1%	2%	22%	75%

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 básicas, genéricas, 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 básicas y específicas debido al proceso a mediano y 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 genéricas y específicas para la organización, es decir que a través de esta herramienta se crearán planes de formación a largo 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

Para determinar la relación que existe entre las competencias se utiliza el test de Friedman, donde se mide la relación que existe entre las variables ordinales, obteniendo $\chi_r^2 = 715,8$ 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.

DISCUSIÓN

La 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.

CONCLUSIONES

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.

AGRADECIMIENTOS

Investigación realizada dentro del proyecto de investigación “Impacto de las empresas familiares en la economía provincial de Tungurahua” financiado por la Universidad Técnica de Ambato.

El artículo es resultado de la investigación de campo realizada previo a la obtención del título de ingeniero en Empresas, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

ACERCA DE LOS AUTORES

¹ Viviana Alexandra Chicaiza Chaguamate, Egresada en Organización de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, vivis_alexandrac@hotmail.com

² Edwin Javier Santamaría Freire. Máster en Estadística Aplicada, Docente Titular de Estadística, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, edwinjsantamaria@uta.edu.ec

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral*. España: Universidad de Valencia.

Aristizabal M y Restrepo E. (2006). *Competencias para la productividad y competitividad de las Pymes. Tesis de pregrado no publicado que confiere el título de Administrador de Empresas, Univercidad icesi*. Cali, Colombia.

Aronoff, & McClure, S. y. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Georgia: Family Enterprise.

- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares, Su Dinamica Equilibrio y Consolidación*. México: McGraw Hill.
- Casillas J., D. C. (2005). *La Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson Editores.
- Descy, P., & Tessaring, M. (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.
- Dutra, e. M. (1996).
- Echeverría, B., Isus, S., Martínez, M., & Sarasola, L. (2008). *Orientación Profesional*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Escamilla, G. A. (2008). *Las competencias básicas: Claves y propuestas para su desarrollo en los centros*. España: Grao.
- Fernández, J. P. (2000). *La empresa familiar*. Valencia.
- Folle, C. (Junio de 2014). La profesionalización de la empresa Familiar. *Revista de Negocios del IEEM*, 9.
- Fundación Universitaria Iberoamericana. (2011). *Sucesión y Continuidad de la empresa familiar*. Madrid: Funiber.
- Gallo, M. A., & Amant, J. M. (2003). *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias*. Barcelona: Colección del Instituto de Empresas Familiares.
- Gibb, W. (2006). *Examining the Family Effect on Firm Performance*. *Family Business Review*.
- Gómez-Betancourt, G. (2005). ¿ Son Iguales Todas las Empresas Familiares?
- Hander W. (1990). *Succession in Family Firm: A Mutual Role Adjustment Entrepreneur and Next - Generation Family Members*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Hellriegel, D. J. (2002). *Un enfoque Basado en Competencias*. México: Thomson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. Quinta edición). México: McGRAW-HILL.
- Kajihara, K. (2004). *La Realidad empresarial Mexicana*. México D.F.
- Lazzati, S. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. *Talento Humano*, 11.
- Leach, P. (2009). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Granica S.A.
- Miller, D., & Le-Breton. (2005). *Managing for the Log Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. mass. Harvard Business School Press: Cambridge.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y utilización del concepto en la formación inicial y permanente. *Europea de Formación Empresarial*. Universidad de Wageningen, 15.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación* (Vol. Segunda edición). México: Limusa.
- Perez Fadón, J. (2005). La Empresa familiar. En *La empresa familiar: Fiscalidad, Organización y Protocolo Familiar*. Valencia: Ciss Praxis.
- Poza, E. (2007). *Family Business*. Whashington: Thomson South Western.
- Rueda Galvis, J. F. (Enero- Junio de 2011). La Profesionalización, Elemento clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Visión del Futuro*, 15(1), 8.
- Santos. (2001).
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL.

- Serna, H., & Suárez, E. (2005). *La Empresa Familiar. Estrategias y Herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Editorial Temis.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: LIMUSA Grupo Noriega Editores.
- Spencer, Lyle , M., Spencer, & Signe, M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*, John Willey & Sons. Nueva York.
- Urrea, J. (Enero - Marzo de 2003). Gobernabilidad de la Empresa de Familia. *Universidad E.A.F.I.T*(129), 6.

Anexo 3: Acuse de recibido de la revista.

[RP] Acuse de recibo de envío

Nelson David Muñoz Ceballos <rpolitecnica@elpoli.edu.co>

mié 09/03/2016 12:38

Para: Santamaría Freire Edwin Javier <edwinjsantamaria@uta.edu.ec>;

Ing. Edwin Javier Santamaria Freire:

Gracias por enviar el manuscrito, "Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias: Caso Provincia de Tungurahua, Ecuador" a REVISTA POLITÉCNICA. Con nuestro sistema de gestión de revistas en línea, podrá iniciar sesión en el sitio web de la revista y hacer un seguimiento de su progreso a través del proceso editorial:

URL del manuscrito:

<http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/author/submission/596>

Nombre de usuario/a: esantamaria

En caso de dudas, contacte conmigo. Gracias por elegir esta revista para publicar su trabajo.

Nelson David Muñoz Ceballos
REVISTA POLITÉCNICA

REVISTA POLITÉCNICA http://201.244.70.39/ojs_polijic2/index.php/pol