



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA COMERCIAL

**Determinantes del éxito en procesos de profesionalización, en
empresas familiares de tamaño mediano en Chile**

Proyecto de Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial Mención
Administración de Empresas.

Nombre alumnos:

Dennis Arlette Pastén Valencia
Pablo Andrés Huepe Soto

Profesor Guía:

Orlando Llanos Contreras

Noviembre 2010

Resumen Ejecutivo

El proyecto “Factores Críticos de Éxito en el Proceso de Profesionalización de la Empresa Familiar” nace a partir de la importancia de las empresas familiares, pues son el motor de la economía del país y un medio de generación rápida de capital y empleo. Investigar el proceso de profesionalización es de enorme relevancia, ya que este mejora la gestión y supervivencia de dichas empresas.

Para llevar a cabo este estudio se seleccionó un conjunto de variables desde una diversidad de autores mediante diversos pasos. Para la validación de las variables se elaboró una encuesta cuyo objetivo fue evaluar las opiniones de los expertos (académicos o asesores por una parte, empresarios por otra). La muestra constó de un total de 100 encuestados.

Respecto al análisis de datos, este se llevó a cabo mediante el software SPSS 11.5, y se realizaron cinco análisis rigurosos de menor a mayor complejidad: análisis descriptivo, análisis inferencial, análisis de fiabilidad, análisis factorial y ANOVA. Estos dos últimos análisis señalados son los más relevantes, puesto que a través de ellos se determinan las variables asociadas a un factor y además se compara la diferencia significativa entre los dos grupos de expertos.

De los resultados se pudo concluir que los factores “capacidad de adaptarse a los cambios” y “planificación, estructuración y control de los procesos de profesionalización en la empresa y la familia” explican en mayor medida al fenómeno de estudio. Otro hallazgo importante en esta investigación es que los académicos o asesores consideran más importante la “capacidad de la familia de liderar y preparar el proceso de profesionalización, y de implementar el protocolo familiar” que los empresarios. Además en el factor “incorporar a través de procesos competitivos a directivos no familiares” existe una diferencia significativa entre académicos o asesores y empresarios.

Introducción

La profesionalización es un elemento relevante para explicar el crecimiento y la competitividad de las empresas familiares. Al interior de éstas, la profesionalización juega un papel clave, es un impulso para mantenerse vigentes y atractivas en el mercado; sin un desarrollo profesional permanente la empresa pierde valor, se hace menos competitiva y con el tiempo tiende a desaparecer. Sólo entre 10 y un 15% de las empresas familiares logra ir más allá de la tercera generación, y la mayoría fracasa por problemas de sucesión y conflictos entre familiares que derivan de una incipiente profesionalización (Martínez, 2006).

El proyecto “Factores Críticos de Éxito en procesos de profesionalización en Empresas Familiares” pretende investigar un asunto fundamental y crítico para el crecimiento e incluso para la subsistencia de las empresas familiares que se desenvuelven en el difícil y competitivo entorno económico contemporáneo.

Para identificar los factores críticos se contempló una revisión bibliográfica exhaustiva, seguida de un estudio exploratorio por conveniencia que actuó como filtro de las variables encontradas en la literatura, de modo de acercarse lo más posible a la realidad de las empresas familiares presentes en nuestra idiosincrasia.

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





Finalmente es importante resaltar que el presente estudio pretende brindar una herramienta de apoyo para las empresas familiares, pequeñas y medianas, que decidan dar el paso de profesionalizar su gestión.

Capítulo I: Antecedentes Generales

I.1 Planteamiento del problema

La motivación del proyecto surge de ver que más del 80% de los emprendimientos familiares fracasan antes de llegar a la tercera generación, debido muchas veces a problemas de sucesión. Sin embargo una forma de minimizar éstos y otros problemas es profesionalizando la gestión en la empresa familiar, proceso clave y muy poco estudiado. La investigación, “Determinantes del éxito en procesos de profesionalización en empresas familiares” busca determinar los factores críticos presentes en nuestras empresas, validados tanto por académicos y asesores del área como por empresarios chilenos que han experimentado un proceso de profesionalización.

I.2 Pregunta General de Investigación:

¿Cuáles son los determinantes del éxito en procesos de profesionalización de medianas empresas familiares en Chile?

Como primera conjetura se puede sugerir que las variables relacionadas a factores culturales, formación de los sucesores, identificación y formación de directivos no familiares y al manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia son determinantes del éxito en procesos de profesionalización en Chile.

I.3 Objetivos de la investigación

I.3.1 Objetivo General

Identificar cuales son los factores críticos de éxito en el proceso de profesionalización, en empresas familiares de tamaño mediano en Chile.

I.3.2 Objetivos Específicos

- 1- Identificar variables críticas de éxito en el proceso de profesionalización presentes en la literatura.
- 2- Determinar la validez de las variables críticas de éxito en los procesos de profesionalización de empresas familiares según la opinión de expertos (académicos, asesores y empresarios).
- 3- Determinar un modelo factorial que identifique los factores críticos de éxito en el proceso de profesionalización de empresas familiares según la opinión de expertos.
- 4- Determinar si existen diferencias significativas entre las opiniones de expertos técnicos y expertos que hayan vivido la experiencia de profesionalización.

I.4 Justificación del Tema

Son muchos y muy complejos los problemas que deben enfrentar las empresas familiares si quieren sobrevivir y posicionarse de manera exitosa en el mercado (Rienda y Pertusa, 2004). Además la gestión de este tipo de empresa

muchas veces es intuitiva y no profesional (Santos y García, 2009), y el nivel de desarrollo de la investigación en la disciplina es aún muy incipiente en esta área, sobretodo en Chile.

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

Por lo anteriormente expuesto, este trabajo de tesis es importante en tanto será un aporte al conocimiento y gestión de este tipo de empresas, además que entregará una primera aproximación para encontrar los factores críticos de éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. Este último punto contribuirá en la discusión académica en torno al tema y muy probablemente en el desarrollo de una metodología y mecánica que permitan apoyar a las pequeñas y medianas empresas familiares en la transición exitosa de un proceso que es definido como estratégico (Rienda y Pertusa, 2004).

Además, esta investigación repercutirá positivamente en la Universidad y, en particular, en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, profundizando en una línea de investigación poco vista en pregrado. También se pretende aportar material para futuros cursos relacionados con esta temática.

I.5 Delimitación del Tema

La investigación “Determinantes del éxito en procesos de profesionalización en empresas familiares” considera realizar un trabajo investigativo de carácter exploratorio, el cual pretende ser una aproximación para determinar los factores

críticos de éxito en la profesionalización de la gestión en la empresa familiar. En términos específicos se pretende también dilucidar la importancia relativa de estos factores.

El proyecto contempla una primera etapa de carácter estrictamente teórico, la que supone una profunda revisión de la literatura en torno al tema, con el fin de llegar a determinar un conjunto de variables relacionadas con los objetivos, las cuales serán testeadas en términos de su relevancia a nivel de expertos.

En la segunda etapa se diseñó un instrumento de consulta, el cual fue aplicado a una muestra tanto a nivel de expertos como empresarios familiares, cuyo tamaño fue determinado por conveniencia y la elección de los expertos se realizó bajo metodología "**Bola de Nieve**". Dado que la muestra no es aleatoria ni probabilística, las conclusiones que de allí emanaron no tienen validez estadística, pero si constituyen un importante filtro de las variables previamente seleccionadas desde la literatura.

La investigación se enmarca exclusivamente a expertos académicos, asesores y empresarios chilenos de empresas familiares que hayan pasado o estén viviendo un proceso de profesionalización.

Capítulo II: Marco Teórico

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

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

Una de las decisiones más críticas, complejas y de mayor valor estratégico en este tipo de empresas es la decisión de profesionalizar la gestión de la compañía, la cual ocurre en la mayoría de los casos en empresas de segunda generación, y muchas veces en conjunto con decisiones asociadas a la sucesión (Leach, 1993). La importancia de esta decisión radica en el impacto que ella tiene en la forma en la cual los dueños se relacionan con la empresa, en su alta complejidad en términos del comportamiento organizacional, en los cambios que ello supone en los estilos de gestión, así como también en el impacto en el modelo competitivo de la empresa (Flores y Vega, 2008).

II.1 Conceptos Fundamentales

Para abordar empíricamente este proyecto es necesario definir conceptos fundamentales presentes en esta investigación, como son los conceptos de Factores Críticos de Éxito (FCE), Empresa Familiar y Profesionalización. En la literatura podemos encontrar una profusa discusión respecto de ellos, sin embargo, para nuestra conveniencia, se observa un amplio consenso en una serie de características comunes que ayudan a explicar su naturaleza y alcance.

El primero de los conceptos que se consideró crítico son los FCE, pero antes de definirlos debemos hacer una diferencia entre éstos y los Factores de Éxito (FE). Un FE es algo que puede ocurrir (o no) para conseguir un objetivo, pero para que un FE se considere crítico (FCE) su cumplimiento es absolutamente necesario para alcanzar los objetivos (Rockart, 1979). Podemos afirmar tomando en cuenta puntos de vista y definiciones de distintos autores que los FCE son áreas, aspectos o sucesos limitados de éxito que aseguran en gran medida un rendimiento competitivo y que a su vez están directamente relacionados con el logro de la visión, misión y objetivos a largo plazo. Pueden ser factores internos, como recursos, habilidades, competencias, atributos, condiciones, o factores relacionados con el mercado o el entorno (externos). También son áreas de resultado en las que el rendimiento se puede medir y evaluar (Alonso, 2009).

El segundo concepto relevante es el concepto de “Empresa Familiar”. El hecho de que la propiedad o el control sobre la Empresa este concentrada en un grupo familiar que participa en el gobierno o en la gestión de la empresa y que exista la intención de transferir la empresa a generaciones venideras para que se incorporen en su propia empresa, son elementos diferenciadores considerados en prácticamente todas las definiciones de empresa familiar (Ribes, 2006). Una de sus características especiales es que reconocen objetivos no económicos que

guían sus decisiones y que es necesario entender las fuerzas conductoras detrás de sus objetivos (Chrisman, Chua y Sharma, 2005).

El tercer concepto clave en esta discusión literaria es el concepto de profesionalización. Según Leach (1993) cuando la compañía empieza a crecer, los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo “profesionalizado” de la empresa, primando un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión. La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización (Belausteguigoitia, 2003). Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas (Flores y Vega, 2008). El profesionalismo nada tiene que ver con categorías, sino con actitudes y comportamientos personales. Y, de hecho, es posible que los miembros de la familia que posean la combinación apropiada de cualidades tengan ciertas ventajas al administrar el negocio, en especial para asegurar a los principales interesados —familiares accionistas, empleados, clientes y proveedores— que la empresa es estable y pueden confiar en ella. Por lo tanto, no hay que caer en la trampa de suponer que para hacer más profesional una empresa hay que deshacerse de los empleados-familiares (Davis, 2009). La profesionalización es un proceso de cambio gradual que se entiende mejor al conocer las diversas etapas por las que atraviesan las organizaciones y, para tal efecto la empresa familiar hacia la profesionalización debe realizar la asignación de los puestos basada en capacidades, tomando elementos de la familia como una opción mas de contratación, las promociones de los puestos se deben lograr en base a un buen desempeño y tomar en cuenta la educación formal de los miembros de la familia, incluso la del sucesor y las funciones de todo el personal deben estar claramente definidas (M.A.G. Virginia Flores Ortiz y M.A. Alfonso Vega López, 2008).

II.2 Discusión Literaria

II.2.1 Evolución de la Empresa

Existe un contexto evolutivo y dinámico que atraviesa cualquier empresa familiar. Estas empresas pasan por etapas de desarrollo y crecimiento, en gran parte predecibles, y tienen que enfrentar una gran variedad de cambios (Leach, 1993). Dada la simultaneidad previsible de todos estos procesos de cambio en la familia y en la empresa, se hace imprescindible un adecuado y completo proceso de planificación estratégica que permita crear una comprensión común de las metas empresariales y familiares en los interesados (Carlock y Ward, 2002).

Leach (1993) plantea que dentro de la evolución característica de la empresa familiar se encuentra el momento crítico en donde debe adaptar su estilo de gestión para hacer frente a las nuevas circunstancias que debe enfrentar al optar por la profesionalización. También plantea que el desarrollo de las empresas familiares con éxito puede calificarse dentro de tres etapas evolutivas: aquellas en las cuales la organización está orientada al producto, luego al proceso y finalmente a la planificación.

En la segunda etapa de desarrollo orientada al proceso, ya se ha cumplido el crecimiento básico, por lo general la empresa ha logrado estabilidad comercial y equilibrio financiero, es en esta etapa donde se lleva a cabo la profesionalización de la empresa, se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia, esto tiene más que ver con el perfeccionamiento de las operaciones vigentes que con las futuras, y es improbable que incluya alguna forma de planeamiento estratégico, el objetivo suele desplazarse de la necesidad de cualidades para el emprendimiento hacia la necesidad de un Management efectivo, con énfasis en la coordinación antes que en el control. Una vez que se ha logrado la profesionalización de la empresa, se puede entrar en la tercera fase del desarrollo: la planificación Leach (1993).

Por su parte Virginia Flores Ortiz (2008) señala que en el proceso de profesionalización del negocio, en una Empresa Familiar, se identifican tres fases:

1. La formación adecuada de los sucesores.
2. La identificación y capacitación de directivos no familiares.
3. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia.

En cada una de estas fases toman relevancia distintos factores que serán críticos en el desarrollo de la investigación.

II.2.2 Sistemas en La Empresa Familiar

Paralelamente al desarrollo evolutivo de la firma se encuentra el estudio de la empresa familiar como sistema; esta idea es planteada por Gimeno (2004), quien se basó en una amplia gama de investigaciones independientes publicadas en las décadas de 1960 y 1970 (Calder, 1961; Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Barry, 1975; Danco, 1975 y Barnes y Herson, 1976), en las que contemplaban subsistemas familiares y empresariales. Los artículos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares: nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes no profesionales, etc. Desde un principio fue evidente que el principal reto de este tipo de compañías consistía en encontrar estrategias que satisfagan a ambos subsistemas (Kepner, 1983, Crego y Ducker, 1990, Whiteside y Brown, 1991). Posteriormente en la década de los ochenta se amplió el análisis integrando el subsistema propiedad. Se estudió la forma en que estos subsistemas, en la medida en que estén presentes en la compañía, vayan a influir en la firma de una u otra manera. Sobre este tema son

muy importantes los estudios realizados por Davis y Tagiuri (1982) con el "Modelo de los tres círculos", el cual ha sido objeto de mención en trabajos anteriores (Leach, 1993; Gersick, Davis, Mc Collon y Lansberg, 1997). Finalmente, y continuando con los avances en esta línea de investigación, existe el "Modelo de los 4 círculos", basado en las Competencias Esenciales para el Éxito de las PYMEs Familiares (Hernández, 2006), que introduce la variable "Conocimiento", a través de la cual se alcanzan las "competencias esenciales del conocimiento", entendidas como aquellas que se pueden adquirir por la experiencia, estudio y formación. Este último modelo es clave para entender el proceso de profesionalización.

Dada la importancia del conocimiento para los objetivos de perfeccionamiento de una empresa familiar, se ahonda en su significado: El conocimiento es definido por (Davenport y Prusak, 1998) como el conjunto de saberes integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de forma general o personal. El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia, es decir, de su propio "hacer", ya sea físico o intelectual, y lo incorporan a su acervo personal estando "convencidos" de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintos elementos (Hernández, 2006).

II.2.3 Agrupación de Factores

Virginia flores Ortiz (2008), presenta en su investigación las fases de la profesionalización, en ellas se pueden agrupar variables relacionadas al éxito en la profesionalización presentes en la literatura, a su vez, se incorpora a este modelo un factor relativo a la cultura para dar cabida a variables propias de la

interacción de los distintos sistemas en una empresa familiar. Como primer esbozo de un modelo intuitivo se entregan a continuación características de la agrupación de los factores.

El contexto familiar está relacionado directamente con la **cultura** de la empresa y su entorno. Lo económico condiciona pero no determina lo cultural. Sociedades con estructuras económicas muy similares tienen, sin embargo, culturas muy diferentes; el contexto familiar tiene que ver con las personas que pertenecen a un mismo grupo social, puede sostener valores muy distintos, tener gustos diferentes, expresarse de maneras diferentes. Esto es así porque en la formación de la **cultura** de una sociedad o de un grupo no sólo intervienen los aspectos económicos, también depende de aspectos históricos, sociales, de la educación que hayan recibido las personas y de demás factores (Amigo y Ferro, 2003).

La profesionalización se inicia en los primeros años con la educación familiar, que vendrá condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa (Virginia Flores Ortiz, 2008). En todo este proceso toma relevancia factores asociados a la **Formación de Sucesores** los cuales podrían condicionar el futuro de la empresa.

En cuanto a la **incorporación de los directivos no familiares**, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia (Gallo, 2002). Si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la firma.

Finalmente, la interacción de los sistemas en un contexto cultural propio de cada empresa genera conflicto de intereses entre familia y empresa que se aplica a los principales problemas que plantea la dotación de personal en este tipo de compañías (Lansberg, 1983). Podríamos decir que la profesionalización, además, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los **subsistemas empresa-familia** y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. Es aquí donde se encuadra el plan de sucesión, el cual va a reforzar el papel de estos profesionales no familiares en este curso de acción (Virginia Flores Ortiz, 2008).

II.3 La discusión de los Factores críticos éxito en el proceso de la profesionalización

II.3.1 Factores relativos a la cultura

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

mismo modo deben existir canales de comunicación que sean coherentes y claros (Leach, 1993).

Otra variable importante para el éxito del proceso de profesionalización es el compartir tareas de gestión. Que el propietario comparta tareas de gestión con el hijo o con otros miembros profesionales, no es una cuestión superflua, sino algo esencial para el éxito del proceso, lo que además potencia el desarrollo de la empresa. Esto debido a que al compartir la responsabilidad con otros, el propietario está más libre para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial (Leach, 1993).

Dentro de los elementos culturales de las empresas familiares esta la resistencia al cambio, la que se genera por el fuerte arraigo de sus valores y creencias (Rueda, 2003). Ya que para este tipo de empresas no sólo la firma esta en juego, sino también el nombre y la imagen de la familia son aspectos importantes para mantener y conservar (Rueda, 2003). El dueño fundador casi siempre muestra una gran resistencia a cambiar cualquier aspecto de la empresa, debido al largo tiempo que suele estar en la organización (Rueda, 2003). En esta línea Hermsillo (2007) plantea que las empresas familiares suelen tener culturas estables, los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, y por consecuencia están consientes de su filosofía y su manera de operar. De modo que la estabilidad en una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos. Sin embargo una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente muy cerrado, en el cual nadie piensa en cambiar, viéndose obstaculizado la adaptabilidad y el cambio (Leach, 1999). Por lo anterior Davis (2009) plantea que vencer la resistencia al cambio por parte de los empleados y de la familia, es parte del éxito para profesionalizar la empresa familiar.

II.3.2 Factores relativos a la formación de los sucesores

Cabrera (2007) se refiere a la formación del sucesor en la empresa familiar y distingue entre lo que es adquirir conocimientos sobre el negocio y lo que es adquirir capacidades de liderazgo. García (2001) plantea que si bien un proceso de formación realizado exclusivamente dentro de la empresa no se considera adecuado, lo que si aporta es un conocimiento profundo de la organización. Incorporarse directamente a la cúpula directiva sin conocer las características propias de la firma puede dar lugar a graves errores por parte del recién llegado que dañen su credibilidad. Para evitarlo, la socialización del sucesor se debería complementar con un proceso formativo dentro de la propia empresa con el objetivo de transmitirle la cultura empresarial, lo que Thevenet (1992) denomina formación de culturización.

Apoyando la idea de la formación de los sucesores, es importante, para el logro de los objetivos de la organización, que el profesional tenga la habilidad de liderar el comportamiento de los empleados (Leach, 1993; Barbeito; Guillén; Martínez y Domínguez, 2004). De este modo el profesional se ocupa del desarrollo de las personas y de promover una cultura coherente con la estrategia. Procura que la gente actúe por motivos trascendentes y así mejoran la unidad y el compromiso con la empresa (Dodero, 2002). De esta manera, preparar a los sucesores para ser líderes implica que conozcan todos los aspectos de su empresa en particular, sobre el sector donde está operando y que desarrollen determinadas habilidades directivas que le permitan influir en los demás. Los líderes deben desarrollar ciertas capacidades y la eficaz aplicación de esas capacidades depende del conocimiento relacionado con las tareas a desarrollar, la organización y las personas con las que se trabaja (Fiedler, 1996).

Martínez (2006) plantea que al observar las prácticas de familias empresarias que han tenido éxito a través del tiempo en distintas latitudes, la

preparación de los miembros de la siguiente generación debe realizarse en todos los ámbitos de la empresa familiar. Rodríguez A y Rodríguez Z (2006) proponen que en el periodo de cambio desde la empresa del fundador al sucesor se debe lograr un verdadero consenso entre familiares. El consenso es verdadero cuando se toman en consideración los intereses de todos los familiares, pero también cuando la decisión final a ejecutar no complace a todos y cada uno totalmente; lo que indica que algunos intereses personales deberán ser sacrificados, el sucesor tendrá que buscar la armonía familiar y la cooperación si quiere hacer el cambio y eso no lo conseguirá si no tiene altas dosis de generosidad y altruismo. Además Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez (2004) agregan que el profesional debe tener libertad para tomar decisiones, con la capacidad de transformar la empresa.

Dodero (2002) expone como cualidades del directivo profesional su formación académica; la obtención de experiencia fuera de la empresa familiar, la proactividad, el compromiso, el conocimiento previo sobre el negocio, y la existencia de respaldo familiar a la gestión de los nuevos profesionales que se incorporen a la gestión, estas variables son claves para el éxito en el proceso de profesionalización de las empresas familiares. Hay acuerdo generalizado en la necesidad de que el sucesor realice estudios superiores que le aporten conocimientos generales sobre dirección. Esto tiene especial importancia porque le facilitará la posibilidad de seleccionar el apoyo de mandos intermedios, lo que sería muy difícil con una formación primaria (García, 2001). La formación académica debe ser complementada con la experiencia laboral fuera de la propia empresa (Cambien, 1986; Llano y Olguin, 1986; Cabrera, Martín, 2007). Es necesario, además, que los sucesores tengan experiencias de desarrollo a lo largo de sus carreras dentro de la empresa familiar que les proporcionen cierto grado de desafío, apoyo y reconocimiento tanto por parte de su predecesor como de otros empleados en la empresa (Foster, 1995; Cabrera, 2005).

Negreira F y Negreira J (2007) manifiestan que el deseo natural de toda familia empresaria será que sus valores permanezcan en el tiempo como referente y guía para las nuevas generaciones. García (2001) propone que el proceso de profesionalización debe estar a cargo de la familia, por lo que debe existir una nueva generación en la familia que pueda hacerse cargo de la empresa familiar. Martínez (2006) añade que sin duda este proceso debe comenzar en la más tierna infancia, y continuar durante toda la niñez, adolescencia y juventud. Esta formación debe incluir por lo tanto otras influencias fundamentales y complementarias al núcleo familiar, como son el colegio, las amistades, etc. Por otra parte, no sólo es importante que estos valores se inculquen en el seno de la familia nuclear, sino también en la familia como un todo, es decir, incluyendo a la empresa familiar. Sin embargo, Davis (2008) agrega que la decisión de incorporar a un profesional debe obedecer a las necesidades de la empresa y no a las necesidades de la familia, por lo tanto deben existir procesos formales y rigurosos en la selección. Doderó (2002), explica que se trata de conseguir que los directivos familiares cuenten con las competencias que el negocio necesita. Si no se logra que estos directivos surjan de la familia habrá que seleccionar un no familiar que respete los valores de la familia empresaria.

II.3.3 Factores relativos a la identificación y capacitación de directivos no familiares

La influencia que ejercen los factores relativos a la identificación y capacitación de directivos no familiares, son claves para el éxito en el proceso de profesionalización de dichas empresas (Flores y Vega, 2007). Gallo (2002) destaca la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y

compartiendo los valores de la familia. Flores y Vega (2007) plantea que si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la empresa familiar.

Martínez (2006) añade que una empresa familiar no puede desarrollarse sin la presencia de empleados y ejecutivos que no son miembros de la familia propietaria. Aunque ésta sea numerosa y bien preparada para los negocios, la expansión natural de la empresa hace necesario contar con profesionales no familiares bien preparados que puedan ir ascendiendo a los estratos superiores de la empresa. A medida que la empresa familiar crece y se desarrolla, la incorporación de ejecutivos de alto nivel, provenientes de otras empresas idealmente más grandes y profesionales, puede reportar importantes beneficios. Estos ejecutivos se convierten en verdaderos agentes de cambio y profesionalización de la empresa familiar (Martínez, 2006).

Dodero (2002) plantea que cada vez es más común que se establezca un contraste entre directivos que son miembros de la familia y directivos “profesionales” no familiares. En consecuencia, se ha estimulado la creencia de que la profesionalización de las empresas familiares consiste en ceder la gestión a los directivos no familiares, considerándose ésta la mejor salida a los problemas de regulación de los ámbitos familia-empresa a lo largo de sus respectivos ciclos de vida (Donnelley, 1964; Levinson, 1971), llegando algunos autores a proponer que son mejores sucesores que los candidatos de la familia (Tashakori, 1980; Christensen, 1953; Ward, 1987). Por lo anterior, Davis (2009) expone que la profesionalización nada tiene que ver con la incorporación de profesionales no familiares y agrega que en una empresa familiar puede estar administrada por la familia y ser profesional. Por lo tanto, no hay que caer en la trampa de suponer que para hacer más profesional una empresa hay que deshacerse de los empleados-familiares.

Martínez (2006) concluye que los empleados no familiares y, particularmente, los gerentes contribuyen de manera significativa al éxito en la profesionalización de la empresa familiar. Aportan profesionalismo, es decir, utilizan una serie de procedimientos y procesos formales, y poseen una actitud profesional o disposición a ser rigurosos en el uso de metodologías que se aplican en la empresa.

II.3.4 Factores relativos al manejo adecuado a la superposición de los sistemas empresa y familia.

En la literatura académica se habla de dos subsistemas principales, el subsistema empresa y familia. En este contexto los autores Flores (2008), Pertusa y Rienda (2004) coinciden que el manejo adecuado de la superposición de estos sistemas, es crítico para el éxito en el proceso de profesionalización de la empresa familiar.

Flores (2008) destaca que la profesionalización, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. Es aquí donde se encuadra el protocolo familiar, en este sentido, se destaca el aspecto fundamental del protocolo familiar, que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación en generación, no siendo considerado como un suceso, ni tampoco como una acción, sino que es un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio (Pertusa y Rienda, 2004).

Según Lozano (2008) el protocolo familiar es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. El Instituto Chileno de la Empresa familiar (2010) añade

que protocolo Familiar es un documento que recoge “las reglas del juego” del sistema empresa-familia y propiedad. Lozano (2008) propone que el protocolo surge como consecuencia de que la familia no debe separar la planeación estratégica de la empresa de la planeación estratégica familiar. Aunque los planes son distintos, el uno está influenciado por el otro y por lo tanto han de ser complementarios, dándose fuerza mutuamente; para esto la empresa requiere que los miembros de la familia determinen el grado de compromiso frente a la compañía. A medida que aumenta el número de miembros de la familia también hay más opiniones e ideas y esto dificulta las cosas si previamente no se ha establecido una carta de navegación en la cual hayan participado todos. Según Carlos Arbesú (2010) experto en empresas familiares, afirma que el Protocolo Familiar es un elemento que ayuda a mejorar el Gobierno Corporativo y familiar. Es la manera en que la familia responde a sus objetivos corporativos: “Da claridad sobre las relaciones familiares y empresariales y evita conflictos”.

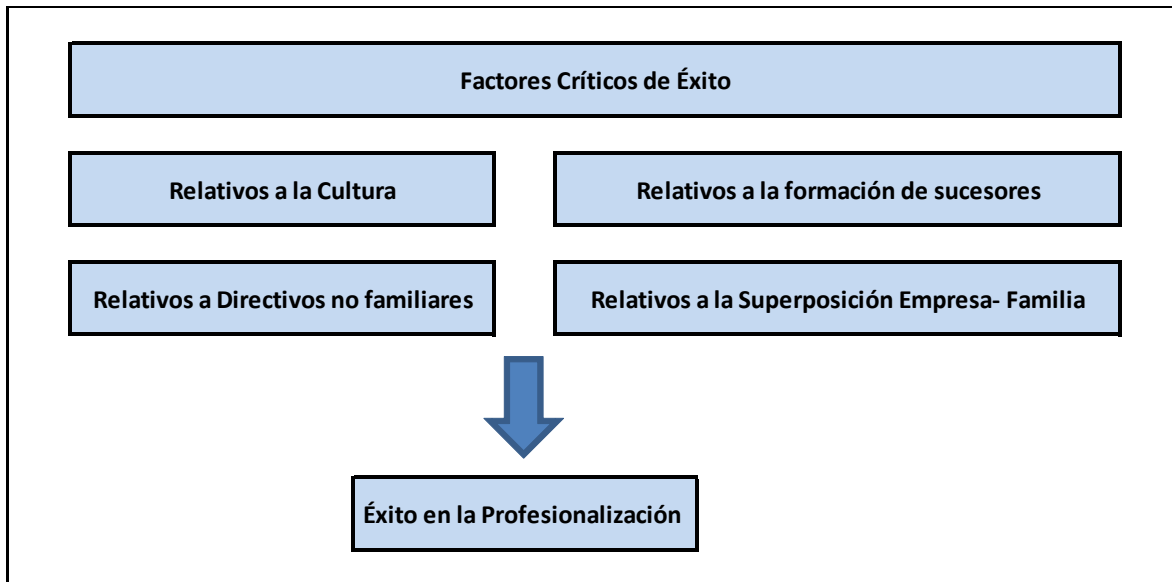
Sánchez y Barber (2010) plantean que la mayoría de las empresas familiares se caracterizan por tener una estructura organizacional muy informal. En una primera etapa de vida los métodos de gestión son básicamente intuitivos no se dedica tiempo al replanteo estratégico, dejando de lado la planificación. Más allá de la realidad planteada se logra sobrevivir. La empresa crece, va adquiriendo un mayor grado de complejidad y durante este proceso se incorpora la siguiente generación con nuevas ideas; no obstante, se corre el riesgo de que estos adopten el mismo estilo de gestión (Cannizzaro, 2007). En la actualidad, un estilo de gestión como el mencionado no conducirá a la empresa familiar a un futuro muy alentador. Es imprescindible la profesionalización de la gestión. Por lo anterior profesionalizar el manejo de la empresa es dejar de lado los métodos intuitivos de gestión familiar, y adoptar la planificación y el control del crecimiento, aplicando métodos estratégicos de gestión (Cannizzaro, 2007). De acuerdo a lo que plantea Amat (2003), el diseño del sistema de control debe realizarse en función de las estrategias a la que se orienta la empresa. Si se analiza la forma

que adopta un sistema de Control de gestión en las empresas familiares, se debe tener presente no sólo que es la familia la que condiciona la marcha de la empresa, sino que la empresa también penetra e influye en la vida familiar.

En este contexto Salazar (2009) plantea que el éxito en el proceso de profesionalización se da en forma completa cuando la familia apoya dicho proceso. Además Cannizzaro (2007) agrega que es crítico que la familia empresaria esté dispuesta a afrontar el cambio y se comprometa a ello. Generalmente, es necesario que integrantes de familia lideren ese proceso de cambio y transformación, y que además cuenten con asesores externos capacitados que guíen el proceso de profesionalización (Leach, 1993). Es decir, alguien de la familia será el mediador entre el asesor profesional externo y el resto de la familia empresaria para que las sugerencias se puedan implementar y sean objetivables. (Cannizzaro, 2007).

La profesionalización de la empresa familiar, según Kaplún (2007) no necesariamente implica contratar un profesional con títulos, sino rodearse de gente que ayude a conseguir los objetivos que se pretenden. Según Cannizzaro (2007) profesionalizar y potenciar los talentos en las empresas familiares es un proceso complejo que no solo se resuelve con miembros de la familia capacitados, o con la incorporación de ejecutivos de primer nivel. Va mucho más allá, dado que implica un cambio en la cultura de la empresa hacia una dirección más profesional.

Figura N°1: Diagrama de variables



Fuente: Elaboración Propia

Capítulo III: Estructura Metodológica

En esta sección se expone la metodología propuesta para el desarrollo del presente trabajo de tesis, la cual incluye una serie de procedimientos donde se buscó obtener resultados medibles, orientados al logro de los objetivos definidos para esta investigación. Para lograr una primera aproximación, se realizó una extensa revisión literaria de artículos, libros y tesis, la que pretendía identificar, en términos amplios, posibles variables asociadas al éxito del proceso de profesionalización de la empresa familiar. Esta investigación preliminar, permitió además identificar un conjunto de trabajos que se constituyeron en la base del marco teórico desarrollado en el capítulo anterior.

Las variables seleccionadas fueron agrupadas en factores y ordenadas según el modelo conceptual planteado en el marco teórico. Para la validación de las variables se elaboró una encuesta, la cual consistió en un cuestionario (anexo 1) que se aplicó a una muestra elegida por conveniencia de académicos, asesores y empresarios.

Los resultados de la encuesta final fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS 11.5 y se realizaron los análisis: estadístico descriptivo, inferencial, de fiabilidad, factorial y el Análisis de Varianza (ANOVA).

III.1 Revisión Literaria y proceso de selección de variables relevantes

La metodología empleada al comienzo de esta investigación contempló una exhaustiva revisión de la literatura disponible sobre el tema: “La profesionalización de las empresas familiares”, cuyo objetivo fue determinar el primer conjunto de variables de estudio. Se seleccionaron bases de datos de artículos académicos, y además buscadores especializados como el Google Académico. Luego el trabajo de investigación se enfocó principalmente en la revisión de “palabras y frases claves” como: empresas familiares, profesionalización de la empresa familiar, éxito en la profesionalización de la empresa familiar, factores críticos en la profesionalización de la empresa familiar, entre otras. Posteriormente la búsqueda se orientó a autores más reconocidos y con mayor número de publicaciones relacionadas. Se observó que hay pocas investigaciones sobre el tema de estudio. Para complementar y profundizar la búsqueda, se visitaron las Bibliotecas de La Universidad de Chile, Universidad de Concepción y Universidad Adolfo Ibáñez, donde también se encontró muy poca información sobre el tema.

A continuación en la Figura N°2 se muestra el resumen de los pasos que se siguió en el Proceso de Selección de las Variables.

Figura N°2: Proceso de Selección del Material Bibliográfico

Paso I	Búsqueda de Material Bibliográfico	Palabras claves
		Autores
Paso II	Lectura previa y pre- selección del material bibliográfico	Definición de criterios de selección del material bibliográfico.
		Lectura previa de abstract, introducción y conclusión.
		Selección del material bibliográfico.
Paso III	Lectura en profundidad y Análisis de material bibliográfico pre-seleccionado.	Asociación de artículos con los objetivos de investigación
		Revisión de las Referencias
Paso IV	Selección de variables y modelo conceptual inicial	Definición de criterios de selección de variables
		Extracción de variables a partir del material analizado.
		Selección de variables a la luz de los criterios.
		Asociación al modelo conceptual inicial.

Fuente: Elaboración Propia

El segundo paso fue la lectura previa y primera selección del material bibliográfico, donde se definió, como primer criterio de selección, que los artículos tuvieran relación con la profesionalización de la empresa familiar, para esto se revisaron los resúmenes, introducciones y conclusiones; como segundo criterio se optó por seleccionar el material bibliográfico de autores más nombrados o con mayor número de publicaciones sobre el tema. Luego de estos filtros se llevó a cabo una lectura profunda de 45 artículos seleccionados que entregaban datos relevantes acerca del proceso de la profesionalización de la empresa familiar. De la revisión del material bibliográfico se extrajeron variables que los autores consideraban importantes para el éxito del proceso de profesionalización, luego se seleccionaron aquellas variables que fueron mencionadas en reiteradas publicaciones y las que se citaban en materiales bibliográficos de autores con basta trayectoria en el tema. Posteriormente se construyó un listado en una planilla Excel asociándole a cada variable el autor de la publicación donde se encontró (anexo 2). Finalmente se asociaron las variables al modelo conceptual inicial.

III.2 Construcción del Modelo Conceptual

A partir de la revisión literaria, realizada bajo la metodología planteada anteriormente, se obtuvo un conjunto de variables que se ordenaron en 4 grupos, siguiendo el modelo conceptual planteado en el capítulo anterior. A continuación se presentan las 40 variables iniciales consideradas como base para su validación a la luz de los objetivos planteados, más una “variable de control”. Las variables son agrupadas en las 4 dimensiones definidas en el modelo conceptual, estas dimensiones son: **“Cultura”**, **“Formación de sucesores”**, **“Identificación y Capacitación de Directivos no familiares”** y **“Superposición de los Sistemas empresa y Familia”**, (ver Tabla N°1).

Tabla N°1: Variables Finales a Evaluar

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

Fuente: Elaboración Propia

*Proceso de profesionalización

III.3 Construcción y Aplicación del Instrumento para Validación de las Variables

Para el cumplimiento de los objetivos específicos 2 y 4 fue necesario diseñar un instrumento de medición que permitiera capturar las opiniones de los expertos (académicos o consultores y empresarios). Es importante definir los criterios que se utilizaron para dividir la muestra de expertos en dos grupos de encuestados, con sutilezas importantes en sus perfiles, pero necesarias para comparar, concluir y dar respuesta al cumplimiento de los objetivos. Por un lado están los académicos, con educación y conocimientos formales en la materia y sin un compromiso emocional con la empresa familiar al igual que los asesores, que a su vez suman su experiencia en diversas empresas familiares. Por otro lado estarían los empresarios familiares sin una formación académica tan específica, pero con un compromiso emocional y un interés económico directo.

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

III.3.1 Construcción del Instrumento de Medición

La encuesta se confeccionó partiendo con un texto de saludo introductorio, seguido de una breve definición de profesionalización. La primera parte del cuestionario se inició con un párrafo de instrucciones generales y estaba conformado por 41 preguntas en escala likert de 7 puntos¹, que evaluaban el grado de acuerdo o desacuerdo de académicos, asesores y empresarios con los planteamientos respecto de las variables bajo estudio. A cada pregunta le

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

precedía el siguiente enunciado **“En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:”** como una manera de ordenar y facilitar la correcta interpretación de lo que se quería medir. Para agilizar el proceso de respuesta, la encuesta se elaboró en formato de formulario, lo que permitió al encuestado marcar su opción de respuesta con un clic (X). También se introdujo una pregunta de **“Control”** para testear la coherencia de las respuestas obtenidas. Esta pregunta intentaba ratificar que el encuestado estaba leyendo correctamente el cuestionario.

En la segunda parte del cuestionario se realizaron 6 preguntas de clasificación (datos demográficos), y se pidieron recomendaciones de académicos o empresarios que pudieran responder la encuesta.

Para probar la fiabilidad del cuestionario, se solicitó a cinco personas (dos docentes de La UCSC, un Empresario, y dos profesionales de la UCSC) simular la situación y responder la encuesta, a modo de testear la claridad del instrumento. Luego de esto, se realizaron algunas modificaciones de redacción sugeridas.

III.3.2 Definición de la Población

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

experiencia como asesores o consultores que cumplieran los requisitos necesarios, éstos sirvieron como localizadores de otros con características análogas. Los pasos que se siguieron fueron los siguientes:

1. Se identificó autores más citados de la literatura, a reconocidos docentes del área y a connotados asesores de empresas.
2. Se les contactó por e-mail y se les envió una encuesta donde se les pidió que respondieran el cuestionario y que recomendaran otros expertos en empresas familiares. La población fue de 94 expertos.

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

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

III.3.3 Definición de la muestra.

El tipo de muestreo utilizado en este trabajo fue de tipo no probabilístico y por conveniencia, por ende, la participación de los encuestados en la muestra analizada no dependió de la probabilidad, sino de la conveniencia de elementos muestrales con un determinado perfil. Las encuestas fueron respondidas por Académicos y Asesores (50 encuestas) y Empresarios (50 encuestas). La población total de las bases de datos desarrolladas para el estudio, correspondía

a 192 personas (94 académicos y asesores; 98 empresarios). La razón principal por la cual se redujo la muestra, fue porque las personas contactadas no respondieron la encuesta.

Como resultado de este proceso, se logró un 53% de respuesta para académicos y asesores y una tasa del 51% para empresarios, logrando igualar el número de respuestas para ambos grupos.

III.4 Aplicación del instrumento de medición

En el proceso de aplicación de la encuesta se comenzó contactando a los académicos, y asesores nacionales, vía e-mail o teléfono. Dado que el conjunto de académicos es muy pequeño, se decidió aplicar el instrumento a académicos de otros países, especialmente de habla Hispana como por ejemplo: españoles, mexicanos y argentinos, entre otros. En un primer momento los índices de respuesta eran muy bajos, a medida que se intensificaban las llamadas telefónicas y los e-mails, aumentaba el porcentaje de respuesta.

El segundo paso del proceso fue contactar a los empresarios, dueños o gerentes, vía e-mail o por teléfono. En muchos casos fue necesario entre 3 a 4 llamadas telefónicas o e-mails, para recibir las respuestas. Tomó un tiempo considerable recopilar la información. La distribución de las respuestas fue de acuerdo a lo que se muestra en la tabla N°2.

Tabla N°2: Respuestas por Académicos o Asesores y Empresarios

N°		Total de empresas	Total respondidas	% De respuestas	Total No respondidas	% No respondidas
1	Académicos o Asesores	94	50	0,53	44	0,47
2	Empresarios	98	50	0,51	48	0,49
TOTAL		192	100	0,52	92	0,48

Fuente: Elaboración Propia.

III.5 Procesamiento y Análisis de Datos

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

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

III.5.1 Análisis Estadístico Descriptivo

Al realizar un análisis estadístico sobre una serie de datos es aconsejable previamente hacer un estudio descriptivo, ya que permite obtener una visión global de las variables a analizar e incluso chequear posibles errores en los datos.

La primera etapa del estudio descriptivo se realizó con 40 variables, más una “pregunta de control” que para efectos prácticos, en esta etapa descriptiva, se trató como una variable más. Después de corroborar la coherencia de los resultados de la pregunta de control, se realizaron análisis descriptivos como el análisis de frecuencia a través de medidas de tendencia central (media, moda) y de Medidas de dispersión (Desviación Estándar) con las variables propiamente tales.

III.5.2 Análisis Inferencial

Este análisis tuvo por objetivo determinar la validez de las variables críticas de éxito según la opinión de académicos, asesores y empresarios. Para esta investigación se utilizó el contraste de la Prueba de Hipótesis y el Intervalo de Confianza.

El análisis inferencial se realizó en base a una muestra de la población y se empleó la Prueba $-T$ de Student mediante el programa SPSS. Dado que se trata de una muestra donde n es mayor que 30, el análisis asimila los datos como si fueran obtenidos a partir de la población, y por lo tanto la prueba de hipótesis se desarrolla con distribución normal Z . El hecho de tener que estimar la desviación estándar poblacional hace que la tipificación estadística, ya no sea una puntuación Z , sino una puntuación T .

La prueba de hipótesis, en este caso fue construida a partir del grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones y variables evaluadas. Así la hipótesis nula (H_0) está dada por el grado de desacuerdo de los encuestados, esto incluye las opciones “Muy en desacuerdo”, “En desacuerdo” y “Parcialmente en desacuerdo”. Por su parte, la hipótesis alternativa, equivale a las opciones **“Indiferente”, “Parcialmente de acuerdo”, “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”**, en donde

$$H_0: \mu < 4$$

$$H_1: \mu \geq 4$$

Definidas las hipótesis, se consideró rechazar la hipótesis nula, para la validación de las variables. El nivel de significancia exigido en esta investigación fue un $\alpha=5\%$.

Se calcularon los intervalos de confianza de las variables y se identificaron las que se mantenían, tomando en cuenta si los intervalos, tanto para ambos grupos, se encontraban por sobre la zona de indiferencia (4) por ser un estudio exploratorio.

III.5.3 Análisis de Fiabilidad

Después de realizar el análisis inferencial, para determinar la validez de las variables, se realizó el análisis de confiabilidad o simplemente análisis de fiabilidad. El análisis de fiabilidad permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que las constituyen, es decir, que no recopile información defectuosa que lleve a conclusiones equivocadas. Se utilizó el índice Alpha de Cronbach, el cuál establece que cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad del instrumento, considerándose respetable a partir de 0,7.

En este análisis se utilizó el estadístico “Alpha if Item Deleted” con el objeto de determinar la posibilidad de mejorar la fiabilidad a través de la eliminación de variables.

III.5.4 Análisis Factorial Exploratorio

El cuarto análisis que se realizó en esta investigación, tiene la particularidad de encontrar una forma de condensar o resumir la información, contenida en un número de variables, en un nuevo set más pequeño de dimensiones o factores

que expliquen el fenómeno con un mínimo de información, identificando una estructura a través de resumen o reducción de datos (Ver tabla N°3).

Tabla N°3: Pasos del Análisis Factorial

Planteamiento del Problema
Preparación de la Matriz de Correlación
Determinación del método de análisis factorial
Determinación del número de factores
Rotación de factores
Interpretación de los factores

Fuente: Malhotra (2004).

Planteamiento del Problema

El objetivo fue determinar los factores críticos de éxito en el proceso de profesionalización de la empresa familiar a través de un análisis factorial.

El estudio se inició con 38² variables cualitativas, que fueron reducidas a un número menor de factores que se vinculan directamente con sus correlaciones y representan un porcentaje importante de la varianza total del modelo.

Dado que la muestra fue pequeña (100), superó sólo 2,6 veces el número de variables (38), y la recomendación general por Malhotra (2004), sugiere tener un tamaño de muestra que supere en 4 o 5 veces al número de variables, se validaron las variables a través del análisis inferencial y el análisis de fiabilidad. Además se seleccionó una muestra representativa de una población con características muy específicas, difíciles de encontrar en cualquier empresa. El perfil del Académico o Asesor escogido pasó por filtros exigentes, partiendo por

² Para validar las 40 variables, se realizó el análisis inferencial donde se eliminó una variable, y después en el análisis de fiabilidad se eliminó otra variable, quedando 38 variables aprobadas.

una selección basada en criterios muy minuciosos como por ejemplo: número de publicaciones o cátedras sobre el tema y experiencia de asesorías en empresas familiares, para luego continuar con personas referidas por ellos mismos. Para la selección de los empresarios, el criterio utilizado, fue que hayan vivido o estén viviendo un proceso de profesionalización de una empresa familiar.

Preparación de la Matriz de Correlación

Para que el análisis factorial resultara adecuado, se obtuvo la correlación de todas las variables. Era de esperar que las variables que presentaran un alto grado de correlación se agruparan en factores comunes. Por el contrario, si estas correlaciones fueran bajas, es posible que el análisis factorial fuese inapropiado.

Complementariamente, y para medir la apropiabilidad del análisis factorial se realizó el Test de Esfericidad de Bartlett y la Medida de Adecuación de la Muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O).

La prueba de Esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlación de la población es una matriz de identidad, esto es que los valores de la diagonal de la matriz sean 1 y los de fuera de la diagonal sean 0. La prueba de esfericidad se basa en la transformación de chi-cuadrado, determinante de la matriz de correlación. Un valor grande de chi-cuadrado favorecerá el rechazo de la hipótesis nula. Además si la significancia de la prueba de Esfericidad es menor al 0,05 ó 0,01 ($p < 0,05$ ó $p < 0,01$) se rechaza la hipótesis nula. Si no se puede rechazar la hipótesis nula no existirían correlaciones significativas entre las variables y por ende el análisis factorial no guardaría ninguna validez puesto que no existirían factores comunes.

Por su parte, la Medida de Adecuación de la Muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas. Este indicador varía entre 0 y 1, siendo los valores menores a 0,5 poco aceptables para esta investigación.

Determinación del método de análisis factorial

Una vez determinado que el análisis factorial es apropiado, se busca determinar el método adecuado a utilizar en esta investigación. Se distinguen 2 métodos básicos: el Análisis de Componentes Principales (ACP) y el Análisis de Factores Comunes (AFC), este último es empleado en investigaciones más complejas, por lo que la guía general recomienda el ACP (Malhotra, 2004), que toma en cuenta la varianza total de los datos y se utiliza cuando el interés está en determinar el número mínimo de factores que explican la mayor varianza.

Para corroborar que las variables bajo estudio son explicativas del modelo se utilizó el Índice de Comunalidades, que es un indicador que mide la fortaleza de la asociación lineal entre las variables, comúnmente llamado coeficiente de correlación múltiple (R^2).

Determinación del número de factores

Es posible calcular el mismo número de factores que de variables. Con el fin de agrupar las variables en un número menor de factores se utilizó un método basado en valores propios. En este método, sólo se conservan los factores con valores propios mayores de 1, los demás se excluyen del modelo. Un valor propio representa la cantidad de varianza asociada con el factor. Por ende, se incluyen únicamente factores con una varianza más de 1. Los factores con una varianza

menor no son mejores que una sola variable porque, debido a la estandarización, cada variable tiene una varianza 1.

Rotación de factores

La rotación de factores se realizó con el objetivo de mejorar la interpretación de la estructura factorial. En la rotación original (ningún método de rotación) los primeros factores tienden a capitalizar la información de covariación, es decir, que la matriz de correlaciones acumule más información de la que posiblemente le corresponda. Esto se puede ver, en que las saturaciones de los primeros factores, suelen encontrarse infladas, lo que otorgaría mayor importancia relativa.

El Procedimiento utilizado en esta investigación es Varimax, método de rotación ortogonal. Este método es el más usado dado que entrega una clara separación de los factores, reduciendo al mínimo el número de variables con cargas altas en un factor.

Interpretación de los factores

Como resultado del análisis factorial realizado, se obtuvo la matriz de componentes rotados que expone los factores con valor propio mayor que 1 y que explican en conjunto un porcentaje importante de la varianza total. La carga factorial exigida en esta investigación fue sobre 0,4, por ende se eliminaron todas las variables con carga factorial inferior a 0,4 y también las con carga factorial negativa debido a que todas las preguntas están redactadas en forma positiva. Se realizó nuevamente el análisis, se revisó la confiabilidad de cada factor por medio del alfa de cronbach y para finalizar se le asignó un nombre representativo según la agrupación de sus variables.

III.5.5 Análisis de varianza de un factor

El análisis de varianza (ANOVA) de un factor sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa. La hipótesis que se pone a prueba en este análisis es que las medias poblacionales son iguales.

La estrategia para poner a prueba la hipótesis de igualdad de medias consiste en obtener un estadístico, llamado F, que refleja el grado de parecido existente entre las medias que se están comparando. Si las medias poblacionales son iguales, las medias muestrales son parecidas, existiendo entre ellas tan solo diferencias atribuibles al azar. En este caso el coeficiente F tomará un valor próximo a 1. Si las medias muestrales son distintas F tomará un valor mayor que 1, cuanto más diferentes sean las medias, mayor será el valor F.

La prueba de significancia al 95%, como complemento al estadístico F, nos indica si existe diferencia significativa al comparar las medias de los factores entre ambos grupos.



Capítulo IV: Análisis de los Factores Críticos de Éxito en el Proceso de Profesionalización de la Empresa Familiar

IV.1 Análisis Estadístico Descriptivo

La estadística descriptiva es una gran parte de la estadística que se dedica a analizar y representar los datos. Este análisis es muy básico, se calculan una serie de medidas de tendencia central, para ver en qué medida los datos se agrupan o dispersan en torno a un valor central.

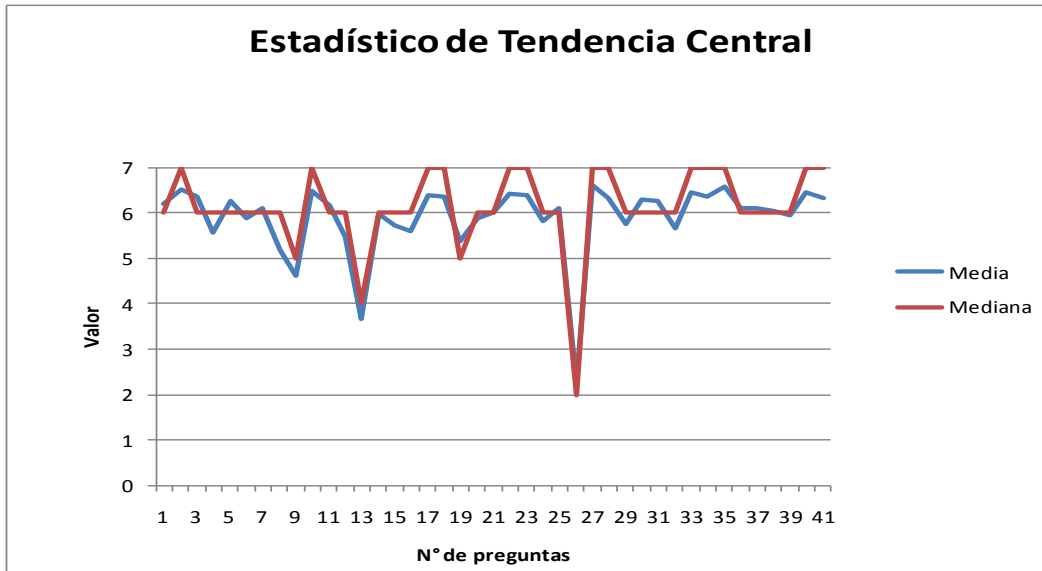
IV.1.1 Análisis de Tendencia Central: Media y Mediana

Se puede observar que tanto la mediana y la moda del total de respuestas es 6 (opción De Acuerdo en la encuesta), curiosamente la media aritmética también dio 6 y sin decimales.

La Mediana estadística muestra la tendencia de las respuestas a un valor central exacto. En relación a la Mediana de las variables evaluadas en la encuesta, estas están entre Parcialmente de acuerdo (5) y Muy de acuerdo (7). Por su parte la media aritmética en casi todas las variables está cercana a 6.

Como se muestra en el gráfico N°1, la variable (N°13) **“Profesionales que se incorporen sean familiares directos”** y la pregunta de control (N°26) se aleja de los niveles de acuerdo.

Grafico N°1: Media y Mediana



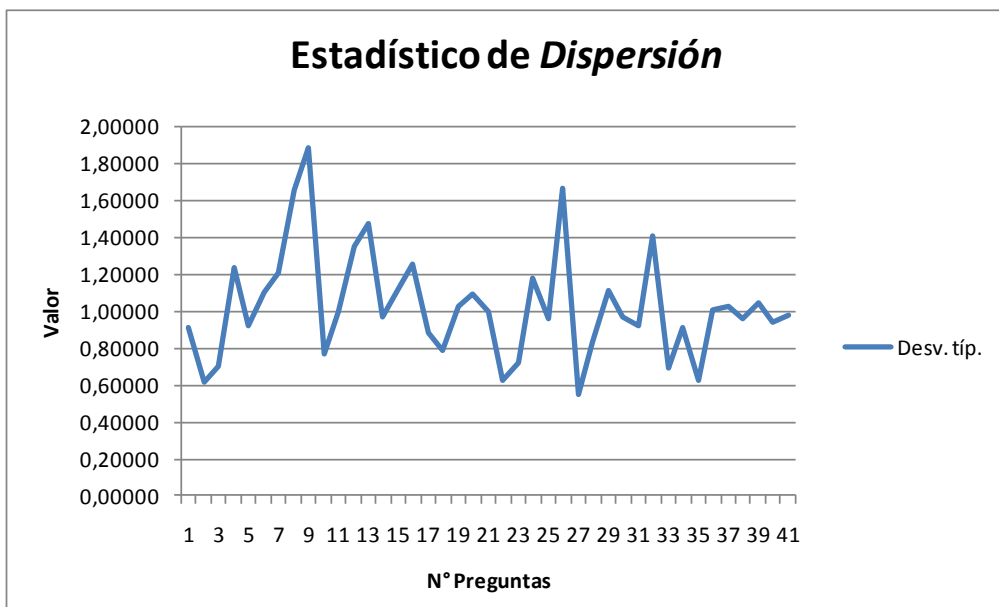
IV.1.2 Medidas de dispersión: Desviación Estándar

A través de las medidas de centralización, la serie de datos se agrupan hacia un valor central. Es ahora pertinente conocer si esta tendencia se manifiesta, en forma concentrada o dispersa, esto es, identificar que tan alejados de la media están los valores asignados a cada variable. Lo anterior viene dado por la desviación estándar.

La variabilidad en esta serie de datos, fluctúa entre 0,55 y 1,89. La menor desviación la obtuvo la variable (N°27) **“Directivos no familiares sean competentes”**, en tanto la mayor corresponde a la pregunta (N°9) **“Selección del profesional según necesidades de la familia”**.

En particular, cada variable lleva asociada una desviación estándar como se presenta en el gráfico N°2.

Gráfico N°2: Desviación Estándar



IV. 2 Análisis Inferencial: Prueba de Hipótesis

Tomando en cuenta las consideraciones sobre la prueba de hipótesis expuestas en el capítulo de metodología, se calcularon los valores mínimos y máximos de los intervalos de confianza de las variables (Tabla N° 4). Se puede observar que de las 40 variables evaluadas, se rechaza en 39 de ellas la Hipótesis Nula ($H_0: \mu < 4$), lo que permite afirmar, con un 95% de confianza, que las variables son significativas.



Tabla N°4: Intervalo de Confianza: Valores Estadísticos de Prueba

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

Fuente: Elaboración Propia

*Proceso de profesionalización



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

Como se muestra en la tabla N°4, la variable de control presentó intervalos que van desde el 1,82 al 2,86 para académicos o asesores y desde 1,73 a 2,59 para empresarios, muy por debajo de los límites de rechazo. A su vez, la eliminación de la variable relacionada con los profesionales fue hecha tomando en cuenta que el intervalo de confianza para los **empresarios**, específicamente el límite superior es menor que 4 (3,97). Para el caso de los **académicos o asesores** y considerando que su límite inferior es bastante menor a 4 (3,35) y que el límite superior rebasa escasamente a 4 (4,21) en comparación con los otros límites, se optó también por eliminarla.



IV. 3 Análisis de Fiabilidad

Partiendo de las 39 variables validadas en el análisis inferencial, se revisó la fiabilidad por medio del Alfa de Cronbach que en este caso fue de 0,87. Si prescindimos de la variable “**Selección de profesional según las necesidades de la familia**” el Alfa de Cronbach aumenta a un **0,8853**. Por lo tanto, se optó por eliminar la variable para mejorar la confiabilidad del instrumento (ver anexo 3).

IV.4 Análisis Factorial Exploratorio

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

Se realizó un primer análisis factorial en donde se agruparon las variables en un número pequeño de factores. Como resultado de este análisis se obtuvieron 12 factores que explicaban un 73,22% de la varianza total, (ver anexo 4).

En este análisis, se eliminaron dos variables con carga factorial inferior a 0,4, “**los roles de la familia en la gestión de la empresa familiar sean claramente definidos**” y “**el profesional logre consenso con la familia**”, y una variable con carga factorial negativa, “**exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa**”, (ver anexo 4). Posterior a esto se volvió a realizar el análisis con las 35 variables validadas. A continuación se presentan las etapas del análisis factorial final.



IV.4.1 Matriz de Correlación

El segundo análisis factorial parte con una nueva matriz de correlación (anexo 5, tabla N°18) con las 35 variables analizadas. Para probar la validez de esta matriz se realizó la prueba de Esfericidad de Bartlett que muestra una significancia 0 y como es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones de la población es una matriz identidad.

Tabla N°5: Prueba de Bartlett

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

Fuente: Elaboración Propia

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

Tabla N°6: K.M.O

KMO	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,615

Fuente: Elaboración Propia



Las variables se agruparon en 11 factores tomando en cuenta la correlación existente entre ellas. El primer factor contiene las correlaciones más altas entre sus variables. Como ejemplo, la variable **“Vencer resistencia al cambio por parte de la empresa”** se correlaciona con **“Vencer Resistencia al cambio por la familia”** en **0,612** y con **“Empresa tenga la capacidad de adaptarse”** también en **0,612** (ver anexo 5, tabla 18).

IV.4.2 Determinación del Método de Análisis Factorial

Después de ratificar que el análisis factorial es apropiado, se utilizó el método Análisis de Componentes Principales (ACP), que considera la varianza total de los datos y se utiliza para determinar un número mínimo de factores que explican la mayor varianza.

Para corroborar que las variables bajo estudio son explicativas del modelo se utilizó el Índice de Comunalidades, anexo 6, este índice muestra que porcentaje de la varianza de la variable puede ser explicada por el modelo factorial obtenido, así el elemento peor explicado es orientación al largo plazo, al contrario buenas relaciones es explicada en un 73,9%.

IV.4.3 Determinación del número de factores

Como se observa en la tabla N°7, el valor propio indica la variación total que se le atribuye a cada factor, así el factor 1 con un valor propio de 7,860, representa el 22,458% de la varianza total. Para decidir el número de factores presentes en el análisis, por defecto se extrae tantos factores como autovalores mayores que 1, en este caso, el procedimiento extrae 11 factores, los que en su conjunto explican el 72,113% de la varianza total.

Tabla N°7: Valores Propios

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

Fuente: Elaboración Propia

IV.4.4 Rotación de Factores

El procedimiento que se utilizó fue Varimax, método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor.

Como se observa en la tabla N°8, se puede comprobar que las sumas de las saturaciones al cuadrado sin rotación **no** coinciden con la sumas de las saturaciones al cuadrado con rotación Varimax. De la segunda columna

denominada valor propio, se tiene que Sin Rotación para el primer factor es de 7,86, en tanto, el segundo factor es de 2,556, lo que demuestra que hay una sobrevaloración del factor uno. En comparación con la misma columna pero con rotación Varimax, los valores propios están más balanceados 3,464 en el primero y 2,893 en el segundo, lo que demuestra que la rotación Varimax mejora la solución factorial.

Tabla N°8: Porcentaje de varianza explicada antes y después de la rotación

Varianza total explicada						
Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción (Sin Rotación)				Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación (Rotación Varimax)		
Factor	Valor Propio	% de la varianza	% acumulado	Valor Propio	% de la varianza	% acumulado
1	7,860	22,458	22,458	3,464	9,898	9,898
2	2,566	7,330	29,789	2,893	8,266	18,164
3	2,191	6,259	36,047	2,786	7,961	26,125
4	2,047	5,847	41,895	2,283	6,522	32,647
5	1,970	5,629	47,524	2,131	6,089	38,736
6	1,865	5,330	52,854	2,065	5,899	44,635
7	1,659	4,740	57,594	1,991	5,687	50,322
8	1,457	4,163	61,757	1,966	5,616	55,938
9	1,323	3,781	65,538	1,948	5,566	61,504
10	1,252	3,578	69,115	1,923	5,494	66,998
11	1,049	2,998	72,113	1,790	5,116	72,113

Fuente: Elaboración Propia

IV.4.5 Interpretación de los Factores

La Matriz de Componentes Rotados, presentada a continuación, expone a las 35 variables agrupadas en 11 factores con valor propio mayor a la unidad. A cada factor se le asignó un nombre, representativo según la agrupación de las variables, tomando en cuenta sus cargas factoriales. Adicionalmente se evaluó la coherencia interna de cada factor, mediante el índice Alfa de Cronbach. La Matriz

muestra que 4 factores presentaron un alfa sobre 0.75, 4 factores estuvieron entre 0.6 y 0.75 y 3 factores por debajo de 0.6. También se aprecian las variables por Factor y la varianza total explicada por el modelo final que fue de 72,113%.

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

Tabla N°9: Matriz de Componentes Rotados

Factor 1: Capacidad de Adaptarse a los Cambios.	Carga factorial	% Varianza Explicada	Alfa
Vencer Resistencia al cambio por empresa	0,875	9,898	0,814
Empresa tenga capacidad de adaptarse	0,740		
Vencer Resistencia al cambio por familia	0,696		
Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el PP*	0,628		
Orientación L/P	0,601		
Profesional cuente con alto grado de proactividad	0,454		
Factor 2: La planificación, estructuración y control de los procesos de profesionalización en la empresa y la familia.	Carga factorial	% Varianza Explicada	Alfa
Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	0,799	8,266	0,7877
El PP* sea declarado en el plan estratégico de la empresa	0,792		
Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	0,719		
Factor 3: Capacidad de adaptarse por parte de la familia y del profesional.	Carga factorial	% Varianza Explicada	Alfa
Familia posea capacidad de adaptarse	0,768	7,961	0,7688
Profesional comparta valores familiares	0,713		
Profesional cuente con alto compromiso	0,628		
Procesos competitivos en la selección del profesional	0,476		
Factor 4: Competencias y lealtad de directivos no familiares.	Carga factorial	% Varianza Explicada	Alfa
Directivos no familiares sean competentes	0,826	6,522	0,6488
Lealtad directivos no familiares	0,655		
Canales comunicación	0,448		

Tabla N°9: Continuación de la Matriz de Componentes Rotados

Factor 5: Capacidad de seleccionar al profesional según las necesidades de la empresa y que la familia respalde al profesional.	Carga factorial	% Varianza Explicada	Alfa
Profesional cuenta con el respaldo de la familia propietaria	0,813	6,089	0,6921
Selección del profesional según necesidades empresa	0,766		
Profesional logre un liderazgo efectivo	0,542		
Factor 6: Capacidad de la familia de liderar y preparar el proceso de profesionalización, y de implementar el protocolo familiar.	Carga factorial	% Varianza Explicada	Alfa
El PP* sea liderado por la familia	0,811	5,899	0,6598
Protocolo familiar	0,747		
Mecanismo que permitan a la familia preparar el PP*	0,655		
Factor 7: Capacidad de crecimiento y permanencia de directivos no familiares.	Carga factorial	% Varianza Explicada	Alfa
Crecimiento directivos no familiares	0,801	5,687	0,7528
Permanencia directivos no familiares	0,748		
Factor 8: Capacidad del profesional de tomar decisiones libremente además los roles y cargos estén claramente definidos.	Carga factorial	% Varianza Explicada	Alfa
Profesional cuenta con amplia libertad para tomar decisiones	0,804	5,616	0,6346
Los roles del profesional sean claramente definidos	0,652		
Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	0,603		
Factor 9: Formación del profesional y asesores que ayudan al proceso de profesionalización.	Carga factorial	% Varianza Explicada	Alfa
Profesional tenga conocimiento del negocio	0,666	5,566	0,5863
Asesores externos que ayuden al PP*	0,612		
Profesional cuenta con estudios superiores	0,554		
Profesional cuenta con experiencia	0,553		
Factor 10: Capacidad de compartir tareas de gestión por parte del propietario.	Carga factorial	% Varianza Explicada	Alfa
Propietario comparta tareas de gestión	0,804	5,494	0,4936
Buenas relaciones	0,651		
Factor 11: Incorporar a través de procesos competitivos a directivos no familiares.	Carga factorial	% Varianza Explicada	Alfa
Incorporar directivos no familiares	0,843	5,116	0,5865
Procesos competitivos en la selección de directivos	0,575		

Fuente: Elaboración Propia

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

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

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

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

El quinto factor **Capacidad de seleccionar al profesional según las necesidades de la empresa y que la familia respalde al profesional**, incluye las variables asociadas a que el Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria, y que la selección del profesional sea según necesidades de la empresa, y además se relaciona con que el profesional logre un liderazgo efectivo.



El factor explica en un 6,089% de la varianza total y un índice de coherencia interna de 0,6921.

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

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

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

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

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



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

IV. 5. Análisis de varianza (ANOVA)

Luego de realizar el análisis factorial, se procedió con el análisis de varianza. A cada factor con sus respectivas variables se le calculó su media aritmética. Con el ejercicio anterior se crearon 11 “nuevas variables”, representativas de cada factor. Se hizo una comparación de medias entre académicos o asesores y empresarios (tabla N°10), para ver si existían diferencias significativas.

Tabla N°10: Comparación de Media Aritmética entre Académicos y Empresarios

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

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla N°10 entrega las medias aritméticas de académicos o asesores y empresarios, acompañado del estadístico F (valor de la diferencia de medias) y su correspondiente nivel crítico o nivel de significancia observado (Sig).

Se observa en la tabla que en el factor 6 (“Capacidad de la familia de liderar y preparar el proceso de profesionalización, y de implementar el protocolo familiar”), el estadístico F fue de 8,987, muy por sobre 1, lo que muestra que las medias muestrales son distintas. Además su nivel de significancia fue de 0,003, menor que 0,01 por lo que se rechaza la hipótesis de igualdad de medias y se



concluye que existe diferencia significativa entre académicos y empresarios, (Tabla N° 10).

En el Factor 11 (“Incorporar a través de procesos competitivos a directivos no familiares”), se tiene un F de 5,687, también superior a 1. Su valor crítico (0,019) es menor que 0,05, por lo tanto se decide rechazar la hipótesis de igualdad de medias y se concluye que existe diferencia significativa entre académicos y empresarios, (Tabla N° 10).

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

Capítulo V: Conclusiones, limitaciones y recomendaciones para la gestión.

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

Con respecto al objetivo específico de determinar la validez de las variables críticas de éxito en los procesos de profesionalización de empresas familiares según la opinión de expertos, se realizaron análisis rigurosos de menor a mayor complejidad, se partió con un análisis descriptivo que entregó una visión global de las variables respecto del grado de acuerdo de los expertos, posterior a esto se realizó el análisis inferencial donde se identificaron las variables que se consideraban más importantes tanto para académicos o asesores y para empresarios, además se eliminó la variable **“profesionales que se incorporen sean familiares directos”**. A continuación se realizó el análisis de fiabilidad donde se observó que si se eliminaba la variable **“selección del profesional según las necesidades de la familia”**, el Alfa de Cronbach aumentaba a 0,8853, por lo tanto se tomó la decisión de eliminar la variable. El siguiente paso fue realizar el análisis factorial donde se eliminaron dos variables con carga factorial inferior a 0,4 y una variable con carga negativa: **“los roles de la familia en la gestión estén claramente definidos”**, **“profesional logre consenso con la familia”** y **“nueva generación familiar dispuestos a incorporarse a la**

empresa”. Podemos afirmar que de las 40 variables iniciales 35 de ellas fueron validadas después de seguir análisis estrictos.

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

Las variables definidas como culturales en el modelo inicial, tienden a ser más relevantes al momento de explicar el éxito en la profesionalización, es así como *vencer la resistencia al cambio por parte de la empresa y la familia, junto con la orientación al largo plazo y la capacidad de adaptarse de la empresa*, son fundamentales (todas pertenecen a **F1** que explica en mayor medida la varianza total). Es posible explicar en parte lo anterior, asumiendo que las afirmaciones de las encuestas, fueron formuladas para medir su grado de acuerdo y no se midió si los encuestados tuvieron o tienen en cuenta esas afirmaciones al encarar la "profesionalización", de esta forma el resultado indica si consideran importantes las afirmaciones y no cuantas empresas llevan adelante las buenas prácticas al iniciar el proceso. Podría darse la paradoja de que los encuestados dijeran que están de acuerdo aunque no lo apliquen en su empresa. Aquí surge una limitante en la interpretación de los resultados que debe tomarse en cuenta para futuros estudios.

Se puede afirmar que hay variables que en la teoría son importantes y que pertenecen a **“La Identificación de directivos no familiares”** en el modelo intuitivo, pero en el análisis de los datos no lograron explicar en mayor medida el éxito en la profesionalización, ellas se encuentran en el factor que explicaría en menor medida al fenómeno que es el relacionado a la **“Incorporación de directivos no familiares por medio de procesos de selección competitivos” (F11)**.

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

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

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

Los hallazgos de este estudio, entregan luces respecto de los elementos más críticos que empresarios y ejecutivos deben cuidar a la hora de llevar adelante procesos de profesionalización exitosos, permite identificar componentes que deben ser gestionados de forma especial y mantenidos bajo control.

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

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

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

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

Finalmente otro aspecto fundamental es el rol que cumplen las universidades, como se mostró en el capítulo de la metodología hay poca información sobre este tipo de empresas, se sugiere realizar e incentivar futuras



investigaciones dado que el 90% de las firmas son familiares (Centeno, 2010). Además incluir cátedras sobre este tipo de empresas, de manera de trabajar en conjunto (universidades y empresas) para generar redes de apoyo y reforzar vínculos para las empresas familiares.

Bibliografía

1. Amat, J. *La continuidad de la empresa familiar*. Segunda edición. Editorial Gestión 2000. Barcelona, p: 102-103.
2. Arbesú, C. (2010). Protocolo Familiar para la continuidad y éxito de las Empresas familiares. Instituto Chileno de la Empresa Familiar.
3. Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, M., y Domínguez, G. (2004). Boletín Económico de ICE N° 2821 Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar.
4. Belausteguigoitia, I (2003). Luz y sombra en las Empresas Familiares. Centro del Desarrollo de la Empresa Familiar.
5. Cabrera, M. (2007), Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: Perspectiva del predecesor versus sucesor; Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro; ISBN84-680-3573-8. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
6. Calder, (1961). «The peculiar problems of family businesses». Business Horizons, vol. 4.
7. Cannizzarro, E. I. (2007, Octubre 18). *Ponencia Modalidad Virtual: “Eje: Herramientas de Gestión La problemática de la gestión de la empresa familiar”*. Universidad Virtual de Quilmes.
<http://gestion-hotelera.unq.edu.ar/3%20Enagh/Ponencia%20-%20Cannizzarro,%20Ezequiel%20Ignacio.pdf>

8. Chrisman, Chua y Sharma, (2005). *Defining family business by behavior*. Entrepreneurship: Theory & Practice; Vol 23 Issue 4, p 19-39.
9. Centeno, L (2010). Importancia económica de la empresa familiar en el mundo. Centro de Promoción para el Desarrollo de la Empresa Familiar. Extraído 15 de Noviembre de 2010, desde http://www.negocioempresa.com/Miembros/CTRO%20DE%20DGAS/EMPRESA%20FAMILIAR/ARTICULOS/Economic_Importance_of_the_FB.pdf
10. Chrisman, Chua y Sharma, (2005). *Defining family business by behavior*. Entrepreneurship: Theory & Practice; Vol 23 Issue 4, p 19-39.
11. Davis, J. A. (2007, Noviembre 14). *Entrevista: "Algunas veces, la empresa necesita que el primer ejecutivo no sea, un miembro de la familia"*. Innovación y Empresa. <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1434>
12. Davis, J; Tagiuri, R. (1982). *The Advantages and Disadvantages of the Family Business*, Harvard Business School.
13. Davis, J. A. (2009). *El desafío de profesionalizar una empresa familiar. Gestión* <http://ar.hsmglobal.com/notas/43270-el-desafio-profesionalizar-una-empresa-familiar>
14. Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

15. Dodero, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. Editorial El Ateneo.
16. Donnelley, R. G. (1964): “*The Family Business*”. Harvard Business Review, nº 42, p. 93-105.
17. Endeavor; (2004, 18 de Abril). *Endeavor Empresa de Tradición familiar*. Extraído el día 26 de Abril 2009 desde fuente; Emprendedores <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/empresasfiliales/400726.html>
18. Flores, V; Vega A. (2008, 21 de Mayo). La profesionalización un reto de la empresa familiar. GestioPolis. Extraído el 05 de Marzo 2009 desde <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/profesionalizacion-un-reto-de-la-empresa-familiar.htm>
19. Gallo, A. (1985). Las empresas familiares, Biblioteca de Dirección y Administración de la Empresa, Editorial Orbis.
20. GALLO, A. (2002): “Evolución hacía una empresa familiar y multinacional”. Seminario impartido en la Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas.
21. García, M. (2001); Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
22. Gimeno, A. (2004). El Desempeño en la Empresa Familiar: Un estudio Causal de los Factores y Variables Internas. Tesis doctoral. Family Business Knowledge.

23. Hermosillo, H (2007). Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. X Asamblea General de la (ALAFEC). Ponencia; La franquicia como estrategia de internacionalización en la empresa familiar mexicana.
24. Hernández, Lissette (2006): XVII conferencia internacional “Estrategias de desarrollo y alternativas para America Latina y El Caribe” 18, 19 y 20 de Octubre 2006, Puebla, México.
25. Jiménez, G (2009, 13 de Mayo). Entrevista “Profesionalizar la empresa familiar, clave para el éxito”. Centro de empresas familiares. Gestión.
26. Lansberg, I; Gersick, K; (2006). *Sello de la familia: Cultura y sello corporativo en la empresa familiar Latinoamericana*. Harvard Business Review, p 4.
27. Leach, P; (1993). *La empresa familiar*, Ediciones Granica. S. A, capitulo 4, p. 125-138.
28. Levinson, H. (1971). “Conflicts that plague family businesses”. *Harvard Business Review*”. March-April, Vol. 49, nº2. p. 90-98.
29. Lozano, U (2008). La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. Estudios Gerenciales, vol. 24. ISSN 0123-5923
30. Martínez, J; (2006) Dirección de empresas familiares: Reto al destino, Editorial Emprenden.

31. Negreira, F., y Negreira J. (2007). Planificar la sucesión en la empresa familiar. Escuela de Negocio Caixanova.
32. Nieto, M; (2003). *Las PYME familiares en España: ¿qué nos dicen los datos?* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9 (2), 2003, pp. 115-128.
33. Malhotra, N; (2004). Investigación de mercados, un enfoque aplicado. Cuarta edición. Pearson Educación, Mexico, capítulo 19, p 559-577.
34. Ribes, G; (2006, Septiembre). *La empresa familiar: la estrategia de crecimiento externo vía los procesos de fusión de empresas*. Tesis de postgrado, Dpto. de Organización de Empresa. Universidad Politécnica de Valencia.
35. Rienda. L, Pertusa. E, Claver. E. (2004). *Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico*. Dialnet, ISSN 0212-1867, N°118, pp229-259.
36. Rockart, J.F. (1979). Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review
37. Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Faces*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Rueda, G. (2003). Improvisación en la administración, ¿Lastre empresarial. Tesis profesional. Universidad de las Américas Puebla Escuela de Negocio. Departamento de Contaduría y Finanzas.

39. Salazar, G. (2009, 22 de octubre). Profesionalización de la empresa = Toma ordenada de decisiones (I). Extraído el 3 de Mayo de 2009 desde <http://laempresafamiliar.blogspot.com/2009/10/profesionalizacion-de-la-empresa-toma.html>
40. Sánchez , I., y Barber, C. (2010). Las Empresas Familiares. Extraído el día 26 de Abril 2009 desde fuente; Emprendedores <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/empresasfiliales/493288.html>
41. Santos, R; García, E; (2009). *Las políticas de buen gobierno y la financiación: dos factores claves e interrelacionados en el crecimiento de las empresas familiares*. La empresa familiar. Extraído el 20 de Abril 2009 desde http://www.laempresafamiliar.com/rincon_del_experto/articulos_juridicos/vie_w.php?ID=25
42. Sanz, L; (2009). *El dilema del fundador: ¿cuándo dejar la empresa en manos de un gerente profesional?* Blog para la empresa Chilena. Extraído el 20 de Abril 2009 desde <http://blogempresa.blogspot.com/2009/04/empresa-familiar-por-luis-j-sanz.html>
43. Tadeo, R; (2008). Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Tesis de postgrado, Dpto. de Organización de Empresa. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales.

-
44. Vallejo, M; (2008). Coraje: la respuesta cultural a los problemas evolutivos de la empresa familiar. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas Universidad de Jaén.
45. Vilaseca, A. (2008, Julio 28). *Entrevista: "Gobierno de la Empresa familiar". Fondo Multilateral de Inversiones.*
<http://pymesfamiliares.comunidadfomin.org/content/view/32/1/>

Anexo 1: Encuesta

CUESTIONARIO

Junto con saludarle, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, en el marco del proyecto de Tesis “Determinantes del éxito en proceso de profesionalización de las empresas familiares” le solicitan su cooperación respondiendo el siguiente cuestionario.

Su información será de carácter confidencial

Antes de abordar la encuesta debemos entender la Profesionalización de una empresa familiar como un proceso en que cambia la manera de "gestionar" la firma.

En relación a los Factores críticos en el Éxito de un proceso de profesionalización en la empresa familiar, examine cuidadosamente cada ítem mostrado mas abajo y marque con una cruz su opción, conforme a su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos. Para ello use la escala de respuesta que entrega el cuestionario, que va desde muy de acuerdo (7) hasta muy en desacuerdo (1)

Por Ejemplo

“En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:”

...exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La opción **Muy en desacuerdo** nos indica que el entrevistado no cree que la existencia de una nueva generación de profesionales en la familia sea un factor crítico de éxito para la profesionalización de las empresas familiares.

A continuación señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto de cada una de las siguientes afirmaciones en relación a los Factores críticos en el Éxito de un proceso de profesionalización en la empresa familiar.

En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:		1	2	3	4	5	6	7
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Respecto a los factores Culturales								
1	Existan buenas relaciones familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Exista orientación de largo plazo en la gestión de la empresa familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	No exista resistencia al cambio por parte de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	No exista resistencia al cambio por parte de la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	El propietario comparta las tareas de gestión en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respecto a la formación de los sucesores								
9	Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Existan procesos competitivos de selección de los profesionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	El/los profesional/es que se incorpore(n) a la empresa sean familiares directos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto de cada una de las siguientes afirmaciones en relación a los Factores críticos en el Éxito de un proceso de profesionalización en la empresa familiar.

En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:		1	2	3	4	5	6	7
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Respecto a la formación de los sucesores								
14	El/los profesional/es que se incorpore(n) a la empresa cuente(n) con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	El/los profesional/es que se incorpore(n) a la empresa cuente(n) con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	El/los profesional/es que se incorpore(n) a la empresa tengan conocimiento previo del negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	El/los profesional/es que se incorpore(n) a la empresa cuente(n) con un alto compromiso hacia ella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	El/los profesional/es que se incorpore(n) a la empresa cuente(n) con un alto grado de proactividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	El/los profesional/es que se incorpore(n) a la empresa posean amplia libertad para la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	El/los profesional/es que se incorpore(n) a la empresa posean una alta capacidad de lograr consensos con la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	El/los profesional/es que se incorpore(n) comparta(n) valores familiares en la gestión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	El/los profesional/es que se incorpora(n) cuente(n) con el respaldo de la familia propietaria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	El/los profesional/es que se incorpore(n) a la empresa logre(n) un liderazgo efectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto de cada una de las siguientes afirmaciones en relación a los Factores críticos en el Éxito de un proceso de profesionalización en la empresa familiar.

En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:		1	2	3	4	5	6	7
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La identificación y capacitación de directivos no familiares.								
24	Exista incorporación de directivos no familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Existan procesos competitivos de selección de los directivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	La elección del personal sea sólo por referencias, sin un proceso formal de selección.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Los directivos no familiares sean competentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Exista lealtad de los directivos no familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Exista permanencia de directivos no familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia.								
31	La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización. (protocolo familiar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	El proceso de profesionalización sea liderado por la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Los roles de la familia en la gestión de la empresa familiar sean claramente definidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Existan Asesores Externos que ayuden al proceso de profesionalización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo respecto de cada una de las siguientes afirmaciones en relación a los Factores críticos en el Éxito de un proceso de profesionalización en la empresa familiar.

En una Empresa Familiar, es un Factor Crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:		1	2	3	4	5	6	7
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
37	Existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Existan mecanismos al interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Existan procesos de control de gestión al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42	Quien responde esta encuesta es:	
	Académico	<input type="checkbox"/>
	Experiencia	<input type="checkbox"/>
	Mixto	<input type="checkbox"/>

Información General

43	Edad: <input type="checkbox"/> Menor de 30 años <input type="checkbox"/> Entre 31 y 40 años	<input type="checkbox"/> Entre 41 y 50 años <input type="checkbox"/> Entre 51 y 60 años <input type="checkbox"/> Mayor de 60 años
44	Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino
45	Indique el nivel educativo más alto que posee. <input type="checkbox"/> Sin Estudios <input type="checkbox"/> Enseñanza Básica <input type="checkbox"/> Enseñanza Media <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Post Grado	
46	Años de experiencia en empresas familiares <input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> De 2 a 5 años <input type="checkbox"/> De 6 a 10 años <input type="checkbox"/> De 11 a 15 años <input type="checkbox"/> De 16 a 20 años <input type="checkbox"/> De 21 a 25 años <input type="checkbox"/> Más de 26 años	
47	¿Desea recibir las conclusiones de la investigación? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Usted nos puede recomendar personas que tengan conocimiento sobre gestión de empresas familiares. Nombre: E-mail: Teléfono:		
Nombre: E-mail: Teléfono:		
Nombre: E-mail: Teléfono:		

Anexo 2: Variables

Tabla N°11: Variables

Nombre de la variable	Breve descripción	Referencia
Nueva generación	<p>Existe una nueva generación en la familia que pueda hacerse cargo de la EF. El relevo generacional, suele ser mucho más conflictivo de primera a segunda generación, ya que el fundador esta en este proceso. (Beckhard y Dyer, 1983). El proceso de transición es doble porque se traduce en la empresa y en la familia. (García, 2001). El relevo generacional no solo condiciona la continuidad de la familia en la empresa sino también la propia continuidad de la empresa en el mercado. (García, 2001: 75)</p>	<p>García, (2001); Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia; p. 4</p>
Profesionalización liderada por	<p>El proceso de profesionalización este a cargo de la familia. Y que los que se incorporan a la empresa sean profesionales de familiares</p>	<p>Maria Ercilla García Álvarez, (2001); Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia. P. 68-69.</p>
Profesionales no familiares	<p>Dispuesto a incorporar profesionales no familiares en cargos gerenciales u operacionales. Directivos no familiares en el gobierno de la empresa: los fundadores adoptan tres posturas respecto a la incorporación de directivos no familiares en el gobierno de la empresa. Los fundadores artífices rechazan esta posibilidad. En cambio, la totalidad de los fundadores estratégicos y la mitad de los de tradición familiar cuentan con directivos no familiares de promoción interna, fundamentalmente a nivel intermedio con una función de complemento y consejo de los directivos familiares que son los encargados de gobierno de la empresa.</p>	<p>García, (2001); Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia; p. 226</p>
Liderazgo efectivo	<p>Que el profesional tenga la habilidad de liderar el comportamiento de los empleados, para el logro de los objetivos de la organización.</p>	<p>Leach (1993). "La Empresa Familiar", Capítulo IV Profesionalización de la Empresa. P</p> <p>Barbeito; Guillén; Martínez y Domínguez (2004); Boletín Económico de ICE N° 2821 Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. P 31</p>
Dirigir	<p>Que el sucesor tenga la capacidad de dirigir (llevar a la empresa hacia las meta u objetivos) exitosamente el proceso de profesionalización.</p>	<p>Leach (1993). "La Empresa Familiar", Capítulo IV Profesionalización de la Empresa. P</p>

Continuación de la Tabla N°11: Variables

Nombre de la variable	Breve descripción	Referencia
Influir	Que el sucesor influya positivamente en los empleados. Proceso de influir en las personas para el logro de objetivos organizacionales.	Barbeito; Guillén; Martínez y Domínguez (2004); Boletín Económico de ICE N° 2821 Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. P 31
Comunicación	Proceso mediante el cual dos o más personas transmiten información e interpretan su significado. Que exista dialogo y coordinación en la empresa. Y también entre empresa y la Familia.	Lansberg; Gersick, (2006) Sello de la familia: Cultura y sello corporativo en la empresa familiar Latinoamericana. HBR. P 25-34
Socialización	El sucesor se prepara para su participación en la empresa(proceso de adaptación) La socialización del sucesor se debería complementar con un proceso formativo dentro de la propia empresa con el objetivo de transmitirle la cultura empresarial. La adecuada transmisión de esa cultura a la siguiente generación, puede condicionar el éxito de la empresa	(Cogswell,1968) Longenecker y Schoen: (1978:3) y (García,2004) Lozano; Urbano, 2008. La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. P. 40 (García, 2001; 47).
Formación Académica	En lo que hay acuerdo generalizado es en la necesidad de que el sucesor realice estudios superiores que le aporten unos conocimientos generales sobre dirección . Esto tiene especial importancia porque le facilitarán la posibilidad de seleccionar el apoyo de mandos intermedios, lo que sería muy difícil con una formación técnica	(García, 2001)
Experiencia fuera de la EF	Que el profesional haya trabajado algunos años fuera de la empresa. La formación académica debe ser complementada con la experiencia laboral fuera de la propia empresa	Cabrera, Martín; (2007), Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: Perspectiva del predecesor versus sucesor; Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro; ISBN84-680-3573-8; p. 1258 (Cambien, 1986; Llano y Olguin, 986) que pueda aportar al sucesor nuevas ideas y puntos de vista distintos (Lansberg, 1992).

Continuación de la Tabla N°11: Variables

Nombre de la variable	Breve descripción	Referencia
compromiso	La voluntad del sucesor de comprometarse y hacerse cargo de la empresa familiar.	Cabrera, Martín; (2007), Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: Perspectiva del predecesor versus sucesor; Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro; ISBN84-680-3573-8; p. 1261
Capacitado	<p>Si tiene las habilidades necesarias para el cargo.</p> <p>Si la capacidad del potencial sucesor es la requerida para las funciones a desempeñar en la empresa familiar, se tiene uno de los criterios claves que alinean los intereses de la empresa con los recursos que entran a ella.</p> <p>(atraer y desarrollar a personas talentosas familiares y no familiares)</p>	<p>Lozano; Urbano, 2008. La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. P. 40</p> <p>Davis revista gestión</p>
Conocimiento	<p>Que el profesional tenga un gran conocimiento del negocio.</p> <p>.....</p> <p>Incorporarse directamente a la cúpula directiva sin conocer las características propias de la firma puede dar lugar a graves errores por parte del recién llegado que dañen su credibilidad</p> <p>Si bien un proceso de formación realizado exclusivamente dentro de la empresa no se considera adecuado, lo que desde luego aporta es un conocimiento profundo de la organización.</p> <p>(experiencia del negocio)</p>	<p>Ayala Calvo, J.C y grupo de investigación FEDRA Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro</p> <p>.....</p> <p>(García, 2001; 47).</p>
Autonomía en la forma de actuar.	<p>El profesional tenga independencia, libertad, para tomar decisiones.</p> <p>Dyer (4) (1986) considera el Síndrome de Rebeca como uno de los problemas principales a los que se enfrentan a menudo los líderes empresariales de segunda y tercera generación que son incapaces de librarse del fantasma del fundador, se les presiona para seguir la tradición y se les critica por no estar a la altura de las expectativas.</p>	<p>Barbeito; Guillén; Martínez y Domínguez (2004); Boletín Económico de ICE N° 2821 Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. P 31</p>
Valores del fundador/ (profesional)	Que los profesionales que se incorporen compartan los valores de la familia fundadora de la empresa	García, (2001); Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia; p. 165

Continuación de la Tabla N°11: Variables

Nombre de la variable	Breve descripción	Referencia
Valores del fundador, estén alineados con la empresa-familia	Es el enlace entre la empresa y la familia. los objetivos de ambas entidades	Maria Ercilla García Álvarez, (2001); Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia. P. 62
Compartir tareas de gestión	El patriarca, busca compartir las responsabilidades en gestión con otros miembros profesionales que potencia el desarrollo de la empresa. Al compartir la responsabilidad con otros, el propietario está más libre para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial Leach (1993)	Leach (1993). "La Empresa Familiar", Capítulo IV Profesionalización de la Empresa. P
Confianza	Confianza de los fundadores al profesional a cargo del proceso de profesionalización.	
Planificación Profesional	Qué el proceso de profesionalización en la empresa familiar ocurre como consecuencia de una acción planificada por la familia. (crear un protocolo familiar)	Leach (1993). "La Empresa Familiar", Capítulo IV Profesionalización de la Empresa. P Davis (2006) ADN de la empresa familiar
Capacidad para lograr consensos.	Capacidad para resolver conflicto. Existen procesos y convenios para tratar los problemas familiares que rigen en la empresa y que dificultan el éxito del proceso de profesionalización	Leach (1993). "La Empresa Familiar", Capítulo IV Profesionalización de la Empresa. P
Cercanía de las relaciones familiares	Las relaciones que se desarrollan en la familia condiciona en muchos casos la propia sucesión (Davis y Harveston, 1998). Estas se manifiestan con más claridad en la comunicación y entendimiento entre padre e hijo (normalmente primeros protagonistas del proceso). Por ello, una estrecha relación entre ambos incrementará las posibilidades de que la sucesión tenga éxito (Barnes Y Hershon, 19976; Lansberg, 1992; García, 2001) puesto que no existen tensiones debidas a disparidades de criterio (Ward, 1988)	(García, 2001)
Respaldo	Qué exista respaldo de la familia a la gestión de los nuevos profesionales que se incorporan a la gestión.	
Existan procesos formales y rigurosos en la selección	Que la decisión de incorporar a un profesional obedezca a las necesidades de la empresa y no a las necesidades de la familia.	Davis (2008) ABC
Orientación al largo plazo	En general, las empresas familiares suelen tener una visión más a largo plazo del propio negocio, es decir, no se lo plantean como aventuras para un corto periodo de tiempo	Kets de Vries, 1993, 1996; Leach, 1993; Gallo, 1995; Ginebra, 1997; Ibrahim y Ellis, 1994; Davis, 1983; Poutziouris, 2001

Continuación de la Tabla N°11: Variables

Nombre de la variable	Breve descripción	Referencia
Alineadas con los objetivos de la familia		Davis (2008)
Roles claros en el proceso de profesionalización	Qué estén claros los roles y funciones de los distintos integrantes de la familia y que estos sean respetados en el proceso que conduce a la profesionalización. (porcentaje de participación en la sociedad)	Leach (1993). "La Empresa Familiar", Capítulo IV Profesionalización de la Empresa. P
Canales de comunicación	Qué existan canales de comunicación hacia el interior de la empresa que sean coherentes y claros.	Leach (1993). "La Empresa Familiar", Capítulo IV Profesionalización de la Empresa. P
Asesores externos	Qué la empresa familiar cuente con asesores externos capacitados que guíen el proceso de profesionalización. (asesores comerciales, asesores legales y asesores contables, etc.)	Leach (1993). "La Empresa Familiar", Capítulo IV Profesionalización de la Empresa. P
Capacidad de adaptación de los empleados	Capacidad de adaptar el proceso de profesionalización a las necesidades de los actuales empleados. (Existió cooperación, v/s boicot, rápido aprendizaje, desvinculaciones, nuevas contrataciones, vicios de la administración antigua) Resistencia al cambio	Davis, (2006). Dentro del ADN de la empresa familiar. Una conversación con el experto en empresas familiares John A. Davis. Harvard Business Review América Latina.
Capacidad de adaptación de los familiares	Los familiares respetaron el proceso, se adaptaron al objetivo dejando atrás intereses o visiones personales en pro del éxito del proceso de profesionalización. Resistencia al cambio	
Comunicación	Que exista diálogo y coordinación entre la	Lansberg; Gersick, (2006) Sello de la familia: HBR. P 25-34
Orientación conservadora	Aversión al riesgo por parte de los familiares, ya que en cada decisión se compromete su patrimonio. Se espera observar una orientación más bien conservadora frente a los riesgos.	Davis, (2006). Dentro del ADN de la empresa

Continuación de la Tabla N°11: Variables

Nombre de la variable	Breve descripción	Referencia
Proactividad	Adelantarse a las necesidades de la empresa.	Santiago, (2002); El secreto de las empresas familiares; Buenos Aires; El ateneo; p.57
Buenas Relaciones	Las decisiones más importantes en las empresas familiares tienen que ver con la armonía o conflicto entre la familia y la empresa. Una mayor armonía en una empresa familiar se aprecia en mejores relaciones humanas y en una mejor atmósfera laboral	Tadeo, R; (2008) //Vallejo (2008)
Procesos competitivos en la selección de los profesionales	Se trata de conseguir que los directivos familiares cuenten con las competencias que el negocio necesita. Si no se logra que estos	Santiago, (2002); El secreto de las empresas familiares; Buenos Aires; El ateneo; p.41
Lealtad de directivos no familiares	En cuanto a la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma	Flores, V; Vega A, (2008, 21 de Mayo). La profesionalización un reto de la empresa familiar.
Estructura organizacional	Una estructura documentada de la organización y una descripción de los cargos	Leach 1993
Familia prepara el Proceso de profesionalización	El éxito en el proceso de profesionalización se dan en forma completa cuando la familia apoya dicho proceso	Salazar, (2009)
Planificación estratégica	Planificación formal y sistemática: planes operativos estratégicos y circunstanciales.	Leach 1993
Procesos de control	Sistema de control planificado y formal que incluye cálculo, evaluación y beneficios de los objetivos.	Leach 1993
Procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia	Abordar problema de sucesión tempranamente	Davis (2006)

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3: Análisis de Fiabilidad

Tabla N°12: Alfa de Cronbach

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Corrected	Alpha if Item Deleted
Buenas relaciones	230,12	265,6824	0,3443	0,869
Orientación L/P	229,82	268,7147	0,3833	0,869
Canales comunicación	229,98	268,9895	0,3166	0,8696
Vencer Resistencia al cambio por empresa	230,75	261,3207	0,3468	0,8691
Vencer Resistencia al cambio por familia	230,07	265,5405	0,3476	0,8689
Empresa tenga capacidad de adaptarse	230,45	259,947	0,4385	0,867
Familia posea capacidad de adaptarse	230,22	260,5774	0,3788	0,8683
Propietario comparta tareas de gestión	231,15	260,8561	0,2454	0,8736
Selección del profesional según necesidades de la familia	231,72	276,4461	-0,0517	0,8853
Selección del profesional según necesidades de la empresa	229,85	266,9773	0,3646	0,8688
Procesos competitivos en la selección del profesional	230,16	257,0448	0,5869	0,8643
Nueva generación familiar para incorporarse a la empresa	230,85	255,5025	0,4497	0,8667
Profesional cuente con estudios superiores	230,36	261,4246	0,4598	0,8668
Profesional cuente con experiencia	230,6	265,1515	0,282	0,8704
Profesional tenga conocimiento del negocio	230,72	257,5976	0,437	0,867
Profesional cuente con alto compromiso	229,93	259,4193	0,5792	0,865
Profesional cuente con alto grado de proactividad	229,97	261,1809	0,5899	0,8654
Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones	230,94	265,5115	0,3059	0,8697
Profesional logre consenso con la familia	230,44	262,7337	0,3633	0,8686
Profesional comparta valores familiares	230,31	259,4484	0,5096	0,8658
Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria	229,89	271,5736	0,2333	0,8707
Profesional logre un liderazgo efectivo	229,93	263,0557	0,561	0,8662
Incorporar directivos no familiares	230,51	269,2221	0,1598	0,8732
Procesos competitivos en la selección de directivos	230,21	262,0868	0,4446	0,8671
Directivos no familiares sean competentes	229,72	268,7693	0,428	0,8688
Lealtad directivos no familiares	229,99	265,0403	0,4077	0,8681
Permanencia directivos no familiares	230,56	258,2489	0,4852	0,866
Crecimiento directivos no familiares	230,04	264,1196	0,3727	0,8684
Protocolo familiar	230,05	267,1389	0,8699	0,2913
El proceso de profesionalización sea liderado por la familia	230,67	262,8698	0,2608	0,8718
Los roles del profesional sean claramente definidos	229,86	263,9196	0,5533	0,8665
Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	229,97	265,6658	0,3438	0,869
Los roles de la familia en la gestión estén claramente definidos	229,75	268,9369	0,3646	0,8692
Asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización	230,22	266,1329	0,2939	0,8699
Mecanismo que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización	230,21	259,4403	0,4915	0,8661
Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el proceso de profesionalización	230,29	258,2888	0,567	0,8648
Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	230,39	259,7555	0,4738	0,8664
Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	229,87	262,8617	0,429	0,8675
El proceso de profesionalización sea declarado en el plan estratégico de la empresa	230	264,9697	0,3418	0,869

Reliability Coefficients	
N of Cases = 100,0	N of Items = 39
Alpha = ,8716	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°13: Alfa de Cronbach

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Corrected	Alpha if Item Deleted
Buenas relaciones	225,51	265,3029	0,3465	0,8832
Orientación L/P	225,21	268,1474	0,3959	0,883
Canales comunicación	225,37	268,2557	0,3349	0,8835
Vencer Resistencia al cambio por empresa	226,14	260,364	0,3633	0,8833
Vencer Resistencia al cambio por familia	225,46	264,857	0,3601	0,883
Empresa tenga capacidad de adaptarse	225,84	258,8024	0,4626	0,8811
Familia posea capacidad de adaptarse	225,61	260,4019	0,3752	0,883
Propietario comparta tareas de gestión	226,54	260,8368	0,2397	0,8883
Selección del profesional según necesidades de la empresa	225,24	266,9923	0,3512	0,8832
Procesos competitivos en la selección del profesional	225,55	255,9268	0,6131	0,8786
Nueva generación familiar para incorporarse a la empresa	226,24	256,063	0,4288	0,882
Profesional cuente con estudios superiores	225,75	261,1995	0,4569	0,8814
Profesional cuente con experiencia	225,99	265,0605	0,2757	0,8848
Profesional tenga conocimiento del negocio	226,11	257,0888	0,4421	0,8816
Profesional cuente con alto compromiso	225,32	258,7046	0,5937	0,8794
Profesional cuente con alto grado de proactividad	225,36	260,4347	0,6074	0,8797
Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones	226,33	265,5567	0,2949	0,8842
Profesional logre consenso con la familia	225,83	263,3344	0,3368	0,8835
Profesional comparta valores familiares	225,7	259,6667	0,4925	0,8807
Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria	225,28	271,4764	0,2224	0,8848
Profesional logre un liderazgo efectivo	225,32	262,9673	0,5511	0,8807
Incorporar directivos no familiares	225,9	268,5758	0,1684	0,8871
Procesos competitivos en la selección de directivos	225,6	261,1919	0,4638	0,8813
Directivos no familiares sean competentes	225,11	268,3211	0,4354	0,8828
Lealtad directivos no familiares	225,38	264,7228	0,4077	0,8824
Permanencia directivos no familiares	225,95	257,6237	0,4943	0,8805
Crecimiento directivos no familiares	225,43	263,1769	0,3931	0,8825
Protocolo familiar	225,44	267,5014	0,2684	0,8845
El proceso de profesionalización sea liderado por la familia	226,06	263,8954	0,2309	0,8869
Los roles del profesional sean claramente definidos	225,25	263,3813	0,5635	0,8808
Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	225,36	264,5358	0,3716	0,8828
Los roles de la familia en la gestión estén claramente definidos	225,14	268,263	0,3823	0,8831
Asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización	225,61	265,109	0,3159	0,8838
Mecanismo que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización	225,6	259,5758	0,4775	0,8809
Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el proceso de profesionalización	225,68	257,6339	0,5784	0,8793
Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	225,78	258,8804	0,4911	0,8807
Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	225,26	262,1337	0,443	0,8817
El proceso de profesionalización sea declarado en el plan estratégico de la empresa	225,39	264,2403	0,3551	0,8831

Reliability Coefficients	
N of Cases = 100,0	N of Items = 38
Alpha = ,8853	

Anexo 4: Primer Análisis Factorial Exploratorio

Para la realización del análisis factorial, se utilizaron 38 variables y los datos de 100 encuestados, entre académicos y empresarios. Para comprobar la apropiabilidad del análisis factorial, se analizaron las correlaciones entre las variables.

Tabla N° 14: Matriz de Correlación

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V10	V11
V1 Buenas relaciones	1,000									
V2 Orientación L/P	0,078	1,000								
V3 Canales comunicación	0,294	0,215	1,000							
V4 Resistencia al cambio por empresa	0,123	0,365	0,124	1,000						
V5 Resistencia al cambio por familia	0,019	0,428	0,077	0,612	1,000					
V6 Empresa tenga capacidad de adaptarse	0,095	0,376	0,185	0,612	0,311	1,000				
V7 Familia posea capacidad de adaptarse	0,061	-0,036	0,026	-0,016	-0,008	0,124	1,000			
V8 Propietario comparta tareas de gestión	0,388	0,098	0,119	-0,007	0,029	0,084	0,182	1,000		
V10 Selección del profesional según necesidades empresa	0,099	0,182	0,097	0,118	0,293	0,080	0,062	-0,068	1,000	
V11 Procesos competitivos en la selección del profesional	0,194	0,288	0,261	0,287	0,161	0,359	0,439	0,220	0,077	1,000
V12 Nueva generación familiar para incorporarse a la empresa	0,269	0,092	-0,009	0,170	0,094	0,350	0,271	0,285	-0,010	0,314
V14 Profesional cuente con estudios superiores	0,156	0,231	0,209	0,166	0,134	0,299	0,098	0,116	0,317	0,267
V15 Profesional cuente con experiencia	0,213	0,114	-0,020	0,149	0,186	0,071	0,171	-0,103	0,209	0,095
V16 Profesional tenga conocimiento del negocio	0,222	0,064	0,053	0,114	0,230	0,207	0,369	0,107	0,227	0,232
V17 Profesional cuente con alto compromiso	0,319	0,179	0,211	0,163	0,156	0,276	0,544	0,376	0,189	0,517
V18 Profesional cuente con alto grado de proactividad	0,232	0,434	0,282	0,240	0,388	0,412	0,203	0,299	0,279	0,477
V19 Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones	0,160	0,050	0,047	0,106	0,192	0,412	0,137	0,190	0,170	0,073
V20 Profesional logre consenso con la familia	0,236	0,040	-0,068	0,160	0,130	0,412	0,301	0,167	0,123	0,166
V21 Profesional comparta valores familiares	0,296	0,133	0,077	0,228	0,005	0,412	0,419	0,114	0,132	0,364
V22 Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria	0,102	0,094	0,014	0,032	0,204	0,412	-0,011	-0,019	0,500	-0,008
V23 Profesional logre un liderazgo efectivo	0,299	0,196	0,179	0,301	0,359	0,412	0,157	0,149	0,394	0,339
V24 Incorporar directivos no familiares	0,167	0,185	0,175	0,079	0,072	0,412	-0,029	-0,185	0,130	0,199
V25 Procesos competitivos en la selección de directivos	0,167	0,153	0,208	0,247	0,252	0,412	0,199	0,101	0,099	0,541
V27 Directivos no familiares sean competentes	0,125	0,328	0,358	0,128	0,103	0,412	0,142	0,089	0,089	0,289
V28 Lealtad directivos no familiares	0,198	0,093	0,313	-0,007	0,029	0,412	0,204	0,255	0,278	0,235
V29 Permanencia directivos no familiares	0,078	0,175	0,325	0,267	0,099	0,412	0,314	0,050	0,189	0,338
V30 Crecimiento directivos no familiares	0,239	0,089	0,251	0,153	0,028	0,412	0,310	0,169	0,218	0,284
V31 Protocolo familiar	-0,059	0,156	0,019	0,051	0,068	0,412	0,081	0,079	0,122	0,289
V32 El pp sea liderado por la familia	-0,030	-0,055	0,152	-0,135	-0,033	0,412	0,129	0,221	0,040	0,164
V33 Los roles del profesional sean claramente definidos	0,147	0,313	0,262	0,163	0,221	0,412	0,254	0,173	0,218	0,339
V34 Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	0,078	0,210	0,383	0,046	0,116	0,412	-0,055	0,130	0,139	0,109
V35 Los roles de la familia en la gestión estén claramente definidos	0,121	0,224	0,224	0,175	0,335	0,412	-0,019	-0,122	0,277	0,165
V36 Asesores externos que ayuden al pp	0,206	0,319	0,189	0,216	0,221	0,412	-0,010	0,000	0,140	0,193
V37 Mecanismo que permitan a la familia preparar el pp	0,016	0,159	0,193	0,278	0,127	0,412	0,144	-0,019	0,207	0,316
V38 Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el pp	0,163	0,377	0,158	0,496	0,297	0,412	0,109	0,217	0,164	0,372
V39 Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	0,130	0,207	0,015	0,082	0,090	0,412	0,407	0,117	0,199	0,438
V40 Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	0,028	0,257	0,183	0,072	0,189	0,412	0,134	0,076	0,181	0,392
V41 El pp sea declarado en el plan estratégico de la empresa	0,035	0,155	0,169	-0,018	0,140	0,412	0,141	-0,081	0,244	0,264

Continuación de la Tabla N° 14: Matriz de Correlación

	V12	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22
V1 Buenas relaciones										
V2 Orientación L/P										
V3 Canales comunicación										
V4 Resistencia al cambio por empresa										
V5 Resistencia al cambio por familia										
V6 Empresa tenga capacidad de adaptarse										
V7 Familia posea capacidad de adaptarse										
V8 Propietario comparta tareas de gestión										
V10 Selección del profesional según necesidades empresa										
V11 Procesos competitivos en la selección del profesional										
V12 Nueva generación familiar para incorporarse a la empresa	1,000									
V14 Profesional cuente con estudios superiores	0,204	1,000								
V15 Profesional cuente con experiencia	0,033	0,252	1,000							
V16 Profesional tenga conocimiento del negocio	0,481	0,323	0,196	1,000						
V17 Profesional cuente con alto compromiso	0,444	0,237	-0,022	0,323	1,000					
V18 Profesional cuente con alto grado de proactividad	0,273	0,346	0,100	0,349	0,559	1,000				
V19 Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones	0,163	0,226	0,101	0,151	0,160	0,201	1,000			
V20 Profesional logre consenso con la familia	0,112	0,217	0,321	0,138	0,119	0,188	0,392	1,000		
V21 Profesional comparta valores familiares	0,413	0,022	0,257	0,184	0,506	0,262	0,210	0,356	1,000	
V22 Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria	-0,037	0,172	0,228	-0,024	0,062	0,106	0,282	0,279	0,213	1,000
V23 Profesional logre un liderazgo efectivo	0,245	0,276	0,171	0,229	0,424	0,366	0,523	0,401	0,493	0,410
V24 Incorporar directivos no familiares	-0,193	0,075	0,184	-0,103	0,060	-0,028	0,009	0,063	0,107	0,081
V25 Procesos competitivos en la selección de directivos	0,213	0,135	0,124	0,132	0,312	0,372	0,230	0,129	0,125	0,012
V27 Directivos no familiares sean competentes	0,160	0,453	0,204	0,100	0,324	0,259	-0,050	-0,005	0,274	0,182
V28 Lealtad directivos no familiares	0,195	0,201	-0,041	0,167	0,567	0,290	0,033	-0,114	0,334	0,156
V29 Permanencia directivos no familiares	0,216	0,238	0,233	0,443	0,289	0,224	0,035	0,121	0,325	0,148
V30 Crecimiento directivos no familiares	0,194	0,042	0,165	0,161	0,334	0,180	0,007	0,098	0,361	0,054
V31 Protocolo familiar	0,053	0,077	0,200	-0,071	0,010	0,111	-0,021	0,292	0,137	0,029
V32 El pp sea liderado por la familia	0,187	-0,030	0,126	0,067	-0,027	0,048	0,142	0,219	0,200	0,241
V33 Los roles del profesional sean claramente definidos	0,157	0,445	0,113	0,238	0,334	0,338	0,397	0,191	0,237	0,101
V34 Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	-0,076	0,263	0,036	0,053	0,206	0,239	0,290	-0,041	0,025	0,162
V35 Los roles de la familia en la gestión estén claramente definidos	-0,070	0,163	0,053	0,060	0,179	0,230	0,212	0,125	0,226	0,298
V36 Asesores externos que ayuden al pp	0,095	0,346	0,089	0,395	0,075	0,218	-0,062	0,094	0,018	-0,046
V37 Mecanismo que permitan a la familia preparar el pp	0,307	0,257	0,316	0,295	0,146	0,209	-0,112	0,237	0,363	0,043
V38 Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el pp	0,435	0,413	0,066	0,339	0,336	0,502	0,127	0,100	0,189	-0,013
V39 Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	0,365	0,038	0,012	0,229	0,375	0,310	0,107	0,101	0,274	0,041
V40 Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	0,231	0,316	0,004	0,214	0,408	0,473	-0,031	0,010	0,109	0,048
V41 El pp sea declarado en el plan estratégico de la empresa	0,093	0,278	0,119	0,230	0,138	0,265	0,102	-0,051	-0,017	0,025

Continuación de la Tabla N° 14: Matriz de Correlación

		V23	V24	V25	V27	V28	V29	V30	V31	V32
V1	Buenas relaciones									
V2	Orientación L/P									
V3	Canales comunicación									
V4	Resistencia al cambio por empresa									
V5	Resistencia al cambio por familia									
V6	Empresa tenga capacidad de adaptarse									
V7	Familia posea capacidad de adaptarse									
V8	Propietario comparta tareas de gestión									
V10	Selección del profesional según necesidades empresa									
V11	Procesos competitivos en la selección del profesional									
V12	Nueva generación familiar para incorporarse a la empresa									
V14	Profesional cuente con estudios superiores									
V15	Profesional cuente con experiencia									
V16	Profesional tenga conocimiento del negocio									
V17	Profesional cuente con alto compromiso									
V18	Profesional cuente con alto grado de proactividad									
V19	Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones									
V20	Profesional logre consenso con la familia									
V21	Profesional comparta valores familiares									
V22	Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria									
V23	Profesional logre un liderazgo efectivo	1,000								
V24	Incorporar directivos no familiares	0,133	1,000							
V25	Procesos competitivos en la selección de directivos	0,251	0,424	1,000						
V27	Directivos no familiares sean competentes	0,269	0,235	0,186	1,000					
V28	Lealtad directivos no familiares	0,258	0,043	0,190	0,537	1,000				
V29	Permanencia directivos no familiares	0,204	0,115	0,074	0,283	0,414	1,000			
V30	Crecimiento directivos no familiares	0,150	0,082	0,191	0,101	0,291	0,609	1,000		
V31	Protocolo familiar	0,088	0,243	0,362	0,098	-0,060	0,024	0,033	1,000	
V32	El pp sea liderado por la familia	0,075	0,024	0,188	0,114	0,212	0,312	0,110	0,393	1,000
V33	Los roles del profesional sean claramente definidos	0,328	0,068	0,220	0,250	0,336	0,342	0,324	0,204	0,156
V34	Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	0,192	0,248	0,181	0,242	0,275	0,251	0,200	0,011	0,158
V35	Los roles de la familia en la gestión estén claramente definidos	0,443	0,241	0,204	0,166	0,181	0,137	0,137	0,225	0,043
V36	Asesores externos que ayuden al pp	0,008	0,137	0,070	0,244	0,112	0,232	0,060	0,010	-0,030
V37	Mecanismo que permitan a la familia preparar el pp	0,274	0,043	0,170	0,353	0,212	0,379	0,158	0,423	0,426
V38	Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el pp	0,179	0,015	0,291	0,259	0,260	0,264	0,052	0,147	0,085
V39	Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	0,206	0,214	0,392	0,118	0,199	0,084	0,208	0,228	0,062
V40	Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	0,158	0,039	0,242	0,215	0,173	0,093	0,141	0,165	-0,018
V41	El pp sea declarado en el plan estratégico de la empresa	0,126	0,079	0,174	0,149	0,047	0,062	0,208	0,087	-0,006

Continuación de la Tabla N° 14: Matriz de Correlación

		V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41
V1	Buenas relaciones									
V2	Orientación L/P									
V3	Canales comunicación									
V4	Resistencia al cambio por empresa									
V5	Resistencia al cambio por familia									
V6	Empresa tenga capacidad de adaptarse									
V7	Familia posea capacidad de adaptarse									
V8	Propietario comparta tareas de gestión									
V10	Selección del profesional según necesidades empresa									
V11	Procesos competitivos en la selección del profesional									
V12	Nueva generación familiar para incorporarse a la empresa									
V14	Profesional cuente con estudios superiores									
V15	Profesional cuente con experiencia									
V16	Profesional tenga conocimiento del negocio									
V17	Profesional cuente con alto compromiso									
V18	Profesional cuente con alto grado de proactividad									
V19	Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones									
V20	Profesional logre consenso con la familia									
V21	Profesional comparta valores familiares									
V22	Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria									
V23	Profesional logre un liderazgo efectivo									
V24	Incorporar directivos no familiares									
V25	Procesos competitivos en la selección de directivos									
V27	Directivos no familiares sean competentes									
V28	Lealtad directivos no familiares									
V29	Permanencia directivos no familiares									
V30	Crecimiento directivos no familiares									
V31	Protocolo familiar									
V32	El pp sea liderado por la familia									
V33	Los roles del profesional sean claramente definidos	1,000								
V34	Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	0,498	1,000							
V35	Los roles de la familia en la gestión estén claramente definidos	0,442	0,427	1,000						
V36	Asesores externos que ayuden al pp	0,261	0,154	0,252	1,000					
V37	Mecanismo que permitan a la familia preparar el pp	0,148	0,093	0,127	0,144	1,000				
V38	Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el pp	0,322	0,270	0,180	0,257	0,444	1,000			
V39	Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	0,223	0,224	0,303	0,132	0,214	0,405	1,000		
V40	Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	0,241	0,311	0,248	0,214	0,278	0,338	0,556	1,000	
V41	El pp sea declarado en el plan estratégico de la empresa	0,338	0,544	0,314	0,262	0,192	0,222	0,516	0,595	1,000

Además del análisis de la matriz de correlaciones se analizaron el Test de esfericidad de Bartlett y la Medida de la Adecuación de la Muestra Kaiser- Meyer-Olkin

Tabla N°15: KMO y Prueba de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,543
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado 2.076,000
	gl 703
	Sig. 0,000

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se puede apreciar en primer lugar que el K.M.O, posee un valor de 0,543, por lo que existiría una correlación aceptable entre las variables. En segundo lugar, la prueba de esfericidad de Bartlett rechazaría la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad.

Una vez analizados los índices anteriores, se procedió a la realización del análisis utilizando como método de extracción ACP y como método de rotación el Varimax. Los resultados del análisis se muestran a continuación.

Tabla N°16: Varianza Explicada

Factor	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			cuadrado de la extracción			cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,356	21,990	21,990	8,356	21,990	21,990	3,545	9,330	9,330
2	2,725	7,172	29,162	2,725	7,172	29,162	2,982	7,849	17,178
3	2,535	6,671	35,833	2,535	6,671	35,833	2,513	6,614	23,792
4	2,250	5,920	41,753	2,250	5,920	41,753	2,432	6,400	30,192
5	2,046	5,383	47,137	2,046	5,383	47,137	2,187	5,757	35,949
6	1,937	5,097	52,234	1,937	5,097	52,234	2,167	5,703	41,652
7	1,690	4,447	56,681	1,690	4,447	56,681	2,147	5,650	47,302
8	1,509	3,972	60,653	1,509	3,972	60,653	2,126	5,594	52,897
9	1,376	3,620	64,273	1,376	3,620	64,273	1,977	5,202	58,098
10	1,305	3,434	67,707	1,305	3,434	67,707	1,923	5,060	63,158
11	1,059	2,786	70,494	1,059	2,786	70,494	1,918	5,046	68,204
12	1,038	2,731	73,225	1,038	2,731	73,225	1,908	5,020	73,225
13	0,976	2,569	75,794						
14	0,907	2,386	78,180						
15	0,804	2,115	80,295						
16	0,756	1,990	82,285						
17	0,690	1,815	84,100						
18	0,617	1,624	85,724						
19	0,580	1,527	87,251						
20	0,532	1,400	88,650						
21	0,507	1,333	89,984						
22	0,445	1,172	91,155						
23	0,431	1,134	92,289						
24	0,389	1,024	93,313						
25	0,351	0,924	94,237						
26	0,319	0,840	95,077						
27	0,266	0,700	95,776						
28	0,257	0,676	96,452						
29	0,225	0,592	97,044						
30	0,213	0,560	97,604						
31	0,188	0,494	98,097						
32	0,152	0,399	98,496						
33	0,139	0,365	98,862						
34	0,123	0,323	99,184						
35	0,110	0,289	99,473						
36	0,089	0,233	99,706						
37	0,083	0,218	99,924						
38	0,029	0,076	100,000						

Fuente: Elaboración Propia

Realizada la extracción, los 11 primeros componentes obtuvieron valores propios mayores a 1, y estos acumularon una varianza explicativa del modelo en un 72,113%

La matriz de componentes rotados entrega las cargas factoriales de las variables analizadas en esta parte de la investigación. La matriz se muestra a continuación

Tabla N°17: Matriz de Componentes Rotados

Matriz de componentes rotados(a)												
	Componente											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Resistencia al cambio por empresa	0,863											
Empresa tenga capacidad de adaptarse	0,725											
Resistencia al cambio por familia	0,706					0,425						
Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el pp	0,630											
Orientación L/P	0,605											
Profesional cuente con alto grado de proactividad	0,455											
El pp sea declarado en el plan estrategico de la empresa		0,830										
Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales		0,757										
Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia		0,737										
Los roles de la familia en la gestión estén claramente definidos												
Familia posea capacidad de adaptarse			0,772									
Profesional cuente con alto compromiso			0,613									
Procesos competitivos en la selección del profesional			0,581									
Directivos no familiares sean competentes				0,819								
Lealtad directivos no familiares				0,691								
Canales comunicación				0,450								
Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones					0,787							
Los roles del profesional sean claramente definidos					0,660							
Los cargos se encuentren en la estructura organizacional		0,457			0,552							
Profesional logre consenso con la familia												
Selección del profesional según necesidades empresa						0,784						
Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria						0,767						
Profesional logre un liderazgo efectivo						0,496					0,452	
Crecimiento directivos no familiares							0,788					
Permanencia directivos no familiares							0,780					
El pp sea liderado por la familia								0,821				
Protocolo familiar								0,741				
Mecanismo que permitan a la familia preparar el pp								0,627				
Profesional cuente con experiencia									0,610			
Profesional cuente con estudios superiores				0,465					0,592			
Asesores externos que ayuden al pp									0,561			
Profesional tenga conocimiento del negocio									0,549			
Incorporar directivos no familiares										0,821		
Procesos competitivos en la selección de directivos			0,448							0,488		
Nueva generación familiar para incorporarse a la empresa										-0,407	0,405	
Profesional comparta valores familiares											0,770	
Buenas relaciones												0,783
Propietario comparta tareas de gestión												0,717

Fuente: Elaboración Propia



A partir de la tabla anterior, se eliminaron las variables con carga factorial inferior a 0,4 y las variables con carga negativa. Posterior a este procedimiento se hace el análisis nuevamente.

Anexo 5: Matriz de Correlación

Tabla N°18 Matriz de Correlación

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V10
V1 Buenas relaciones	1,000	0,078	0,294	0,123	0,019	0,095	0,061	0,388	0,099
V2 Orientación L/P	0,078	1,000	0,215	0,365	0,428	0,376	-0,036	0,098	0,182
V3 Canales comunicación	0,294	0,215	1,000	0,124	0,077	0,185	0,026	0,119	0,097
V4 Resistencia al cambio por empresa	0,123	0,365	0,124	1,000	0,612	0,612	-0,016	-0,007	0,118
V5 Resistencia al cambio por familia	0,019	0,428	0,077	0,612	1,000	0,311	-0,008	0,029	0,293
V6 Empresa tenga capacidad de adaptarse	0,095	0,376	0,185	0,612	0,311	1,000	0,124	0,084	0,080
V7 Familia posea capacidad de adaptarse	0,061	-0,036	0,026	-0,016	-0,008	0,124	1,000	0,182	0,062
V8 Propietario comparta tareas de gestión	0,388	0,098	0,119	-0,007	0,029	0,084	0,182	1,000	-0,068
V10 Selección del profesional según necesidades empresa	0,099	0,182	0,097	0,118	0,293	0,080	0,062	-0,068	1,000
V11 Procesos competitivos en la selección del profesional	0,194	0,288	0,261	0,287	0,161	0,359	0,439	0,220	0,077
V14 Profesional cuente con estudios superiores	0,156	0,231	0,209	0,166	0,134	0,299	0,098	0,116	0,317
V15 Profesional cuente con experiencia	0,213	0,114	-0,020	0,149	0,186	0,071	0,171	-0,103	0,209
V16 Profesional tenga conocimiento del negocio	0,222	0,064	0,053	0,114	0,230	0,207	0,369	0,107	0,227
V17 Profesional cuente con alto compromiso	0,319	0,179	0,211	0,163	0,156	0,276	0,544	0,376	0,189
V18 Profesional cuente con alto grado de proactividad	0,232	0,434	0,282	0,240	0,388	0,412	0,203	0,299	0,279
V19 Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones	0,160	0,050	0,047	0,106	0,192	0,104	0,137	0,190	0,170
V21 Profesional comparta valores familiares	0,296	0,133	0,077	0,228	0,005	0,159	0,419	0,114	0,132
V22 Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria	0,102	0,094	0,014	0,032	0,204	-0,055	-0,011	-0,019	0,500
V23 Profesional logre un liderazgo efectivo	0,299	0,196	0,179	0,301	0,359	0,212	0,157	0,149	0,394
V24 Incorporar directivos no familiares	0,167	0,185	0,175	0,079	0,072	0,007	-0,029	-0,185	0,130
V25 Procesos competitivos en la selección de directivos	0,167	0,153	0,208	0,247	0,252	0,148	0,199	0,101	0,099
V27 Directivos no familiares sean competentes	0,125	0,328	0,358	0,128	0,103	0,206	0,142	0,089	0,089
V28 Lealtad directivos no familiares	0,198	0,093	0,313	-0,007	0,029	0,056	0,204	0,255	0,278
V29 Permanencia directivos no familiares	0,078	0,175	0,325	0,267	0,099	0,217	0,314	0,050	0,189
V30 Crecimiento directivos no familiares	0,239	0,089	0,251	0,153	0,028	0,099	0,310	0,169	0,218
V31 Protocolo familiar	-0,059	0,156	0,019	0,051	0,068	0,093	0,081	0,079	0,122
V32 El pp sea liderado por la familia	-0,030	-0,055	0,152	-0,135	-0,033	-0,124	0,129	0,221	0,040
V33 Los roles del profesional sean claramente definidos	0,147	0,313	0,262	0,163	0,221	0,274	0,254	0,173	0,218
V34 Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	0,078	0,210	0,383	0,046	0,116	0,173	-0,055	0,130	0,139
V36 Asesores externos que ayuden al pp	0,206	0,319	0,189	0,216	0,221	0,304	-0,010	0,000	0,140
V37 Mecanismo que permitan a la familia preparar el pp	0,016	0,159	0,193	0,278	0,127	0,271	0,144	-0,019	0,207
V38 Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el pp	0,163	0,377	0,158	0,496	0,297	0,622	0,109	0,217	0,164
V39 Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	0,130	0,207	0,015	0,082	0,090	0,318	0,407	0,117	0,199
V40 Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	0,028	0,257	0,183	0,072	0,189	0,386	0,134	0,076	0,181
V41 El pp sea declarado en el plan estrategico de la empresa	0,035	0,155	0,169	-0,018	0,140	0,206	0,141	-0,081	0,244

Continuación de la Tabla N°18: Matriz de Correlación

	V11	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V21	V22	V23
V1 Buenas relaciones	0,194	0,156	0,213	0,222	0,319	0,232	0,160	0,296	0,102	0,299
V2 Orientación L/P	0,288	0,231	0,114	0,064	0,179	0,434	0,050	0,133	0,094	0,196
V3 Canales comunicación	0,261	0,209	-0,020	0,053	0,211	0,282	0,047	0,077	0,014	0,179
V4 Resistencia al cambio por empresa	0,287	0,166	0,149	0,114	0,163	0,240	0,106	0,228	0,032	0,301
V5 Resistencia al cambio por familia	0,161	0,134	0,186	0,230	0,156	0,388	0,192	0,005	0,204	0,359
V6 Empresa tenga capacidad de adaptarse	0,359	0,299	0,071	0,207	0,276	0,412	0,104	0,159	-0,055	0,212
V7 Familia posea capacidad de adaptarse	0,439	0,098	0,171	0,369	0,544	0,203	0,137	0,419	-0,011	0,157
V8 Propietario comparta tareas de gestión	0,220	0,116	-0,103	0,107	0,376	0,299	0,190	0,114	-0,019	0,149
V10 Selección del profesional según necesidades empresa	0,077	0,317	0,209	0,227	0,189	0,279	0,170	0,132	0,500	0,394
V11 Procesos competitivos en la selección del profesional	1,000	0,267	0,095	0,232	0,517	0,477	0,073	0,364	-0,008	0,339
V14 Profesional cuente con estudios superiores	0,267	1,000	0,252	0,323	0,237	0,346	0,226	0,022	0,172	0,276
V15 Profesional cuente con experiencia	0,095	0,252	1,000	0,196	-0,022	0,100	0,101	0,257	0,228	0,171
V16 Profesional tenga conocimiento del negocio	0,232	0,323	0,196	1,000	0,323	0,349	0,151	0,184	-0,024	0,229
V17 Profesional cuente con alto compromiso	0,517	0,237	-0,022	0,323	1,000	0,559	0,160	0,506	0,062	0,424
V18 Profesional cuente con alto grado de proactividad	0,477	0,346	0,100	0,349	0,559	1,000	0,201	0,262	0,106	0,366
V19 Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones	0,073	0,226	0,101	0,151	0,160	0,201	1,000	0,210	0,282	0,523
V21 Profesional comparta valores familiares	0,364	0,022	0,257	0,184	0,506	0,262	0,210	1,000	0,213	0,493
V22 Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria	-0,008	0,172	0,228	-0,024	0,062	0,106	0,282	0,213	1,000	0,410
V23 Profesional logre un liderazgo efectivo	0,339	0,276	0,171	0,229	0,424	0,366	0,523	0,493	0,410	1,000
V24 Incorporar directivos no familiares	0,199	0,075	0,184	-0,103	0,060	-0,028	0,009	0,107	0,081	0,133
V25 Procesos competitivos en la selección de directivos	0,541	0,135	0,124	0,132	0,312	0,372	0,230	0,125	0,012	0,251
V27 Directivos no familiares sean competentes	0,289	0,453	0,204	0,100	0,324	0,259	-0,050	0,274	0,182	0,269
V28 Lealtad directivos no familiares	0,235	0,201	-0,041	0,167	0,567	0,290	0,033	0,334	0,156	0,258
V29 Permanencia directivos no familiares	0,338	0,238	0,233	0,443	0,289	0,224	0,035	0,325	0,148	0,204
V30 Crecimiento directivos no familiares	0,284	0,042	0,165	0,161	0,334	0,180	0,007	0,361	0,054	0,150
V31 Protocolo familiar	0,289	0,077	0,200	-0,071	0,010	0,111	-0,021	0,137	0,029	0,088
V32 El pp sea liderado por la familia	0,164	-0,030	0,126	0,067	-0,027	0,048	0,142	0,200	0,241	0,075
V33 Los roles del profesional sean claramente definidos	0,339	0,445	0,113	0,238	0,334	0,338	0,397	0,237	0,101	0,328
V34 Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	0,109	0,263	0,036	0,053	0,206	0,239	0,290	0,025	0,162	0,192
V36 Asesores externos que ayuden al pp	0,193	0,346	0,089	0,395	0,075	0,218	-0,062	0,018	-0,046	0,008
V37 Mecanismo que permitan a la familia preparar el pp	0,316	0,257	0,316	0,295	0,146	0,209	-0,112	0,363	0,043	0,274
V38 Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el pp	0,372	0,413	0,066	0,339	0,336	0,502	0,127	0,189	-0,013	0,179
V39 Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	0,438	0,038	0,012	0,229	0,375	0,310	0,107	0,274	0,041	0,206
V40 Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	0,392	0,316	0,004	0,214	0,408	0,473	-0,031	0,109	0,048	0,158
V41 El pp sea declarado en el plan estratégico de la empresa	0,264	0,278	0,119	0,230	0,138	0,265	0,102	-0,017	0,025	0,126

Continuación de la Tabla N°18: Matriz de Correlación

	V24	V25	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34
V1 Buenas relaciones	0,167	0,167	0,125	0,198	0,078	0,239	-0,059	-0,030	0,147	0,078
V2 Orientación L/P	0,185	0,153	0,328	0,093	0,175	0,089	0,156	-0,055	0,313	0,210
V3 Canales comunicación	0,175	0,208	0,358	0,313	0,325	0,251	0,019	0,152	0,262	0,383
V4 Resistencia al cambio por empresa	0,079	0,247	0,128	-0,007	0,267	0,153	0,051	-0,135	0,163	0,046
V5 Resistencia al cambio por familia	0,072	0,252	0,103	0,029	0,099	0,028	0,068	-0,033	0,221	0,116
V6 Empresa tenga capacidad de adaptarse	0,007	0,148	0,206	0,056	0,217	0,099	0,093	-0,124	0,274	0,173
V7 Familia posea capacidad de adaptarse	-0,029	0,199	0,142	0,204	0,314	0,310	0,081	0,129	0,254	-0,055
V8 Propietario comparta tareas de gestión	-0,185	0,101	0,089	0,255	0,050	0,169	0,079	0,221	0,173	0,130
V10 Selección del profesional según necesidades empresa	0,130	0,099	0,089	0,278	0,189	0,218	0,122	0,040	0,218	0,139
V11 Procesos competitivos en la selección del profesional	0,199	0,541	0,289	0,235	0,338	0,284	0,289	0,164	0,339	0,109
V14 Profesional cuente con estudios superiores	0,075	0,135	0,453	0,201	0,238	0,042	0,077	-0,030	0,445	0,263
V15 Profesional cuente con experiencia	0,184	0,124	0,204	-0,041	0,233	0,165	0,200	0,126	0,113	0,036
V16 Profesional tenga conocimiento del negocio	-0,103	0,132	0,100	0,167	0,443	0,161	-0,071	0,067	0,238	0,053
V17 Profesional cuente con alto compromiso	0,060	0,312	0,324	0,567	0,289	0,334	0,010	-0,027	0,334	0,206
V18 Profesional cuente con alto grado de proactividad	-0,028	0,372	0,259	0,290	0,224	0,180	0,111	0,048	0,338	0,239
V19 Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones	0,009	0,230	-0,050	0,033	0,035	0,007	-0,021	0,142	0,397	0,290
V21 Profesional comparta valores familiares	0,107	0,125	0,274	0,334	0,325	0,361	0,137	0,200	0,237	0,025
V22 Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria	0,081	0,012	0,182	0,156	0,148	0,054	0,029	0,241	0,101	0,162
V23 Profesional logre un liderazgo efectivo	0,133	0,251	0,269	0,258	0,204	0,150	0,088	0,075	0,328	0,192
V24 Incorporar directivos no familiares	1,000	0,424	0,235	0,043	0,115	0,082	0,243	0,024	0,068	0,248
V25 Procesos competitivos en la selección de directivos	0,424	1,000	0,186	0,190	0,074	0,191	0,362	0,188	0,220	0,181
V27 Directivos no familiares sean competentes	0,235	0,186	1,000	0,537	0,283	0,101	0,098	0,114	0,250	0,242
V28 Lealtad directivos no familiares	0,043	0,190	0,537	1,000	0,414	0,291	-0,060	0,212	0,336	0,275
V29 Permanencia directivos no familiares	0,115	0,074	0,283	0,414	1,000	0,609	0,024	0,312	0,342	0,251
V30 Crecimiento directivos no familiares	0,082	0,191	0,101	0,291	0,609	1,000	0,033	0,110	0,324	0,200
V31 Protocolo familiar	0,243	0,362	0,098	-0,060	0,024	0,033	1,000	0,393	0,204	0,011
V32 El pp sea liderado por la familia	0,024	0,188	0,114	0,212	0,312	0,110	0,393	1,000	0,156	0,158
V33 Los roles del profesional sean claramente definidos	0,068	0,220	0,250	0,336	0,342	0,324	0,204	0,156	1,000	0,498
V34 Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	0,248	0,181	0,242	0,275	0,251	0,200	0,011	0,158	0,498	1,000
V36 Asesores externos que ayuden al pp	0,137	0,070	0,244	0,112	0,232	0,060	0,010	-0,030	0,261	0,154
V37 Mecanismo que permitan a la familia preparar el pp	0,043	0,170	0,353	0,212	0,379	0,158	0,423	0,426	0,148	0,093
V38 Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el pp	0,015	0,291	0,259	0,260	0,264	0,052	0,147	0,085	0,322	0,270
V39 Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	0,214	0,392	0,118	0,199	0,084	0,208	0,228	0,062	0,223	0,224
V40 Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	0,039	0,242	0,215	0,173	0,093	0,141	0,165	-0,018	0,241	0,311
V41 El pp sea declarado en el plan estratégico de la empresa	0,079	0,174	0,149	0,047	0,062	0,208	0,087	-0,006	0,338	0,544

Continuación de la Tabla N°18: Matriz de Correlación

		V36	V37	V38	V39	V40	V41
V1	Buenas relaciones	0,206	0,016	0,163	0,130	0,028	0,035
V2	Orientación L/P	0,319	0,159	0,377	0,207	0,257	0,155
V3	Canales comunicación	0,189	0,193	0,158	0,015	0,183	0,169
V4	Resistencia al cambio por empresa	0,216	0,278	0,496	0,082	0,072	-0,018
V5	Resistencia al cambio por familia	0,221	0,127	0,297	0,090	0,189	0,140
V6	Empresa tenga capacidad de adaptarse	0,304	0,271	0,622	0,318	0,386	0,206
V7	Familia posea capacidad de adaptarse	-0,010	0,144	0,109	0,407	0,134	0,141
V8	Propietario comparta tareas de gestión	0,000	-0,019	0,217	0,117	0,076	-0,081
V10	Selección del profesional según necesidades empresa	0,140	0,207	0,164	0,199	0,181	0,244
V11	Procesos competitivos en la selección del profesional	0,193	0,316	0,372	0,438	0,392	0,264
V14	Profesional cuente con estudios superiores	0,346	0,257	0,413	0,038	0,316	0,278
V15	Profesional cuente con experiencia	0,089	0,316	0,066	0,012	0,004	0,119
V16	Profesional tenga conocimiento del negocio	0,395	0,295	0,339	0,229	0,214	0,230
V17	Profesional cuente con alto compromiso	0,075	0,146	0,336	0,375	0,408	0,138
V18	Profesional cuente con alto grado de proactividad	0,218	0,209	0,502	0,310	0,473	0,265
V19	Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones	-0,062	-0,112	0,127	0,107	-0,031	0,102
V21	Profesional comparta valores familiares	0,018	0,363	0,189	0,274	0,109	-0,017
V22	Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria	-0,046	0,043	-0,013	0,041	0,048	0,025
V23	Profesional logre un liderazgo efectivo	0,008	0,274	0,179	0,206	0,158	0,126
V24	Incorporar directivos no familiares	0,137	0,043	0,015	0,214	0,039	0,079
V25	Procesos competitivos en la selección de directivos	0,070	0,170	0,291	0,392	0,242	0,174
V27	Directivos no familiares sean competentes	0,244	0,353	0,259	0,118	0,215	0,149
V28	Lealtad directivos no familiares	0,112	0,212	0,260	0,199	0,173	0,047
V29	Permanencia directivos no familiares	0,232	0,379	0,264	0,084	0,093	0,062
V30	Crecimiento directivos no familiares	0,060	0,158	0,052	0,208	0,141	0,208
V31	Protocolo familiar	0,010	0,423	0,147	0,228	0,165	0,087
V32	El pp sea liderado por la familia	-0,030	0,426	0,085	0,062	-0,018	-0,006
V33	Los roles del profesional sean claramente definidos	0,261	0,148	0,322	0,223	0,241	0,338
V34	Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	0,154	0,093	0,270	0,224	0,311	0,544
V36	Asesores externos que ayuden al pp	1,000	0,144	0,257	0,132	0,214	0,262
V37	Mecanismo que permitan a la familia preparar el pp	0,144	1,000	0,444	0,214	0,278	0,192
V38	Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el pp	0,257	0,444	1,000	0,405	0,338	0,222
V39	Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	0,132	0,214	0,405	1,000	0,556	0,516
V40	Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	0,214	0,278	0,338	0,556	1,000	0,595
V41	El pp sea declarado en el plan estratégico de la empresa	0,262	0,192	0,222	0,516	0,595	1,000

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6: Índice de Comunalidades

Tabla N°19: Comunalidades

Comunalidades	Inicial	Extracción
Buenas relaciones	1,000	0,739
Orientación L/P	1,000	0,508
Canales comunicación	1,000	0,576
No Exista Resistencia al cambio por empresa	1,000	0,850
No Exista Resistencia al cambio por familia	1,000	0,674
Empresa tenga capacidad de adaptarse	1,000	0,694
Familia posea capacidad de adaptarse	1,000	0,717
Propietario comparta tareas de gestión	1,000	0,750
Selección del profesional según necesidades empresa	1,000	0,716
Procesos competitivos en la selección del profesional	1,000	0,661
Profesional cuente con estudios superiores	1,000	0,740
Profesional cuente con experiencia	1,000	0,613
Profesional tenga conocimiento del negocio	1,000	0,723
Profesional cuente con alto compromiso	1,000	0,824
Profesional cuente con alto grado de proactividad	1,000	0,658
Profesional cuente con amplia libertad para tomar decisiones	1,000	0,845
Profesional comparta valores familiares	1,000	0,678
Profesional cuente con el respaldo de la familia propietaria	1,000	0,712
Profesional logre un liderazgo efectivo	1,000	0,714
Incorporar directivos no familiares	1,000	0,762
Procesos competitivos en la selección de directivos	1,000	0,656
Directivos no familiares sean competentes	1,000	0,802
Lealtad directivos no familiares	1,000	0,735
Permanencia directivos no familiares	1,000	0,832
Crecimiento directivos no familiares	1,000	0,763
Protocolo familiar	1,000	0,713
El pp sea liderado por la familia	1,000	0,817
Los roles del profesional sean claramente definidos	1,000	0,671
Los cargos se encuentren en la estructura organizacional	1,000	0,777
Asesores externos que ayuden al pp	1,000	0,607
Mecanismo que permitan a la familia preparar el pp	1,000	0,759
Mecanismos al interior de la empresa que prepare a los trabajadores en el pp	1,000	0,678
Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia	1,000	0,735
Procesos de control que permita evaluar la calidad de gestión de los nuevos profesionales	1,000	0,740
El pp sea declarado en el plan estratégico de la empresa	1,000	0,800
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7: ANOVA de un factor

Tabla N°20: Descriptivos

Descriptivos								
	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
FACTOR_1 Conocimiento	50	6,0567	0,76607	0,10834	5,8390	6,2744	3,33	7,00
Experiencia	50	6,1533	0,60874	0,08609	5,9803	6,3263	4,33	7,00
Total	100	6,1050	0,69010	0,06901	5,9681	6,2419	3,33	7,00
FACTOR_2 Conocimiento	50	6,2467	0,98931	0,13991	5,9655	6,5278	2,67	7,00
Experiencia	50	6,2400	0,63188	0,08936	6,0604	6,4196	4,00	7,00
Total	100	6,2433	0,82587	0,08259	6,0795	6,4072	2,67	7,00
FACTOR_3 Conocimiento	50	6,2850	0,82222	0,11628	6,0513	6,5187	3,00	7,00
Experiencia	50	6,0650	0,74712	0,10566	5,8527	6,2773	3,00	7,00
Total	100	6,1750	0,78937	0,07894	6,0184	6,3316	3,00	7,00
FACTOR_4 Conocimiento	50	6,3800	0,56348	0,07969	6,2199	6,5401	5,00	7,00
Experiencia	50	6,4867	0,51380	0,07266	6,3406	6,6327	5,00	7,00
Total	100	6,4333	0,53915	0,05392	6,3264	6,5403	5,00	7,00
FACTOR_5 Conocimiento	50	6,5133	0,57226	0,08093	6,3507	6,6760	4,67	7,00
Experiencia	50	6,3667	0,53980	0,07634	6,2133	6,5201	5,00	7,00
Total	100	6,4400	0,55834	0,05583	6,3292	6,5508	4,67	7,00
FACTOR_6 Conocimiento	50	6,2733	0,57810	0,08176	6,1090	6,4376	4,67	7,00
Experiencia	50	5,7667	1,04599	0,14793	5,4694	6,0639	1,67	7,00
Total	100	6,0200	0,87850	0,08785	5,8457	6,1943	1,67	7,00
FACTOR_7 Conocimiento	50	6,0400	0,85021	0,12024	5,7984	6,2816	3,00	7,00
Experiencia	50	6,0200	1,01499	0,14354	5,7315	6,3085	2,00	7,00
Total	100	6,0300	0,93155	0,09315	5,8452	6,2148	2,00	7,00
FACTOR_8 Conocimiento	50	6,1733	0,65375	0,09245	5,9875	6,3591	4,00	7,00
Experiencia	50	5,9733	0,68624	0,09705	5,7783	6,1684	4,00	7,00
Total	100	6,0733	0,67433	0,06743	5,9395	6,2071	4,00	7,00
FACTOR_9 Conocimiento	50	5,8750	0,70936	0,10032	5,6734	6,0766	3,50	7,00
Experiencia	50	5,8350	0,75864	0,10729	5,6194	6,0506	3,50	7,00
Total	100	5,8550	0,73097	0,07310	5,7100	6,0000	3,50	7,00
FACTOR10 Conocimiento	50	5,5900	1,08181	0,15299	5,2826	5,8974	2,00	7,00
Experiencia	50	5,8000	1,10195	0,15584	5,4868	6,1132	2,00	7,00
Total	100	5,6950	1,09151	0,10915	5,4784	5,9116	2,00	7,00
FACTOR11 Conocimiento	50	6,1800	0,66823	0,09450	5,9901	6,3699	4,50	7,00
Experiencia	50	5,7600	1,05095	0,14863	5,4613	6,0587	2,00	7,00
Total	100	5,9700	0,90123	0,09012	5,7912	6,1488	2,00	7,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°21: ANOVA

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
FACTOR_1	Inter-grupos	0,234	1	0,234	0,488	0,486
	Intra-grupos	46,914	98	0,479		
	Total	47,148	99			
FACTOR_2	Inter-grupos	0,001	1	0,001	0,002	0,968
	Intra-grupos	67,522	98	0,689		
	Total	67,523	99			
FACTOR_3	Inter-grupos	1,210	1	1,210	1,961	0,165
	Intra-grupos	60,478	98	0,617		
	Total	61,688	99			
FACTOR_4	Inter-grupos	0,284	1	0,284	0,978	0,325
	Intra-grupos	28,493	98	0,291		
	Total	28,778	99			
FACTOR_5	Inter-grupos	0,538	1	0,538	1,738	0,190
	Intra-grupos	30,324	98	0,309		
	Total	30,862	99			
FACTOR_6	Inter-grupos	6,418	1	6,418	8,987	0,003
	Intra-grupos	69,987	98	0,714		
	Total	76,404	99			
FACTOR_7	Inter-grupos	0,010	1	0,010	0,011	0,915
	Intra-grupos	85,900	98	0,877		
	Total	85,910	99			
FACTOR_8	Inter-grupos	1,000	1	1,000	2,226	0,139
	Intra-grupos	44,018	98	0,449		
	Total	45,018	99			
FACTOR_9	Inter-grupos	0,040	1	0,040	0,074	0,786
	Intra-grupos	52,858	98	0,539		
	Total	52,898	99			
FACTOR10	Inter-grupos	1,103	1	1,103	0,925	0,339
	Intra-grupos	116,845	98	1,192		
	Total	117,948	99			
FACTOR11	Inter-grupos	4,410	1	4,410	5,687	0,019
	Intra-grupos	76,000	98	0,776		
	Total	80,410	99			

Fuente: Elaboración Propia