

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**“FACTORES QUE DETERMINAN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES DE PRENDAS DE VESTIR EN TIJUANA, B.C.”**

TESIS

QUE PARA ACCESAR AL:

**"PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA"**

PRESENTA:

MTRA. MARIA VIRGINIA FLORES ORTIZ

DIRECTOR DE TESIS:

DRA. BLANCA RIVERA GARCIA

Tijuana, B. C., Junio de 2009.

AGRADECIMIENTOS

A mi querida Directora de Tesis: Dra. Blanca Garcia Rivera por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad, asesoramiento científico, estímulo y apoyo para el logro de este trabajo de investigación para continuar creciendo intelectualmente, así como a la amistad y afecto que se dieron en el transcurso de estos años.

A mis padres quienes me infundieron la ética que guían mi transitar por la vida y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr los objetivos, porque gracias a su apoyo y consejo he llegado a realizar la más grande de mis metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

A mis hermanas y en especial a mi hermana Guille que es mi amiga incondicional y con quien siempre he compartido todos mis éxitos y fracasos y cuando he necesitado palabras de aliento siempre las ha encontrado para hacerme continuar y salir adelante.

A mi esposo Alfonso Vega López por su apoyo, paciencia, comprensión y amor durante los años que le dedique a este trabajo, sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo constantes, solo deseo que entiendas que el logro mío, es el logro tuyo, que mi esfuerzo es inspirado en ti, y que mi único ideal eres tu.

A mi hija Mitzi Michelle un agradecimiento especial por su inmensa comprensión, ya que siendo una niña le toco vivir esta etapa de mi vida, es maravilloso acompañar con ella tantos momentos de alegría, haciéndome sentir a cada instante su calidez y amor, porque me da lo mejor de ella sin esperar nada a cambio por lo cual le dedico este trabajo.

A todas las demás personas que de alguna manera estuvieron involucrados en esta investigación por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo

ÍNDICE

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Antecedentes.....	6
Justificación de la investigación.....	8
a) Impacto Social.....	8
b) Importancia Práctica.....	8
Planteamiento del Problema.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Formulación de las preguntas básicas de investigación.....	10
a) Pregunta General.....	10
b) Preguntas Específicas.....	10
Hipótesis de la Investigación.....	11
Hipótesis principal.....	11
Hipótesis contextual.....	11
Capítulo I	
1. Marco Teórico.....	13
1.1. El Sector Textil a nivel mundial.....	13
1.2. El Sector Textil en México.....	17
1.3. El Sector Textil y de Confección en Baja California.....	20
2. La empresa familiar y sus características.....	21
2.1. Contexto familiar en las empresas familiares.....	25
2.2. La Asamblea familiar, el Consejo de Familia y la toma de decisiones.....	27
2.2.1. Las funciones del consejo de familia.....	29
2.3. La sucesión en la empresa familiar.....	30
3. La Competitividad en las empresas familiares.....	36
3.1. El desarrollo de la empresa familiar y el plan de sucesión.....	37
3.1.1. Las Actitudes.....	41
3.1.2. El modelo tridimensional de las actitudes.....	41
3.2. El Liderazgo.....	42
3.2.1. Comportamiento esperable de un líder de familia.....	43
3.2.2. La Formación.....	44
3.2.3. La creación de un ambiente para el desarrollo del personal.....	45
3.3. Clima organizacional.....	46
3.3.1. El manejo de conflictos.....	48
3.3.1.1. Rivalidad entre padre e hijo.....	51
3.3.1.2. Rivalidad entre hermanos.....	52
3.3.1.3. Los conflictos funcionales y disfuncionales.....	54

Capítulo II	
2. Metodología.....	57
2.1. Metodología de la Investigación.....	57
2.2. Diseño de la investigación.....	58
2.3. Concepción de la idea de investigación.....	58
2.4. Diseño de la búsqueda de información.....	59
2.5. Metodología a utilizar.....	59
2.6. Ámbito espacial y temporal.....	60
2.6.1. Marco espacial.....	60
2.6.2. Marco temporal.....	60
2.7. Tipo de investigación.....	60
2.7.1. Investigación aplicada.....	60
2.7.2. Investigación documental.....	60
2.7.3. No experimental.....	60
2.7.4. Retrospectiva parcial.....	60
2.7.5. Descriptiva.....	61
2.7.6. Observacional.....	61
2.7.7. Exploratoria.....	61
2.8. Ventajas y desventajas del diseño de la investigación.....	61
2.9. Universo del estudio.....	61
2.10. Determinación de la muestra.....	62
2.11. Determinación de los sujetos de investigación.....	63
2.12. Planteamiento del problema de investigación.....	63
2.12.1. Objetivo general.....	63
2.12.2. Objetivos específicos.....	63
2.13. Formulación de las preguntas básicas de investigación.....	64
2.13.1. Pregunta general.....	64
2.13.2. Preguntas específicas.....	64
2.14. Modelo e hipótesis de la investigación.....	64
2.14.1. Hipótesis principal.....	64
2.14.2. Hipótesis contextuales.....	64
2.15. Definición de las variables del modelo propuesto.....	66
2.15.1. Plan de sucesión.....	66
2.15.2. Actitud de los propietarios.....	66
2.15.3. Conflictos intergrupales.....	66
2.15.4. Clima organizacional.....	66
2.16. Dimensiones de las variable de plan de sucesión.....	66
2.17. Dimensiones de la variable de conflictos intergrupales.....	67
2.18. Dimensiones de la variable actitud de los propietarios.....	68
2.19. Dimensiones de la variable de clima organizacional.....	69
Capítulo III	
3. Instrumento de la investigación.....	72
3.1. Diseño del instrumento de medición.....	72

3.2. Escalas de medición.....	75
3.3. Confiabilidad del instrumento.....	75
3.4. Aplicación del instrumento.....	76
Capítulo IV	
4. Trabajo de Campo.....	78
4.1. El trabajo de campo de las empresas de estudio.....	78
4.2. Desarrollo de trabajo de campo.....	78
4.3. Empresas que respondieron.....	79
4.4. Escalas de medición.....	82
Capítulo V	
5. Procesamiento de las variables.....	84
5.1. Construcción de las variables independientes.....	84
5.2. Procesamiento de las variables.....	84
5.3. Análisis de Varianza de una vía (ANOVA).....	85
5.3.1. Análisis de Varianza de una vía (ANOVA) de competitividad.....	86
5.4. Gráficas de la distribución de las frecuencias.....	88
5.5. Resultados de las Correlaciones Bivariadas de las variables independientes.....	128
5.6. Resultados.....	129
Capítulo VI	
6. Análisis, interpretación de los resultados.....	134
6.1. Análisis, interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.....	131
6.2. Relaciones y correlaciones de las variables de estudio.....	131
6.2.1. Coeficiente de Correlación de Pearson (R).....	131
Resultados de la Investigación.....	137
Conclusiones.....	152
Recomendaciones.....	156
Limitaciones de la Investigación.....	157
Sugerencias para realizar trabajos futuros.....	157
Referencias bibliográficas.....	158
Anexos	
Anexo 1.....	162
Anexo 2.....	167
Anexo 3.....	172
Anexo 4.....	186
Anexo 5.....	191

RESUMEN

En este estudio se analizan los factores tales como el plan de sucesión, actitudes de los propietarios, conflictos intergrupales y el clima organizacional como los que determinan el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir en Baja California, México, realizándose el estudio en la Ciudad de Tijuana. B.C.

Considerando como un factor principal del desarrollo los planes de sucesión en las empresas familiares, el cual le permitirá a estas organizaciones fortalecer su crecimiento, desarrollo y permanencia.

Para tal objetivo se considero una muestra de 43 empresas familiares de Tijuana, B.C. a las que se les aplico el instrumento para la obtención de la información y pruebas estadísticas para identificar las variables que determinan el desarrollo de las empresas familiares y a partir de los resultados determinar cuales son factores que determinar el desarrollo.

La propuesta de esta investigación consiste en un modelo conceptual que permita describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir en Tijuana, B.C., México.

ABSTRACT

In this research factors such as succession plan, intergroup attitudes of the owners, internal conflicts and the organizational atmosphere are analyzed to find out their impact in the development of the family confection manufacturers in Baja California, Mexico. This study was made in the City of Tijuana, B.C.

Considering like a main factor of the development the plans of succession in the family company which allows these organizations to fortify its growth, development and permanence.

For this objective, we considered a sample of 43 familiar companies of Tijuana, B.C to which the instrument was applied to be able to obtain the information and statistical tests to identify the variables that determine the development of the family companies and to determine what the factors that influence in the development are.

The proposal of this investigation consists of a conceptual model that allows to describe and to correlate the variables that determine the development of the familiar article companies to dress in Tijuana, B.C., Mexico.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación está dirigida principalmente a los propietarios de las empresas familiares dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, quienes en su mayoría no cuenta con planes de sucesión y desconocen la utilidad de los mismos para el desarrollo de las empresas debido a la falta de estudios específicos con propuestas concretas.

Este trabajo se realiza en la Ciudad de Tijuana, Baja California, donde se observa que la que la empresa familiar si es un sector importante el cual se maneja dentro de la economía de la Ciudad, siendo incluso una base fundamental de la economía de un país, como es el caso de México. En este estudio, se propone la creación de un modelo para explorar el desarrollo que ocasiona la falta de un plan de sucesión familiar, las actitudes de los propietarios, conflictos intergrupales y el clima organizacional en el desarrollo de la empresa familiar.

En el capítulo 1 se expone una retrospectiva de las empresas familiares en el mundo, en México y la localidad así como un estudio bibliográfico de las empresas familiares, modelos de empresas familiares y los modelos de planes de sucesión.

En el capítulo 2 se describe la metodología empleada en esta investigación y el modelo y las variables que se manejan para analizar el fenómeno en estudio.

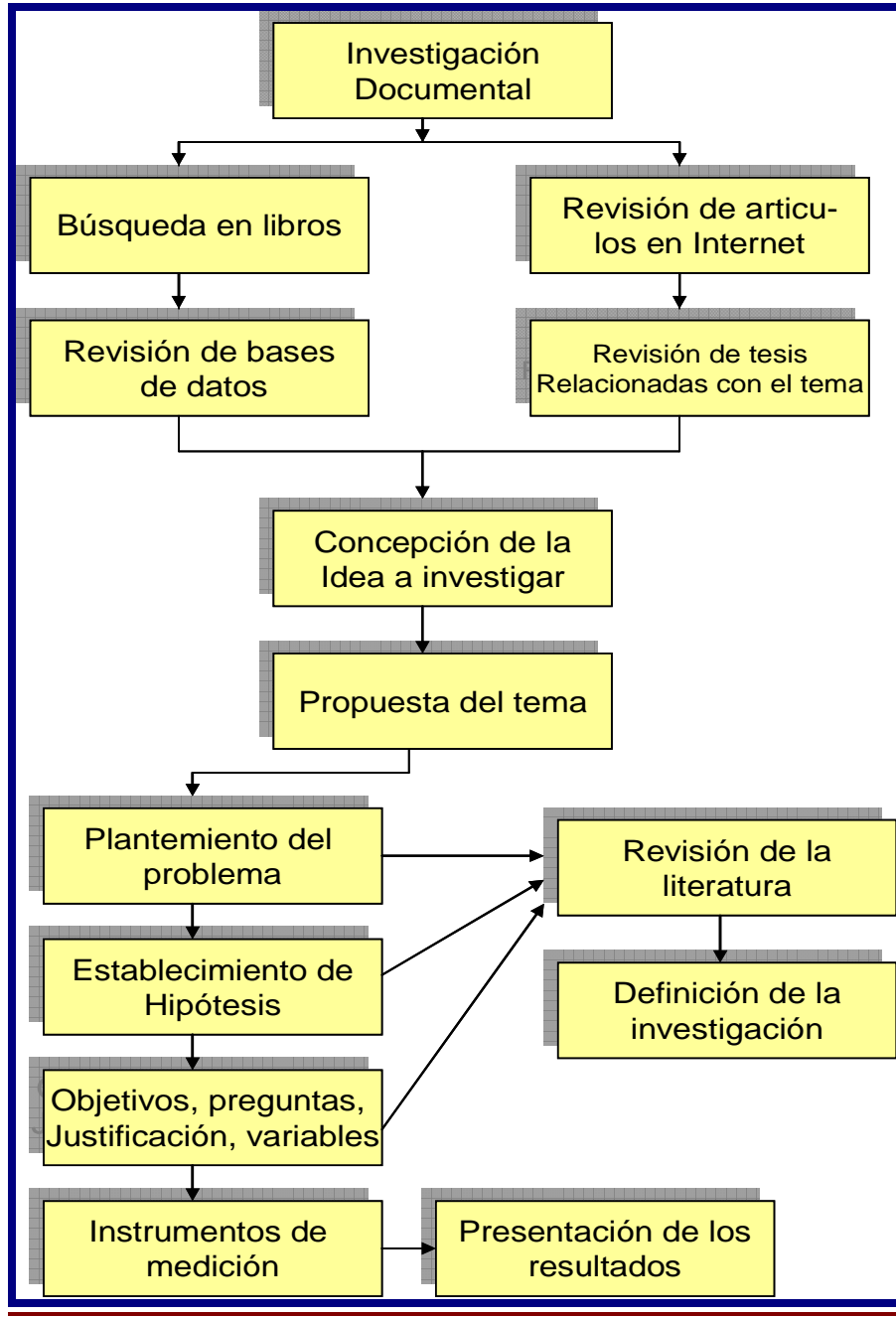
En el capítulo 3 se presenta el diseño del instrumento de medición, las escalas utilizadas, la operacionalización de las variables y la prueba de confiabilidad del cuestionario de alfa de Cronbach.

En el capítulo 4 se presenta el trabajo de campo de las empresas de estudio que consiste de la selección y ubicación de la población y muestra, el acercamiento a las empresas, el contacto con los actores directos, la entrega de los cuestionarios y la recolección de éstos.

En el capítulo 5 se dan a conocer los resultados que arrojan los datos obtenidos en el cuestionario, por medio de la estadística descriptiva con el programa SPSS.

En el capítulo 6 se presentan las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y sugerencias para realizar trabajos futuros.

FIGURA 1. MAPA ESTRUCTURAL DE LA TESIS



Fuente: Elaboración propia

FICHA METODOLÓGICA

Disciplina de estudio:	Ciencia Administrativa.
Área de conocimiento:	Administración de Negocios
Especialidad:	Empresas familiares dedicadas a la fabricación de prendas de vestir.
Objeto de estudio:	Propietarios de las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir.
Sujeto de estudio:	Los propietarios de las empresas familiares dedicadas a la fabricación de prendas de vestir en la Ciudad de Tijuana, B.C.
Problema abordado:	El desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante la falta de un plan de sucesión.
Finalidad:	Describir y correlacionar las variables que en el desarrollo de las empresas familiares dedicadas a la fabricación de prendas de vestir en Tijuana, B.C.
Tipo de Investigación:	Exploratoria, Descriptiva-Correlacional
Modelo Aplicado:	Modelo integrador del proceso de la planeación de la sucesión, Modelo de las consecuencias del funcionamiento de la sucesión del CEO, Modelo de Sucesión
Herramientas aplicadas:	Cuestionario
Pruebas estadísticas:	Alpha Cronbach, Correlación Bivariada Pearson
Aportación:	El desarrollo de un Modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de las empresas familiares dedicadas a la fabricación de prendas de vestir en Tijuana, B.C.
Autor:	Maria Virginia Flores Ortiz
Director:	Blanca Garcia Rivera

Fuente: Elaboración propia

ANTECEDENTES

La sucesión en las empresas familiares es un proceso el cual es poco conocido y en ocasiones aplicado de manera errónea por el fundador de la empresa. Los propietarios no comentan de manera abierta este asunto con sus hijos a pesar de ser los sucesores naturales o potenciales. La naturaleza propia de la sucesión en una empresa familiar tiene connotaciones emocionales que la convierten en un proceso complicado, arriesgado y difícil.

Cuando se trata de realizar planes de sucesión, se suele esperar hasta el último momento y no se diga para planificar, si las empresas familiares realizaran la planificación de la sucesión de manera oportuna el cambio de estafeta a la siguiente generación se daría pacíficamente y se podría ir pensando en como profesionalizar e internacionalizar a la empresa.

En la actualidad, se hace cada vez más evidente el incremento del comercio internacional, es decir, que los mercados tienden hacia una mayor internacionalización, junto con una mayor libertad de circulación de los factores productivos. En este sentido, el nivel de competitividad de las empresas familiares debe aumentar y éstas deben conseguir su producción a unos costos lo más bajos posibles y con una calidad superior a la de su competencia, teniendo en cuenta que no sólo compete con el mercado nacional sino que el mercado internacional también está presente.

Todo lo anterior nos conduce a uno de los fenómenos a los que debe hacer frente toda empresa, no sólo la empresa familiar, como es la globalización de los mercados, la cual está haciendo desaparecer las barreras entre los distintos países y aumentando así la competencia de las empresas. Centrándonos en las empresas familiares, todas estas características que presenta el mercado actual llevan a los dirigentes de dichas compañías a la necesidad de formar a personas que sean capaces de afrontar una serie de retos que suponen: el planificar e implantar la internacionalización de la empresa; establecer alianzas estratégicas y potenciar e incrementar los recursos destinados a la investigación.

A continuación, se comenta dos de los retos anteriormente mencionados, la internacionalización y las alianzas estratégicas, advirtiendo de que manera pueden afectar a la empresa familiar ambos fenómenos. Iniciando con la internacionalización, ésta se presenta principalmente como consecuencia de la globalización, siendo esta la unificación del mercado de dos o más países para efectos prácticos del intercambio comercial y de establecimiento empresarial, de tal manera que la empresa adoptará este tipo de estrategia como respuesta al aumento de la competencia a nivel mundial, hecho que a su vez hará que se acentúe la competitividad en el país donde se instala.

En el caso de la empresa familiar, existen ejemplos significativos de grandes empresas españolas con éxito como Freixenet, Lladró o Porcelanosa. Sin embargo, no hay que olvidar que impera en estos negocios un gran volumen de empresas de pequeño y mediano tamaño que se verán aquejadas por el fenómeno de los mercados internacionales.

Por consiguiente, no hay que olvidar, que el tamaño de las empresas no debe ser un impedimento para introducirse en los mercados exteriores, siendo incluso una forma indispensable

en algunos sectores para crecer. De esta manera, este proceso de internacionalización ha dejado de ser algo exclusivo de las grandes empresas y cada vez más las pequeñas compañías adoptan estrategias orientadas a la penetración de sus actividades o productos en mercados extranjeros.

Cuando hablamos de empresas familiares e internacionalización destacamos una serie de potencialidades que este tipo de empresas va a presentar como es: un elevado grado de flexibilidad, principal ventaja respecto a la gran empresa; el acceso a nuevas formas de distribución en el exterior, es aquí donde juegan un papel importante las alianzas, la motivación e ingenio aún cuando existen limitaciones de recursos y presión competitiva por la globalización a la que se enfrentan.

El segundo fenómeno con el que pueden contar las empresas familiares para enfrentarse a la globalización son las alianzas estratégicas. En este caso, dichas empresas pueden optar por acuerdos de cooperación cuando se hace evidente el desarrollo de las mismas y las necesidades de financiamiento van en aumento, destacando que, en ocasiones, las empresas no solo dependerán de su capacidad interna sino también de las relaciones que puedan establecer con otras empresas.

Respecto a esta última cuestión, empresa familiar presenta un gran problema cuando se tratan los temas referentes al financiamiento. La característica que hace que estas empresas obtengan grandes ventajas competitivas y además, se diferencien del resto de empresas, puede llevar hacia consecuencias nefastas.

Incluso con la pérdida del negocio, cuando los propietarios de la misma se muestran reacios a la entrada de capital externo como alternativa de financiamiento para continuar su crecimiento. Dicha negativa a la entrada de capital externo viene motivada porque se asocia con la pérdida del control del negocio por parte de estos propietarios ante aquellos que aportan el capital.

En este sentido, si los propietarios no quieren sentirse amenazados ante dicho financiamiento externo por el miedo a perder gran parte del control de la empresa, es posible un acuerdo entre varias empresas que posibiliten y ayuden en el financiamiento permitiendo así la expansión futura de la empresa.

De esta manera, mediante alianzas estratégicas dichas empresas pueden afrontar su crecimiento e incluso, internacionalizarse. Ésta cooperación entre empresas lleva a los propietarios a la pérdida de una parte del control de la empresa, pero esta vez en menor medida y mediante un contrato, lo que hace que el riesgo de esta pérdida de control disminuya.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con el presente trabajo de investigación se pretende mejorar la actuación de las empresas familiares del sector de prendas de vestir a través de los factores que determinan su desarrollo, siendo las empresas familiares las que constituyen un marco de referencia, donde se examinan factores tales como la competitividad, actitudes de los propietarios, conflictos intergrupales y el clima organizacional, para determinar si estos influyen en el desarrollo de las misma.

a) Impacto Social. Debido al gran número de empresas familiares que existen en el país, es importante realizar la presente investigación para conocer su desarrollo ante la falta de un plan de sucesión, ya que el proceso de sucesión suele verse desde la óptica del fundador o de la generación que tiene el poder.

Se habla de los planes de la sucesión, de cómo elegir al mejor candidato, pero son contadas las empresas que se dan a la tarea de analizar su desarrollo tomando en cuenta las actitudes de los propietarios, clima organizacional, conflictos intergrupales, la incertidumbre y los sentimientos ambivalentes que pueden experimentar los miembros de la siguiente generación durante el largo proceso de decisión.

En este caso la falta de un plan de sucesión es un problema más económico que social ya que afecta el desarrollo de la empresa familiar. El presente trabajo aportará un modelo para la implementación de un plan de sucesión para que los propietarios consideren el realizar este proceso y den ese paso que en ocasiones resulta difícil, de tal forma que los propietarios vean la implementación del plan de sucesión como un beneficio, no una amenaza y que la empresa logre ese desarrollo, la transición a una nueva generación y sobreviva en un mercado competitivo.

b) Importancia práctica. El presente trabajo analiza el desarrollo de la empresa familiar de fabricación prendas de vestir en Tijuana, B.C. ante la falta de un plan de sucesión y propone un modelo para que las empresas que no cuentan con el tomen las medidas necesarias para su implementación, dándose a conocer los resultados de la investigación a los propietarios participantes en la investigación y conozcan los beneficios que pueden tener al contar con un plan de sucesión.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Se desconoce cual es el desarrollo de las empresas familiares ante la falta del plan de sucesión, las actitudes de los propietarios, los conflictos intergrupales y el clima organizacional, en el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir.

El presente trabajo se circunscribe a la empresa familiar de prendas de vestir, específicamente las que se encuentran afiliadas en el padrón de CANACINTRA de la Ciudad de Tijuana, Baja California, México.

Resumen del problema: Se desconoce hasta el día de hoy cual es el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir entre la falta de un plan de sucesión, las actitudes de los propietarios, los conflictos intergrupales y el clima organizacional.

OBJETIVO GENERAL

La obtención de un Modelo General que describa el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir ante impacto ante el plan de sucesión de las actitudes gerenciales, los conflictos intergrupales y el clima organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante el plan de sucesión en la competitividad.
2. Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante las actitudes de los propietarios, el estilo de liderazgo, el consejo de familia y formación académica del propietario
3. Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante los conflictos intergrupales dado el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal
4. Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante el clima organizacional, gestión, supervisión y esfuerzo de los trabajadores.

FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS BÁSICAS DE LA INVESTIGACIÓN

PREGUNTA GENERAL:

¿Cuál es el desarrollo de la empresa familiar ante el plan de sucesión en la competitividad, las actitudes que presentan los propietarios, los conflictos intergrupales y el clima organizacional?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante el plan de sucesión en la competitividad de la empresa?
2. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante las actitudes ante el consejo de familia, el estilo de liderazgo y formación académica del propietario?
3. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante los conflictos intergrupales ante el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal?
4. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante el clima organizacional, gestión, supervisión y esfuerzo de los trabajadores?

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS PRINCIPAL

Ho: Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir a través del plan de sucesión, las actitudes de sus propietarios, sus conflictos internos y su clima organizacional.

HIPÓTESIS CONTEXTUALES

a) Primera hipótesis:

Hipótesis Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar ante el plan de sucesión en la competitividad de la empresa.

b) Segunda hipótesis:

Hipótesis 2. Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar ante la falta del plan de sucesión en las actitudes que presentan los propietarios, el consejo de familia, el estilo de liderazgo y la formación de los propietarios.

c) Tercera hipótesis:

Hipótesis 3: Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión en los conflictos intergrupales, el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal de la empresa.

d) Cuarta hipótesis:

Hipótesis 4: Existe una relación directa el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión en el clima organizacional, gestión, supervisión y esfuerzo de los trabajadores de la empresa.

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. El Sector Textil a nivel mundial

La actividad textil mundial emprendió, hace aproximadamente una década, una extensa reorganización en lo que se refiere tanto a la distribución espacial de los sitios de producción, como a las técnicas y a la organización productiva, los flujos de exportación y los mercados finales. La globalización de las cadenas productivas ocupa actualmente un lugar central dentro de los problemas generados por el despliegue espacial de las actividades.

Por otra parte, el desmantelamiento de las restricciones a la importación de textiles, prendas de vestir procedentes de los países en vías de desarrollo ha favorecido en particular a los productores asiáticos. La competencia en el sector se ha incrementado considerablemente, a continuación se presenta un análisis del contexto actual en que se desarrolla este sector.

La industria textil está constituida por subsectores diferentes aunque interrelacionados que producen una amplia gama de productos. Cada subsector puede considerarse como una industria por separado aún cuando el producto que se obtiene en cada etapa de la producción constituye el principal insumo de materia prima para la siguiente.

Vista en términos del proceso de fabricación, la industria textil puede dividirse en cuatro etapas principales:

- 1) Producción de la hebra
- 2) Hilado, tejido y punzonado
- 3) Acabado de los tejidos
- 4) Fabricación de productos textiles

Mercado Común del Sur (MERCOSUR)

El MERCOSUR es un bloque comercial que se crea con el propósito de promover el libre intercambio y movimiento de bienes, personas y capital entre los países que lo integran, y avanzar a una mayor integración política y cultural entre sus países miembros y asociados. Entre los países que lo integran Brasil es el uno de los países más importantes en la producción y comercialización de textiles.

La industria brasileña es competitiva y se apoya en un gran mercado interno y se ha modernizado en los últimos años. Es una industria fundamentalmente basada en la materia prima

algodón, de la que Brasil es uno de los principales productores mundiales que cuenta con industrias productoras de insumos químicos (pigmentos, colorantes) y de máquinas y equipos especializados para la industria textil. (Miranda, 2006)

Brasil, el país más grande y más industrializado del MERCOSUR, incorporó a su tejido industrial todas las actividades del complejo textil. En ese país se producen fibras naturales y artificiales. La principal fibra natural es el algodón cuya calidad es insatisfactoria, pero también se cultivan la seda, el yute y el ramio, y se produce lana. Brasil dispone de fábricas productoras de todos los tipos de fibras artificiales y sintéticas: nylon, poliéster, acrílico, fibras oleofinitas, derivados de elastómeros, etc.

En confecciones, produce una gran variedad de productos, desde camisetas hasta sofisticadas ropas femeninas. Los principales rubros son: ropa informal, vestimenta profesional y de seguridad, textiles de uso industrial y técnico, vestimenta formal y artículos de cama, mesa y baño. El conjunto de las fibras producidas es consumido por la industria brasileña, que completa su abastecimiento con la importación de algodón

La producción de fibras naturales, artificiales y sintéticas se destina casi exclusivamente a abastecer la industria textil local; en el caso de las fibras artificiales el mercado externo es una alternativa buscada sistemáticamente; algo similar ocurre con la producción de hilados y tejidos, que abastece principalmente a las confecciones brasileñas. (Miranda, 2006)

Si bien la participación de las exportaciones en el total de la producción es reducida para la industria textil como un todo, ciertos segmentos logran una mayor penetración en el mercado externo. El segmento de artículos textiles de uso doméstico (ropa de cama, mesa y baño) es uno de los más destacados exportadores. También el segmento de mallas (camisetas, camisas, blusas) logró expandirse internacionalmente, aprovechando de nuevas tecnologías y de las tendencias de la moda. (Miranda, 2006)

Las exportaciones brasileñas de textiles están concentradas en un pequeño número de grandes empresas, se basan principalmente en la elaboración del algodón y se orientan a los mercados de América del Norte y de la Unión Europea.

Argentina es otro de los países miembros y segundo productor textil de MERCOSUR que reprodujo, aunque en menor escala, el proceso de internalización de la oferta de textiles y vestimenta y de sus insumos y materias primas. El país produce tanto fibras naturales como artificiales. Es productor de lana y de algodón, con destino a la exportación, aunque cierto porcentaje se consume internamente por la industria textil. El algodón es la principal materia prima utilizada por la industria. (Miranda, 2006)

Las actividades de hilado, tejido y confección de prendas de vestir concentran aproximadamente el 60% del valor agregado por la industria textil argentina. De estas tres actividades, la fabricación de tejidos es la más importante, pues participa con casi un tercio del producto manufacturero textil.

Los principales productos argentinos de confecciones son: ropa informal, ropa interior y ropa de vestir para hombres. La industria se caracteriza por la siguiente orientación de su producción: La producción de fibras de algodón y de lana se destina mayoritariamente a la exportación; pero en el caso del algodón una fracción significativa es consumida por la industria textil local; Los hilados y tejidos artificiales y sintéticos se destinan casi exclusivamente al mercado interno; en el caso de las telas de algodón, una pequeña fracción se destina a la exportación. (Rocha, 2008)

Respecto a las exportaciones están creciendo a un ritmo más acelerado que las importaciones. Más del 20% de las exportaciones del país se hacen hacia Estados Unidos como principal canal de comercialización.

Paraguay, Uruguay y Perú son otros de los más participantes integrantes del MERCOSUR en la industria textil en la que tienen una larga tradición y por muchos años han sido reconocidos por la calidad de sus fibras naturales y productos. Los principales destinos de la exportación textil son México, Brasil, Canadá, Argentina, la Unión Europea y Estados Unidos donde enfrenta una dura competencia con los países que tienen libre acceso a su mercado. (Miranda, 2006)

Como se puede observar una parte considerable de la exportación de textiles de los países pertenecientes al MECOSUR se destinan a Estados Unidos, Canadá y países de Europa.

China: Una competencia para Centroamérica

China ha pasado por un acelerado proceso de industrialización por la acumulación de capital, la orientación a las exportaciones, la sustitución de importaciones y el aumento del nivel tecnológico de la producción. Ha canalizado también mucha inversión hacia la infraestructura, la lucha contra la pobreza y la educación.

En los últimos años China ha presentado un espectacular desempeño en términos macroeconómicos: inversión extranjera, tasas de ahorro y crecimiento del Productor Interno Bruto (PIB). Con su adhesión a la Organización Mundial de Comercio (OMC), incrementó su participación en el comercio internacional. Entre las ramas de la industria textil China tiene: textiles de algodón, el teñido y estampado, los tejidos de lana, fibras vegetales, sedas naturales, fibras químicas, tejidos de punto y las confecciones. (Cruz, 2005).

La cadena hilo-textil-confección muestra los profundos cambios socioeconómicos de que desde mediados de los ochenta se transformaron en el motor del proceso de industrialización. A partir de 1998 la Cámara Nacional de Exportaciones e Importaciones de Productos Textiles y de Confección, de manera conjunta con el gobierno central, aplicaron mecanismos de fomento más sutiles. Hasta 2004 las instancias de gobierno han subsidiado al sector textil para promover la cadena en su conjunto y crear una base de empresas nacionales y extranjeras de proveeduría y soporte. Uno de los principales retos es la reestructuración de las empresas de propiedad estatal textiles.

China se propuso continuar con el proceso de diversificación exportadora e ir más allá de la confección. La tercera etapa de liberalización de las cuotas en el mercado de Estados Unidos desde 2002 le permitió incrementar su participación a costa de países latinoamericanos y asiáticos, esto permitió que desde 2002 China desplazara a Centroamérica y a México del segundo y el primer lugar respectivamente logrando incluso exportar a estos dos destinos, aunque no al revés. (Cruz, 2005).

El comercio bilateral agregado de Centroamérica con China es muy reducido, aunque con una dinámica importante. En cambio, las importaciones de la cadena provenientes de China son muy significativas para esta región y en especial para México.

En la actualidad 58% del consumo nacional en México de prendas de vestir es ilegal; éstas provienen en su mayoría de Asia y en particular de China. Sólo 20% del consumo nacional es de procedencia local, y 22% se importa de manera legal. (Cruz, 2005).

Varios aspectos son relevantes para el corto y el mediano plazo sobre la cadena en Centroamérica y México. Es necesario aumentar la productividad y la eficiencia, pues la cercanía geográfica y el menor tiempo de reacción, conocimientos culturales y experiencias históricas son ventajas importantes, aunque no absolutas. También hay experiencias de empresas chinas en Centroamérica y en México, lo que puede ser el punto de partida para concretar posibles inversiones conjuntas y otros tipos de cooperación en el corto, mediano y largo plazos.

La industria textil china mantiene un ritmo de crecimiento promedio de aproximadamente un 15% anual, el valor total de los textiles y confecciones ascendió durante el primer trimestre del año 2008 a los 39.000 millones de dólares, con un 20 % de incremento en relación con el mismo período de 2007, es necesario considerar que las exportaciones textiles constituyen casi el 13% de todas las exportaciones en ese país. (Cruz, 2005).

Algunos expertos chinos consideran que, aun cuando prosigue el desarrollo en la industria estas deben olvidarse de las expansiones en volumen para enfocarse en mayor innovación y en mayor valor agregado, deben mejorar sus sistemas administrativos en lugar de tratar de continuar compitiendo con bajos precios. En ese sentido el Ministerio del Comercio de China promete colaborarles a sus empresas tanto guiándolas como suministrándoles mayor información.

Es criterio de la autora que las principales tendencias de la industria textil y de confección a Nivel Mundial se enmarcan en los siguientes aspectos:

- El algodón sigue siendo la fibra textil más importante sin embargo, su pérdida de competitividad ha resultado en un estancamiento de su consumo.
- Dentro del contexto mundial, México es ampliamente dominado por China.
- La industria textil y del vestido continúa siendo uno de los sectores económicos más protegidos por su alto impacto en la generación de empleos.
- Continúa la dependencia de la mano de obra de la Industria de la confección, lo que promueve la movilidad hacia países con bajos costos y calidad estándar.
- El avance tecnológico es clave para alcanzar la competitividad.

- Se observa una mayor dinámica en los mercados emergentes y de países en vías de desarrollo apoyados por fuertes inversiones.
- Se observa una estabilización respecto a la mezcla y uso de fibras naturales, artificiales y sintéticas.

1.2. El Sector Textil en México

La producción mexicana de textiles y de prendas de vestir no escapa a las fuertes tendencias mundiales. El país se inscribe sin embargo dentro de un marco subregional particular, marcado por el peso considerable del mercado norteamericano y por la presencia creciente, en el mercado nacional, de competidores asiáticos así como de países productores cercanos. Hoy China se presenta como el principal competidor de México en el mercado estadounidense.

La industria textil y de vestir en México ha experimentado una profunda transformación desde finales de los años 80 que se generaliza a partir de los 90's con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, Estados Unidos y Canadá.

La inserción de esta industria a la economía global a través de un proceso de subcontratación internacional de un número creciente de empresas ha generado un importante dinamismo en el empleo, el producto y las exportaciones del sector en la economía global. Este acuerdo internacional desde sus inicios representó una ventana de oportunidad temporal para México para consolidar sus mercados y fortalecer su planta productiva.

Sin embargo, si bien este proceso de inserción interna abre espacios para una mayor participación en los mercados internacionales y presenta oportunidades de modernización y aprendizaje para la industria, esta se ve sujeta a distintas presiones para poder aumentar su competitividad con el fin de cumplir con los requerimientos de productividad, calidad y flexibilidad que exige el mercado. (Bancomext, 2003)

La producción de textiles en el país esta diseminada en 32 estados. Los mayores volúmenes de producción se registran en los Estados del Norte de la República por tener concentradas el mayor número de maquiladoras. Se destacan entre ellos el Distrito Federal, Guanajuato, Jalisco, Estado de México, Nuevo León y Puebla. Por otro lado los principales cluster de la industria se encuentran identificados en 11 Estados de la República. (INEGI, 2005). En la Tabla 1 se presenta un panorama general del comportamiento de la industria textil y de confección de los años 2004

Tabla 1. Panorama Macroeconómico, 2005 y 2006.

Textil y Confección	Participación		
	2004 %	2005 %	2006 %
Del PIB Nacional *	4,2	3	2,6
Del PIB manufacturero *	4	1,2	-0,1
Del empleo nacional total **	3,5	3,1	2,7
Del empleo nacional de las ind. de la transformación **	15,3	13,7	12,6
Del total de las exportaciones ***	5,2	4,4	3,3
Del total de las exportaciones manufactureras ***	6,1	5,4	4,1

Fuentes: * Datos de La CNIV, ** Datos del IMSS, *** Datos del WTA

Como se puede observar en la tabla la participación de la industria en los tres períodos señalados muestra una situación inestable y con una tendencia negativa, es decir cada variable mostrada se muestra un deterioro cada año, desde la participación en el PIB hasta los niveles de exportaciones lo cual se debe en lo fundamental a la fuerte competencia internacional y la falta de capacidad de la industria para responder a las demandas del mercado.

Sin embargo es importante puntualizar que la industria textil y de la confección es una de las cadenas que más generan empleos en el país, principalmente la industria de la confección que es intensiva en mano de obra y participa con el 12.6% de los empleos generados en toda la industria de la transformación y cerca de 3% del empleo total nacional. En el 2006, el sector textil y de la confección contabilizó un total de 503,470 empleos, correspondiendo un 24% a la industria textil y un 76% a la confección. Por otra parte, del 2005 al 2006 el sector textil y confección perdió 17,693 empleos, siendo la más afectada la industria de la confección ya que perdió el 98% de ellos. (CNVI, 2006)

En la Tabla 2 se muestra la composición de las empresas en el periodo 2004-2006. El 87% de las empresas del sector son micro, pequeñas y medianas empresas y tan solo el 3% son empresas. En el 2006, el sector textil y de la confección registró 13,064 empresas, cifra que resultó menor en -3.1% con respecto a lo obtenido en el 2005. Del total de empresas el 18% correspondieron a la industria textil y el 82% a la industria de la confección.

Tabla 2. Número y tamaño de las empresas del sector textil y confección (2004-2006)

Tamaño	ene-dic 2004			ene-dic 2005			ene-dic 2006			Var. %
	Textil	Confección	Textil y Confección	Textil	Confección	Textil y Confección	Textil	Confección	Textil y Confección	
Micro	1.427	7.803	9.230	1.380	7.721	9.101	1.320	7.543	8.863	-2,6
Pequeña	632	2.105	2.737	607	2.088	2.695	603	2.011	2.614	-3,0
Mediana	382	926	1.308	359	876	1.235	342	827	1.169	-5,3
Grande	140	372	512	124	332	456	115	303	418	-8,3
Total	2.581	11.206	13.787	2.470	11.017	13.487	2.380	10.684	13.064	-3,1

Fuente: (CNIV, 2006)

En el tema de comercio exterior según cifras del World Trade Atlas, las exportaciones han mostrado una tendencia negativa en los últimos años. En el 2003 hubo una tasa de crecimiento

promedio anual negativa de -5.5. %, para el año 2004 aunque hubo una recuperación en un 2.3% en relación al año anterior no se logró alcanzar los niveles anteriores.

Las exportaciones de la industria van destinadas el 97% a Estados Unidos, principal mercado, seguido de Canadá con el 1,2% y el 1,6% se dirige a otros países como Gran Bretaña, Guatemala, Belice, China y Colombia. Las exportaciones por Estados de la República se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Niveles de exportación por Estados en el año 2006

EMPRESAS EXPORTADORA TEXTIL Y CONFECCIÓN CON MAQUILA 2006			EMPRESAS EXPORTADORAS TEXTIL Y CONFECCIÓN SIN MAQUILA 2006		
ESTADO	No.Emp.	%	ESTADO	No. Emp.	%
Total	4.066	100,0%	Total	3.419	100,0%
DISTRITO FEDERAL	900	22,1%	DISTRITO FEDERAL	898	26,3%
BAJA CALIFORNIA	522	12,8%	EDO. MEXICO	383	11,2%
EDO. MEXICO	388	9,5%	JALISCO	331	9,7%
JALISCO	339	8,3%	NUEVO LEON	244	7,1%
NUEVO LEON	259	6,4%	PUEBLA	190	5,6%
PUEBLA	208	5,1%	BAJA CALIFORNIA	188	5,5%
GUANAJUATO	190	4,7%	GUANAJUATO	178	5,2%
TAMAULIPAS	171	4,2%	TAMAULIPAS	119	3,5%
CHIHUAHUA	163	4,0%	CHIHUAHUA	104	3,0%
YUCATAN	130	3,2%	YUCATAN	99	2,9%
OTROS	796	19,6%	OTROS	685	20,0%

Fuente: CNIV 2006

En el tema de las empresas exportadores textiles Baja California en el año 2008 ocupo a 522 empleados representando un 12.8% y en cuanto a las empresas exportadoras textiles y confección sin maquila en las cuales se encuentras las empresas familiares ocupo a 188 empleados representando un 5.5.%

Por su parte las importaciones se han mantenido estables con apenas un ligero crecimiento del 1% en el 2006. Cabe destacar el incremento que tuvieron las importaciones de algunos productos que se incrementaron en 77 millones de dólares, principalmente el rubro de en tela no tejida. Otro incremento importante de 48 millones de USD, se dio en los productos referidos a fibras sintéticas discontinuas cardadas y sin cardar de poliéster, acrílicas y modacrílicas. En cuanto a confección, destaca el aumento de las importaciones de los de ropa de cama y de tocador, trapos de cocina, cortinas, toldos, entre otros productos confeccionados. (Ver Tabla 4)

Tabla 4. Principales productos importados en el período 2001-2005.

Importaciones por capítulo								
HS	Descripción	2001	2002	2003	2004	2005	2006	06/05%
50	Seda	12	8	9	10	12	15	23.2
51	Lana y pelo fino ordinario; hilados y tejidos	149	122	124	118	127	135	5.9
52	Algodón	1,512	1,541	1,525	1,652	1,553	1,389	-10.6
53	Las demás fibras textiles vegetales; hilados	14	14	16	21	28	24	-11.1
54	Filamentos sintéticos o artificiales	1,144	1,137	1,130	1,039	1,071	1,005	-6.1
55	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas	707	773	685	709	785	833	6.1
56	Guata, fieltro, telas sin tejer; hilados especiales	420	400	397	433	475	552	16.0
57	Alfombras y demás revestimientos para suelo	170	173	169	168	170	201	18.2
58	Tejidos especiales; superficies textiles con pelo	578	632	613	629	622	590	-5.1
59	Tejidos impregnados, recubiertos, revestidos	607	649	693	712	694	717	3.3
60	Tejidos de punto	556	537	620	839	921	963	4.6
	Textil	5,869	5,986	5,981	6,330	6,457	6,423	-0.5
61	Prendas y complementos de vestir de punto	1,874	1,788	1,589	1,275	1,181	1,236	4.7
62	Prendas de vestir excepto de punto	1,448	1,409	1,300	1,154	1,132	1,113	-1.7
63	Los demás artículos textiles confeccionados	218	221	211	211	243	290	19.4
	Confección	3,540	3,418	3,099	2,639	2,556	2,639	3
	Total	9,410	9,404	9,080	8,969	9,013	9,062	1

Fuente: World Trade Atlas 2006. Millones de USD

Fuente: World Trade Atlas 2006.

1.3. El Sector Textil y de Confección en Baja California

Baja California es un estado joven que demuestra porque es fuerte y dinámico. Esta dotado de infraestructura urbana e industrial y recursos naturales que la convierte en un polo de desarrollo y plataformas de exportación para muchas empresas nacionales y mundiales. Es un estado que ofrece muchas ventajas y beneficios. Es el lugar estratégico donde convergen las oportunidades.

En Baja California el 99% de las empresas son micro, pequeñas y medianas y dan empleo a 68% del personal ocupado. En el caso de la pequeña empresa en Baja California estas contribuyen con el 17% de la ocupación y aunque continua creciendo su participación, se ha desacelerado su dinamismo, según INEGI de acuerdo a la "Encuesta Nacional de Empleo Trimestral y "Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo".

El producto interno bruto del Estado de Baja California en la Industria Textil y del Vestido representa mas del 20%,(INEGI, 2008). Y a nivel nacional la participación porcentual de los estados en el PIB nacional a precios de 1993, Baja California presento una participación del 3.66%.

La inversión extranjera directa (IED) se integra con los conceptos de nuevas inversiones, reinversión de utilidades y cuentas entre compañías, que han notificado al Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE) más las importaciones de activo fijo realizadas por sociedades, la Secretaria de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera determinó que la inversión extranjera directa por sector de Actividades en Baja California (miles de dólares) específicamente en el Sector Textil, tal y como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Inversión extranjera en el Sector Textil

	AÑOS						ENERO/JUNIO/	ACUMULADO	%
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2000/2006	PARTICIPACION
TEXTIL	17,006	2,2908	2,0598	11,3103	9,5868	4,9471	1,3152	48,6753	0,8

Fuente: Secretaria de Desarrollo Económico 2006

Como se puede observar en la tabla existe una tendencia inestable y decreciente en el crecimiento durante el periodo en la industria en el Estado.

En lo que se refiere al personal ocupado y horas hombre trabajadas del periodo del año 2003 al 2008, del 2003 al 2007 se presento un incremento del total de personal ocupado en base al numero de personas contratadas, en cambio a inicios de 2008 se presenta una disminución del personal y horas hombres trabajadas, manteniéndose esta situación hasta finales de año, como se puede observar en la Tabla 6.

Tabla 6. Personal ocupado y horas hombres trabajadas.

Periodo	Personal ocupado total (Número de personas)	Horas hombre trabajadas (Miles de horas)
2003	16 160	38 438
2004	16 687	40 533
2005	17 036	40 917
2006	17 810	43 730
2007	18 401	44 929
2008*		
Enero	17 961	3 656
Febrero	17 898	3 470
Marzo	17 845	3 681
Abril	17 790	3 703
Mayo	18 144	3 796
Junio	17 952	3 641
Julio	17 786	3 685
Agosto	17 868	3 685
Septiembre	17 750	3 566
Octubre	17 740	3 728
Noviembre	17 090	3 448
Diciembre	16 671	3 296

FUENTE: INEGI. Encuesta Industrial Mensual.

Fuente: INEGI

2. La empresa familiar características y funcionamiento.

La empresa familiar es uno de los modelos de organización más antiguos en todas las civilizaciones. La familia, como grupo social primario, se ha relacionado desde la antigüedad con el trabajo. La familia trabajó primero para conseguir su propia supervivencia. (Garza, 1995).

Se puede describir a las empresas familiares como aquellas cuyo capital, independientemente de su monto, esta controlado por un grupo de personas ligadas por parentesco

consanguíneo o político. Así mismo, en la empresa familiar se comparten la propiedad, la Administración y las relaciones familiares. (Garza, 1995)

Según Donnelley, (1964) Las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.

Otra definición, sería la de Rosenblatt (1985), que la definen como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa.

De estas definiciones se infiere que familia y trabajo se integraron para lograr la autosuficiencia y en muchas ocasiones, para el autoconsumo. Las empresas familiares han encontrado desde siempre que el trabajo común, la confianza y el apoyo mutuo, han logrado desarrollar su tarea común, sin saber en muchas ocasiones de qué manera se han formalizado en una organización productiva, que crece y exige más de su tiempo y de su dedicación. La empresa familiar desarrolla y acumula experiencia que se transmite de padres a hijos. Principios y criterios de acción que cada generación debe seguir para conservar, consolidar o mejorar el negocio.

A partir de estas definiciones es posible distinguir tres rasgos esenciales en la empresa familiar:

- a) La transferencia del negocio a través de las distintas generaciones
- b) La propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia
- c) La implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la firma.

Por consiguiente, a los efectos de esta investigación la autora asume como empresa familiar el concepto planteado por (Rosenblantt, 1985).

Establecer las características de las empresas familiares no es sencillo, así, una empresa familiar según Poza (2005), se puede distinguir de las demás por lo siguiente:

1. La presencia de la familia.
2. El sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (objetivo de continuidad).
3. La coincidencia de familia, dirección y propiedad.
4. La ventaja competitiva derivada de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida.

Las empresas familiares constituyen una gran parte del tejido empresarial de la mayoría de los países con economías medianamente desarrolladas, siendo especialmente significativa su

presencia en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (Ginebra, 1997; Bustillo, 1999; Rienda y Pertusa, 2002; Giménez, 2002; Biosca, 2003).

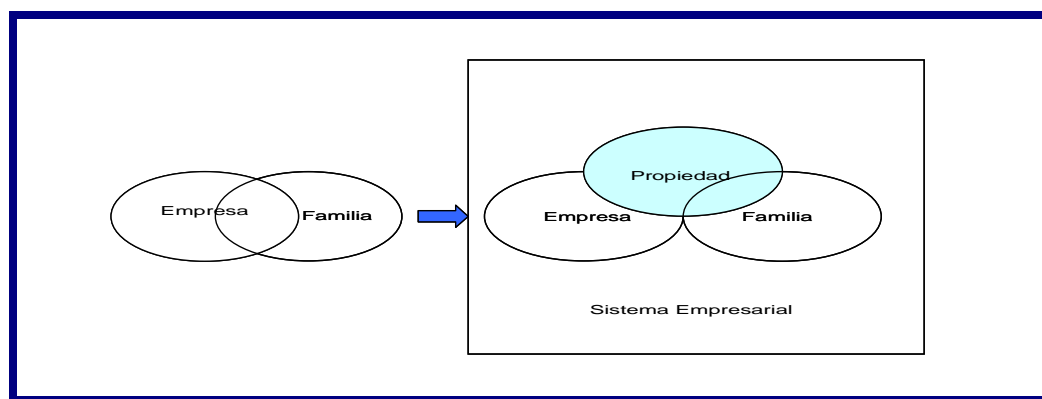
El modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982), es uno de los que han sido más empleados para describir distintas situaciones actuales y futuras de las empresas familiares. En este modelo cada círculo representa un grupo de personas, con particulares características en relación con la empresa familiar, y las intersecciones de los círculos los grupos de personas que poseen dos o tres de las tres características identificadas por el modelo.

Como se representa en la Figura 2, según coincidan en mayor o menor grado los tres círculos, es decir, estos se superpongan como atraídas por una fuerza centrípeta, algo que suele ocurrir en primera y segunda generación, o se distancien como separados por una fuerza centrífuga, como acostumbra a pasar en empresas familiares de gran tamaño, se estará frente a distintos tipos de empresas familiares, con características muy diferentes, por el número de protagonistas que en ellas trabajan o con ellas tienen relación, por los distintos roles que desempeñan y sus diferentes intereses, así como por el contenido de las relaciones y actitudes que entre unas y otras personas se dan.

Otra característica que destaca en estas empresas es la cultura, o dicho en otras palabras, los valores, actitudes y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa en cuestión.

Esta cultura define el funcionamiento interno que adoptará la firma y debido a ello también han sido cuantiosos los autores que han tratado de estudiarla con el fin de obtener resultados acerca de la problemática específica de la empresa familiar. Sobre

Figura 2. Modelo de los tres círculos



Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

Sobre esta cuestión podrían destacarse los trabajos de Dyer (1986) y Gallo (1992), los cuales realizan un exhaustivo análisis de la incidencia de dichos valores en los negocios de tipo familiar.

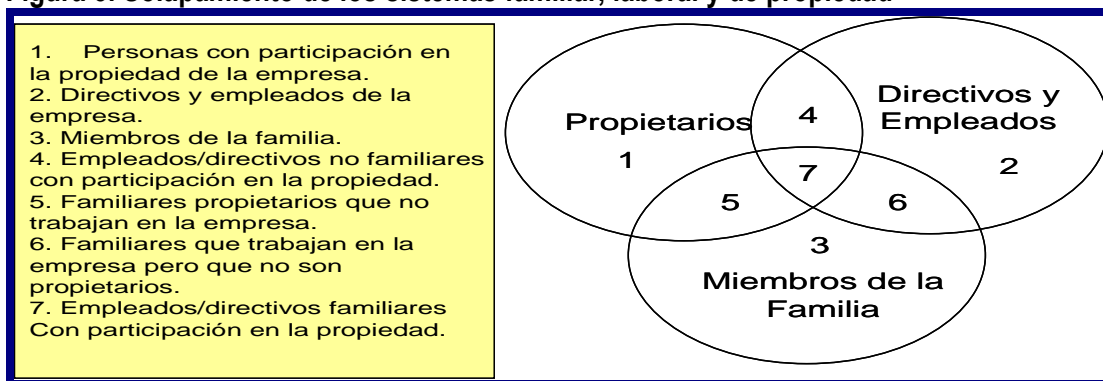
Por último, hay que subrayar otro aspecto significativo que es la visión a largo plazo que este tipo de negocios plantea y que es fruto de numerosas disparidades con las empresas no familiares. Estudios como los realizados por Daily y Dollinger (1991; 1992; 1993) o Donckels y Fröhlich (1991), demuestran esa afinidad a la continuidad a lo largo de las generaciones, la cual implica uno de los problemas más importantes tratados a través de los años como es la sucesión, puesto que aún existiendo esa visión a largo plazo muchas empresas no logran superar el cambio de generación.

Y es que en el caso de la empresa familiar suele presentarse una confusión del patrimonio de la empresa y de la familia.

En el caso de la empresa familiar, la dualidad entre propiedad y gestión puede ser fuente de una ventaja competitiva debido a que por un lado, la propiedad permite apostar por el largo plazo y, por otro, la gestión puede ser más eficaz cuando estos dos factores actúan conjuntamente. Sin embargo, uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar es determinar la relación entre esa propiedad y la gestión, debiendo establecerse claramente los límites entre la compañía y la familia. De esta manera, existe una clara necesidad de integrar con éxito el subsistema familiar y el empresarial con el fin de limitar al máximo los problemas particulares de este tipo de negocios (Cole, 2000).

En este sentido, la confusión del patrimonio en estas firmas ha sido uno de los problemas tratados desde hace ya muchos años por autores como Leach (1993), Gersick et al. (1997), Gallo (1998), entre otros. Asimismo, las aportaciones de los autores Davis y Tagiuri (1982), que incluyen dos subsistemas: la familia y la empresa a otros modelos que siguiendo al anterior sumaban un tercer subsistema conocido como la propiedad aumentando así la complejidad, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Solapamiento de los sistemas familiar, laboral y de propiedad



Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

Además, se debe resaltar que cuando una familia funda una empresa generalmente se cometen dos errores (Oltra, 1999). En primer lugar, estos familiares creen que el afecto mutuo basta para afrontar los posibles problemas empresariales que puedan surgir. Y, en segundo lugar, piensan

que una empresa familiar se puede equiparar a cualquier otra empresa sin recibir ningún trato especial.

Así, la existencia de los tres subsistemas anteriores, para el caso de la empresa familiar, junto con el establecimiento difuso de los límites que separan dichos subsistemas, el tratamiento especial que deben recibir y los errores que generalmente cometen estas firmas, hacen más conflictivo y más complejo el tratamiento de las mismas.

Por tanto el problema de la confusión entre propiedad y gestión según a aportaciones del autor Leach (1993) se sugieren dos posibles soluciones. Una primera solución es separar completamente la vida familiar de los temas laborales, para lo cual puede existir una gran dificultad por la importancia de los vínculos afectivos dentro y fuera del mundo empresarial. La segunda consistiría en desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos con el fin de llegar a un equilibrio entre ambos subsistemas, equilibrio que se consigue cuando se maneja adecuadamente la firma sin alterar la armonía familiar.

2.1 Contexto familiar en las empresas familiares.

El contexto familiar esta 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 diferente.

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 recibidos las personas y de demás factores. (Amigo y Ferro, 2003)

A tenor de lo expuesto, se evidencia la complejidad y versatilidad de los sistemas familiares, y al mismo tiempo se deja constancia de que el contexto familiar no puede ser obviado en el análisis de las realidades humanas. Es más, en un diagnóstico de naturaleza holística la presencia de la familia es reconocida como un elemento de enorme relevancia durante todo el ciclo vital, que es apropiadamente subrayado por el enfoque ecológico-sistémico.

Esto no equivale a decir que el papel de la familia sea exclusivo, sino que más bien la clave se encuentra en las interrelaciones entre los individuos, el sistema familiar, y el resto de sistemas de influencia (Hernández Blasi, 1996). Aunque estas relaciones se establecen en todas direcciones, y de forma dinámica, también es cierto que la familia juega un papel central en la conformación de los individuos, que a su vez, redefinen el funcionamiento de instituciones educativas, empresas familiares y hasta gobiernos.

En contraste, la perspectiva clásica del assessment, más centrada en el diagnóstico individual del sujeto, ha soslayado a la familia relativamente, sacándola a colación, sobre todo, como fuente de información acerca del sujeto. Sin embargo, la consideración económica de los contextos de desarrollo, reditúa a la familia como contexto básico en el diagnóstico. Al mismo tiempo, el

carácter participativo del diagnóstico, otorga a la familia un papel activo en la construcción del diagnóstico.

Justamente, una de las competencias a desarrollar por el experto en diagnóstico es la de seleccionar los elementos de análisis más adecuados en cada caso. En principio, entiendo que el diagnóstico del contexto familiar debe estar patente cuando se presume la relevancia de dicho contexto como una de las causas que determinan la situación objeto de análisis.

O bien, el diagnóstico familiar puede resultar de interés en sí mismo como contexto educativo, puesto que la familia es el núcleo de socialización por excelencia, y presenta sus propias e ineludibles necesidades educativas. Sin olvidar que la familia es el escenario en donde se imparte la “educación para la vida”, asignatura en la que la familia y la escuela, entre otros, ejercerán una decisiva influencia

Si se habla de las funciones del diagnóstico del contexto familiar se señala que, en coherencia con los principios del Diagnóstico en Educación, se dirigirán a la corrección cuando sea necesario, pero también, y sobre todo, a la prevención y al desarrollo de las familias. La finalidad última será colaborar para que las familias aprendan a conocerse mejor a sí mismas, comprendan mejor sus mecanismos de funcionamiento, y encuentren sus propios caminos para una mayor realización personal y familiar.

Otra cuestión, es el principio de la participación de la familia en la construcción del diagnóstico y de las alternativas para la toma de decisiones. En este sentido se recordarán las palabras de Lázaro (1999) sobre la evaluación auténtica: “analiza e incluye a sujetos, familias, tareas, docentes y ambientes: todos están implicados en el proceso evaluador para recoger información y adoptar decisiones”, pues ésta es la única forma para que las familias se impliquen en “su propio diagnóstico” y sientan que “les pertenece”. En ese proceso el rol del experto en diagnóstico será el de “facilitador, colaborador, y recurso de aprendizaje” (Patton, 2002), que encuentra pleno sentido en el marco de la evaluación auténtica (authentic assessment).

Esto significa, como sugiere Gràcia (2003) al abordar la intervención, que para conseguir la plena participación de las familias no basta con considerar a las familias como ayudantes en el proceso. Simplemente, se trataría de un primer paso hacia la participación. El último paso consistiría en que las familias se convirtieran en las protagonistas de la intervención, lo que supondría su autogestión.

El diagnóstico del contexto familiar, puede situarse en distintos niveles dependiendo, principalmente de si el análisis de la familia forma parte de un diagnóstico de naturaleza holística que incluye a la familia, entre otros factores (por ejemplo, los profesores, los programas educativos, las políticas educativas y sociales, los recursos de la escuela y del barrio, la cultura de la empresa familiar); o bien, se dirige al estudio de la familia como fenómeno educativo propio.

Es decir, se trataría del diagnóstico de la familia como contexto, y/o el de la familia en sus contextos. Así, a la hora de considerar las distintas dimensiones del contexto familiar, Freixa (2003) identifica los siguientes sistemas: el sistema individual (cada miembro de la familia), el sistema

familiar (relaciones entre los miembros de la familia y su funcionamiento), y el sistema social (conformado por el contexto socio-económico-cultural, y las relaciones entre los diferentes contextos).

De acuerdo con esta consideración sistémica, se entiende la familia como un complejo entramado de relaciones en el que los mecanismos de influencia operan de dentro (del sistema personal y social) a fuera (sistema social), y viceversa, de fuera a dentro, concediendo la misma importancia relativa al papel de unos y otros miembros del sistema familiar.

Tanto influyen los hijos sobre los padres como los padres sobre los hijos; y al mismo tiempo estas influencias se encuentran en dinámico cambio en relación con el resto de los sistemas, y a su vez insertados en la cultura y en la historia. Se superan de este modo antiguas concepciones reduccionistas de tipo unidireccional (padres-hijos) y bidireccional (padres-hijos e hijos-padres), que además minimizaban el peso de factores como la familia extensa o el contexto social entendiéndose todas las relaciones como transaccionales.

A pesar de su complejidad, el diagnóstico del contexto familiar está llamado a ser cada vez más demandado, dado el aumento constatado, sobre todo en las últimas décadas, en el auge de la orientación educativa familiar y el crecimiento de la empresa familiar (Martínez González y Pérez Herrero, 2004; Martínez y Álvarez, 2002), y por consiguiente, la evidente necesidad del diagnóstico para fundamentar las acciones orientadoras y de intervención socioeducativa y laboral.

De la misma forma, el diagnóstico sobre las familias puede tener como destinatario a personas con responsabilidad política, que desean alcanzar un conocimiento profundo de la situación de las familias con vistas a implementar futuras acciones políticas, que efectivamente pueden plasmarse en dichas acciones comunitarias.

Dentro del contexto familiar se debe considerar el entorno-cultura en el que se desenvuelve la empresa, existe un modelo holístico de la empresa familiar y su entorno en el modelo se presenta como figura central la del fundador propietario-directivo y la de su esposa, situado en el círculo familiar. Fuera del círculo familiar se encuentran los miembros ajenos a la familia que participan en el subsistema directivo así como en las áreas de la propiedad empresarial y cuya presencia (o ausencia) deberían tenerse en cuenta como fortalezas o debilidades potenciales antes de desarrollar las estrategias de negocio.

2.2. La Asamblea Familiar, el Consejo de Familia y la toma de decisiones

La Asamblea Familiar es una reunión de familia, de toda la familia, con intereses o inquietudes en la empresa y en la que el motivo de encuentro es el tratamiento de las cuestiones vinculadas con la empresa y la familia establecidas en el Protocolo Familiar. De hecho, el protocolo mismo se trabaja en asambleas de este tipo. (Fiorani, 2007)

Para un funcionamiento eficaz de la asamblea, es fundamental que todo familiar que participe lo haga libremente, que tenga pleno uso de la palabra y que pueda participar activamente

de las decisiones que se adopten en ella. Es una de las claves de la construcción del consenso familiar.

Por su parte el Consejo de Familia es un órgano que se integra por familiares elegidos en la Asamblea y cuya misión es la de obrar como mediador entre las decisiones que se han tomado en ella y las políticas de la empresa. No es el Directorio de la empresa, que puede estar integrado incluso por miembros no familiares, sino que está integrado exclusivamente por familiares. (Fiorani, 2007)

El Consejo de Familia es el órgano a través del cual la familia empresaria reúne periódicamente a los miembros familiares con el fin de debatir, valorar, decidir y trasladar a ésta el resultado de sus decisiones sobre los diferentes aspectos que interesan a las relaciones entre la familia y empresa, en definitiva, lograr el alcance de un consenso familiar sobre los asuntos vitales para la empresa.

El primer paso para su creación, consiste en establecer un foro en el que la familia exprese sus aspiraciones, puntos de vista y preocupaciones, a la vez que les permite participar en la creación de la política empresarial. Con ello, los miembros de la familia tienen la oportunidad de mejorar su comprensión sobre qué es ser propietario, así como de aprender que la empresa es algo que no sólo aporta recompensas, sino que también exige responsabilidades. (El Día.es, 2006)

Con ello, las posibilidades de que se den malentendidos se reducen en gran medida y, las reglas a las que se ha llegado mediante consenso, en vez de por decreto, se llegan a cumplir. En ese Consejo, la familia debe dejar constancia en un documento de sus valores fundamentales y las políticas básicas en relación con la empresa, documento que, deberá ser objeto de aprobación.

En familias poco numerosas, inicialmente, la Asamblea y el Consejo se superponen. Pero, a medida que la familia crece, suele ser conveniente implementar una división, seleccionando algunos miembros como integrantes de este Consejo. Cuando la dirección de la empresa se ha profesionalizado y se han incorporado miembros no familiares, el Consejo funciona también como un órgano de control y de protección de los intereses de la familia en la empresa. (El Día.es, 2006)

En cualquier empresa familiar los ámbitos o sistemas a gobernar son dos: la familia y la empresa. El gobierno de la familia empresaria corresponde al consejo de familia, que es el catalizador que ha de favorecer el desarrollo del proceso de cambio generacional en la empresa familiar y pilotarlo, el órgano que representa a la familia en la empresa familiar, el que cuida de la familia en sus relaciones con la empresa y sus propietarios, el que procura el equilibrio entre las distintas ramas familiares y el que ayuda a clarificar límites entre familia, propiedad y empresa.

Para ello ha de preocuparse y ocuparse de potenciar la comunicación entre todos, conseguir y mantener la unidad de la familia en torno al proyecto empresarial y custodiar los valores familiares para legarlos a los miembros de la siguiente generación.

Además, ha de tener claro que la visión de la familia empresaria es la continuidad de la empresa en manos de la familia, que su misión es “traspasar el legado” a la siguiente generación

familiar y que, por tanto, su objetivo es llevar a cabo el cambio generacional. Sólo así será capaz de cumplir las funciones que le competen y diseñar políticas para preservar los intereses a largo plazo. (Sánchez-Crespo, 2009)

2.2.1. Las funciones del Consejo de Familia son fundamentalmente, son las siguientes:

1. Conciliar o armonizar, buscar la armonía y prevenir conflictos entre la familia
2. Formativa e informativa, educar e informar a la familia en los asuntos de la empresa e inculcar en los jóvenes la vocación por la empresa.
3. Normativa o legislativa, elabora el protocolo familiar y cuida de su permanente actualización y gestiona el patrimonio de la familia.

Dicho órgano puede estar compuesto tanto por familiares como por no familiares que trabajen en la empresa o simplemente sean accionistas. Sin embargo, es recomendable, según numerosos expertos en la materia, que el Director General no forme parte de estos Consejos ya que una de las funciones de éstos es, precisamente, la evaluación de la dirección de la compañía.

Respecto a las decisiones que debe de tomar el consejo de familia son las que sean competencia de la Junta general y del Consejo de

Administración, es decir, decisiones de gobierno de la empresa, constituye el mecanismo del sistema para alcanzar la toma de decisiones complejas en una familia con un número considerable de parientes implicados.

Para que el consejo de familia lleve a cabo adecuadamente sus funciones, es necesario profesionalizarlo. A tal fin, es imprescindible definir sus funciones, fijar su composición, establecer el procedimiento de nombramiento y cese de sus componentes, regular su organización interna estableciendo los cargos con sus responsabilidades dígame, presidente, secretario, asesor externo, además de establecer la periodicidad de las reuniones a celebrar. (Sánchez-Crespo, 2009)

La supervivencia de la empresa familiar debería ser la principal obligación y preocupación de los empresarios familiares. La mayor parte de las empresas de este tipo no disponen de órganos de debate, de información y resolución de conflictos, de decisión sobre los intereses vitales de la familia empresaria y de su empresa.

La no existencia de un Consejo o una figura legal en donde se discutan formalmente asuntos importantes y se tomen decisiones grupales, las decisiones generalmente, son emocionales, más que racionales, tienen poco sustento financiero, contable y carecen de conocimiento del mercado y esta toma de decisiones es inapropiada.

Dicho órgano puede estar compuesto tanto por familiares como por no familiares ya trabajen en la empresa o simplemente sean meros accionistas. Sin embargo, es recomendable, según

numerosos expertos en la materia, que el Director General no forme parte de estos Consejos ya que una de las funciones de éstos es, precisamente, la evaluación de la dirección de la compañía.

2.3. La sucesión en la Empresa Familiar

En el Consejo de Familia un tema que debe abordarse con mucha claridad es el referente a la sucesión, lo cual se enmarca dentro de un proceso llamado Plan de sucesión.

Planificar, significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación de acuerdo con el Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil.

Esta definición es aplicable al tema que ocupa esta investigación referida a los planes de sucesión. Un plan de sucesión familiar es cualquier esfuerzo diseñado para asegurar la continuidad y el funcionamiento efectivo en una organización, división, departamento o grupo de trabajo a través de provisión para el desarrollo y la aplicación del reemplazo estratégico de la persona clave en cierto plazo. (Rothwell y Poduch 2004).

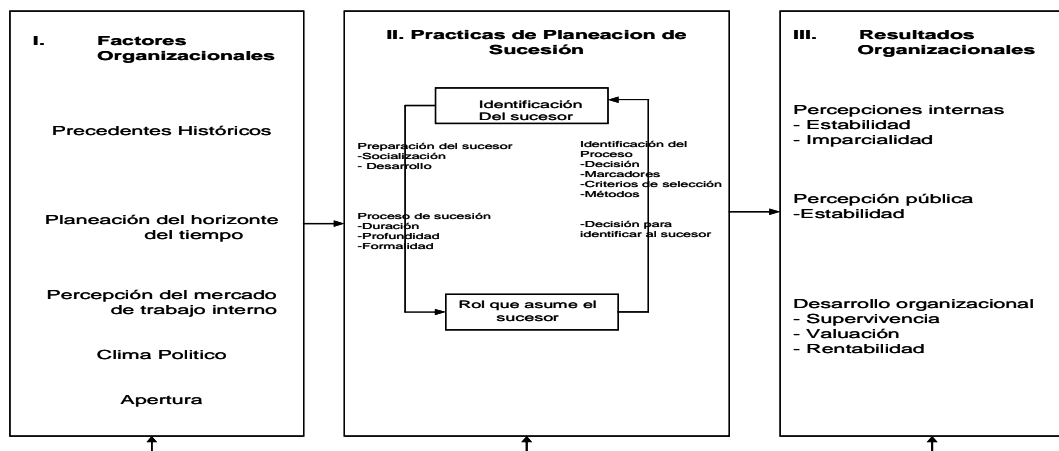
Otro concepto es que la planeación de la sucesión es un proceso estructurado en el cual se involucran la identificación y preparación del sucesor, para asignarle un rol dentro de la organización, esto ocurre cuando el perfil es cubierto. (Garman y Tyler, 2004).

La construcción de un plan de sucesión puede ser definida de diferentes maneras, se puede iniciar con la definición operacional y sus propósitos. De manera formal se refiere al proceso que tiene una estructura excluyendo de la definición justo a tiempo en la identificación del sucesor. Así en primer lugar se reconoce que la sucesión es un fenómeno omnipresente e importante para el desarrollo organizativo e incluso para la supervivencia, lo cual es especialmente cierto para las organizaciones más pequeñas que se enfrentan a los procesos de sucesión.

En segundo lugar el desarrollo organizativo, aparte de ser consecuencia de la sucesión, es también un antecedente de la misma. De esta manera un desarrollo financiero pobre influye en las empresas de diversas maneras (frecuencia de la sucesión, origen interno y externo del sucesor etc.).

En tercer lugar, la sucesión es un acontecimiento potencialmente perturbador para el funcionamiento interno de la organización, siendo el control de los efectos negativos un objetivo de cualquier proceso de sucesión; este último aspecto se ve afectado por el tamaño de la organización, su estructura de propiedad, por cómo y por quienes es dirigido el proceso de sucesión y por la habilidad del sucesor de dirigir la transición postsucesión. (Garman y Tyler, 2004). (Ver Figura 5)

Figura 5. Modelo integrador del proceso de Planeación de la sucesión.



Fuente: Garman, Andrew N., Tyler, J. Larry, 2004.

El modelo considera tres variables fundamentales: los factores organizacionales, que incluye los precedentes históricos de la empresa, el horizonte de planeación, la percepción del mercado de trabajo interno así como el clima político y los elementos de apertura; la segunda variable referida a las prácticas de planeación de la sucesión se concentra en la identificación y selección del sucesor así como su preparación hasta definir el rol que debe desempeñar y por último están los resultados organizacionales que se vinculan directamente con la estabilidad, los niveles de rentabilidad.

Es importante considerar que la sucesión puede darse por dos razones: una que el propietario decide jubilarse. Así que es necesario definir, con antelación, quién y cómo le sucederá y la otra que el propietario muere. Este último punto es inevitable e impredecible. Así, es necesario tener un plan que entre en acción ante dicho acontecimiento pues, el negocio debe seguir y cumplir con sus objetivos y responsabilidades. (Garman y Tyler, 2004)

Por tanto, es muy importante que la empresa cuente con su plan operativo con estos elementos y para desarrollarlo, contempla los siguientes aspectos:

- a) Profesionalizar la dirección de la empresa familiar. El fundador debe ver a la empresa como una entidad económica que produce dinero y de la cual dependen muchas personas.
- b) Generar un equipo para la sucesión de la empresa. Se recomienda que esté formado tanto por familiares como directivos no familiares. De esta forma se asegura el trabajo multidisciplinario y diferentes perspectivas respecto al funcionamiento de la compañía.
- c) Es importante delimitar si el documento se diseña para que se ejecute en el largo plazo. Para la empresa familiar, éste se deberá especificar de dos formas: los puestos que deben estar presentes en ese equipo de sucesión (el gerente de ventas, el supervisor general, etc.), y los miembros de la familia que se estipule previamente.

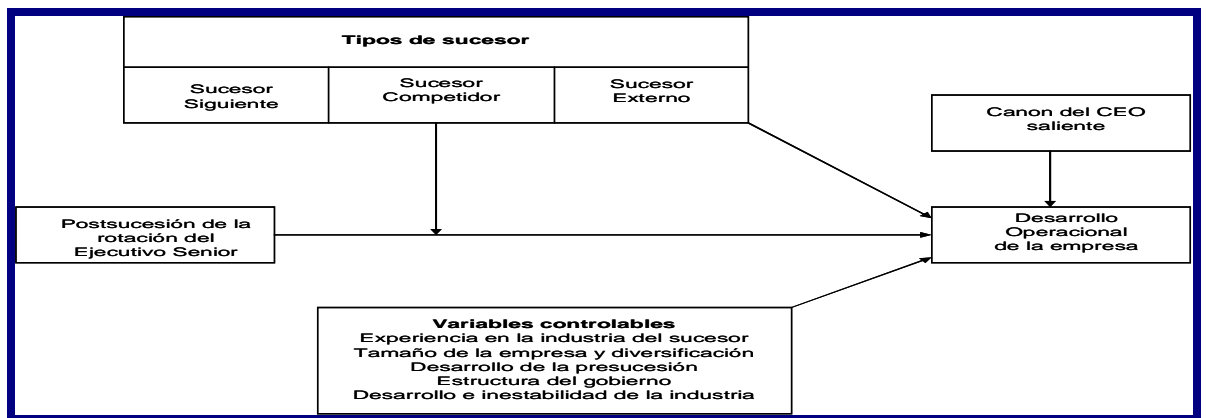
- d) Lo ideal es que, en el área de lo familiar, en este equipo trabajen miembros de la misma generación, para que compartan la visión y eviten conflictos ante el cambio. Es importante que, en este aspecto, el actual consejo de administración determine cómo y cuándo pueden ingresar los hijos u otros miembros de la familia en el negocio.

Para que la empresa marche bien una vez que el fundador ya no esté, no es posible que simplemente se herede un puesto, como si fuera monarquía, es necesario de antemano ir preparando a una persona e incorporarla como director adjunto para que reciba la capacitación y responsabilidades necesarias para dirigir la compañía.

La planeación de la sucesión en las empresas familiares debe tomar en México un nuevo sentido y en un futuro cercano debe estar considerada dentro del texto que describen las sociedades mercantiles, como una forma de asegurar el futuro de los empleados, el pago de préstamos bancarios, así como obligaciones con clientes y proveedores. Al elaborar el plan de sucesión se estará adelantando en el futuro, en todos los sentidos. (James, 2004)

De esta manera en la Figura 6, se presenta un modelo que plantea los tipos de sucesor según la perspectiva de Cannella, (2002). Como se observa se habla de tres tipos: el sucesor siguiente, el competidor y el externo.

Figura 6. Modelo de las consecuencias del funcionamiento de la sucesión del CEO



Fuente: Cannella, Jr. Albert A. 2002

Se trata de capturar de manera más completa el contexto de la sucesión examinando tres importantes componentes del contexto de la sucesión. Centrándose en las características claves del sucesor, pero se está en desacuerdo en una búsqueda previa que se divida en dos tipos de sucesores: internos y externos. Adaptando una teoría de control del poder de circulación, distinguiéndose los tres tipos de sucesores antes mencionados.

En cuanto a los sucesores internos existen dos tipos distintos: esto lleva a los que siguen del sucesor que de manera normal se da cuando este se retira. A este tipo de sucesores los denominamos competidores y los sucesores siguientes respectivamente.

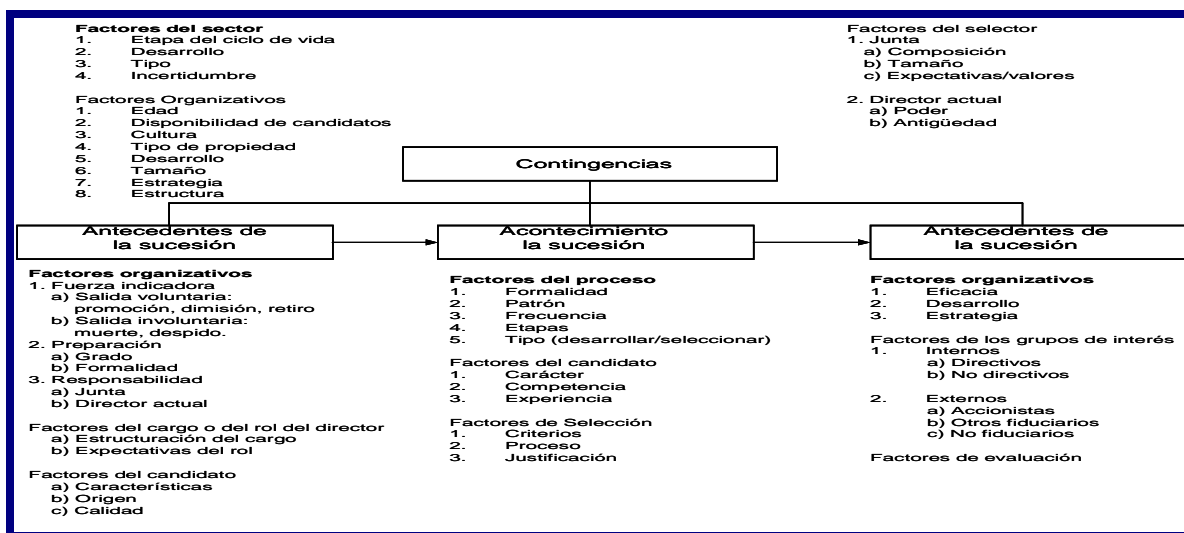
Esto incluye que se examinen tres tipos de sucesores externos ya que estos difieren de manera importante con respecto a sus habilidades, manejo del cambio, conocimiento específico de la empresa, y el riesgo adverso de la selección del sucesor. Se espera que estos tengan diferentes impactos en el desarrollo de la empresa.

La sucesión es más crítica en las empresas donde los familiares son los dueños, porque es muy frecuente que tenga una variedad limitada desde como seleccionar a los sucesores, porque las relaciones de la familia y los factores emocionales entre los sucesores potenciales y su incumbencia son la mayoría de las veces más complicadas, por lo cual se debe buscar un modelo integrador para este tipo de empresas y que la sucesión sea efectiva.

También se puede observar en el cuadro que existen varios factores que influyen en el desarrollo de la empresa. El impacto de alguno de los factores son el tamaño de la empresa, la estructura del gobierno, el medio ambiente de la industria y particularmente significativo el contexto en el cual esta aconteciendo.

En el caso de Kesner y Sebor, (1994) sugieren la necesidad de estudiar el fenómeno de la sucesión de manera global, teniendo en cuenta al menos tres dimensiones claves de este fenómeno: los antecedentes, el acontecimiento en sí y las consecuencias. En cada una de las áreas hay que tratar un gran número de variables. (Ver Figura 7)

Figura 7. Modelo de sucesión



Fuente: Kesner y Sebor, 1994

Este modelo además permite realizar algunas reflexiones; en primer lugar se reconoce que la sucesión es un fenómeno omnipresente e importante para el desarrollo organizativo e incluso para la supervivencia, lo cual es especialmente cierto para las organizaciones mas pequeñas que se enfrentan a los procesos de sucesión. En segundo lugar el desarrollo organizativo, aparte de ser consecuencia de la sucesión, es también un antecedente de la misma. De esta manera un

desarrollo financiero pobre influye en las empresas de diversas maneras (frecuencia de la sucesión, origen interno y externo del sucesor etc.). En tercer lugar, la sucesión es un acontecimiento potencialmente perturbador para el funcionamiento interno de la organización, siendo el control de los efectos negativos un objetivo de cualquier proceso de sucesión.

La sucesión, tal y como se ha señalado, es uno de los temas más importantes dentro del ciclo de vida de una empresa familiar, puesto que sólo el 30% de las empresas familiares en México pasan a la segunda generación. La cuestión clave, en este caso, generacional en la empresa familiar (Tillett, 2001) es determinar qué problemas se esconden detrás de esa dificultad de supervivencia. En este sentido, se presentan tres posibles situaciones derivadas del traspaso

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y por tanto a traspasar sus poderes al sucesor, no existiendo en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada ni preparando al sucesor para su futuro papel de empresario.
2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.
3. Tensiones entre los mismos herederos por la designación de ese sucesor. Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional.

En este sentido, se argumenta que las causas del retraso en la sucesión vienen determinadas por no saber estructurar el problema ni por parte del fundador, ni por el resto de la organización, de tal manera que la resistencia o negación a su retirada es más cómoda que tomar una postura activa para solucionarlo.

Una excesiva persistencia, si llegado el momento de la sucesión del predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, a la desmotivación de los directivos y además, a que la empresa no se adapte a los cambios que se suceden con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer. Este problema es considerado como uno de los más importantes en cuanto a la continuidad de la empresa familiar. (Tillett, 2001)

Por un lado, una solución que comparten muchos autores, entre otros, Ward (1988), Leach (1993), Oltra (1997) y Gallo (1998) es que la llegada de la sucesión es mucho más llevadera cuando la empresa, con tiempo, comienza a realizar la planificación estratégica de la compañía. Así, en un contexto familiar, se siguen una serie de pautas a la hora de su elaboración.

En un primer momento, se deben abordar los problemas críticos que surgen de la relación familia-empresa. Una vez que estos problemas han sido ubicados, en segundo lugar se deben realizar reuniones periódicas familiares para poner en común puntos de vista y las medidas a tomar en cada situación.

En tercer lugar, se presentan por escrito los valores y conductas que deben seguir los miembros de la organización, siendo en este momento cuando la empresa ya se plantea la constitución de un plan de sucesión. Y, por último, se realizarán revisiones periódicas controlando que lo planificado se cumple y, manteniendo en todo momento una comunicación fluida entre todos los miembros.

Así, con todo lo anterior se puede deducir que una buena dinámica en las relaciones familiares se convierte en un determinante esencial de la viabilidad y continuidad de la empresa familiar.

Por todo ello, se debería empezar a estructurar el problema de la sucesión comenzando por establecer las partes que componen dicho problema y cómo éstas se relacionan entre sí. Por consiguiente, el proceso de sucesión estará formado por:

- a) La preparación del sucesor
- b) El desarrollo de la organización
- c) El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia
- d) El retiro del fundador

En este caso, es necesario centrarse en la primera y última de las partes de dicho proceso sucesorio. Así, una vez llegados a este punto, el empresario fundador debe comenzar dicho proceso con la elección del que ocupará su puesto cuando se produzca el traspaso generacional, sin confundir las relaciones entre la familia propietaria y la empresa en referencia a la capacidad para dirigir, es decir, debe comenzar su retirada del mundo empresarial. (Gallo, 1998)

En este sentido, deberá designar y preparar a su futuro sucesor no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las actitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino dotando dicho puesto con aquella persona que se considera que puede lograr dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años.

De esta manera, la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador. Así, dada la situación actual de los mercados, debido al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos, no hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar. De esta manera, la experiencia recomienda la formación del sucesor mediante la educación reglada, la experiencia en empresas distintas a la futura empresa familiar e incluso ampliando conocimientos de los mercados nacionales e internacionales. (Gallo, 1998)

En referencia a esto último, dicho sucesor cada vez se incorpora a la empresa con una mayor formación y experiencia, reportándole a éste último una serie de ventajas el hecho de trabajar

en otras compañías. Así, podemos destacar una mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y también seguridad por saber que no tiene por qué depender del propio negocio familiar ya que puede incorporarse en otros.

3. La competitividad en las Empresas Familiares

Es considerado en la literatura por parte de muchos autores que las empresas familiares por su menor tamaño tienen una serie de ventajas comparativas respecto a otras empresas, demostrado en diferentes países por su capacidad extraordinaria para incorporar innovaciones tecnológicas y organizativas, pues su mayor flexibilidad y capacidad de adaptación ante los cambios las dotan de ventajas frente a las grandes empresas.

De acuerdo a Porter (1990) la competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.

Como señala Rosales (2000), los impactos de la globalización económica abren un amplio campo de actuación para las empresas familiares, tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo. Estas empresas pueden aprovechar esta oportunidad apelando a la flexibilidad intrínseca que le da su estructura organizativa, mucho menos rígida que la que exhiben las grandes empresas.

Al aprovechar las oportunidades la empresa puede obtener ventajas competitivas, entendiéndose por ello cuando se cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Estas ventajas es posible lograrlas a partir de diversas fuentes como son: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. (Rosales, 2000)

Toda la información necesaria la puede obtener mediante el análisis de la situación de su ambiente interno y externo. Para ello se recomienda estructurar este análisis en tres niveles:

1. Medio ambiente
2. Entorno específico
3. Situación Interna

Los dos primeros niveles se sitúan en el entorno y el tercero en lo interno. Existen diversas herramientas que permiten realizar este análisis. El punto de partida es conocer que existen fuerzas internas y externas que actúan influenciando los propósitos básicos y objetivos estratégicos de la empresa. Una visión proactiva en el análisis es reconocer que se pueden llevar a cabo acciones estratégicas desde la empresa para influir estas fuerzas internas y externas.

Al realizar un análisis del entorno se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones externas que puedan afectar de manera positiva o negativa el desarrollo de la empresa en el presente o en el futuro. En cuanto al medio ambiente es la parte que rodea a la empresa y se compone de fuerzas de carácter económico, político, social cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico. A fin de lograr un nivel de profundidad se analizan cada una de estas fuerzas, sin perder de vista que existe una interdependencia entre ellas.

El análisis del entorno específico se ubica dentro del sector en cuestión a que pertenece la organización. Uno de los modelos más conocidos para su análisis es el Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982).

Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias que le permitan ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Respecto al análisis del aspecto interno de la empresa que es donde realmente se registran sus ventajas competitivas, existen múltiples herramientas como el análisis funcional y la Cadena de Valor, esta última incluye todas las actividades directas e indirectas de la empresa, su análisis permite:

1. Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales y proveedores,
2. Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarle satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado.
3. Utilizar un benchmarking para hacer las comparaciones internas y externas que le permitan:
 - Evaluar que tan bien está la empresa desarrollando sus actividades.
 - Comparar la estructura de costos de la empresa con la de sus rivales.
 - Evaluar cómo encaja la cadena de valor de la empresa dentro del sistema de valor de su industria.

Las empresas que se encuentran en proceso de sucesión reconocen que desean perpetuarse competitivamente en el futuro y por ésta razón estiman una serie de pasos en función a lo que plantean Aronoff y Ward (2000), entre los que se citan:

1. Establecer la política que rija la participación de la familia.
2. Ofrecer una excelente experiencia laboral y ninguna expectativa de sucesión.
3. Buscar ante todo la continuidad de la empresa mediante la declaración de la misión familiar.
4. Diseñar un plan de desarrollo para los líderes.

5. Tener un consejo activo de administración que incluya líderes externos con experiencia y en el que también se consideren miembros del consejo familiar.
6. Especificar el plan estratégico de la compañía.
7. Financiar la seguridad económica de los padres.
8. Definir el proceso de selección del sucesor o de los sucesores.
9. Facultar al equipo encargado de la transición dentro de la empresa.
10. Completar la transferencia de control sobre la propiedad.

La empresa debe ser percibida, por los familiares, como rentable, financiera y organizativamente sana, que su dirección sea placentera y constituya un medio de realización psicológico y emocional y no sólo una manera de ganar dinero.

En correspondencia con lo anterior, el contexto empresarial, la estructura organizativa y las relaciones internas y en red permiten disminuir los riesgos y costos en las empresas familiares, contribuyendo con su desarrollo y del tejido productivo local (Camagni, 1991). Todo esto puede convertirse en un factor clave para las Empresas Familiares, cuyas relaciones constituyen una característica particular en este tipo de negocio.

Según estudiosos de la materia, la sucesión es la principal causa de mortalidad de las empresas familiares y es por esto que, cuando se va a efectuar la sucesión, vale la pena considerar y diferenciar dos elementos que la componen: la sucesión de la propiedad y la sucesión del gobierno (gestión de la empresa). Gran parte de la vida de la empresa y la futura armonía de la familia dependerá de cómo sean manejados estos dos aspectos.

La mejora de las competencias de los directivos de estas entidades también es un factor determinante para el logro y mantenimiento de la competitividad. Por ello, se entiende que la falta de profesionalización o conocimientos formales sobre gestión empresarial puede ser un obstáculo para muchas empresas familiares, pues éstos no cuentan con suficiente capital y son más informales que los grandes negocios, pero la experiencia ha demostrado que aquellos que utilizan la formalización en la gestión empresarial obtienen mejores beneficios que los que no lo hacen, según Davis (1997).

Asimismo, es criterio de la autora que resulta de vital importancia dentro de la empresa familiar, considerar todos los aspectos vinculados a las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa, la resolución de los conflictos, las actitudes, el desarrollo de un clima laboral adecuado, el desarrollo del liderazgo, su formación y desarrollo. Todos estos factores exigen de la atención de los directivos de las empresas familiares y guardan una relación directa con su competitividad y donde la proyección que exista en ella en cuanto a la sucesión es de gran trascendencia.

3.1 El desarrollo de la Empresa Familiar y el Plan de Sucesión.

Las evidencias que recoge la bibliografía referente al desarrollo de la empresa familiar las que se encuentran en los modelos presentados por Bagby, 2004, Pramodita, 2005 Cohn Jeffrey, 2003 Garman y Tyler, 2004, permiten asegurar que existe un vínculo directo entre el desarrollo de la empresa familiar y la existencia de un plan de sucesión.

En el **Anexo 1** se presenta un resumen acerca del estudio de quince modelos de compromiso organizacional para analizar la falta de un plan de sucesión, en su análisis se puede constatar que estos modelos según la perspectiva del autor van incorporando variables que son determinantes en el proceso de sucesión y que tienen una influencia directa ya sea a corto como mediano y largo plazo en el desarrollo de la empresa, algunas de estas variables son: la autoridad, las actitudes de los propietarios, los estilos del liderazgo y su propio desarrollo a través de la formación, la medición de los resultados en términos de rentabilidad, el ambiente o clima laboral, la comunicación y algunos como es el caso de Nigel, (2005) que aborda en su modelo los conflictos intergrupales, entre otras variables.

El estudio de cada uno de estos modelos permite asumir que las empresas familiares que poseen un plan de sucesión bien conformado permiten de manera proactiva el manejo de un grupo de variables que pueden en algún momento frenar o facilitar el desarrollo de la empresa familiar.

Y es que cada variable actúa de manera interrelacionada e impacta directamente en el individuo y su comportamiento y a su vez en los resultados de la empresa, por lo que su comportamiento en el propietario o sucesor se convierte en variable crítica para el éxito. De hecho, cuando una empresa familiar solicita un crédito empresarial, uno de los documentos requeridos para gestionar el financiamiento es, precisamente, el plan de sucesión.

La presente investigación se basa en tres modelos que son: el Modelo integrador del proceso de la planeación de la sucesión, Modelo de las consecuencias del funcionamiento de la sucesión del CEO y el Modelo de Sucesión, de los cuales se presentan a continuación en la Figura No. 8

Figura No. 8 Comparación de Modelos

Modelo	Autor	Clave del Éxito Nacional
Modelo integrador del proceso de la planeación de la sucesión	Garman, Andrew N., Tyler, J. Larry	Considerar las tres variables fundamentales: los factores organizacionales, que incluye los precedentes históricos de la empresa, el horizonte de planeación, la percepción del mercado de trabajo interno así como el clima político y los elementos de apertura; la segunda variable referida a las practicas de planeación de la sucesión se concentra en la identificación y selección del sucesor así como su preparación hasta definir el rol que debe desempeñar y por último están los resultados organizacionales que se vinculan directamente con la estabilidad, los niveles de rentabilidad La capacidad de las industrias de la nación para innovar y mejorar
Modelo de las consecuencias del funcionamiento de la sucesión del CEO	Cannella, Jr. Albert A.	Se centra en las características claves del sucesor, pero se está en desacuerdo en una búsqueda previa que se divida en dos tipos de sucesores: internos y externos. Adaptando una teoría de control del poder de circulación, distinguiéndose los tres tipos de sucesores antes mencionados.
Modelo de Sucesión	Kesner y Seborá	Se basa en primer lugar en que reconoce que la sucesión es un fenómeno omnipresente e importante para el desarrollo organizativo e incluso para la supervivencia. En segundo lugar el desarrollo organizativo, aparte de ser consecuencia de la sucesión, es también un antecedente de la misma. De esta manera un desarrollo financiero pobre influye en las empresas de diversas maneras (frecuencia de la sucesión, origen interno y externo del sucesor etc.). En tercer lugar, la sucesión es un acontecimiento potencialmente perturbador para el funcionamiento interno de la organización, siendo el control de los efectos negativos un objetivo de cualquier proceso de sucesión. La capacidad de las empresas para mantener el valor añadido a largo plazo a pesar de la competitividad internacional.

Fuente: elaboración propia

3.1.1. Las Actitudes

Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento. (Davis, 2002).

Las actitudes en el marco de la empresa relacionan con el trabajo y se enmarcan en tres tipos: (Davis, 2002)

1. Satisfacción en el trabajo. Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades se establecen actitudes muy positivas y benéficas.
2. Involucramiento con el trabajo. Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
3. Compromiso organizacional. Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas, ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positiva o negativa). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

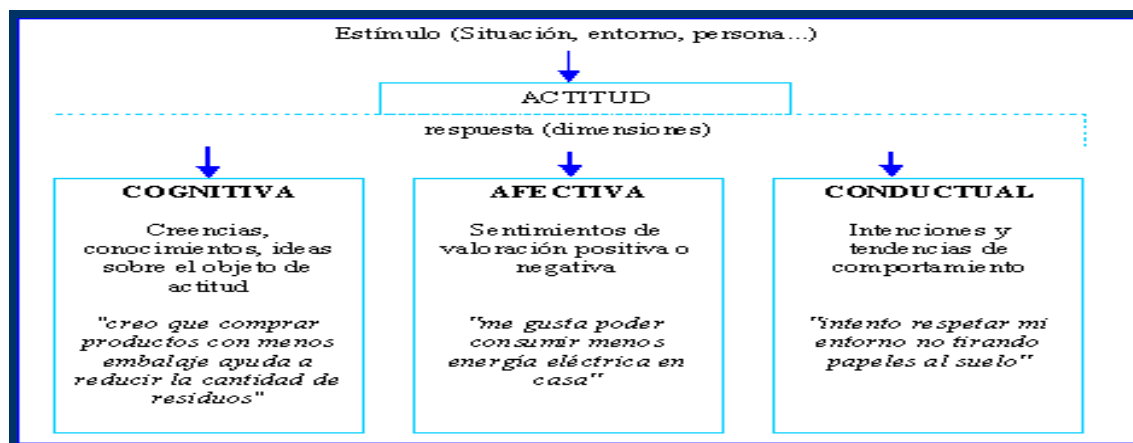
Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una fábrica, o una empresa, se puede preferir no aceptar otro trabajo debido a que existe algo sentimental respecto al lugar. En cambio una actitud desfavorable tiene aspectos hedonistas similares, excepto que son negativos. A las personas les desagrada el lugar por lo general se sienten infelices en el trabajo, el estado de ánimo es de depresión, llegando a sentirse incómodos en la empresa.

3.1.2. El modelo tridimensional de las actitudes

Este modelo debe su nombre a las tres dimensiones de respuesta de las actitudes: la afectiva, la cognitiva y la conductual. De hecho no es más que una ampliación de la visión unidimensional de las actitudes, la cual entiende éstas como "los sentimientos favorables o

desfavorables ante una característica o aspecto del entorno físico". Así pues, en el modelo se destacan las respuestas conductuales y las creencias, además de la dimensión afectiva. (Rosenberg y Hovlan, 1960). (Ver Figura 9).

Figura 9. Modelo Cognitivo, afectivo, y de componentes conductuales de las actitudes



Fuente: Rosenberg, M.J. y Hovland, C.I. (1960).

Es importante señalar que en el marco de la empresa familiar se presenta una serie de actitudes muy frecuentes que atentan contra la estabilidad futura de la empresa y es que los fundadores de las empresas, por lo general, retrasan la planeación de la sucesión, ya que piensan que ésta no está en el futuro cercano, comparten poca información con respecto al desarrollo de la empresa con su equipo gerencial y no preparan adecuadamente a los sucesores por falta de tiempo o por temor.

Los estudios referentes a la actitud de los empleados respecto a cómo se sienten con respecto al trabajo que realizan, a su supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido, permite que se pueda identificar los que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionarles la atención que necesiten a fin de evitar que el problema interfiera en su rendimiento.

3.2. El liderazgo

El fenómeno del liderazgo ha sido observado desde los años 30 (House y Aditya, 1997), a través del tiempo se han realizado investigaciones tomando diferentes marcos de referencia como el modelo de características o de rasgos (Bennis, 1984), el modelo del comportamiento (Tannenbaum, Schmidt, 1973), el modelo contingencias (Fiedler, 1967) y el modelo del liderazgo transformacional (Bass, 1994) entre otros. Pero de acuerdo con Hersey (1998) las únicas características universales del liderazgo son: la distribución de poder, el uso de diferentes formas de poder y los valores del líder.

En la bibliografía se recogen tantas definiciones de liderazgo como autores abordan el tema. El tal sentido, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de las metas

Robbins, (2004); es el proceso de dirigir e influir de un grupo, Heller, (2004); es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de objetivos específicos. (Chiavenato, 1999).

En ellas se indica que el liderazgo implica influir sobre los demás utilizando diferentes métodos de forma responsable, ofreciendo información oportuna a los seguidores para la toma de decisiones consciente, encerrando en sí mismo los valores de quienes lo ejercen.

La posición del liderazgo es establecer propósitos de trabajo para ayudar a la empresa a lograr los propósitos para los cuales fue creada, cuyo propósito organizacional es operacional a través de una dirección para una acción colectiva. El proceso de liderazgo es directamente definido, establecido, identificado o trasladado en esa dirección para que sus seguidores se les faciliten y manejen los procesos de organización para el logro de los resultados esperados.

De acuerdo a Aronoff y Baskin (2005) existen cuatro estilos de liderazgo importantes para definir en el contexto familiar y son:

1. **El líder directivo**, tiene como característica que ofrece todas las instrucciones que se deben seguir, provee especificaciones de enseñanza basadas obviamente en su experiencia y dirige y supervisa de forma cerrada y con bajo nivel de involucramiento.
2. **El líder coacher o entrenador**, es transformador, se enfoca en el personal y en el desarrollo del equipo y de otros y Funciona como maestro y mentor.
3. **El líder consensual**, es estratégico, se enfoca en grandes medidas y se orienta a metas.
4. **El líder delegador**, su característica esencial es ser visionario y manifiesta confianza en el equipo de líderes.

3.2.1. Comportamiento esperable de un líder familiar

El líder del grupo familiar empresarial tiene que disponer de una agenda mental sobre estrategias y objetivos a largo y corto plazo. Sin esta agenda no podrá guiar sus actuaciones, gestionar sus tiempos y ayudar a sus pares y subordinados a ser más proactivos. No podrá el padre o el hermano liderar su grupo empresarial si no tiene capacidad para identificar los verdaderos problemas, importantes y solucionables, y si luego no los aborda de manera sistemática en el tiempo.

Cuando se relacionan objetivos y problemas se suelen encontrar caminos para lograr aquéllos y resolver éstos. Muchos líderes familiares no son capaces de acomodar su comportamiento al proceso de maduración de sus hijos o hermanos y tampoco son capaces de encontrar modos de equilibrar valores enfrentados en el seno de la familiar.

Muchos líderes familiares se orientan solo a lograr que las tareas se hagan y se ejecuten; es decir, líderes que buscan optimizar el uso del tiempo, de los equipos y de la información. Son

familiares enfrascados en planificar actividades, asignar tareas y coordinar acciones interrelacionadas. (Rodríguez, 2006)

La empresa familiar que triunfa en el tiempo generalmente logra un equilibrio entre la orientación al cambio mediante la generación de un ambiente de confianza mutua, y se compromete con el cambio fijando tareas y objetivos concretos y especificados.

Sin embargo, cada situación demanda un determinado liderazgo. Un grupo familiar confuso y desmotivado necesita de un mayor liderazgo que el que precisa un grupo familiar cohesionado, bien organizado y compuesto por familiares comprometidos. Una empresa familiar que esté inmersa en un entorno de alta turbulencia precisa grandes dosis de liderazgo estratégico para sobrevivir y prosperar en tanto que no es así en el seno de un grupo familiar empresarial que opere en un entorno estable y de modo eficiente. (Rodríguez, 2006)

Los estilos de liderazgo que en cada situación se precisan varían desde un estilo participativo a un estilo más directivo. En el grupo empresarial familiar, el liderazgo del padre o del hermano debe comprender la naturaleza de las demandas, los límites las restricciones y el modo de adaptarse a ellas.

El líder empresarial familiar si quiere ser efectivo tiene que conseguir reconciliar posiciones conflictivas y aprovechar la ambigüedad de muchas funciones para diseñar el camino a seguir. Será la única manera de aprovechar las oportunidades de negocio, expansionar su campo de acción y configurar las actuaciones de los demás en orden a conseguir un objetivo predeterminado.

Por otro lado, la consideración del liderazgo en el cambio organizacional es sumamente importante pues el líder asume la responsabilidad por el esfuerzo del cambio y debe actuar como agente transformador del cambio aceptando que habrá comportamiento disfuncional en el proceso se encontrara en situaciones donde estará transitando entre orden y caos, donde tendrá que hacer negociaciones con las personas al tiempo que mostrará características carismáticas.

El que el sucesor sea capaz de pasar esa prueba de fuego depende en gran medida de que sea capaz de encajar en el puesto de máxima responsabilidad de la empresa mediante la obtención de credibilidad y legitimidad (Barach y Ganitsky, 1995, Barach et al., 1988). Se trata pues de que el sucesor obtenga la confianza en sí mismo y la habilidad para hacer contribuciones significativas en la empresa y ganarse la aceptación y la credibilidad necesarias para que confíe en él no sólo su predecesor, sino también otros miembros de la familia, los empleados y cualquier otra persona significativa.

3.2.2. La Formación

Una de las variables de este proceso de obtención de legitimidad del liderazgo es la formación que recibe el sucesor y que le va a capacitar ante los demás y ante sí mismo para asumir sus funciones de alta dirección. La cuestión de la formación es considerada fundamental para el éxito del proceso sucesorio (Ward, 1988; Seymour, 1993; Landsberg y Astrachan, 1994).

La cuestión es cómo debe producirse este proceso formativo y en que debe consistir esa formación. En este sentido, habría de distinguir entre lo que es adquirir conocimientos sobre el negocio y lo que es adquirir capacidades de liderazgo (Ward y Aronoff, 1994).

De acuerdo con Foster (1995), preparar a los sucesores para ser líderes implica no solo que el sucesor conozca todos los aspectos de la empresa en particular, sino que también debe adquirir conocimientos sobre el sector donde esta operando.

Pero la preparación no solo es importante en el sucesor sino también en los empleados. Las empresas familiares deben considerar a los empleados como el recurso más valioso e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. (Chiavenato, 1999)

Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, empresa se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

3.2.3. La creación de un ambiente para el desarrollo del personal

Es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el propietario y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del propietario de la empresa. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Es evidente que la estructura de la organización es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal. A las organizaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal. También, las que están estructuradas débilmente, quizá no tengan el enfoque y propósitos necesarios para la coordinación interna y motivación del personal.

El proceso de capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. (Keither, 1985)

Tanto los propietarios como trabajadores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. Además, reunir al personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca al equipo.

Esta formación o desarrollo de personal deberá responder a las necesidades de cada cual de acuerdo a las funciones que desempeñe. A medida que la organización se amplía e incorpora nuevo personal y áreas, se requerirá capacitación adicional. La administración tendrá que ser más eficiente y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar tareas más sofisticadas pues, mientras la organización madura y enfrenta temas más complejos tales como: la capacidad financiera, mayor dificultad para atraer nuevos clientes, mejora en la calidad de los servicios, etc.

3.3. Clima Organizacional

El clima organizacional es definido en principio en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos (Reichers y Schneider, 1990). Además el clima organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos.

El clima organizacional, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado. Las percepciones sobre el clima organizacional son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados. (Cotton, 2003)

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que lo componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). (Schneider y Hall, 1982)

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 10, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982). Citados por Goncalves (1990)

Figura 10. Percepción del empleado en la organización

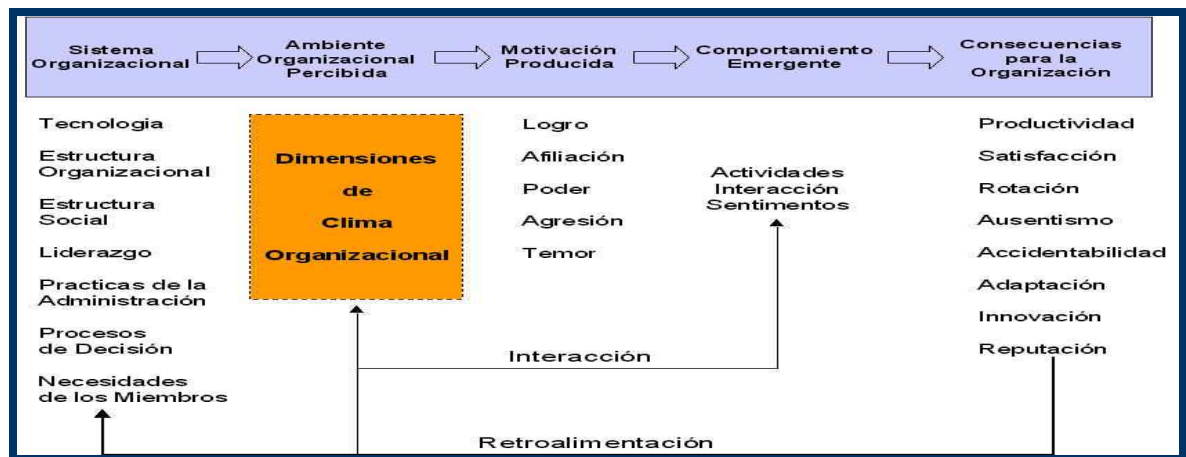


Fuente: Schneider y Hall, 1982.

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima y este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como es en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger (1978) proponen el esquema de Clima Organizacional que se presenta en la Figura 11.

Figura 11. Esquema Organizacional



Fuente: Litwin, G. y Stinger, H. (1978).

3.3.1. El manejo de conflictos

Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

1. Diferenciación de actividades: "los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos" (Chiavenato, 1999).

De acuerdo a Campbell, (1965), Levine y Campbell, (1972), Sheriff, (1966) la hostilidad intergrupala se origina por la competitividad entre grupos por recursos materiales escasos y valiosos. Comparados con los grupos cooperativos, los grupos competitivos sienten mayor agrado por el endogrupo y mayor desagrado por el exogrupo. Son muchas las situaciones que pueden conducir a un conflicto.

De acuerdo con Stoufer, (1949), Crosby, (1976) y Berstein y Crosby, (1980), un conflicto es la comparación social que tiene como resultado sentimientos de descontento y no la realidad objetiva, lo que determina la satisfacción o insatisfacción de las personas con lo que se tiene.

Bustillos (1999), plantea que los conflictos en empresas familiares se presentan cuando existe una discrepancia en torno a decisiones, caminos a seguir, políticas o normas. Es la esencia de la gerencia; pero en la empresa familiar, como en ninguna otra, los conflictos pueden alcanzar dimensiones difíciles de manejar por su contenido emocional y porque la gerencia, la familia y el patrimonio no están diferenciados.

Los factores de conflicto en las empresas familiares son múltiples. El trabajo de administrar una empresa familiar se complica frecuentemente debido a fricciones que surgen de las rivalidades entre padre e hijo, entre hermanos, y entre otros miembros de la familia que ocupan puestos dentro de la empresa o que derivan ingresos de la misma; a no ser que los dirigentes se enfrenten con inteligencia a esos sentimientos hostiles, el negocio sufrirá y posiblemente morirá. (Levinson, 1990).

En las empresas familiares de más éxito frecuentemente son los padres las personas que han formado sus propias empresas. Pero, irónicamente, ese mismo éxito les ocasiona a ellos, y a algunos de sus familiares, problemas de una intensidad con la cual raramente se enfrentan los gerentes profesionales. Y esos problemas probablemente hacen que las empresas familiares sean las más difíciles de operar.

Obviamente es de sentido común que, cuando las decisiones de la gerencia están influenciadas por sentimientos relativos a las responsabilidades hacia los parientes que trabajan en el negocio, el nepotismo ejerce una influencia negativa, y que cuando una empresa se maneja más por honor a una tradición familiar que por lo que respecta a sus propias necesidades y propósitos, con toda probabilidad habrá dificultades.

En la empresa familiar al igual que en cualquier empresa el conflicto atraviesa por diferentes etapas.

1. **Conflicto Latente:** Manifiesta la competencia por la obtención de recursos, es aquí donde aparecen los primeros desacuerdos,
2. **Conflicto Percibido:** Es esta etapa se produce la manifestación de las diferencias de opinión o incompatibilidad de metas y se percibe la existencia de una amenaza.
3. **Conflicto Sentido:** Existe una sensación de tensión y angustia y el conflicto se convierte en algo que afecta directamente a la persona.
4. **Conflicto Evidente:** En esta etapa existe una conducta que manifiesta como objetivo frustrar los intentos de otra persona por alcanzar sus metas, comienza con el Fundador

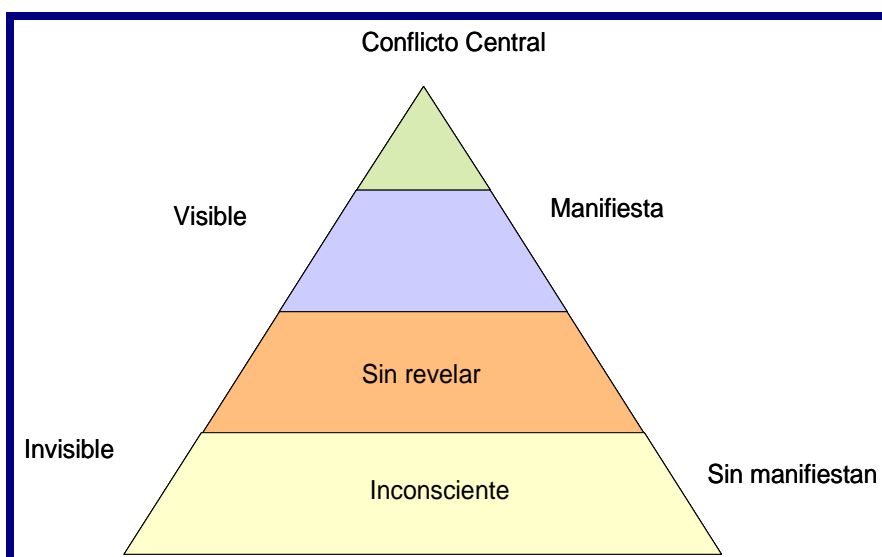
Tillett (2001) comenta acerca de que el conflicto está relacionado profundamente con las necesidades humanas y sus valores. A veces estos son expresados a través de problemas o disputas, que son manifestaciones superficiales del conflicto y si este no es canalizado o dirigido, la disputa o el problema continua o un nuevo problema o disputa aparece.

Nigel (2005), explica que es esencial reconocer que la mayoría de los conflictos tienen ambas, manifestaciones las cuales pueden ser de manera visible e invisible en los aspectos que se están presentando, como se presenta en la Figura 12. Las diferencias entre estos aspectos interdependientes se describen a continuación:

El conflicto visible es usualmente uno en el cual esta descrito por los participantes. Es probable que esté involucrado u conflicto central. El conflicto no manifiesto incluye los factores del conflicto conocido o no conocido. Los que están involucrados no están preparados para discutirlo porque no están conscientes de los aspectos manifestados.

Es un problema crítico cuando en la empresa familiar la tensión existe entre los integrantes de la familia. Esta tensión se vuelve una forma de conflicto intergrupar en el cual los roles de los miembros ejercen presión en el trabajo y la casa. Las consecuencias de los conflictos en las empresas familiares pueden ser extremas, resultando en comportamientos destructivos tanto para la familia como para la empresa.

Figura 12. Conflictos manifiestos y sin manifestar.



Fuente: Nigel Finch. 2005.

El conflicto psicológico fundamental en la empresa familiar es la rivalidad, aunada a sentimientos de culpabilidad, cuando más de uno de los miembros de la familia está implicado. La rivalidad puede ser sentida por el fundador, cuando percibe inconscientemente, con o sin justificación, que los subordinados amenazan con quitarle su poderío.

Los conflictos creados por las rivalidades entre los miembros de la familia, entre padres e hijos, entre hermanos y entre los ejecutivos y otros parientes, producen un efecto abrasivo sobre los dirigentes. Los miembros de la familia que trabajan en la empresa deben enfrentarse con el impacto que ejercen estas relaciones y deben aprender a tratar las mismas, no sólo por su propia salud mental sino también, por el bienestar de la empresa. (Levinson, 1973)

3.3.1.1. Rivalidad entre padre e hijo

Para el fundador el negocio es un instrumento, una extensión de sí mismo. De modo que tiene gran dificultad en prescindir de su hijo, su esposa, su instrumento, su fuente de poder social, o cualquier otro significado que pueda tener para el negocio. Es típico que tenga gran dificultad en delegar su autoridad, y también que rehúse retirarse a pesar de repetidas promesas para hacerlo.

Este comportamiento también tiene ciertas implicaciones en las relaciones entre el padre y su hijo. Aunque conscientemente desea pasar el negocio a su hijo el padre siente en su inconsciente que el turnar el negocio a su hijo significa perder su poder. (Levinson, 1973)

Al mismo tiempo, y también inconscientemente, necesita seguir demostrando su propia competencia, es decir debe reasegurarse a sí mismo constantemente de que solamente él es competente para hacer que su organización llegue al éxito. Inconscientemente, el padre no quiere que gane su hijo, y que le arrebathe su combinación de hijo y esposa, desplazándolo de su posición. Estas emociones en conflicto motivan al padre a comportarse de manera inexplicable y contradictoria, haciendo que las personas allegadas a él piensen que, aunque por una parte desea que tenga éxito el negocio, por otra está decidido a hacer que fracase. (Levinson, 1973)

Los sentimientos de rivalidad del hijo son reflejo de los de su padre. Naturalmente el hijo procura incrementar su responsabilidad en proporción a su creciente madurez y a su propia libertad para actuar con responsabilidad. Pero se siente frustrado por las intromisiones de su padre, por las promesas rotas para retirarse.

El hijo resiente que se le mantenga en un papel infantil, siempre como un niño pequeño ante los ojos de su padre con el desprecio, la condescendencia y falta de confianza correspondientes que frecuentemente caracterizan la actitud del padre en tales situaciones. También resiente seguir dependiendo de su padre para ingresos y, como ocurre con frecuencia, para sus nombramientos, oficina, promociones y demás privilegios comunes de un ejecutivo. El comportamiento errático e imprevisible del padre en estas materias hace que dicha dependencia sea más desagradable.

Es característico de padres e hijos, especialmente de estos últimos, acabar totalmente desechos por estos conflictos; el padre considera lo considera como una ingratitud y el hijo se siente hostil hacia su padre, y culpable por dicha hostilidad. Si las presiones se vuelven tan severas que hasta piensa en retirarse, siente que es desleal, pero al mismo tiempo teme perder la oportunidad que será suya si solo pudiera esperar un poco más. Difiere la satisfacción y el placer que había anticipado, pero cada vez que los pospone, su ira, su decepción, su frustración y su tensión aumentan. (Levinson, 1973)

Por supuesto que el hijo también abriga sentimientos de rivalidad, que pueden resultar en férrea competencia con su padre y en un rechazo hostil o una abierta dependencia de su padre. A veces, esta competencia puede conducir a la madre a aliarse en contra del padre.

Para el hijo, el problema se torna especialmente crítico cuando llega a encargarse del negocio. Con frecuencia, el padre se ha vuelto obsoleto en sus conceptos administrativos. Tal vez ha crecido la organización más allá de la capacidad de una sola persona para controlarla con efectividad. Esa persona puede haber sido un astro, cuya imaginación, creatividad o tenacidad son casi imposibles de duplicar y, también, quizá haya sido una figura carismática, con la cual se identificaban los empleados y hasta el público.

Cualquiera que sea la combinación de factores, el hijo probablemente tendrá que encargarse de una organización con muchas debilidades ocultas detrás de la poderosa fachada del líder desaparecido. Por estas razones, muchos negocios al terminar el régimen de su fundador se derrumban o se fusionan con alguna otra organización. (Levinson, 1973)

3.3.1.2. Rivalidad entre hermanos

La rivalidad entre padre e hijo es igualada en intensidad por la rivalidad entre un hermano y otro. Dicha competencia puede ser exacerbada por el padre cuando éste trata de poner a sus hijos en competencia uno con el otro, o si decide que uno de ellos debe ser su sucesor. Según Levinson, (1990) las mayores dificultades de este tipo de conflicto se presentan cuando solamente hay dos hermanos en la organización.

El problema se complica aún más cuando también están involucradas las madres o las esposas, directa o indirectamente, en el negocio. Las madres tienen sus favoritos independientemente de lo que se diga y, naturalmente, cada esposa participa de lo que le toca a su marido.

Este, incluso, puede convertirse en un instrumento de las fantasías y ambiciones de la esposa. La rivalidad entre los hermanos por obtener la aprobación de su padre, iniciada desde la niñez, continúa durante la vida adulta y puede llegar a una intensidad tal que se refleja en cada decisión de la gerencia y a la vez intensifica la lucha por el poder, como en todas las organizaciones. (Levinson, 1973)

Normalmente el hermano mayor sucede al padre. Pero esta costumbre reafirma la creencia del hermano menor (o hermanos) de que realmente el mayor es el consentido. De cualquier modo, el hermano mayor frecuentemente asume una actitud de condescendencia hacia el menor. En los primeros años, el mayor es más alto, físicamente más fuerte, más competente y más conocedor que el menor, sencillamente por la diferencia en edades. (Levinson, 1973)

Solamente en raras ocasiones tiene el hermano menor la oportunidad de igualar las habilidades, la competencia y la experiencia del mayor antes de llegar a la edad adulta. Para entonces, la naturaleza de esta relación está tan bien establecida, que el hermano mayor tiene dificultad en considerar apto y competente al hermano menor.

Además, el mayor ha estado más tiempo en contacto con sus padres, y los esfuerzos de ellos para controlarlo pesan más sobre él. Consecuentemente, los niños mayores tienden a

desarrollar conciencias más fuertes, a conducirse con mayor propiedad, a esperar más de sí mismos y a controlarse con mayor disciplina que los menores. (Levinson, 1973)

El hermano menor trata de compensar los efectos de su relación durante la infancia y los esfuerzos de su hermano mayor para controlarlo, tratando de obtener un lugar en un negocio que es suyo. Este lugar lo guarda sigilosamente, haciendo a un lado al hermano mayor para demostrar a sí mismo, a su hermano y a los demás, que es muy competente y que tiene una parte del negocio de la cual es responsable de manera independiente.

Si los hermanos tienen igual participación en la sociedad y unidos son miembros del consejo, como frecuentemente sucede, los conflictos son aún más complejos. En el consejo discuten la política desde posiciones igualmente fuertes. Pero cuando regresan a sus actividades, en las cuales uno está subordinado al otro, el subordinado, generalmente el hermano menor encuentra extremadamente difícil aceptar que su posición es una posición subordinada.

Normalmente, el menor no puede superar este problema en sus relaciones mutuas. Tiende a ser menos confiado que su hermano y considera que está en una posición de desventaja permanente, siempre controlado más de la cuenta y siempre ignorado.

Si por algún motivo el hermano menor desplaza al mayor, y especialmente si éste último se convierte en su subordinado, el hermano menor se enfrenta con complejos de culpabilidad por haber atacado al mayor y usurpado lo que frecuentemente se acepta como el papel que, por derecho, le corresponde al hermano mayor. (Levinson, 1973)

Los problemas del padre y de los hermanos se extienden a otros parientes, cuando también ellos se encuentran involucrados en el negocio. En algunas familias se espera que todos los que quieran ingresar a la empresa tendrán puestos en ella. Esto puede tener devastadores efectos, especialmente si los empleos son prebendas.

La mayor parte de los padres empresarios parecen estar incapacitados para enfrentar y resolver sus propios dilemas, y más aun estos tipos de conflictos. Tienden a ser tan rígidos y tan rectos, que les es muy difícil entender que existe otro punto de vista igualmente válido que pueden aceptar sin sentirse cobardes. Los extraños bien intencionados que tratan de ayudar al padre para que vea los efectos de su conducta y piense seriamente acerca de la sucesión, generalmente son rechazados. Desde ese momento pierden cualquier influencia benéfica que puedan haber tenido sobre él.

La diferencia clave entre la empresa familiar y la que no es familiar, es la naturaleza única de la relación entre los miembros de la familia, copropietarios, empleado o empleadores, esta única relación posee tres factores que son complejos que pueden ser la causa del conflicto: las reglas, los roles o una dual relación entre los miembros.

Existen otros factores que contribuyen en los conflictos como la diferencia entre la visión que tienen los miembros de la empresa con el gerente-propietario, los cuales usualmente desean que

continué siendo el dueño de la empresa un miembro de la familia, no tiene proyectada la sucesión familiar, ya que no creen que alguno de sus hijos sean capaces de continuar con la sucesión y sigue el dueño con esta negación, negándose a la transición a una segunda generación. Lo cual crea tensión entre el padre y los hijos en cuanto a la posición del liderazgo.

3.3.1.3. Los conflictos funcionales y disfuncionales

Los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales; los primeros las confrontaciones intergrupales de la organización cuyos resultados la benefician, las segundas generalmente impiden el buen desempeño de esta.

Las empresas familiares saben que los conflictos se manifiestan por la acción antagónica entre dos o más personas, pueden ser de orden intrapersonal (propios del yo) o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Esta acción antagónica puede centrarse en diferenciación de actividades: los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos, tienden a provocar conflictos (Chiavenato, 1999)

Ante la realidad de las empresas es necesario tomar en cuenta que muchos de los miembros de la organización se encuentran en un estado de tensión a raíz de las influencias del medio y por lo tanto, es determinante que las empresas enfoquen la diferencias que se pueden presentar hacia conflictos funcionales y por su parte los conflictos disfuncionales, son consecuencias destructivas para el grupo. (Robbins, 1999)

La dirección debe tratar de eliminar conflictos de este tipo. Un conflicto beneficioso se transforma a menudo en perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional.

Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance en forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo o incluso en el mismo grupo en otro momento. La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización.

El conflicto puede producir efectos negativos o positivos sobre el rendimiento de la organización, según sea el tipo de conflicto y la forma en que se maneje. En toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar como muy funcional y cuyos efectos son positivos. Por un lado, cuando el nivel de conflictos es demasiado escaso, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización. (Robbins, 1999)

Algunos investigadores alegan que los conflictos disfuncionales deberían eliminarse y que los funcionales habrían de estimularse, lo cual no es lo que sucede en realidad en la mayoría de las organizaciones.

Sin embargo, los conflictos de familia trastornan la marcha y el futuro de los negocios, por tal motivo, es importante detectar su naturaleza y causas. Con frecuencia un negocio familiar convierte

a los miembros de una familia en enemigos, en lugar de reforzar la satisfacción que deberían obtener del hecho de trabajar juntos.

El conflicto disfuncional tiene importantes consecuencias en el seno de los grupos involucrados, estos son sólo una pequeña muestra:

Mayor cohesión de grupo: cualquier tipo de amenaza externa suele traducirse en que los miembros del grupo olviden sus diferencias personales y cierren filas para defenderse.

Mayor liderazgo autocrático: es muy probable que pierdan popularidad los métodos democráticos de liderazgo en el momento en que se perciba cualquier amenaza al grupo, ya que sus miembros reclamarán un liderazgo más fuerte.

Mayor valoración de la actividad: cuando un grupo atraviesa una situación de conflicto, sus miembros suelen prestar especial atención a hacer lo que hace el grupo, y a hacerlo muy bien. El grupo se centra más en el trabajo, disminuye la tolerancia hacia los que holgazanean, así como la preocupación por satisfacer a cada uno de los miembros que lo integran.

Mayor valoración de la lealtad: aceptar las normas por las que se rige el grupo es algo que cobra mayor importancia en una situación conflictiva.

Distorsión de las percepciones: se produce una distorsión de las percepciones de los miembros de cada grupo. Cada uno de los grupos involucrados en la situación conflictiva se considera superior a los otros en cuanto a rendimiento y entiende que es más importante para la supervivencia de la organización que todos los demás.

Estereotipos negativos: a medida que el conflicto va subiendo de tono y las percepciones continúan distorsionándose, se produce una situación de refuerzo de todos los estereotipos negativos que pudieran haber existido.

Descenso en la comunicación: lo normal es que se produzca una interrupción en las comunicaciones entre los grupos en conflicto. Sus efectos pueden ser marcadamente disfuncionales, en especial si existe alguna relación de interdependencia secuencial o recíproca entre los grupos en conflicto. Se puede alterar el proceso de toma de decisiones.

Las variables descritas hasta aquí tienen una incidencia directa en el desarrollo de la empresa familiar, al igual que otras como la tecnología, proceso de producción, rentabilidad.

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Una investigación científica debe ser presentada en forma secuencial y simultánea, tomando decisiones en diferentes etapas de ella. Se debe planear de manera cuidadosa todo el proceso de la investigación, elaborando un proyecto que indique con claridad las etapas por realizar, definiendo que es lo que se pretende lograr y qué tipo de investigación es la que se efectuará; así como la clase de datos que se recopilarán y la metodología que se utilizará para analizar los datos.

Para lograr el cumplimiento del proyecto se ha planteado el uso de una metodología desarrollada en el proceso de la investigación científica, la cual permitirá encaminar los hechos y estudios del presente trabajo.

La metodología empleada en la realización de esta investigación consta de los siguientes pasos:

1. Concepción de la idea de la investigación.
2. Objetivos por alcanzar con la investigación.
3. Problema de la investigación.
4. Objetivos de la investigación
5. Formulación de las preguntas de investigación.
6. Fundamentación de la investigación.
7. Definición del tipo de investigación.
8. Desarrollo del marco contextual y teórico.
9. Definición de las hipótesis.
10. Identificación y explicación de variables.
11. Matriz de congruencia.
12. Operacionalización de las variables.
13. Diseño de los instrumentos de recolección de datos.

12. Escala de medición.
13. Confiabilidad y validación del cuestionario final.
14. Selección de la muestra.
15. Recolección y procesamiento de la información.
16. Análisis y discusión de los resultados.
17. Desarrollo de la propuesta.
18. Conclusiones y resultados.

La metodología está orientada a analizar los hechos relevantes en el problema del desarrollo de las empresas familiares ante la falta de los planes de sucesión en la Ciudad de Tijuana, Baja California, para conocer las variables que se relacionan con esta y correlacionarlas.

2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Conocimiento de la situación actual.

Una vez determinada la metodología de investigación del presente estudio, se identifican diferentes modelos y teorías con respecto a los planes de sucesión, así como las variables que establecen dichos modelos, lo cual es parte del marco teórico y conceptual de la investigación.

Con posterioridad se detallan varios estudios que proporcionan los elementos necesarios sobre las generalidades de los planes de sucesión en las empresas de distintos sectores y su situación en el contexto mundial y su importancia en México.

La investigación centra su estudio en el conocimiento de la situación de empresas familiares de la Ciudad de Tijuana, Baja California, por lo que se describe de manera amplia a las empresas familiares en el estado y en la zona norte específicamente. Para ello se realiza un estudio exploratorio que proporciona la información descriptiva del objeto de estudio.

2.3. CONCEPCIÓN DE LA IDEA DE LA INVESTIGACIÓN

Para afinar la idea de la investigación se realizó una observación directa de la situación que prevalece en las empresas familiares en la actualidad; asimismo, se tuvieron consultas y conversaciones con los propietarios de dichas empresas, así como con expertos académicos.

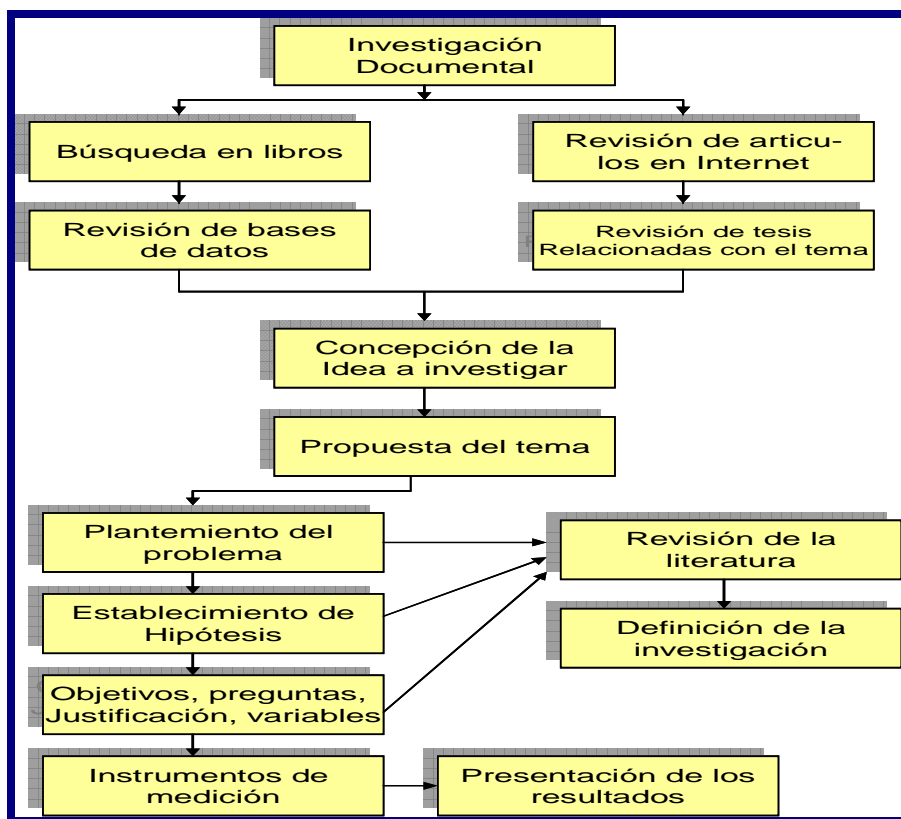
2.4. DISEÑO BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN

1. **Documentación general:** se elaboraron fichas bibliográficas de libros, revistas, periódicos, ponencias, ensayos, estudios, reportes, documentos de Internet, archivos y documentos oficiales y datos estadísticos.
2. **Documentación especializada:** otras fuentes fueron tesis de doctorado, revistas especializadas, investigaciones científicas, tesis de maestría y bancos de datos, estado del arte y los estudios previos relacionados con los planes de sucesión en las empresas familiares y su entorno.

2.5. METODOLOGÍA A UTILIZAR

Por lo que se refiere al método, se utiliza el principio de análisis, así como del método hipotético-deductivo, postulando hipótesis que se pondrán a prueba y que antecederán y determinarán las observaciones. A continuación, en la Figura 13 se propone un esquema general para la metodología de la investigación a seguir.

FIGURA 13. ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: elaboración propia

2.6. ÁMBITO ESPACIAL Y TEMPORAL

2.6.1. MARCO ESPACIAL:

Empresas familiares de prendas de vestir en Tijuana, Baja California, México.

2.6.2. MARCO TEMPORAL:

2006 – 2009

2.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se debe mencionar que la investigación se puede clasificar de acuerdo a diferentes criterios que se basan en el uso de fuentes bibliográficas, manejo de variables de estudio, población, forma de realizar la investigación, etc. A continuación presentamos algunos de ellos:

2.7.1. INVESTIGACIÓN APLICADA:

Se trata de una investigación de tipo aplicada debido a que el producto final de la investigación es la identificación de las variables que inciden en el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión familiar y a partir de la identificación de dichas variables, la correlación de éstas para la obtención de un modelo que permita controlarla.

2.7.2. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL:

Es documental ya que para llevar a cabo la investigación se hace uso de fuentes históricas, información estadística y de todo tipo de material que aporte información para el análisis del problema. Es decir, existen antecedentes bibliográficos del tema a estudiar, los cuales se toman en consideración durante la investigación; esto se denota claramente en el marco teórico y en el estudio de la empresa familiar en el contexto mundial.

2.7.3. NO EXPERIMENTAL:

Es una Investigación no experimental ya que las variables de estudio no serán manipuladas, no se perturbarán las condiciones existentes; sino que, a partir de los hallazgos se harán interpretaciones y se obtendrán conclusiones al respecto.

2.7.4. RETROSPECTIVA PARCIAL:

Existe parte de la información la cual se utilizará en la investigación, el resto se obtendrá durante el desarrollo y el avance de la misma.

2.7.5. DESCRIPTIVA:

La investigación es descriptiva, pues se describen los parámetros estudiados en la región de la empresa familiar de Baja California, específicamente en Tijuana.

2.7.6. OBSERVACIONAL:

Es observacional porque mide el fenómeno de estudio, no se modifican las variables que intervienen en el mismo. Al realizar la investigación no se modifican a voluntad las variables consideradas como la causa.

En general, la investigación es exploratoria, descriptiva-correlacional y propositiva ya que se describen las variables que intervienen en el estudio y a partir de ello se realizan diferentes pruebas estadísticas que demuestran la correlación entre las variables independientes y la variable dependiente para finalmente proponer un modelo de gestión.

2.7.7. EXPLORATORIA:

Es exploratoria porque no existen muchos trabajos previos acerca del tema de investigación de la falta de planes de sucesión en las empresas familiares.

2.8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de las ventajas existentes, se puede señalar el acceso a la información. La accesibilidad la cual es proporcionada por los propietarios representa la mayor ventaja, ya que se tendrá acceso a los resultados y particularidades del proceso.

2.9. UNIVERSO DEL ESTUDIO

- Marco Muestral: Censo del Padrón de CANACINTRA al cual pertenece este tipo de empresas.
- Población = 43
- Estratos: Por tamaño de empresa según el criterio de acuerdo al Diario Oficial de la Federación del día 30 de Diciembre del 2002, en relación con el número de empleados.
- Subestratos: El listado está segmentado una clasificación de las empresas por su número de empleados por sector-tamaño, industria, comercio y servicios.

2.10. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para nuestro estudio, se cuenta con la participación de los propietarios, de un total de 282 empresas afiliadas al padrón de CANACINTRA de las cuales 43 se dedican a las prendas de vestir siendo estos el total de la muestra.

Factores que se consideraron en el cálculo de la muestra:

- a) La población se considera con características homogéneas.
- b) Se cuenta con una población finita, ya que el número de empresas de prendas de vestir.
- c) Fórmula empleada para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{\partial^2 pq}{e^2(N-1)}$$

$$e^2(N-1)\partial^2 pq$$

Total de empresas según CANACINTRA, Marzo 2009

Figura 12. Determinación de la Muestra

	Población	Muestra
Total empresas fabricantes de prendas de vestir	43	33

Fuente: elaboración propia

2.11. DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de la investigación son los propietarios de las empresas familiares de prendas de vestir en la Ciudad de Tijuana B.C., México.

2.12. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Se desconoce cual es el desarrollo de las empresas familiares ante la falta del plan de sucesión, las actitudes de los propietarios, los conflictos intergrupales y el clima organizacional, en el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir.

El presente trabajo se circunscribe a la empresa familiar de prendas de vestir, específicamente las que se encuentran afiliadas en el padrón de CANACINTRA de la Ciudad de Tijuana, Baja California, México.

Resumen del problema: Se desconoce hasta el día de hoy cual es el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir entre la falta de un plan de sucesión, las actitudes de los propietarios, los conflictos intergrupales y el clima organizacional.

2.12.1. OBJETIVO GENERAL

La obtención de un Modelo General que describa el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir ante impacto ante el plan de sucesión de las actitudes gerenciales y los conflictos intergrupales y el clima organizacional.

2.12.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante el plan de sucesión en la competitividad.
2. Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante las actitudes de los propietarios, el estilo de liderazgo, el consejo de familia y formación académica del propietario
3. Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante los conflictos intergrupales dado el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal
4. Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante el clima organizacional, gestión, supervisión y esfuerzo de los trabajadores

2.13. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS BÁSICAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.13.1. PREGUNTA GENERAL:

¿Cuál es el desarrollo de la empresa familiar ante el plan de sucesión en la competitividad, las actitudes que presentan los propietarios, los conflictos intergrupales y el clima organizacional?

2.13.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante el plan de sucesión en la competitividad de la empresa?
2. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante las actitudes de los propietarios, el consejo de familia, el estilo de liderazgo y formación académica del propietario?
3. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante los conflictos intergrupales ante el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal?
4. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante el clima organizacional, gestión, supervisión y esfuerzo de los trabajadores?

2.14. MODELO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.14.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL

Ho: Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir a través del plan de sucesión, las actitudes de sus propietarios, sus conflictos internos y su clima organizacional.

2.14.2. HIPÓTESIS CONTEXTUALES

a) Primera hipótesis:

Hipótesis Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar ante el plan de sucesión en la competitividad de la empresa.

b) Segunda hipótesis:

Hipótesis 2. Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar ante la falta del plan de sucesión en las actitudes que presentan los propietarios, el consejo de familia, el estilo de liderazgo y la formación de los propietarios.

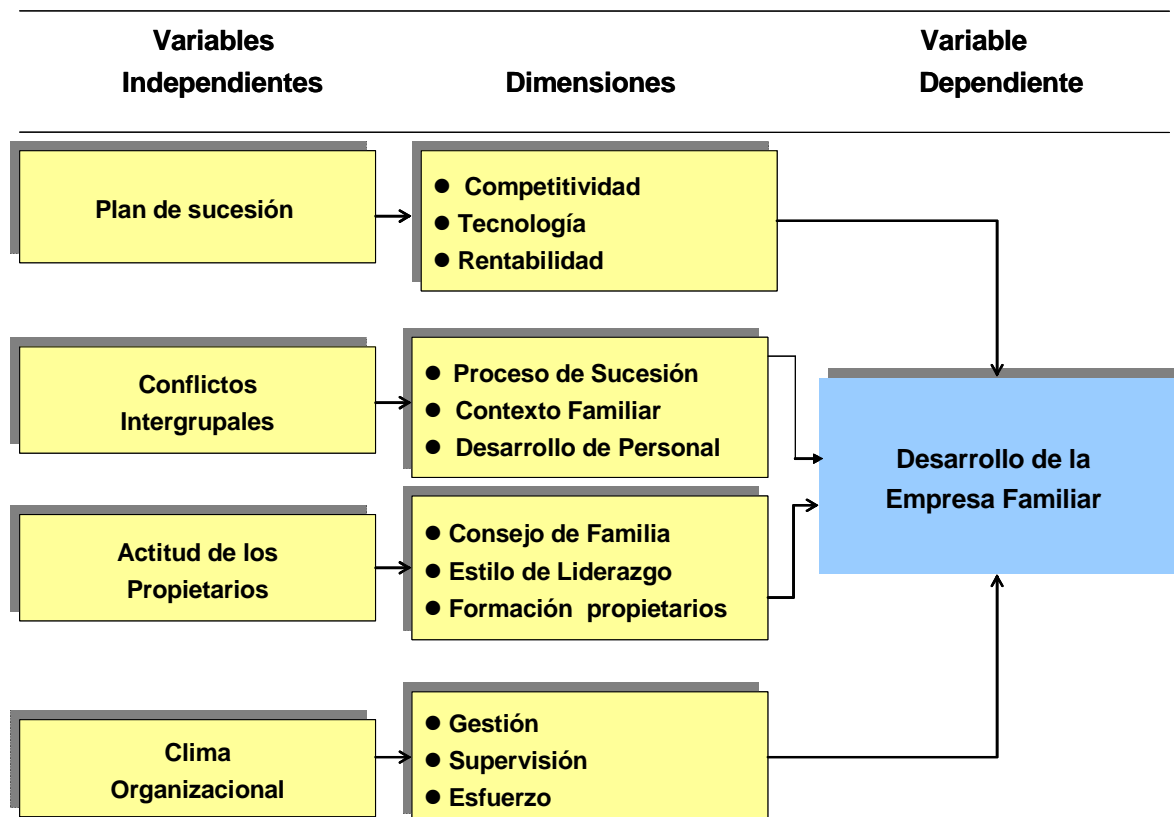
c) Tercera hipótesis:

Hipótesis 3: Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión en los conflictos intergrupales, el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal de la empresa.

d) Cuarta hipótesis:

Hipótesis 4: Existe una relación directa el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión en el clima organizacional, gestión, supervisión y esfuerzo de los trabajadores de la empresa.

FIGURA 14. DIAGRAMA DE VARIABLES



Fuente: elaboración propia

2.15. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO PROPUESTO

2.15.1. PLAN DE SUCESIÓN:

Es cualquier esfuerzo diseñado para asegurar la continuidad y el funcionamiento efectivo en una organización, división, departamento o grupo de trabajo a través de provisión para el desarrollo y la aplicación del reemplazo estratégico de la persona clave en cierto plazo. (Rothwell, 2004).

2.15.2. ACTITUD DE LOS PROPIETARIOS

Las actitudes son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su medio ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y en última instancia, su comportamiento. Las actitudes forman un conjunto mental que afecta la manera de ver algo, como una ventana que constituye un marco para ver hacia el interior o exterior de una construcción. (Davis y Newstrom, 2000)

2.15.3. CONFLICTOS INTERGRUPALES

Se puede definir como el comportamiento que ocurre entre grupos de la organización, cuando integrantes de uno se identifica con el suyo y creen que los otros pueden obstaculizar el logro de las metas o expectativas del propio. Los conflictos intergrupales, por ejemplo entre dos departamentos. En una mayor escala estos problemas se parecen a las guerras de bandas juveniles. Cada grupo intenta socavar la posición del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. (Belausteguigoitia, 2003)

2.15.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos entre los miembros. Es la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante. (Belausteguigoitia, 2003)

2.16. DIMENSIONES DE LA VARIABLE DE PLAN DE SUCESIÓN

a) Competitividad

La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. (Porter, 2000)

b) Tecnología

Según (Bateman y Snell, 2005) la tecnología se puede definir como aplicación sistemática de conocimientos científicos a un producto, proceso o servicio nuevo. Los autores dicen que en la actualidad, una empresa puede tener éxito si no incorpora a su estrategia las asombrosas tecnologías que existen y las que continúan evolucionada.

c) Rentabilidad

Se considera la rentabilidad como la unidad de Análisis adoptada por el sector, asumiéndose que la rentabilidad de la empresa esta asociada a la rentabilidad industrial, en pocas y transitorias diferencias entre las empresas del sector, salvo las vinculadas al Tamaño cuando existen economías de escala significativas. (Fernández, Montes y Vázquez, 1997)

Rentabilidad es un concepto que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada pero en sentido general se llama rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

2.17. DIMENSIONES DE LA VARIABLE CONFLICTOS INTERGRUPALES

a) Proceso de sucesión

Se refiere a la percepción de alternativas que una organización ofrece a sus empleados de mejorar su rendimiento, satisfacción y compromiso. Este proceso suele requerir una serie de pasos bastante complicados. Por ejemplo, los posibles sucesores para la dirección principal podrían ser enviados por vía de puestos altos a varias divisiones claves y al extranjero y tal vez se les pida que cursen el programa de Administración avanzada de la escuela de Administración de Harvard.

Una definición mas general seria de que se trata del proceso para asegurar una oferta adecuada de sucesores para los puestos altos o claves, presentes o futuros, que se derivan de la estrategia del negocio, de modo que sea posible planificar y administrar las carreras de las personas para optimizar las necesidades de la organización y las aspiraciones individuales. (Actitudes Propietarios (Dessler, 2001)

b) Contexto Familiar

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 diferente. 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 recibidos las personas y de demás factores. (Amigo y Ferro, 2003).

c) Desarrollo de Personal

Se considera como el crecimiento de las aptitudes que van más allá de las necesarias para efectuar el trabajo actual, representa los esfuerzos para mejorar la habilidad de los empleados para manejar diversas asignaciones. Es una función importante de la Administración de Recursos Humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño. (Wayne y Mondy, 2000)

2.18. DIMENSIONES DE LA VARIABLE ACTITUD PROPIETARIOS

a) Consejo de Familia

Es un órgano de gobierno que reúne a los familiares y no familiares que trabajan en la empresa, así como a los representantes de las distintas generaciones, siendo un contexto que centra por lo tanto a los propietarios de la empresa, independientemente de su participación accionaría en el negocio.

Asimismo, el Consejo de Familia contribuye a fortalecer, mantener activos los valores fundacionales y la historia de la familia, preservando su unidad y armonía. En empresas muy numerosas, que ya han transitado varias generaciones, este ámbito de reunión suele constituir la instancia en que todos los familiares se encuentran, y en ocasiones se conocen.

b) Estilo de Liderazgo

El estilo de dirección está compuesto por una combinación de cualidades, actitudes, percepciones e intuiciones personales que hacen que el punto de vista de cada directivo en una situación determinada sea único. En términos prácticos podría describirse como la forma individualizada en que empleamos nuestras habilidades y conocimiento directivos para solucionar problemas, relacionarnos con las personas que nos rodean y delegar responsabilidades directivas. Este libro: Explora el concepto de estilo directivo. (Wilson, 2003)

c) Formación propietario

El proceso por el cual los individuos se preparan para su participación o un sistema en la sociedad. La formación es el aprendizaje sistemático que se proporciona en un periodo de tiempo concreto para transmitir a los empleados los conocimientos, habilidades y actitudes que les facilitarían la realización de sus funciones y su crecimiento personal dentro de la empresa. Pero en sentido estricto la formación no se circunscribe exclusivamente al espacio escolar o al laboral y en

tal caso, cualquier institución, instancia o contexto que participe en la adquisición de atributos o características de individuos es una fuente formativa. (García, 2001)

2.19. DIMENSIONES DE LA VARIABLE DE CLIMA ORGANIZACIONAL

a) Gestión

Es el proceso emprendido por una o mas personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. La gestión de las empresas familiares se caracteriza por los órganos de gobierno con los que cuenta esta, como el consejo de familia.

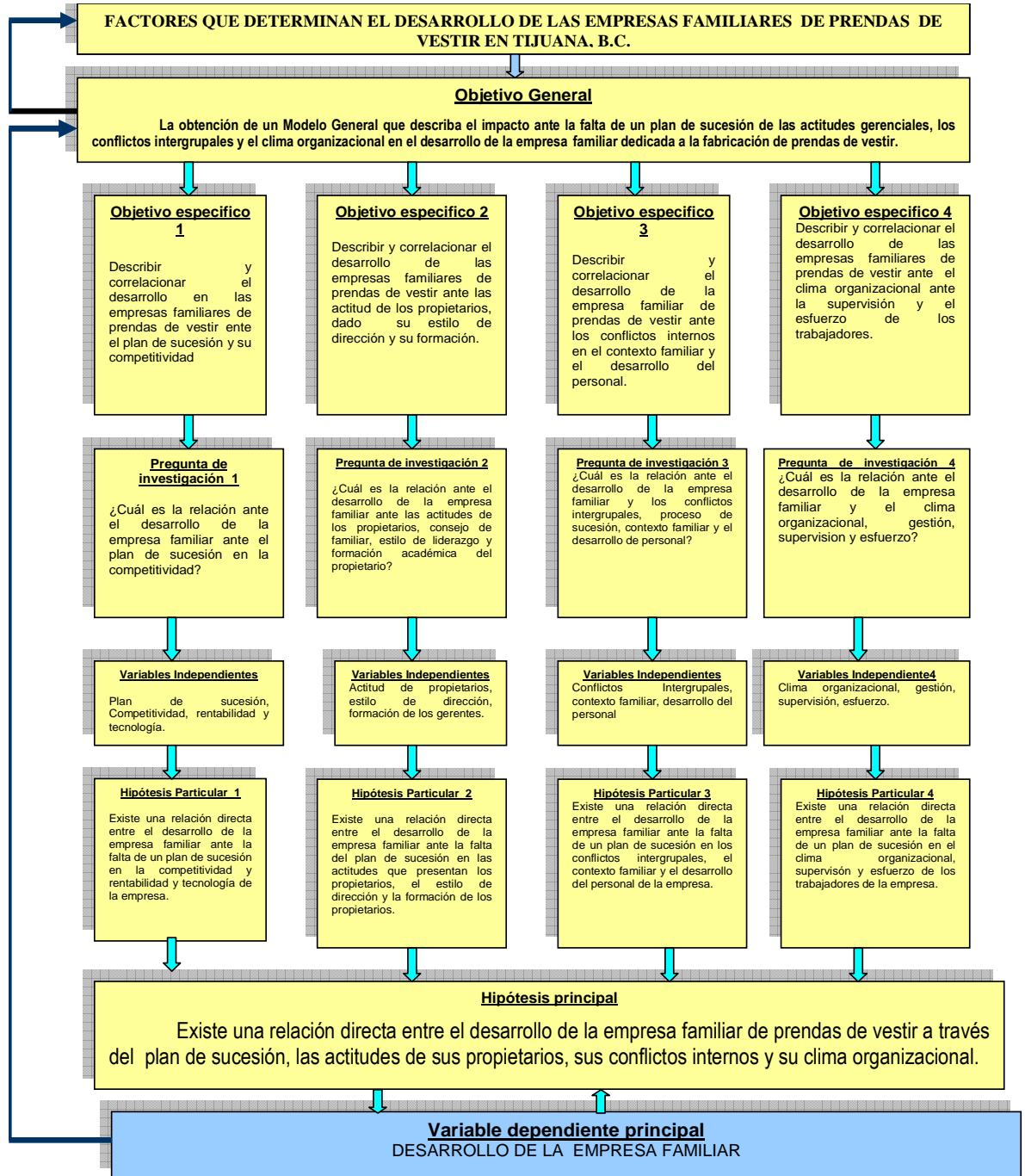
b) Supervisión

Guiar y dirigir los esfuerzos de los empleados y otros recursos para satisfacer la producción de trabajo manifestada. La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos. (Terry y Franklin, 1987)

c) Esfuerzo

Se define como el tiempo y la energía que la persona invierte para obtener los resultados y los logros que se esperan de ella en su trabajo. Esta constituido por dos dimensiones: el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del trabajo (Belausteguigoitia, 2003).

FIGURA 15. MATRIZ DE CONGRUENCIA



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO III

3. INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para cumplir con los objetivos de la investigación es necesario operacionalizar el marco teórico y conceptual. Los objetivos y preguntas de investigación, junto con las variables de estudio y las hipótesis son básicamente los indicadores para construir el instrumento de medición. En este capítulo se procede a aplicar los conocimientos empíricos para recopilar la información de campo. Una vez terminada esta etapa, debe prepararse la información para procesarla.

El apartado siguiente está compuesto de los siguientes puntos:

- Diseño del instrumento de medición.
- Escalas de medición.
- Pruebas de confiabilidad del instrumento.
- Recolección de datos.
- Procesamiento de datos.

El instrumento elegido para la recolección de la información fue el cuestionario; éste es de opciones múltiples a partir de escalas específicas, proporciona información para el análisis de cada una de las variables que influyen en los factores que determinan el desarrollo ante la falta de un plan de sucesión.

Las hipótesis de trabajo se han operacionalizado mediante las variables que se consideraron en la presente investigación. El cuestionario se diseñó para confirmar o no las hipótesis de trabajo planteadas con anterioridad, para dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir con el objetivo de este estudio. **(Ver Anexo 2)**

Para evaluar el instrumento de medición, conocer la reacción de los entrevistados y sondear la pertinencia de la escala de medición, se aplicó una prueba piloto a 30 empresas familiares dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, entregándose dicho instrumento a los propietarios de las empresas.

El cuestionario consta de 75 preguntas **(Ver Anexo 2)**, en base a la escala de Lickert y está dividido en cuatro partes que es el plan de sucesión, actitudes gerenciales, conflictos intergrupales y clima organizacional.

TABLA 7. CORRESPONDENCIA ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES Y PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO ANALISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
Competitividad Plan de Sucesión	Competitividad Estrategias de Competitividad Tecnología Rentabilidad	Ventajas Competitivas Tipos de Estrategias Maquinaria y Equipo Proceso de Producción Finanzas	1, 2, 3, 4, 82, 86, 87 5, 8, 83, 84, 88, 89, 90 7, 8 9, 10, 91, 92, 93, 94, 95
Conflictos Intergrupales	Proceso de Sucesión Contexto Familiar Desarrollo de Personal	Actitudes plan sucesión Actitudes proceso de sucesión Conflictos Disfuncionales Dinámica Interpersonal Capacitación Plan de vida y carrera	26, 27, 28, 29, 38 11, 12, 13, 14, 15, 96, 97, 98, 99 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 100, 101
Actitud de los Propietarios	Consejo de Familia Estilos de Liderazgo Formación del Propietario	Toma de decisiones Sucesión Manejo de Conflictos Educación Escolarizada Educación Profesional	30, 31, 32, 33, 34, 35 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 108, 109, 110, 111, 112, 113 53, 54, 55, 56, 114, 115, 116
Clima Organizacional	.Gestión Supervisión Esfuerzo	Recursos Humanos Remuneración Satisfacción Laboral Relaciones Interpersonales Comunicación Dedicación en el trabajo Intensidad en el trabajo	6, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 117, 118, 119 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75 76, 77, 78, 79, 80, 81

Fuente: elaboración propia

**TABLA 8. CORRESPONDENCIA ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES
Y PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO ANALISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
Plan de Sucesión	Competitividad	Ventajas Competitivas Estrategias competitivas Tipos de Estrategias	2, 3, 4, 82, 86, 87
	Tecnología	Maquinaria y Equipo Proceso de Producción	7, 8
	Rentabilidad	Finanzas	9, 92, 93, 94
Conflictos Intergrupales	Proceso de Sucesión	Actitudes ante el plan de sucesión Actitudes ante el proceso de sucesión	28, 29
	Contexto Familiar	Conflictos Disfuncionales Dinámica Interpersonal	97, 98, 99
	Desarrollo de personal	Capacitación Plan de vida y carrera	16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 100,101
Actitud de los Propietarios	Consejo de Familia	Toma de decisiones Sucesión	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36
	Estilos de Liderazgo	Liderazgo Manejo de Conflictos	39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52
	Formación del Propietario	Educación Escolarizada Profesionalización	53, 54, 55, 56
Clima Organizacional	Gestión	Recursos Humanos Remuneración Satisfacción Laboral	57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 102, 105, 106, 107, 117, 118
	Supervisión	Relaciones Interpersonales Comunicación	67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75
	Esfuerzo	Dedicación al trabajo Intensidad en el trabajo	80, 81

Fuente: Elaboración propia.

3.2. ESCALAS DE MEDICIÓN

En términos metodológicos, según Ander-Egg (1994) la medición “consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado”.

En esta investigación se aplica la escala de medición de intervalo para conocer los factores que determinan el desarrollo de las empresas familiares ante la falta de un plan de sucesión. En el diseño del cuestionario que se utilizó en esta investigación se considera que cada uno del ítem tiene igual peso, y así los puntajes de los reactivos son sumados para proporcionar el puntaje de las percepciones de un individuo. La escala de intervalo se integra por 10 asertos que van de menor a mayor aceptación, quedando de la siguiente manera:

-
0. Completo desacuerdo, 1. Parcialmente en desacuerdo, 2. Indiferente,
 4. Medianamente de acuerdo, 5. Completamente de acuerdo,
-

Fuente: elaboración propia.

3.3. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Se diseñó y elaboró desde el primer borrador de cuestionario hasta el que se propone en esta investigación. Esta parte tiene por objeto someterlo a prueba para validar su confiabilidad (cuando una estimación es expresada en un intervalo especificado por dos números, se puede usar el término de probabilidad para indicar la confiabilidad de nuestra estimación) y validez (alto porcentaje de respuestas buenas o válidas).

Para la validación del cuestionario hay los siguientes modelos:

1. **Alpha Cronbach.** Para verificar la fiabilidad de los factores se utilizó el Alpha de Cronbach. Según Nunally (1967), en una etapa inicial de investigación, valores de Alpha de Cronbach entre 0.6 y 0.7, son aceptables para ítems que han de formar un mismo constructo.

Formula utilizada para el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K:** El número de ítems
 $\sum S_i^2$ Sumatoria de Varianzas de los Ítems
 S_T^2 Varianza de la suma de los Ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Por otra parte, para validar el cuestionario se aplicó a un grupo de 33 propietarios de inicio, de los cuales los 30 entregaron el cuestionario lleno, por lo que se considera n=33 para las pruebas.

La confiabilidad del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach, promedio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba de 0.7, puntuación mínima aceptable.). (Ver Anexo 3)

TABLA 9. ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

Variable	Dimensión	Alfa Normal	Alfa Estándar
Plan de Sucesión	Competitividad	0.7	0.7
	Tecnología	0.6	0.6
	Rentabilidad	0.7	0.7
Conflictos Intergrupales	Proceso de Sucesión	0.8	0.8
	Contexto Familiar	0.8	0.8
	Desarrollo de Personal	0.8	0.8
Actitudes Propietarios	Consejo de Familia	0.8	0.8
	Estilos de Liderazgo	0.8	0.9
	Formación del propietario	0.8	0.8
Clima Organizacional	Gestión	0.7	0.8
	Supervisión	0.9	0.9
	Esfuerzo	0.9	0.9

Fuente: elaboración propia

3.4. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Se planeaba aplicar el cuestionario a 43 empresas, de las cuales solo se logro encuestar a 33. Se tuvo una plática inicial con cada propietario de éstas y cuando se procedió a encuestar, se les entrego un oficio emitido por parte de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California, con el cuestionario anexo para su contestación.

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO IV

4. TRABAJO DE CAMPO

4.1. EL TRABAJO DE CAMPO DE LAS EMPRESAS DE ESTUDIO

Del concepto de ciencia que indica que es un conjunto de conocimientos racionales, ciertos o probables, que obtenidos de manera metódica y verificados en su contratación con la realidad se sistematizan orgánicamente, haciendo referencia a objetos de una misma naturaleza, cuyos contenidos son susceptibles de ser transmitidos resalta que en toda ciencia se tiene un objeto de estudio que va a ser observado y analizado en función de una realidad en el cual está inmerso.

La conceptualización de los hechos en los que interviene el objeto de estudio –el conocimiento del objeto– se hace mediante un proceso incesante de ideas que tienden a acercarse al objeto pero que no serán idénticas a él; ello sólo constituirá una realidad objetiva, una abstracción sobre su existencia y la relación con el mundo y los fenómenos que le ocurran.

La observación, descripción y análisis de los objetos constituyen el ejercicio para avanzar en su conocimiento y en la generación de ciencia en una tarea específica. En esta investigación el objeto de estudio fue las empresas familiares de prendas de vestir de Tijuana, B.C.

4.2. DESARROLLO DE TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo es aquella parte del estudio o investigación que se realiza en contacto directo con el objeto de estudio, en donde se hace el acopio de los datos de la investigación. Este trabajo –que se realiza después de haber diseñado, estructurado y probado el instrumento de medición en una prueba piloto, requiere de un proceso de acercamiento al objeto de estudio, en nuestro caso, las empresas maquiladoras de la localidad. Los pasos seguidos en esta investigación incluyeron:

- Selección y ubicación de la población y la muestra.
 - Acercamiento a las empresas.
 - Contacto con los actores directos.
 - Entrega de cuestionarios.
 - Recolección de cuestionarios.
1. La selección y ubicación de la muestra consistió en identificar con precisión a las empresas que habrían de ser abordadas. Esto se hizo por medio de directorios generales de empresas de la localidad y de CANACINTRA; se elaboró un listado con el nombre de la empresa, su representante y la dirección y teléfonos de la misma.
 2. Acercamiento a las empresas. En este paso, se elaboraron una carta de presentación dirigidas a ellos. También se les mandó por correo electrónico el cuestionario a los propietarios de las empresas, dándoles una breve explicación de la importancia del estudio y

de la utilidad que podría tener para sus empresas. Asimismo, se les ofreció un análisis de frecuencias de sus resultados en el programa SPSS.

3. El contacto con las empresas fue bastante lento por la dificultad para localizarlos por teléfono, el acceso a las empresas por las medidas de seguridad, la negación de la mayor parte de ellos para cooperar en lo relacionado con la aplicación de los cuestionarios, por la tardanza en contestar los cuestionarios y entregarlos en los tiempos acordados, etcétera.
4. La devolución de los cuestionarios por parte de los propietarios se vio marcada por falta de tiempo para contestarlo o la pérdida del propio cuestionario, teniéndose que entregar nuevamente para su contestación. Esto, obligó a cambiar el plan original de encuestar a solo a 43 empresas a solo encuestar a 33, pues se observaba que a pesar de entregar el cuestionario a un gran número, la devolución de éstos era de manera lenta.

4.3. EMPRESAS QUE RESPONDIERON

Como se ha indicado con anterioridad, el trabajo de recolección fue difícil, atribuyéndose esto a una cultura de información deficiente, porque aun cuando hubo contacto con un gran número de empresas no se cumplió con la cantidad planeada, porque algunas no quisieron contestar el cuestionario; esto ha sucedido en otras investigaciones, incluso a escala mundial.

Así que al final las empresas que dieron respuestas fueron 33 de los 43 propietarios empresas familiares de prendas de vestir contactadas y a las que se les entregaron los cuestionarios. Por último, se cuenta con 33 cuestionarios respondidos y devueltos, según se indica en la relación de empresas de la Tabla 10.

TABLA 10. EMPRESAS QUE RESPONDIERON EL CUESTIONARIO

EMPRESA	ORIGEN	GIRO	CUESTIONARIOS RESPONDIDOS
Taller y Sastrería Acevedo	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Taller Novias Katy	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Costuras y Confecciones Carlos	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Taller Carolina Aldrete	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Taller de Costura Ramírez	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Modas Jasso	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Industrial Castor S.A. de C.V.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
La Moda de Tijuana, S.A. de C.V.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Taller Ramírez Saldaña	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Lucia Oropeza Andrade	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Industrias Gardin	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Costurerías S.A.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Exclusivos Báez	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
The Princesa	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Novias S.A. de C.V.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Taller de Costura, sastrería y limpiadura La Elegancia	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Taller y Sastrería Acevedo	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Costurería y Sastrería AURELIO	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Paromi S.A. de C.V.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Grupo Liam Marshall	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Rainbow Sportware S.A. de C.V.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Confecciones Laura Verónica	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Ivette Reyes Rosas	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Uniformes Cony	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Jessicas de Baja S.A. de C.V.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Novias Bianca's	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Uniformes Dulce Maria	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Padilla Garcia Alpha Verónica	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Sublimoda e Imagen	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Fabrica de Ropa IM	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Originales Alejandra S.A. de C.V.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Modas y Accesorios Rayo	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Taller de Costura Gentlemen's	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
33			

Fuente: elaboración propia.

TABLA 11. EMPRESAS QUE NO RESPONDIERON EL CUESTIONARIO

EMPRESA	ORIGEN	GIRO	CUESTIONARIOS RESPONDIDOS
Cruzcue SRL de C.V.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Guatitex S.A. de C.V.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
T J México S.A.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Industrial Sivory	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
La Moda de Tijuana, S.A.	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Showbiz	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Pro Manufacturing	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Moda Strauss	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
Tres Industrias Unidas	Mexicano	Fabricación de Prendas de Vestir	1
10			

Fuente: elaboración propia

4.4. ESCALA DE MEDICIÓN

La medición, según Davis (2001), es el acto de asignar números y otros símbolos a propiedades empíricas (objetos, cuentas o variables) conforme a ciertas reglas. De esta definición, se consideran tres aspectos relevantes:

Los numerales son símbolos como I, II, III o A), B), C); un numeral no tiene significado cuantitativo a menos que se le asigne; los numerales se pueden usar para etiquetar objetos o personas, jugadores o unidades muestrales de una población o cualquier otro sujeto en estudio. Cuando se les da significado cuantitativo a los numerales, éstos se convierten en número; así se tiene ya la posibilidad de aplicar modelos matemáticos y estadísticos para describir, explicar y predecir los fenómenos en estudio. En la definición anterior, el término asignación significa mapeo. El tercer concepto de medición es la regla. Una regla explica la forma que los numerales o números se van a asignar a los sujetos o eventos. Las reglas son los componentes más significativos en la medición.

Por lo general, hay dos tipos básicos de datos: cualitativos (no métricos) y cuantitativos (métricos). Datos no métricos son: atributos, características y propiedades categóricas que se pueden usar para identificar las posibles diferencias del sujeto en cantidad y grado. Las variables

medidas métricas reflejan la cantidad o distancia relativa, mientras que las variables medidas con escalas no métricas no reflejan la cantidad o distancia relativa. Los datos no métricos se miden con escalas o niveles de medición nominal y ordinal, y los métricos con escala intercalar o racional.

La medición de la actitud o de las percepciones puede realizarse con diferentes escalas:

- Escala de Thurstone.
- Escala de Likert.
- Escala de Guttman.
- Escalas multidimensionales.
- Escala de Stoufer.

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO V

5. PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES

5.1. CONSTRUCCIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Se construyeron las variables de plan de sucesión, actitudes de los propietarios, conflictos intergrupales y clima organizacional, los cuales constituyen factores para determinar el desarrollo de las empresas familiares. Esto es, incluye trabajos anteriores de planes de sucesión en hospitales y en empresas privadas para analizar y determinar dichos factores. La construcción de las variables se determina de la siguiente manera:

- Plan de Sucesión: Competitividad, Rentabilidad y Tecnología.
- Actitudes propietarios: Consejo Familiar, Estilos de Liderazgo y Formación de los propietarios.
- Conflictos Intergrupales: Proceso de Sucesión, Contexto Familiar y Desarrollo de Personal
- Clima Organizacional: Gestión, Supervisión y Esfuerzo

5.2 PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES

Para determinar el procesamiento de las variables se utilizaron medidas de tendencia central. La medida mas evidente que se puede calcular para describir un conjunto de observaciones numéricas es un valor medio, por lo cual se determino las media de las variables, la es la suma de todos los valores de una variable dividida entre el numero total de datos de los que se dispone. (Berenson y Levine, 2008)

Otras medidas de tendencia central que es habitualmente son utilizada es la mediana la cual representa la observación equidistante de los extremos y la moda, siendo este el valor de la variable que representa una mayor frecuencia, las cuales también se utilizaron para la presente investigación.

Otro aspecto a tener en cuenta al describir datos continuos es la desviación estándar ya que es útil para describir cuanto se apartan de la media de la distribución los elementos individuales. Una medida de ello se denomina puntuación estándar número de desviaciones a las que determinada observación se encuentra con respecto a la media, continuación se presentan los resultados

5.3. ANÁLISIS DE VARIANZA DE UNA VÍA (ANOVA)

Con frecuencia el investigador busca averiguar si dos o más grupos difieren sobre una variable dependiente específica. Los grupos pueden ocurrir naturalmente, o ser creados por el investigador con fines de estudio. Esto último se conoce como enfoque experimental. (Davis, 2001)

Más aun, estos grupos o variables de clasificación, con frecuencia llamados factores en ANOVA, pueden clasificarse por categorías en factores fijos y factores aleatorios. Los factores fijos contienen todos los niveles de la clasificación de interés; los factores aleatorios, solo una muestra aleatoria de todos los niveles posibles del factor que se estudia.

La ANOVA es una prueba estadística que sirve para decidir/determinar si las diferencias que existen entre las medias de tres o más grupos (niveles de clasificación) son estadísticamente significativas. Las técnicas de ANOVA se basan en la partición de la varianza para establecer si la varianza explicada por los grupos formados es suficientemente mayor que la varianza residual o no explicada. (Berenson y Levine, 2008)

En algunas situaciones, se desea comparar más de dos medias:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_d = \mu$$

Intuitivamente, podría pensarse en realizar tests de t entre las medias, **dos a dos**:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 ; H_0: \mu_1 = \mu_3 ; H_0: \mu_2 = \mu_3 \dots \text{etc.}$$

Sin embargo esta solución **no es válida**, porque afecta el nivel de significación de los tests aumentando la probabilidad de cometer un error de tipo I. El método más comúnmente utilizado en estos casos es el ANÁLISIS DE VARIANZA (ANDEVA, ANOVA) que se basa en la identidad :

$$\underline{x_{ij} - \bar{x}_0} \equiv \underline{(x_{ij} - \bar{x}_i)} + \underline{(\bar{x}_i - \bar{x}_0)}$$

donde:

x_{ij} es la **j-ésima observación del i-ésimo grupo**,

\bar{x}_i es la **media de ese grupo** y

\bar{x}_0 es la **media general de todas las observaciones (gran media)**.

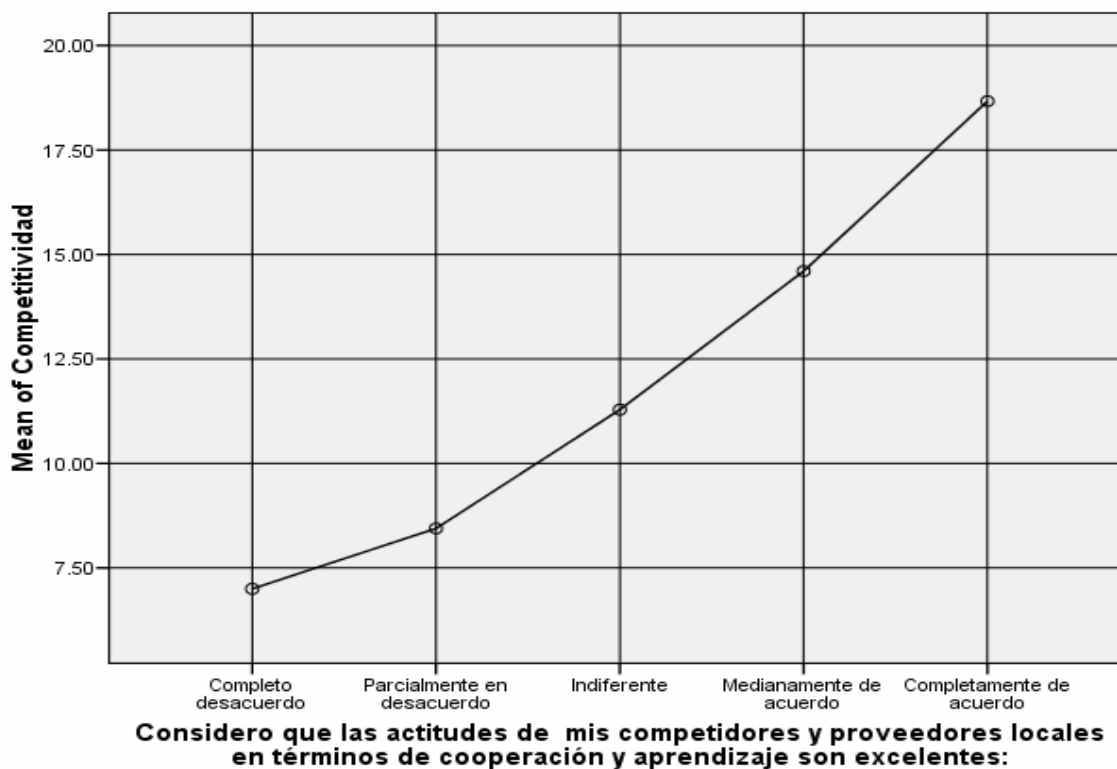
5.3.1. Análisis de Varianza de una Vía (ANOVA) de la Competitividad

Figura 26. Hallazgos las actitudes de los competidores y los proveedores de la organización en términos de cooperación y aprendizaje

	Suma de Cuadrados	Df	Media Cuadrática	F	Sig.
Entre Grupos	436.725	4	109.181	16.479	.000
Intra Grupos	185.517	28	6.626		
Total	622.242	32			

Fuente: elaboración propia

Figura 27. Actitudes de los competidores y los proveedores de la organización en términos de cooperación y aprendizaje



Fuente: elaboración propia

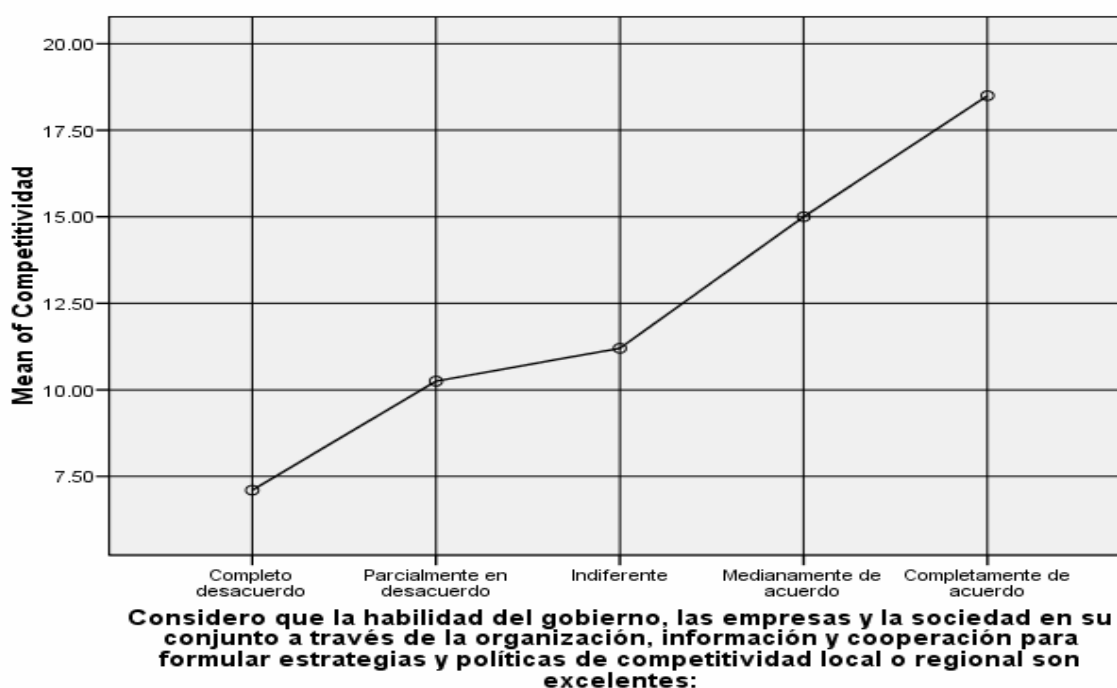
Observaciones: A medida que las actitudes de los competidores y los proveedores de la organización en términos de cooperación y aprendizaje se fortalecen, la competitividad se incrementa; lo cual indica que existe una relación directa entre las actitudes en términos de cooperación y la competitividad de las empresas familiares de prendas de vestir, por lo tanto dichas relaciones deben seguir fortaleciendo.

Figura 28. Hallazgos sobre la habilidad del gobierno, las empresas y la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional

	Suma de Cuadrados	Df	Media Cuadrática	F	Sig.
Entre Grupos	327.792	4	81.948	7.793	.000
Intra Grupos	294.450	28	10.516		
Total	622.242	32			

Fuente: elaboración propia

Figura 29. La habilidad del gobierno, las empresas y la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional



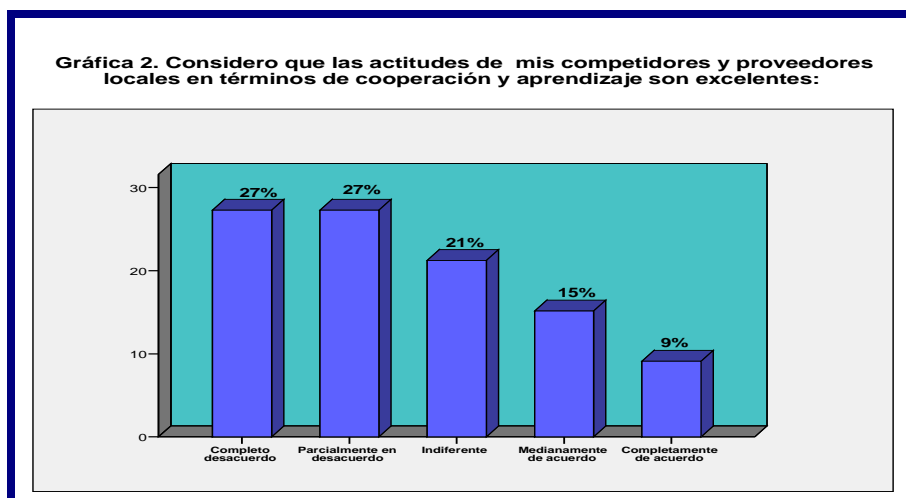
Fuente: elaboración propia

Observaciones: A medida que la habilidad del gobierno, las empresas y la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional se fortalecen, la competitividad de las empresas se incrementa, por lo tanto se considera que existe una relación directa entre estas variables, de manera que se deben seguir implementando este tipo de estrategias y políticas.

5.4. GRÁFICAS DE LA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS

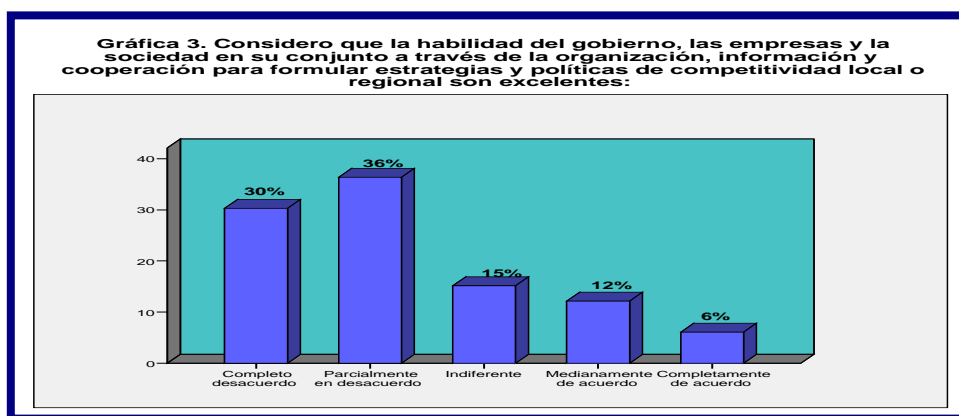
De igual manera se graficaron los resultados obtenidos de la frecuencia, ya que representa el número de veces que aparece un valor. Los gráficos son útiles porque ponen en relieve y aclaran las tendencias que no se captan fácilmente en la tabla, ayudan a estimar valores con una simple ojeada y brinda una verificación gráfica de la veracidad de las soluciones. A continuación se presentan los graficas.

La gráfica número 2 nos muestra que el 27% de los propietarios esta en completo des acuerdo y el otro 27 % esta parcialmente en desacuerdo en que las actitudes de sus competidores y proveedores locales en términos de cooperación y aprendizaje no son excelentes, ya que entre ellos no cooperan con información y técnicas de aprendizaje de nuevos procesos, tendencias, diseños, etc., que les ayude a conformar un sector mas fuerte y competitivo.



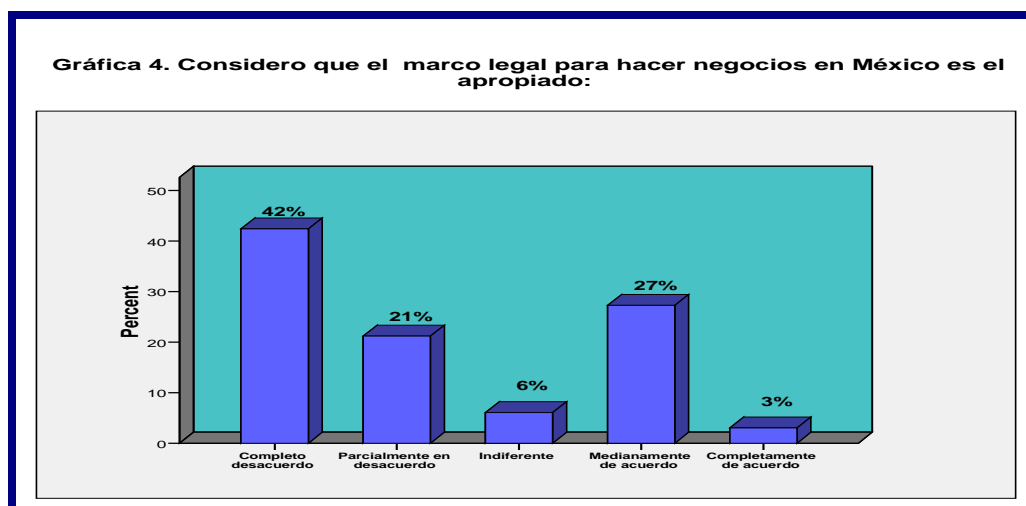
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

Como se observa en la gráfica 3 los propietarios están en un 36% parcialmente en desacuerdo con que son excelentes, la habilidad del gobierno, las empresas y la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional, ya que no existe el suficiente apoyo del gobierno, sociedad y las propias empresas para tener lineamientos, guías o indicadores para formular estrategias y políticas de competitividad.



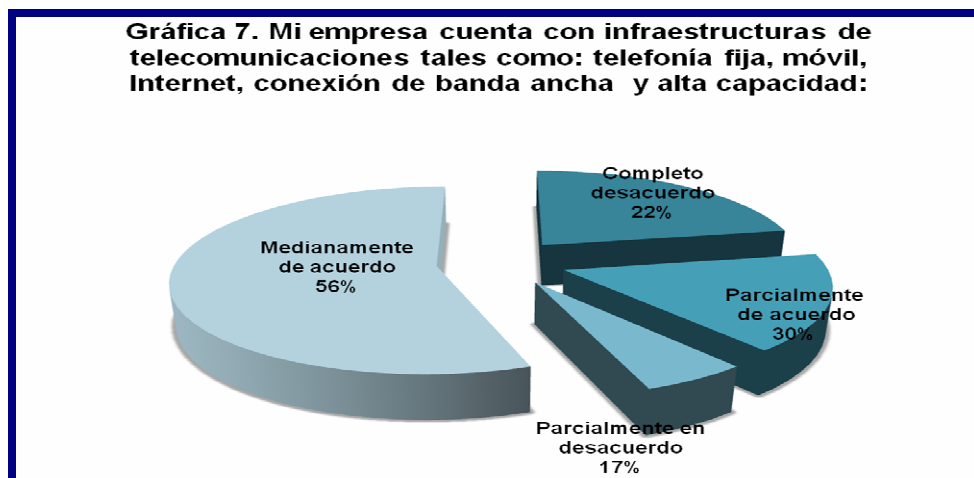
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

Asimismo en la gráfica número 4 se observa que el 42 % de los propietarios está completamente en desacuerdo con que el marco legal en México para hacer negocios es apropiado, debido a todos los tramites que se tienen que realizar ante las diferentes dependencias, así como el tiempo y las espera que estos lleva, el 21% parcialmente en desacuerdo, el 6% indiferente, el 27% dijo estar medianamente de acuerdo y por ultimo el 3 % completamente de acuerdo.



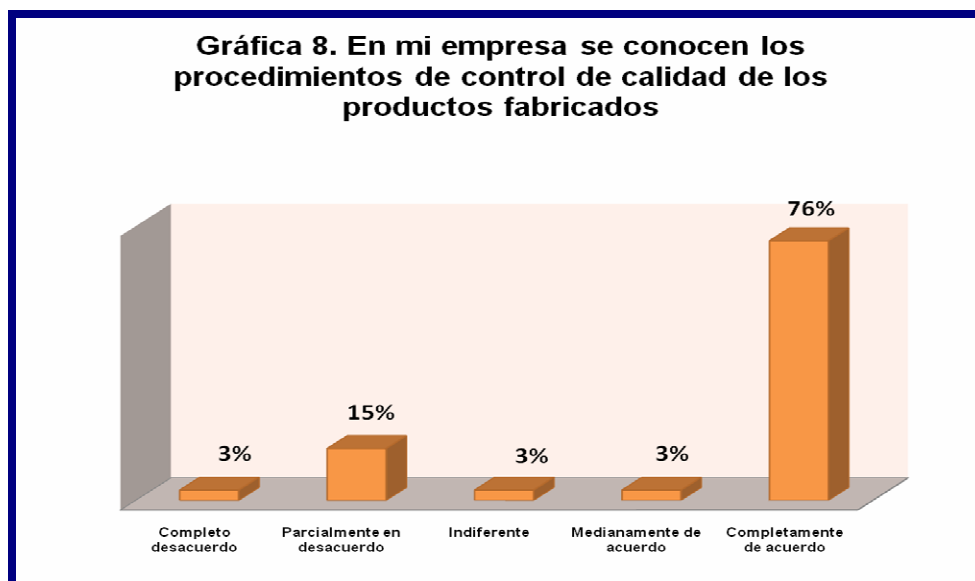
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

En la gráfica número 7 como respuesta a la pregunta: Mi empresa cuenta con infraestructuras de telecomunicaciones tales como: telefonía fija, móvil, Internet, conexión de banda ancha y alta capacidad, de la muestra el 56% mencionó estar medianamente de acuerdo, el 30% parcialmente de acuerdo, el 22% en completo desacuerdo y el 17% parcialmente en desacuerdo.

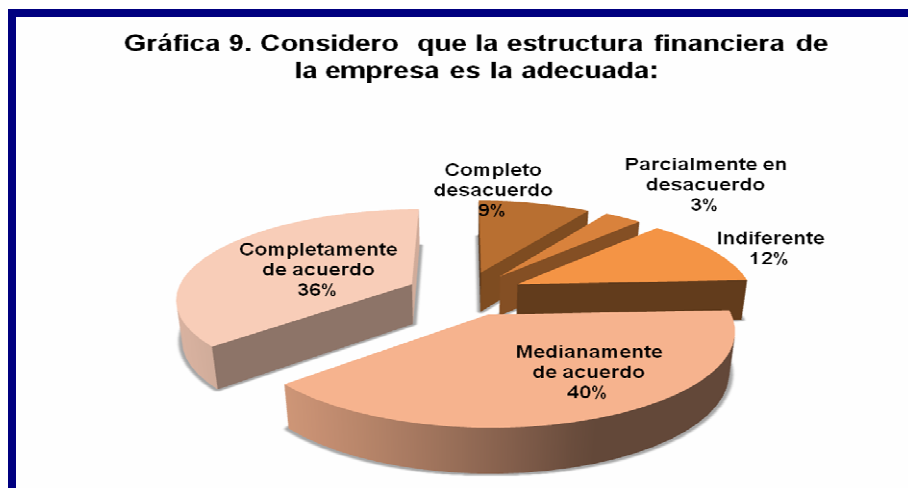


Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica número 8 se representa con el 76% que están completamente de acuerdo en que su empresa se conocen los procedimientos de control de calidad de los productos fabricados, con un 15% están parcialmente en desacuerdo, el 3% esta medianamente de acuerdo, el 3% se mostró indiferente y el 3% se mostró en completo desacuerdo.



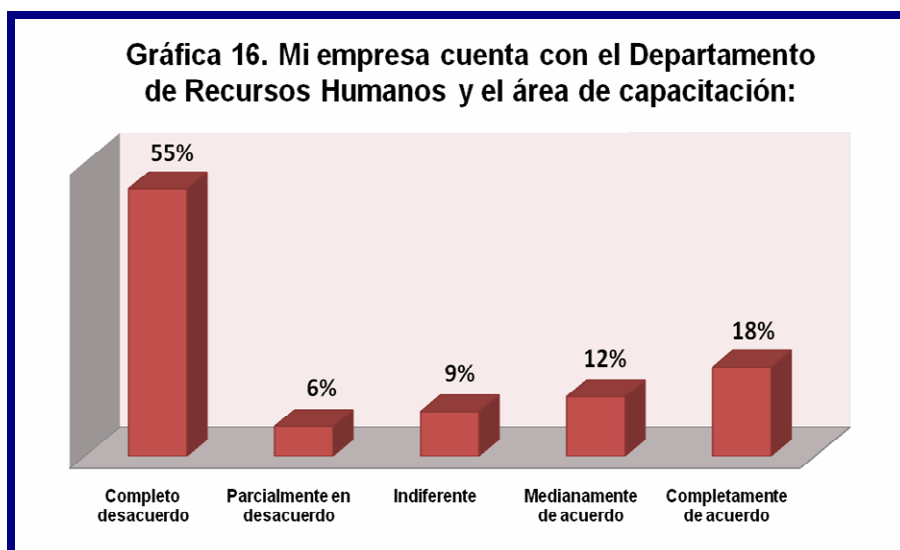
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

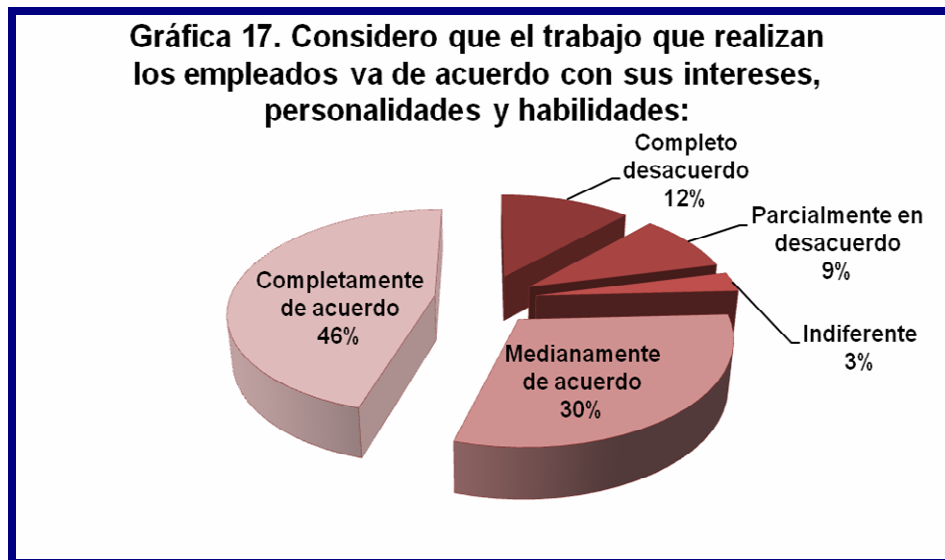
En la gráfica 9 el 40% considero que esta medianamente de acuerdo que la estructura financiera de la empresa es la adecuada, el 36% esta completamente de acuerdo, el 12% le es indiferente, el 9% esta completamente desacuerdo y el 3% parcialmente en desacuerdo.

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.



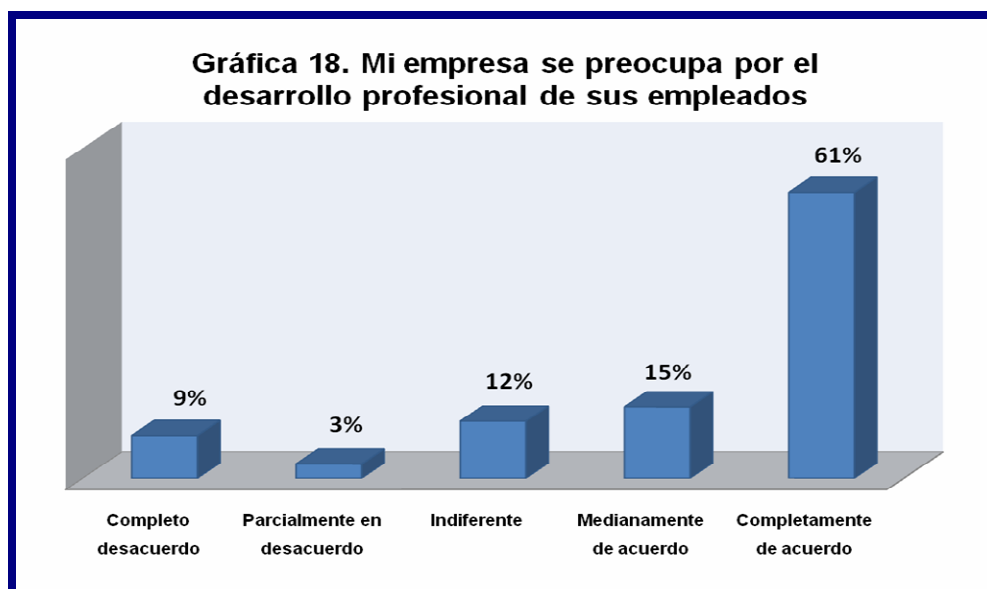
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 16 el 55% mencionó estar en completo desacuerdo en que la empresa cuenta con el departamento de recursos humanos y el área de capacitación, el 18% esta completamente de acuerdo, el 12% esta medianamente de acuerdo, 9% le es indiferente y al 6% parcialmente en desacuerdo.



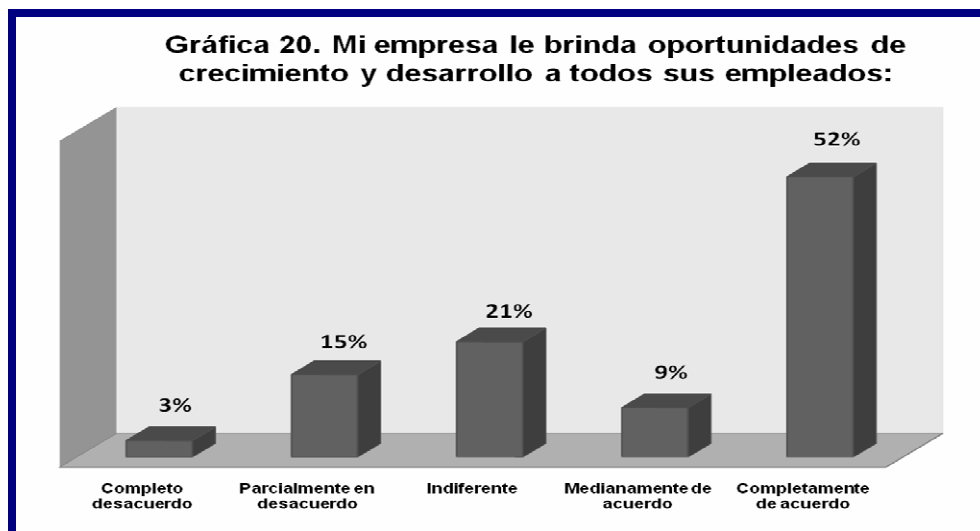
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 17 el 46% se mostró completamente de acuerdo que el trabajo que realizan los empleados va de acuerdo con sus intereses, personalidades y habilidades, el 30% esta medianamente de acuerdo, el 12% esta en completo desacuerdo, el 9% parcialmente en desacuerdo, el 3% le es indiferente.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 18 el 61% dijo estar completamente de acuerdo en que su empresa se preocupa por el desarrollo profesional de sus empleados, el 15% se mostró medianamente de acuerdo, el 12% le es indiferente, el 9% esta completamente desacuerdo y el 3% esta parcialmente en desacuerdo.



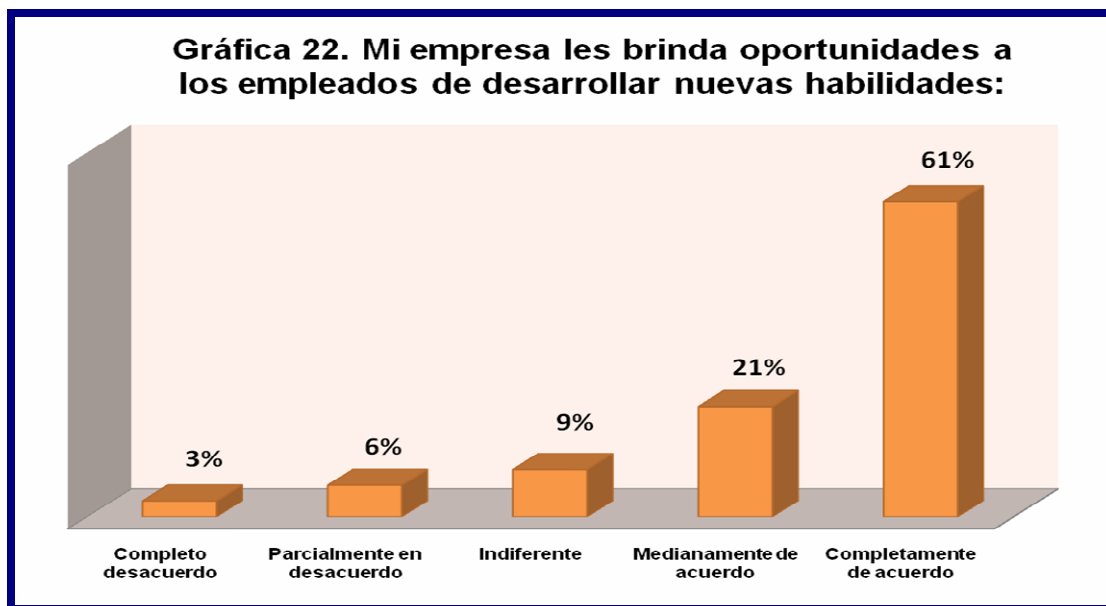
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 20 el 52% está completamente de acuerdo en que su empresa le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus empleados, al 21% le es indiferente, el 15% está parcialmente en desacuerdo, el 9% está medianamente de acuerdo y el 3% está en completo desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 21 el 43% mencionó estar completamente de acuerdo en que en la empresa los empleados están dispuestos a trabajar en su desarrollo profesional, el 18% dijo estar medianamente de acuerdo, el 15% completamente en desacuerdo, al 15% le es indiferente y el 9% está parcialmente en desacuerdo.



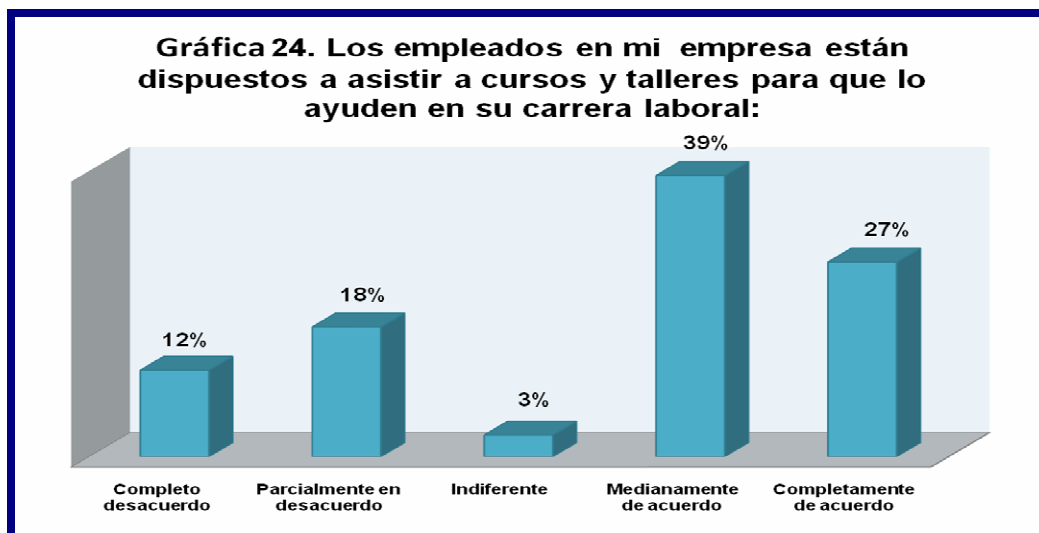
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 22 el 61% está completamente de acuerdo en que la empresa les brinda oportunidades a los empleados de desarrollar nuevas habilidades, el 21% está medianamente de acuerdo, el 9% se mostró indiferente, el 6% está parcialmente en desacuerdo y el 3% está en completo desacuerdo.



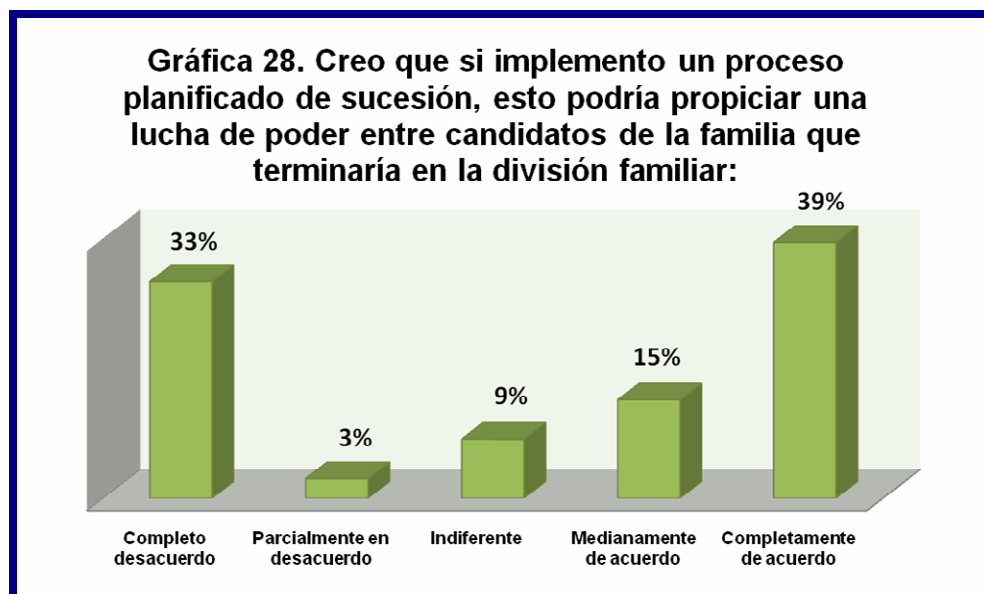
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 23 el 46% está completamente de acuerdo en que en la empresa los empleados están dispuestos a comprometerse a tener un desarrollo profesional, el 18% está medianamente de acuerdo, el 15% en completo desacuerdo, al 12% le es indiferente y el 9% está parcialmente en desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

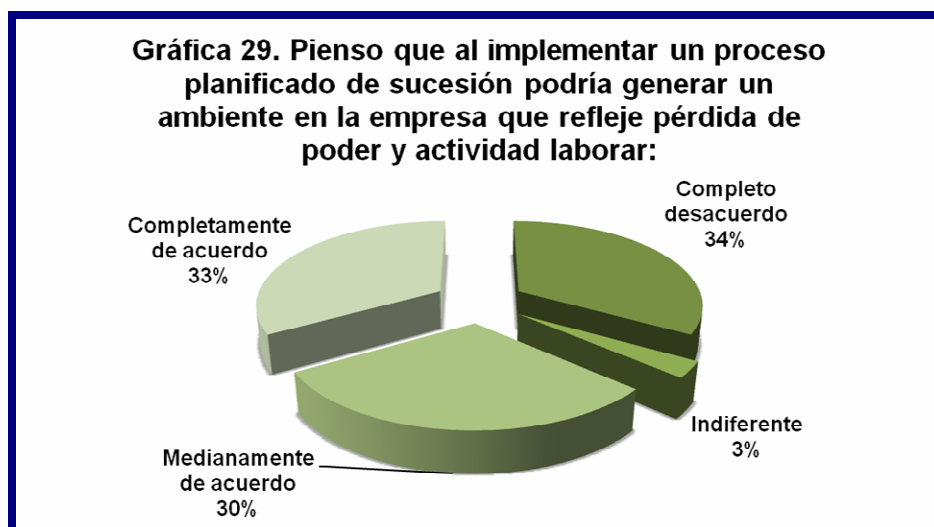
En la gráfica 24 el 39% de la muestra representativa dijo estar medianamente de acuerdo en que los empleados en la empresa están dispuestos a asistir a cursos y talleres para que lo ayuden en su carrera laboral, el 27% está completamente de acuerdo, el 18% se mostró parcialmente en desacuerdo, el 12% completamente en desacuerdo y el 3% le es indiferente.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

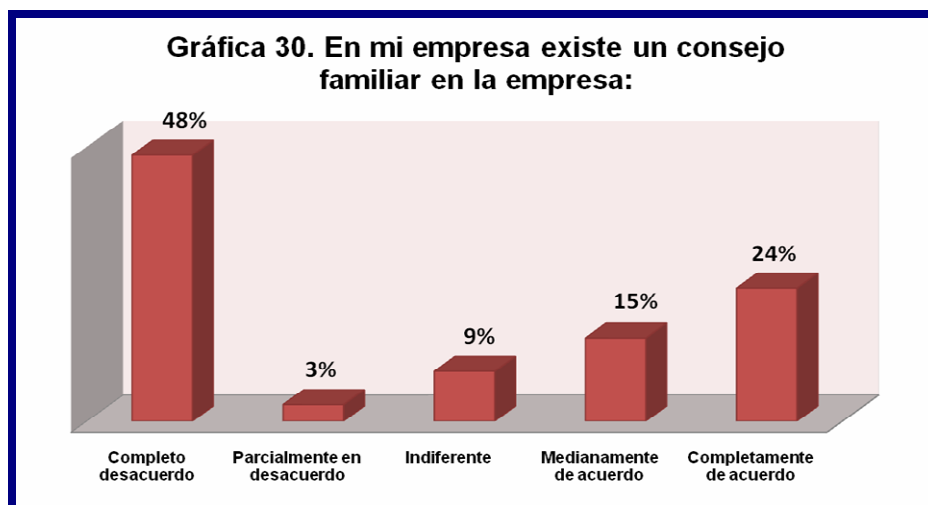
En la gráfica 28 el 39% dijo estar completamente de acuerdo en que si implementan un proceso planificado de sucesión, esto podría propiciar una lucha de poder entre candidatos de la

familia que terminaría en la división familiar, el 33% esta en completo desacuerdo, el 15% esta medianamente de acuerdo, el 9% le es indiferente y el 3% están parcialmente en desacuerdo.



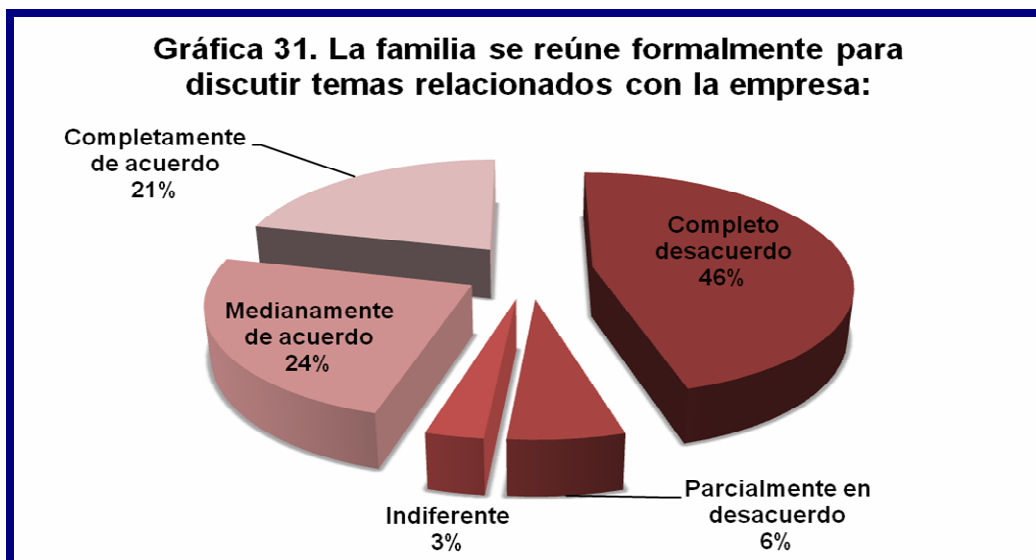
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

En la gráfica 29 el 34% esta completamente desacuerdo en que al implementar un proceso planificado de sucesión podría generar un ambiente en la empresa que refleje pérdida de poder y actividad laboral, el 33% esta completamente de acuerdo, el 30% esta medianamente de acuerdo y al 3% le es indiferente.



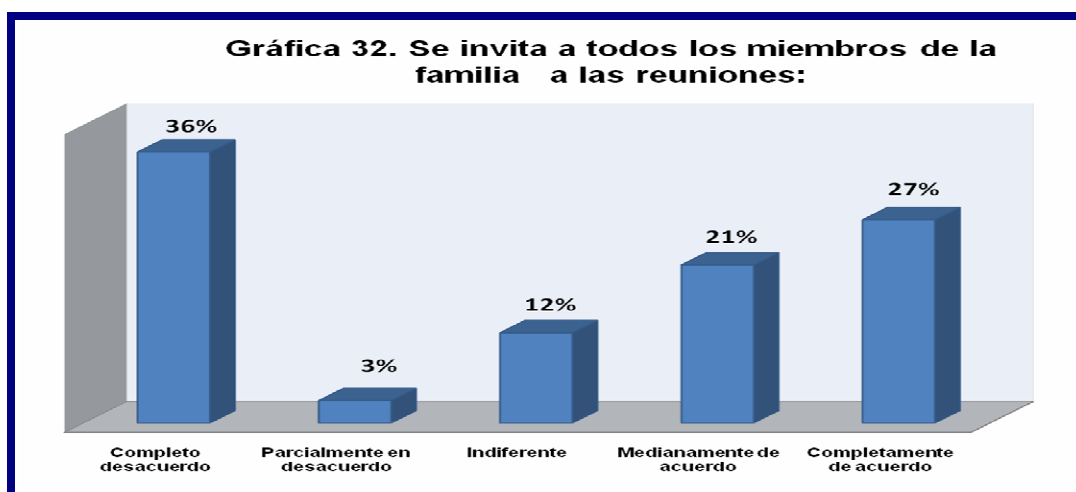
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 30 el 48% de la muestra mencionó estar en desacuerdo en que en su empresa existe un consejo familiar, el 24% esta completamente de acuerdo, el 15% esta medianamente de acuerdo, el 9% le es indiferente y el 3% esta parcialmente en desacuerdo.



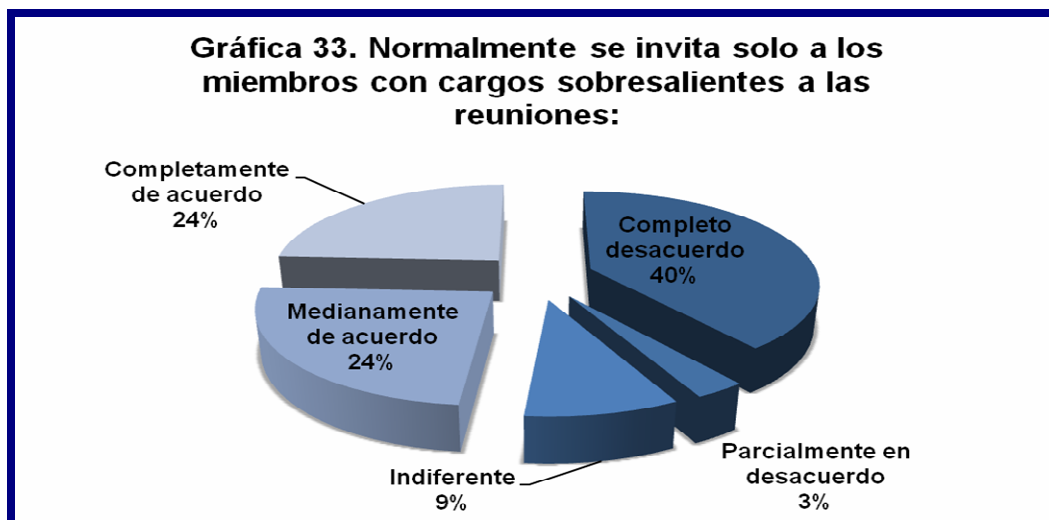
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 31 el 46% está en completo desacuerdo en que la familia se reúne para discutir temas relacionados con la empresa, el 24% está medianamente de acuerdo, el 21% está completamente de acuerdo, el 6% está parcialmente en desacuerdo y al 3% le es indiferente.



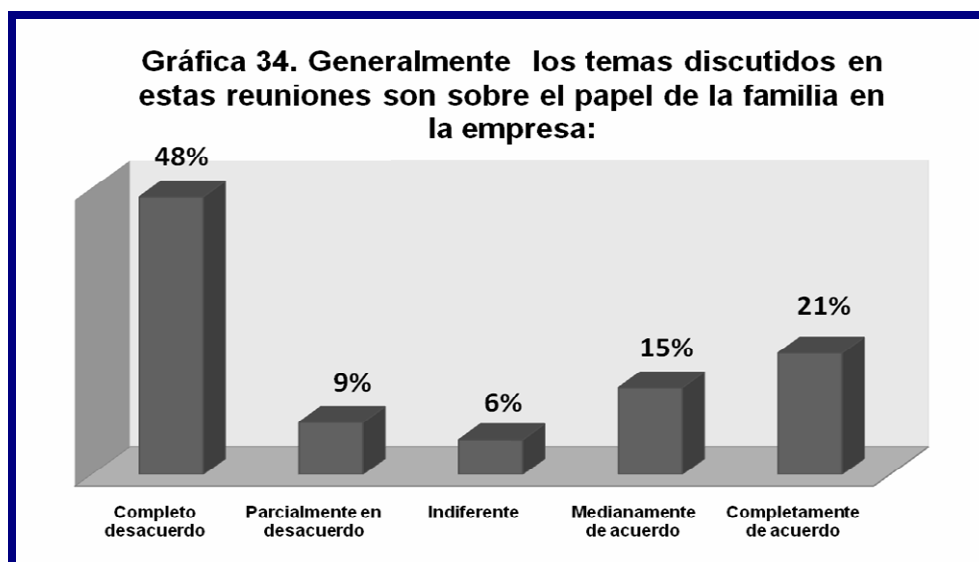
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 32 el 36% está completamente desacuerdo en que se invita a todos los miembros de la familia a las reuniones, el 27% mencionó estar completamente de acuerdo, el 21% medianamente de acuerdo, el 12% le es indiferente y el 3% está parcialmente en desacuerdo.



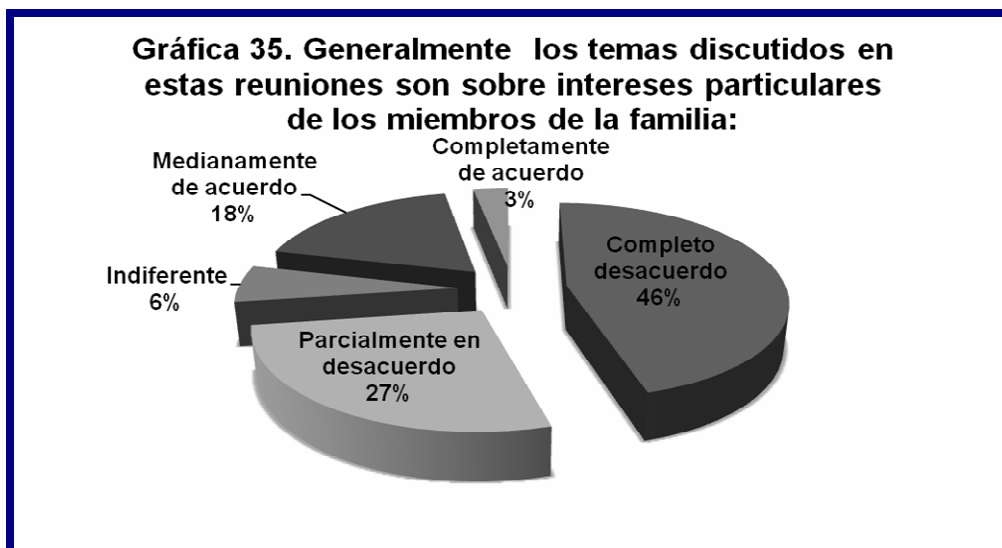
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 33 el 40% está completamente en desacuerdo en que solo se invita a los miembros de la familia con cargos sobresalientes, el 24% está completamente de acuerdo, el 24% está medianamente de acuerdo, el 9% le es indiferente y el 3% está parcialmente en desacuerdo.



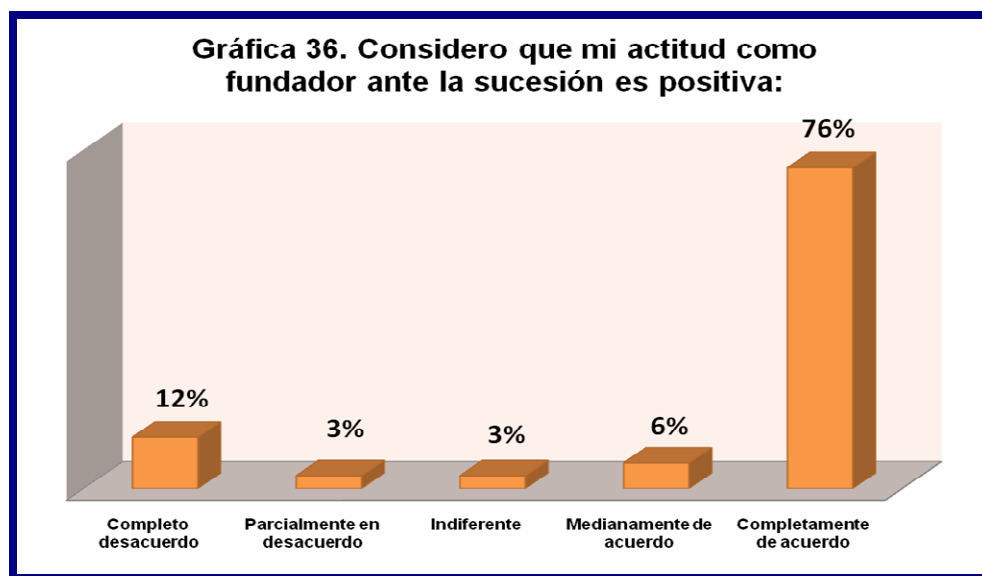
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 34 se muestra que el 48% está en completo desacuerdo en que los temas discutidos en estas reuniones son sobre el papel de la familia en la empresa, el 21% está completamente de acuerdo, el 15% está medianamente de acuerdo, el 9% se mostró parcialmente en desacuerdo y el 6% le es indiferente.



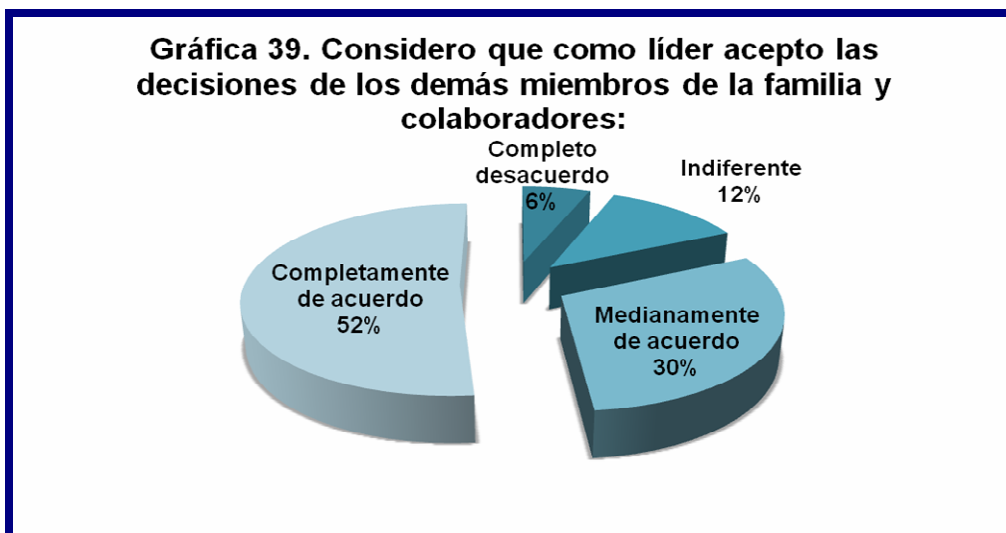
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 35 el 46% de los encuestados están completamente desacuerdo que generalmente los temas discutidos en estas reuniones son sobre intereses particulares de los miembros de la familia, el 27% esta parcialmente en desacuerdo, el 18% medianamente de acuerdo, el 6% le es indiferente, el 3% esta completamente de acuerdo.



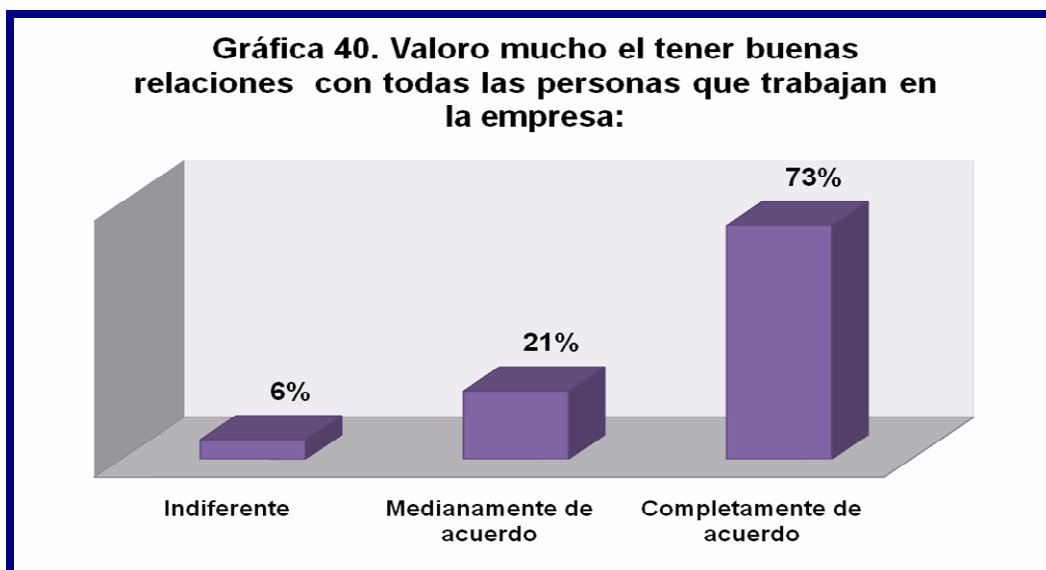
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 36 el 76% esta completamente de acuerdo en que su actitud como fundador ante la sucesión es positiva, el 12% esta en completo desacuerdo, el 6% esta medianamente de acuerdo, el 3% se mostró parcialmente en desacuerdo y el 3% le es indiferente.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 39 se muestra que el 52% de nuestra muestra esta completamente de acuerdo que como líderes aceptan las decisiones de los demás miembros de la familia y colaboradores, el 30% dijo estar medianamente de acuerdo, el 12% le es indiferente y el 6% se mostró en completo desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 40 el 73% dijo estar completamente de acuerdo en que valoran el tener buenas relaciones con todas las personas que trabajan en la empresa, el 21% mencionó que están medianamente de acuerdo mientras que al 6% le es indiferente.



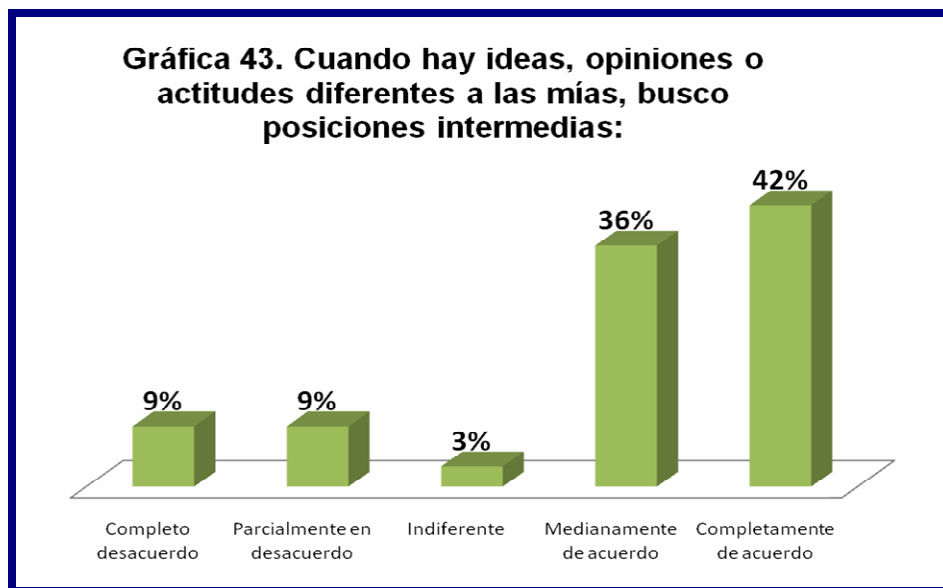
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 41 el 64% dijo estar completamente de acuerdo en que valoran el tener buenas relaciones con todas las personas que trabajan en la empresa, el 21% mencionó que están medianamente de acuerdo en tanto que al 6% le es indiferente.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 42 el 42% de la muestra representativa dijo estar completamente de acuerdo en que prefieren aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las suyas, el 27% mostró estar en completo desacuerdo, el 15% medianamente de acuerdo, el 9% se manifestó indiferente y el 6% parcialmente en desacuerdo.



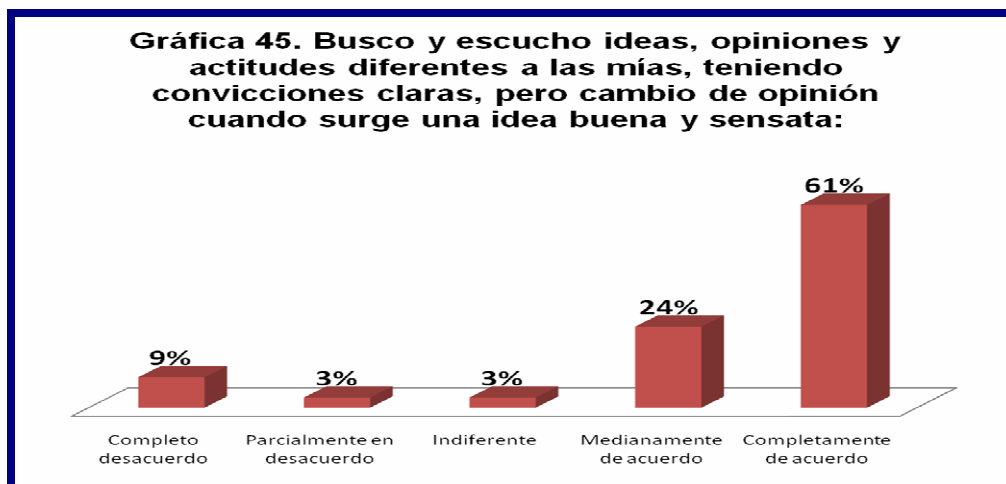
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 43 el 42% está completamente de acuerdo que cuando hay ideas, opiniones o actitudes diferentes a las suyas, buscan posiciones intermedias, el 36% está medianamente de acuerdo, el 9% en completo desacuerdo, el 9% parcialmente en desacuerdo y el 3% es indiferente.



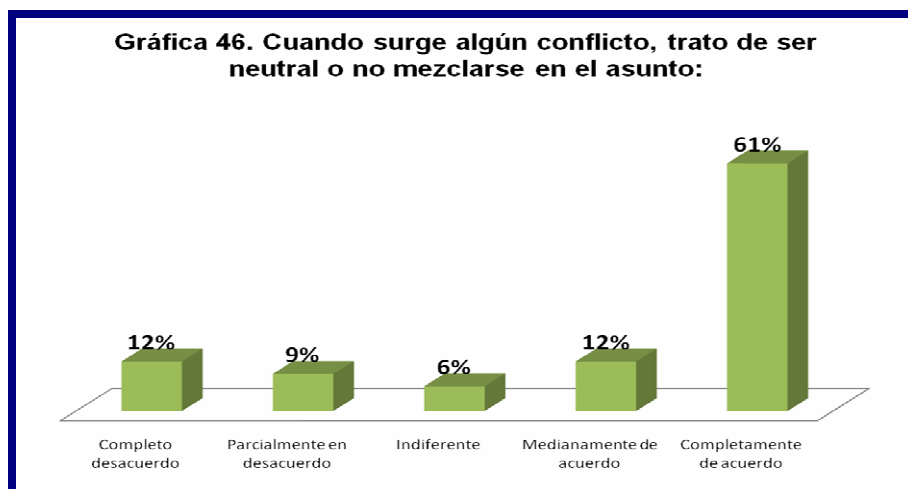
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 44 el 36% está completamente de acuerdo en defender sus ideas, opiniones y actitudes a costa de otros, el 27% está completamente de desacuerdo, el 21% medianamente de acuerdo, el 12% indiferente y el 3% parcialmente en desacuerdo.



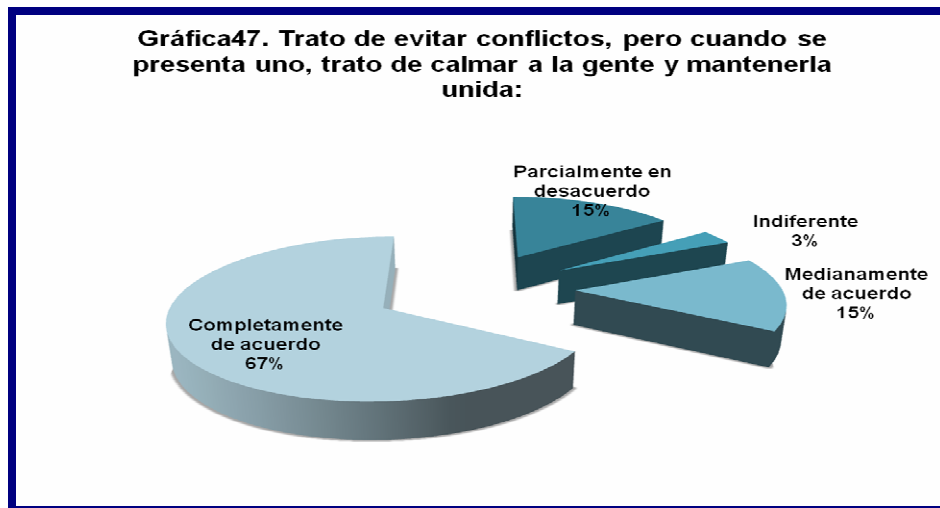
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 45 el 61% se mostró completamente de acuerdo en que buscan y escuchan ideas y opiniones diferentes a las suyas, teniendo convicciones claras, pero cambian de opinión cuando surge una idea buena y sensata, el 24% medianamente de acuerdo, el 9% en completo desacuerdo, y el 3% parcialmente en desacuerdo y por último le es indiferente al 3% de la muestra.



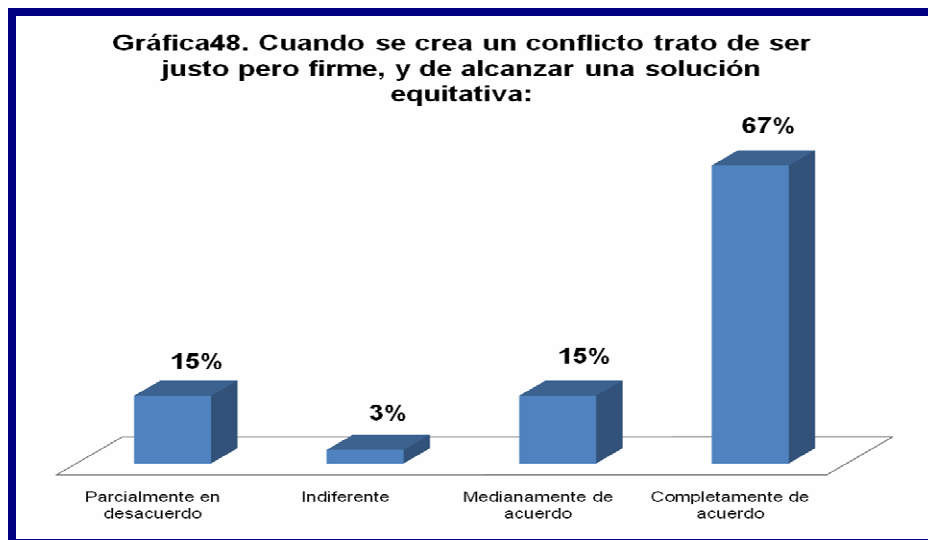
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 46 el 61% esta completamente de acuerdo en que cuando surge algún conflicto tratan de ser neutrales y de no mezclarse en el asunto para no hacerlo mas difícil, el 12% medianamente de acuerdo, el 12% en completo acuerdo, el 9% parcialmente en desacuerdo y el 6% le es indiferente.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 47 el 67% esta completamente de acuerdo en que tratan de evitar conflictos, pero cuando se presenta uno, tratan de calmar a la gente y mantenerla unida, a esto mismo el 15% estuvo parcialmente en desacuerdo, el 15% estuvo medianamente de acuerdo y el 3% indiferente.



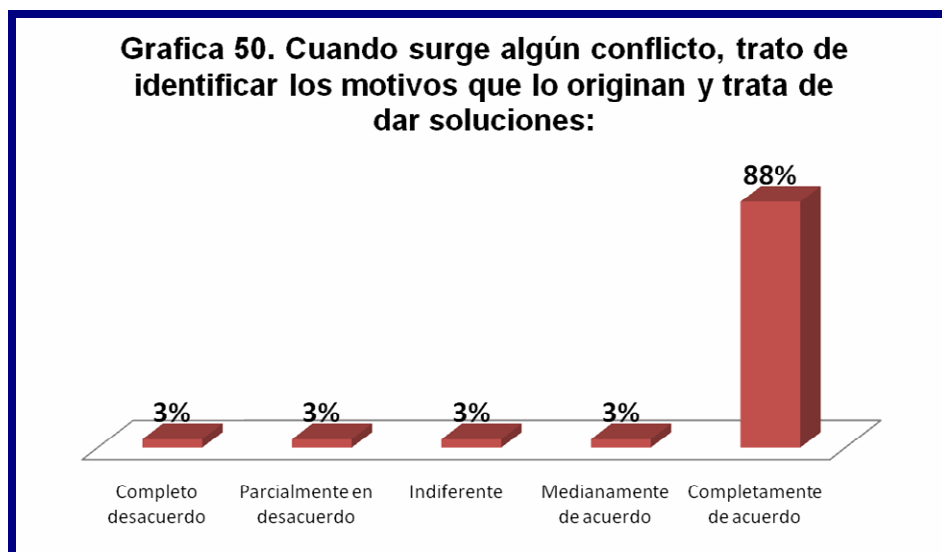
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 48 el 67% esta completamente de acuerdo en que cuando se crea un conflicto tratan de ser justos pero firmes y de alcanzar una solución equitativa, el 15% medianamente de acuerdo, el 15% parcialmente en desacuerdo, el 3% indiferente.



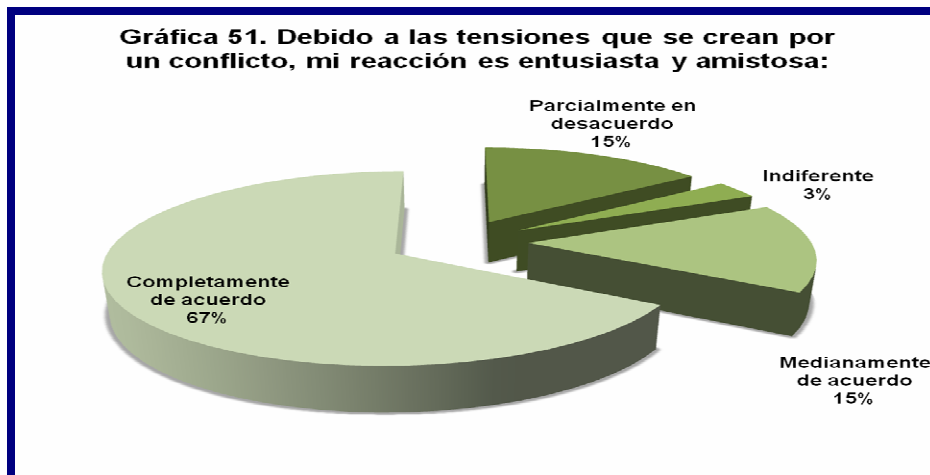
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 49 el 80% esta parcialmente en desacuerdo que cuando se crea un conflicto lo dominan para que no altere la disciplina del trabajo, el 18 % medianamente de acuerdo y el 2% le es indiferente.



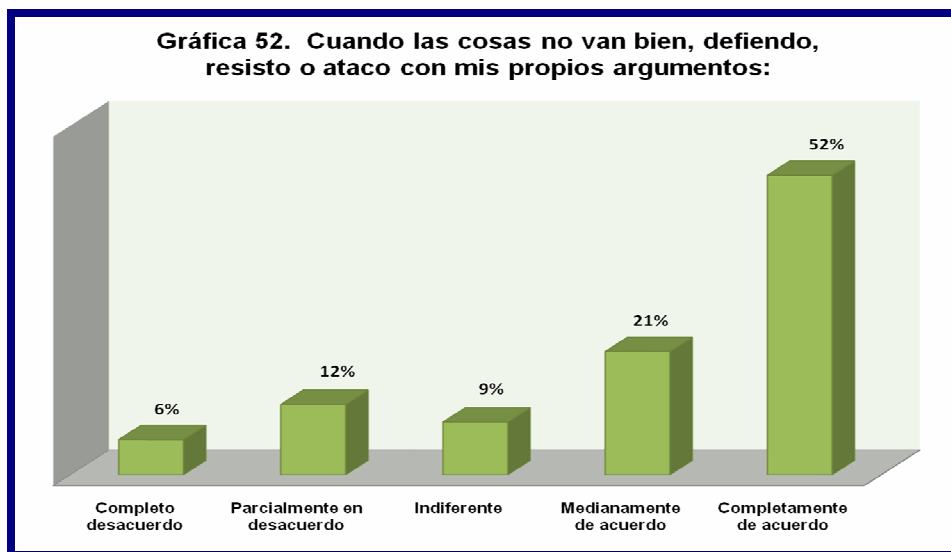
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 50 el 88% de los propietarios esta completamente de acuerdo que cuando surge algún conflicto, trata de identificar los motivos que lo originan y tratan de dar soluciones, y el 3% coincidió en estar en completo desacuerdo, parcialmente de acuerdo, indiferente y medianamente de acuerdo.



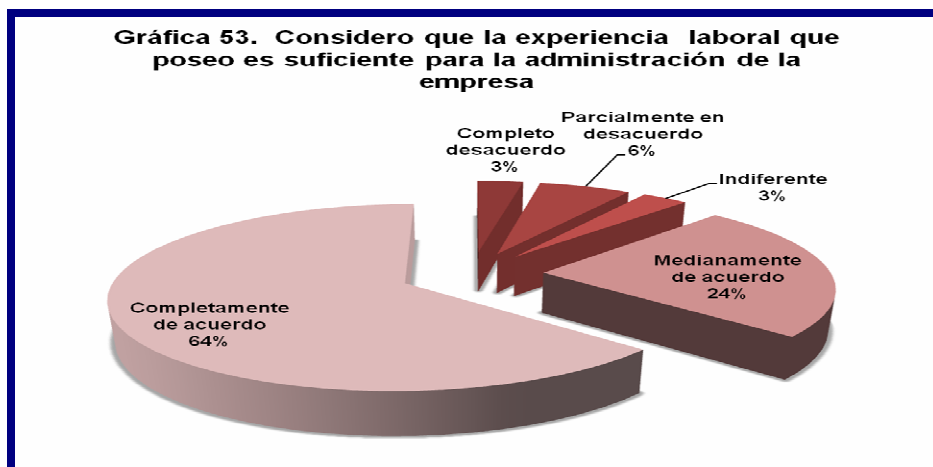
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 51 el 67% está completamente de acuerdo en que debido a tensiones se crean por un conflicto, su reacción es entusiasta y amistosa, el 14% está parcialmente en desacuerdo, el 15% está medianamente de acuerdo y el 3% le es indiferente.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 52 el 52% está completamente de acuerdo que cuando las cosas no van bien, defienden, resisten o atacan con sus propios argumentos, el 21% medianamente de acuerdo, el 12% parcialmente en desacuerdo, el 9% indiferente y el 6% está en completo desacuerdo.



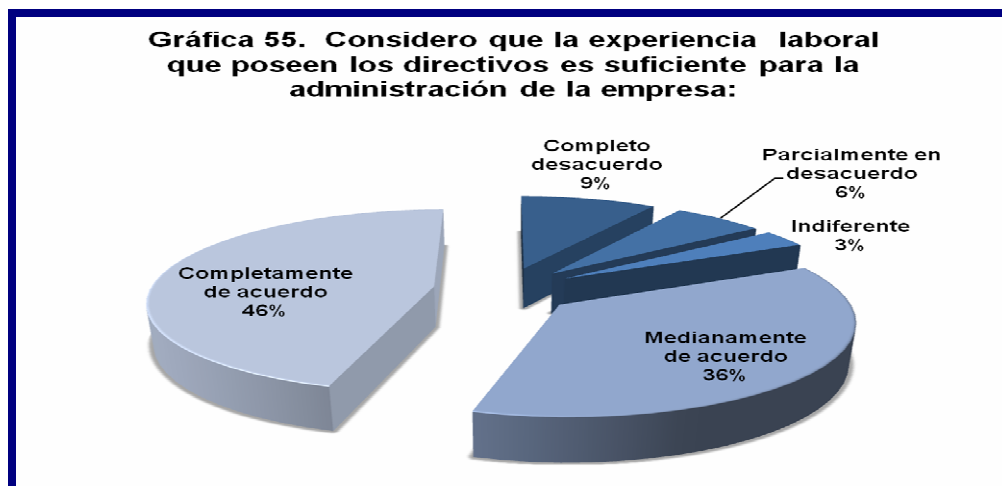
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 53 el 64% está completamente de acuerdo que considera que la experiencia laboral que posee es suficiente para la administración de la empresa, el 24% está medianamente de acuerdo, el 6% parcialmente en desacuerdo, el 3% en completo desacuerdo y el 3% le es indiferente.



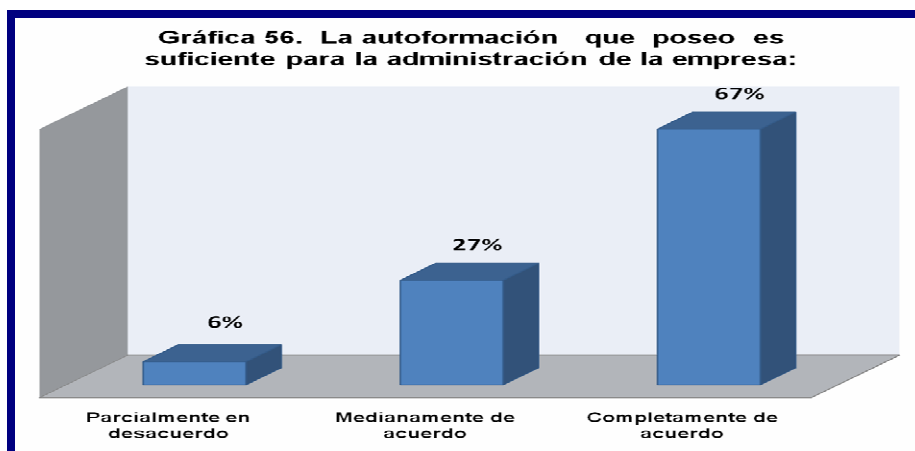
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 54 el 45% dijo estar completamente de acuerdo en que consideran que la experiencia laboral que posee la familia es suficiente para la administración de la empresa, el 36% está medianamente de acuerdo, el 12% en completo desacuerdo, el 3% indiferente y el 3% parcialmente en desacuerdo.



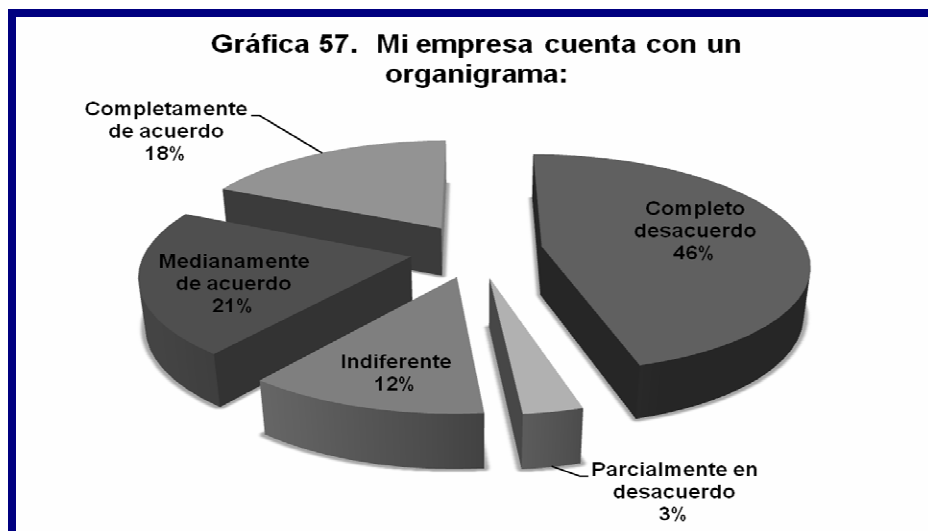
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 55 el 46% está completamente de acuerdo que consideran que la experiencia laboral que poseen los directivos es suficiente para la administración de la empresa, el 36% está medianamente de acuerdo, el 9% en completo desacuerdo, el 6% parcialmente en desacuerdo, el 3% se mostró indiferente.



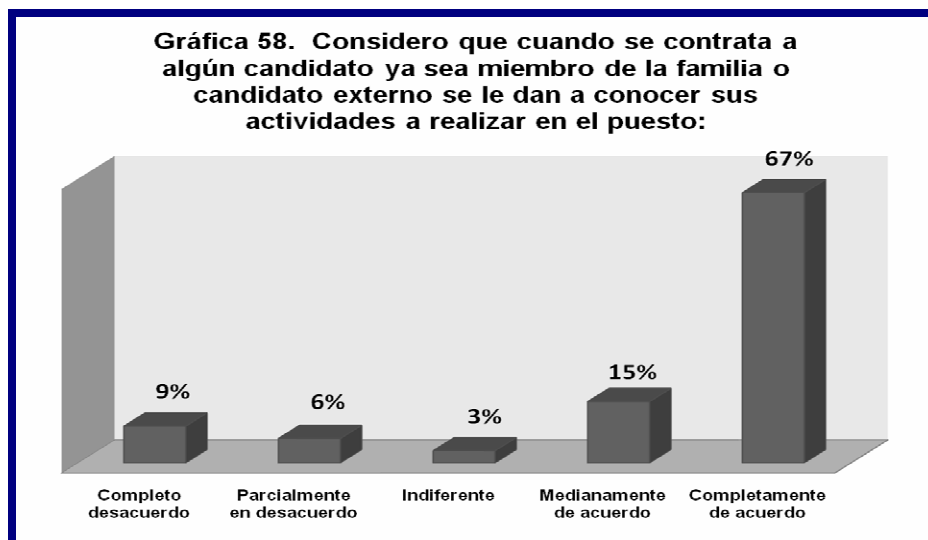
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 56 el 67% está completamente de acuerdo que la autoformación que poseen es suficiente para la administración de la empresa, el 27% medianamente de acuerdo y el 6% parcialmente en desacuerdo.



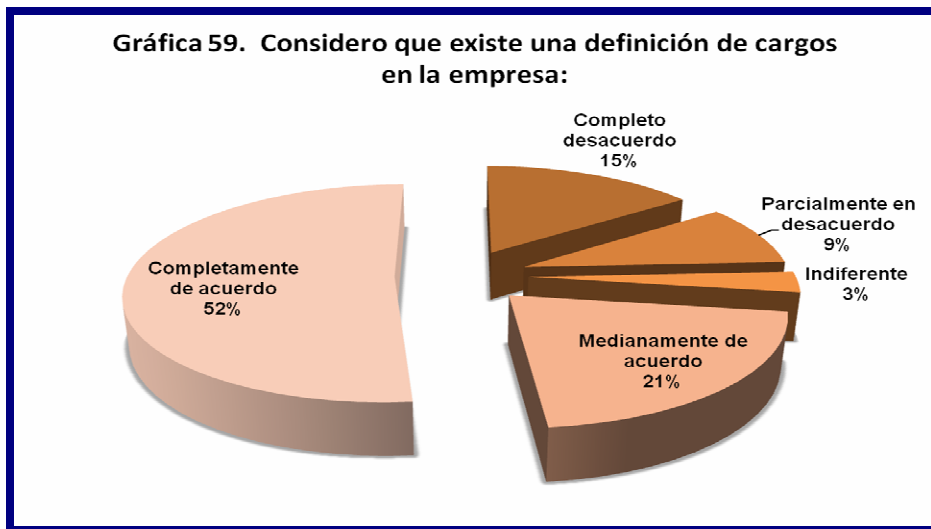
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 57 el 46% está completamente en desacuerdo de que su empresa cuenta con un organigrama, el 21% medianamente de acuerdo, el 18% completamente de acuerdo, el 12% le es indiferente y el 3% está parcialmente de desacuerdo.



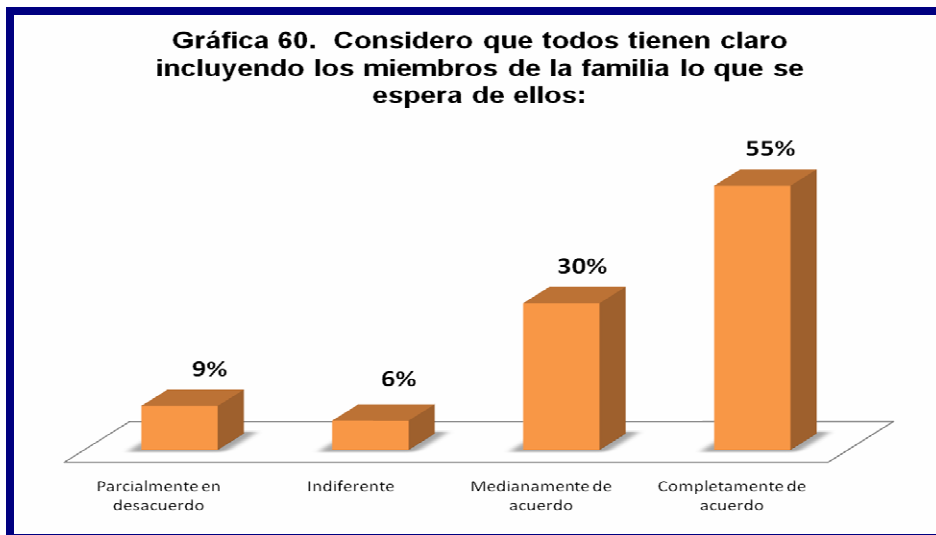
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 58 el 67% está completamente de acuerdo que consideran que cuando se contrata a algún candidato ya sea miembro de la familia o candidato externo se le dan a conocer sus actividades a realizar en el puesto, el 15% medianamente de acuerdo, el 9% en completo desacuerdo, el 6% parcialmente en desacuerdo y 3% les es indiferente.



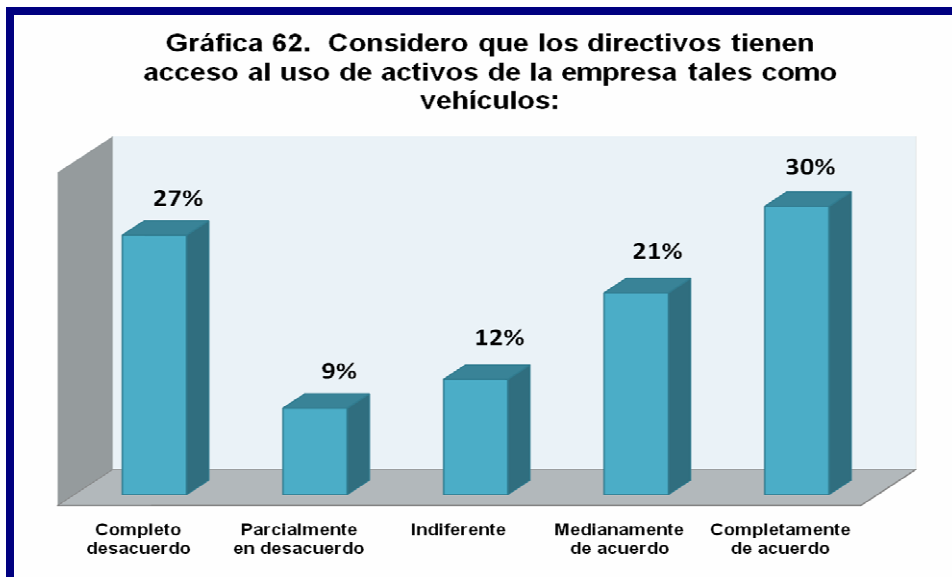
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 59 el 52% está completamente de acuerdo en que consideran que existe una definición de cargos de la empresa, el 21% medianamente de acuerdo, 15% en completo de acuerdo, 9% parcialmente en desacuerdo y por último al 3% le es indiferente.



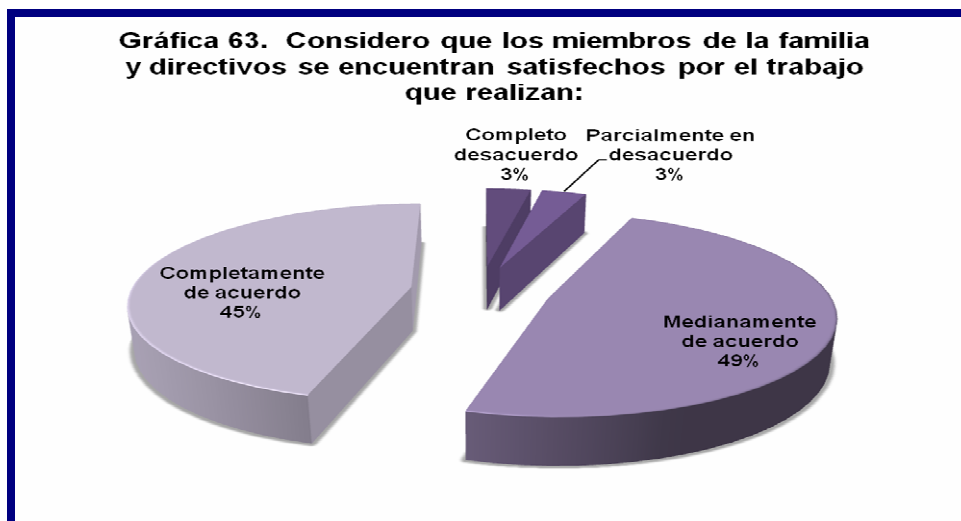
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 60 el 55% está completamente de acuerdo que considera que todos tienen claro incluyendo a los miembros de la familia lo que se espera de ellos, el 30% está medianamente de acuerdo, el 9% parcialmente en desacuerdo, el 6% medianamente de acuerdo.



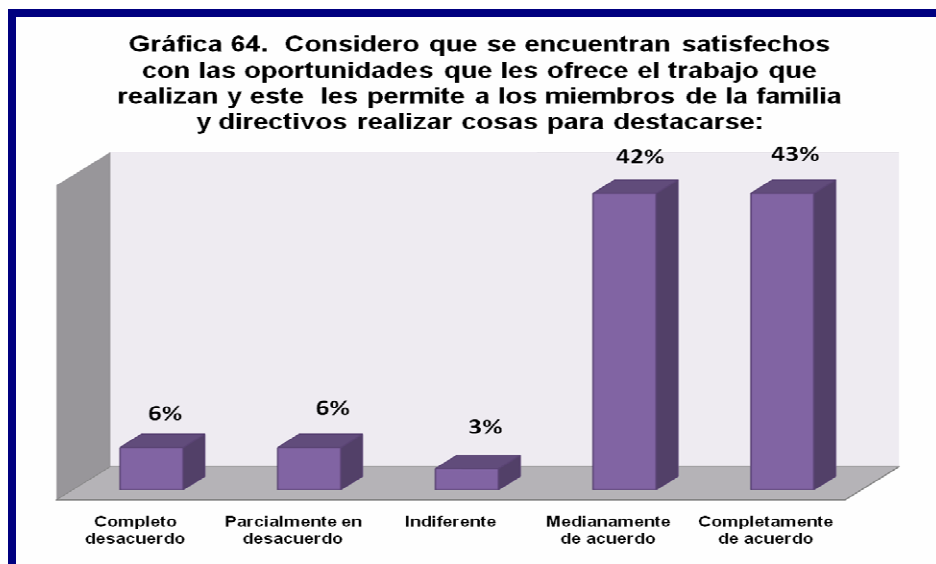
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 62 el 30% mostró estar completamente de acuerdo en que consideran que los directivos tienen acceso al uso de activos de la empresa tales como vehículos, el 27% dijo estar completamente de desacuerdo, el 21% mencionó estar medianamente de acuerdo, el 12% indiferente y el 9% parcialmente en desacuerdo.



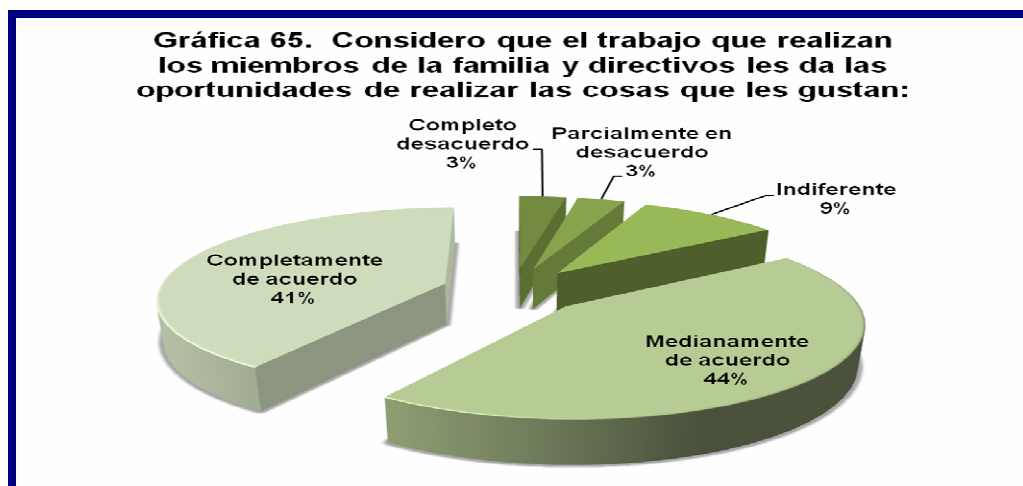
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 63 el 49% dijo estar medianamente de acuerdo en que considera que los miembros de la familia y directivos se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, el 45% esta completamente de acuerdo, el 3% completamente desacuerdo y el 3% parcialmente desacuerdo.



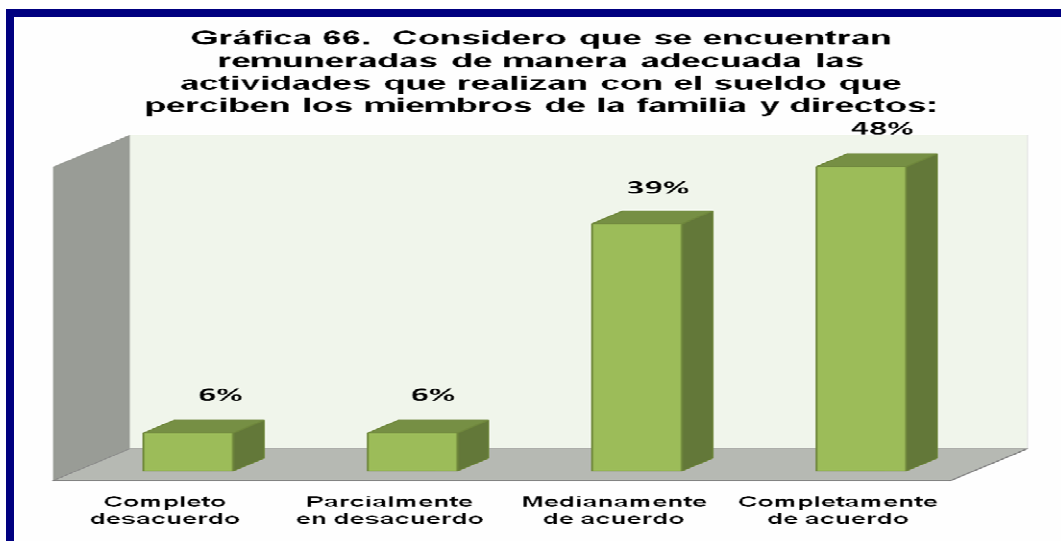
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 64 el 43% dijo estar completamente de acuerdo en que considera que se encuentran satisfechos con las oportunidades que les ofrece el trabajo que realizan y este les permite a los miembros de la familia y directivos realizar cosas para destacarse, el 42% medianamente de acuerdo, el 6% completamente desacuerdo, el 6% parcialmente en desacuerdo y el 3% le es indiferente.



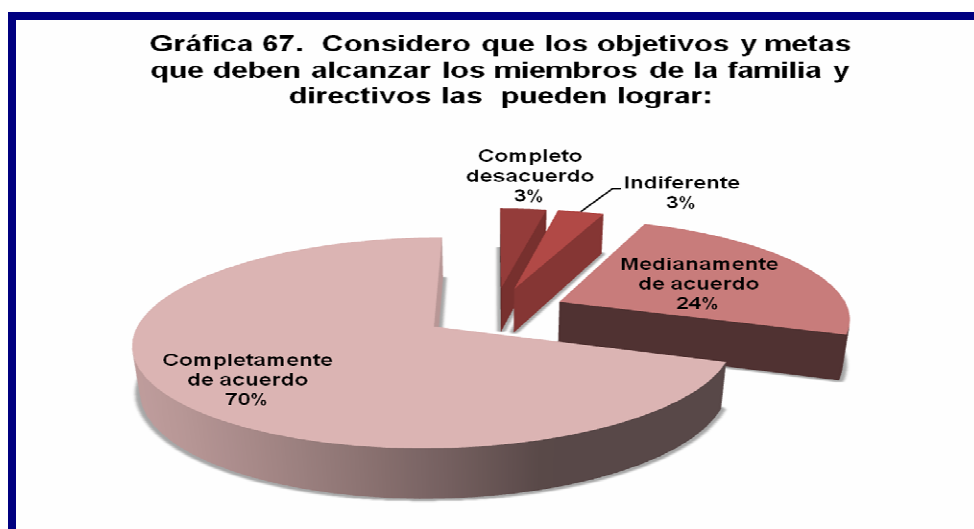
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 65 el 44% dijo estar medianamente de acuerdo en que consideran que el trabajo que realizan los miembros de la familia y directivos les da oportunidades de realizar las cosas que les gustan, el 41% dijo estar completamente de acuerdo, el 9% le es indiferente, el 3% esta parcialmente en desacuerdo y el 3% esta en completo desacuerdo.



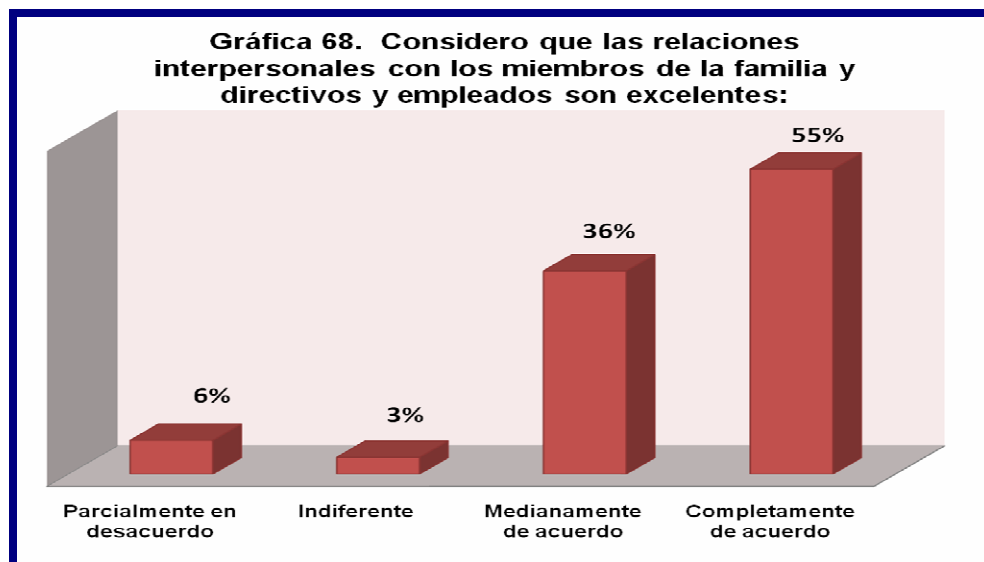
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 66 el 48% considero completamente de acuerdo que se encuentran remuneradas de manera adecuada las actividades que realizan con el sueldo que perciben los miembros de la familia y directos, el 39% esta medianamente de acuerdo, el 6% en completo desacuerdo y el 6% parcialmente desacuerdo.



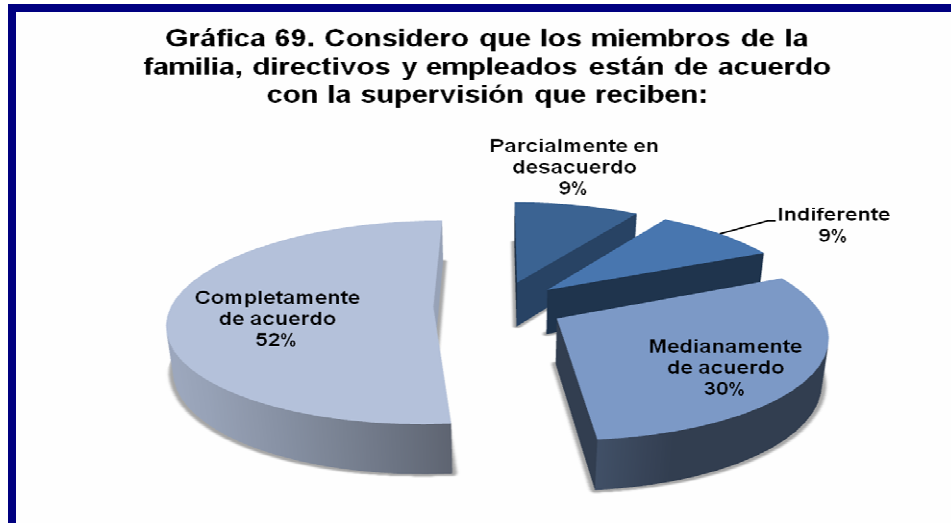
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 67 el 70% de la muestra representativa esta completamente de acuerdo en que considera que los objetivos y metas que deben alcanzar los miembros de la familia y directivos las pueden lograr, el 35% esta medianamente de acuerdo, el 3% esta en completo desacuerdo y el 3% le es indiferente.



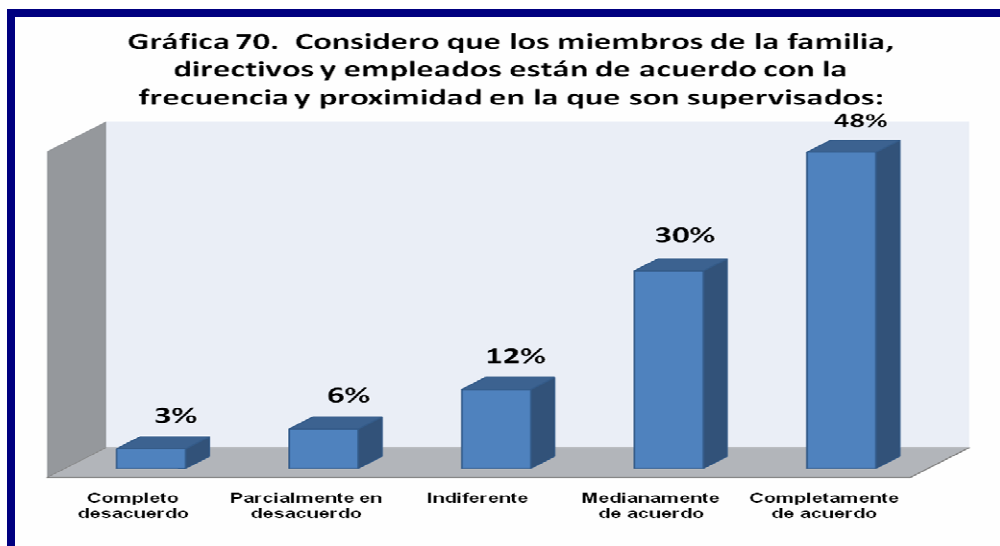
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

La gráfica 68 nos muestra que el 55% de la muestra está completamente de acuerdo en que considera que las relaciones interpersonales con los miembros de la familia y directivos y empleados son excelentes, el 36% está medianamente de acuerdo con esta cuestión, el 6% parcialmente de acuerdo y al 3% le es indiferente.



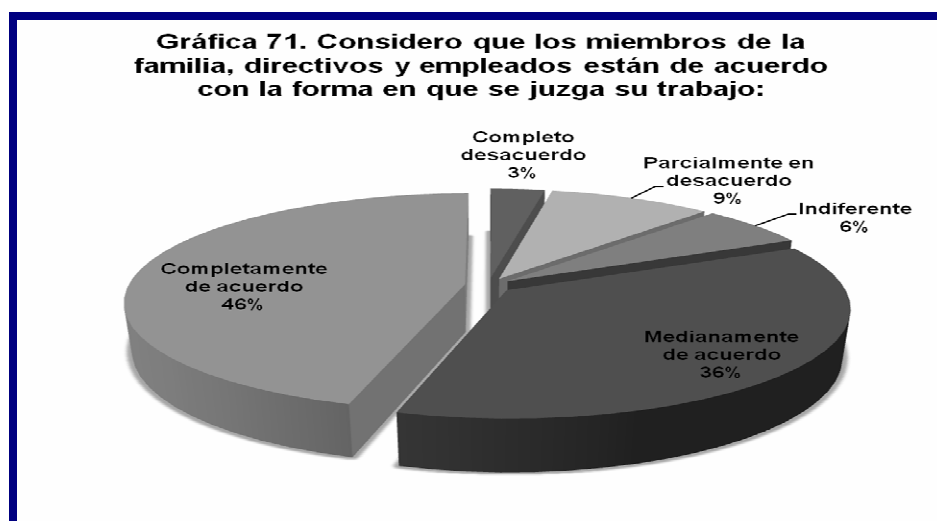
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

La gráfica 69 muestra que el 52% está completamente de acuerdo en que considera que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la supervisión que reciben, el 30% está medianamente de acuerdo, el 9% parcialmente en desacuerdo y el 9% le son indiferentes.



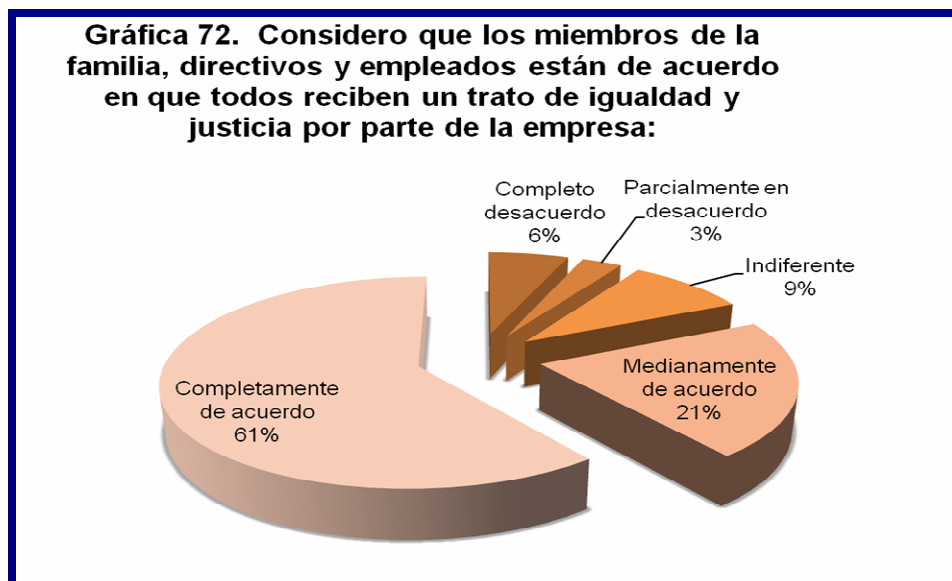
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

En la gráfica 70 el 48% dijo estar completamente de acuerdo en que considera que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la frecuencia y proximidad en la que son supervisados, el 30% dijo estar medianamente de acuerdo, el 12% le es indiferente, el 6% se mostró parcialmente en desacuerdo y la minoría con un 3% esta en completo desacuerdo.



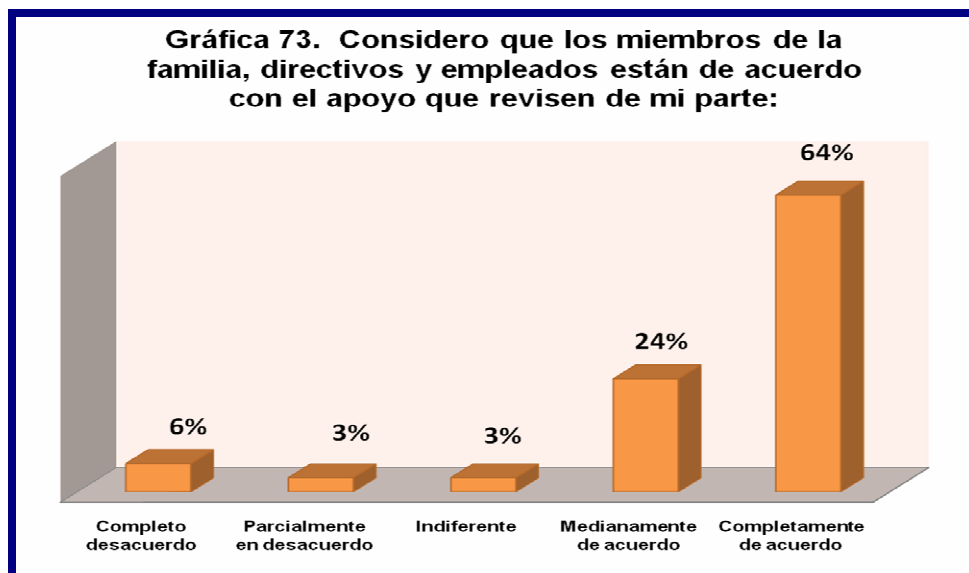
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 71 el 46% de la muestra dijo estar completamente de acuerdo en que considera que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la forma en que se juzga su trabajo.



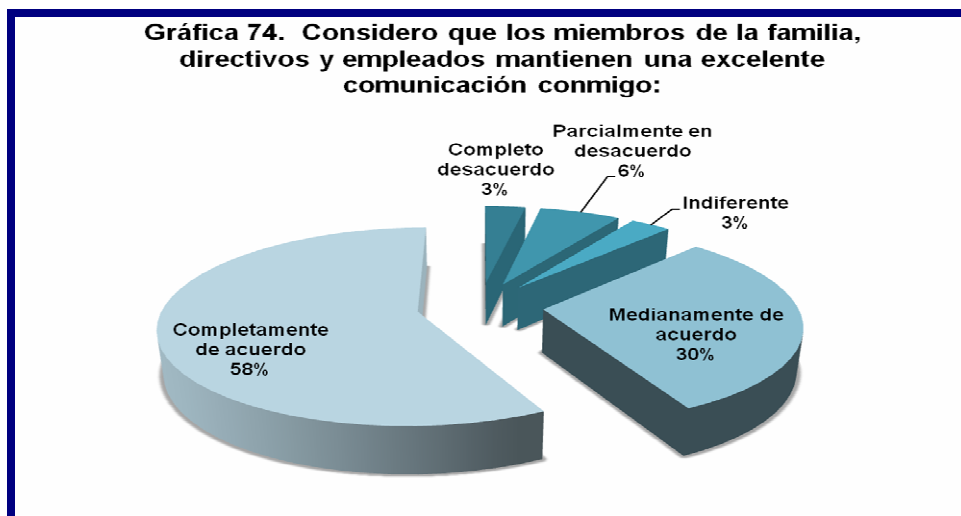
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

La gráfica 72 muestra que el 61% está completamente de acuerdo en que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo en que todos reciben un trato de igualdad y justicia por parte de la empresa, el 21% está medianamente de acuerdo, el 9% le es indiferente, el 6% está en completo desacuerdo y el 3% está parcialmente en desacuerdo.



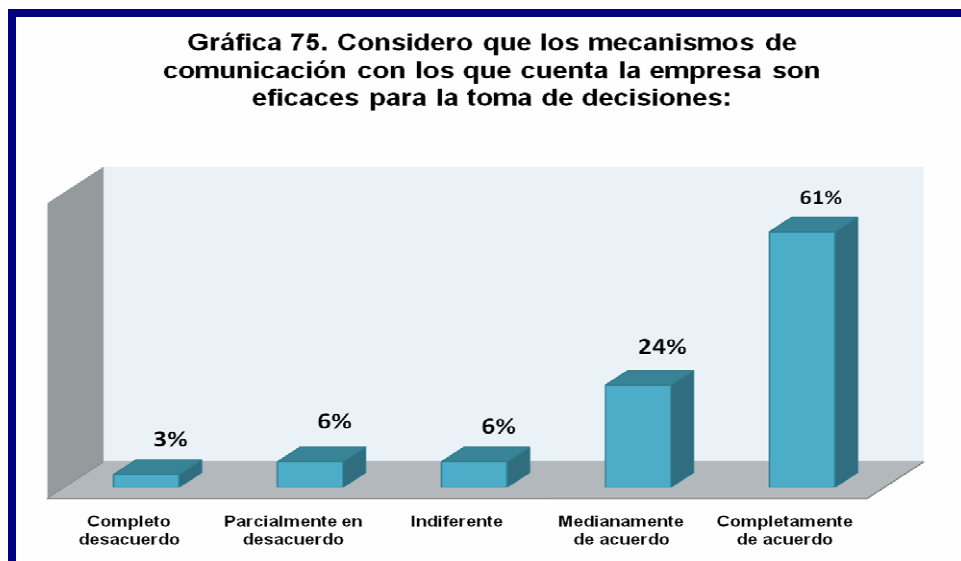
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

La gráfica 73 nos muestra que el 64% está completamente de acuerdo en que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con el apoyo que reciben de su parte, el 24% está medianamente de acuerdo, el 6% en completo desacuerdo e igualmente en cantidad con un 3% se mostraron parcialmente en desacuerdo e indiferentes.



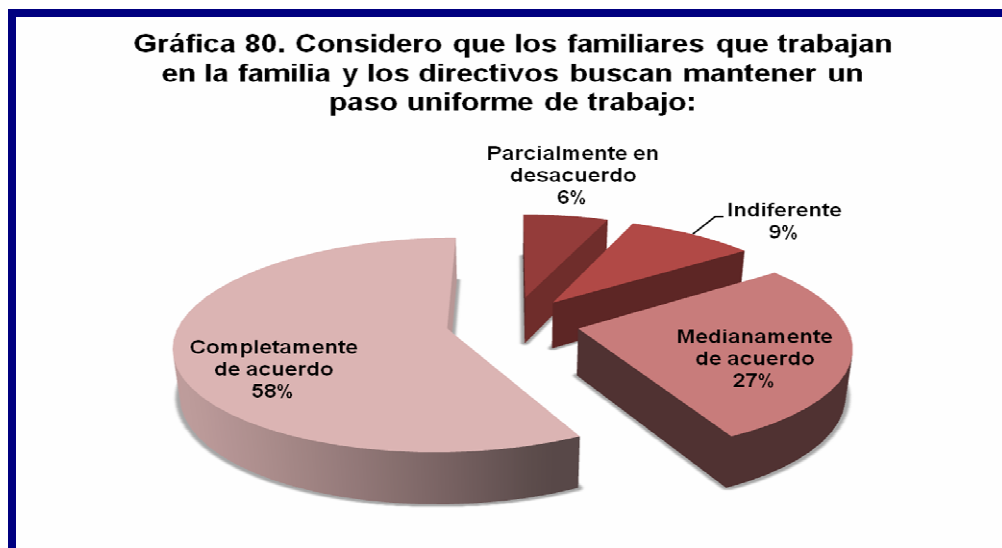
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 74 se muestra que el 58% de la muestra está completamente de acuerdo en que los miembros de la familia, directivos y empleados mantienen una excelente comunicación con ellos, el 30% está medianamente de acuerdo, el 6% se manifestó parcialmente en desacuerdo, el 3% completo desacuerdo, el 3% le es indiferente.



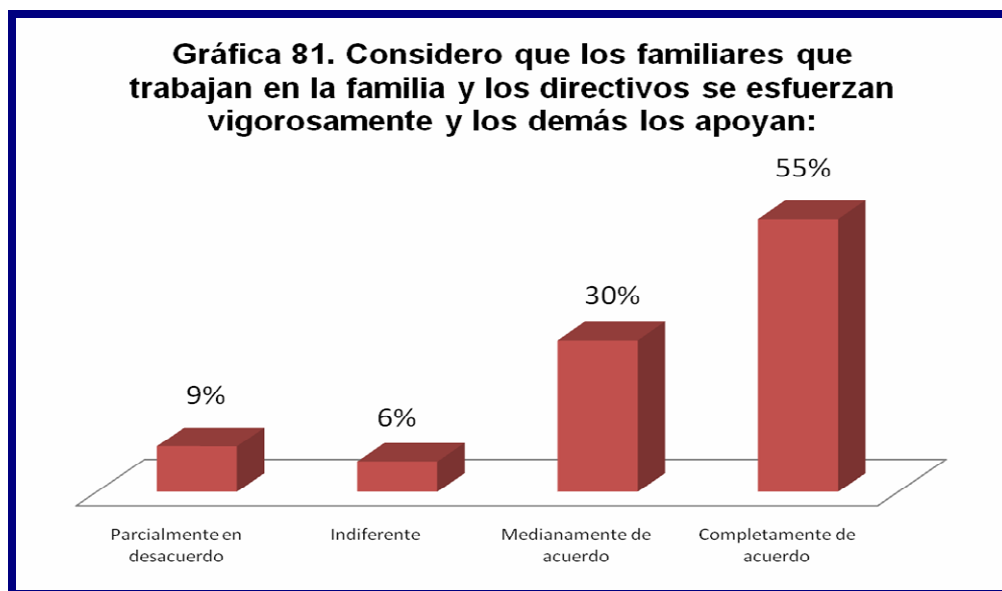
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

La gráfica 75 nos muestra que el 61% está completamente de acuerdo en que los mecanismos de comunicación con los que cuenta la empresa son eficaces para la toma de decisiones, el 24% dijo estar medianamente de acuerdo, el 6% le es indiferente, 6% está parcialmente en desacuerdo y el menor número de personas con un 3% se mostraron en completo desacuerdo.



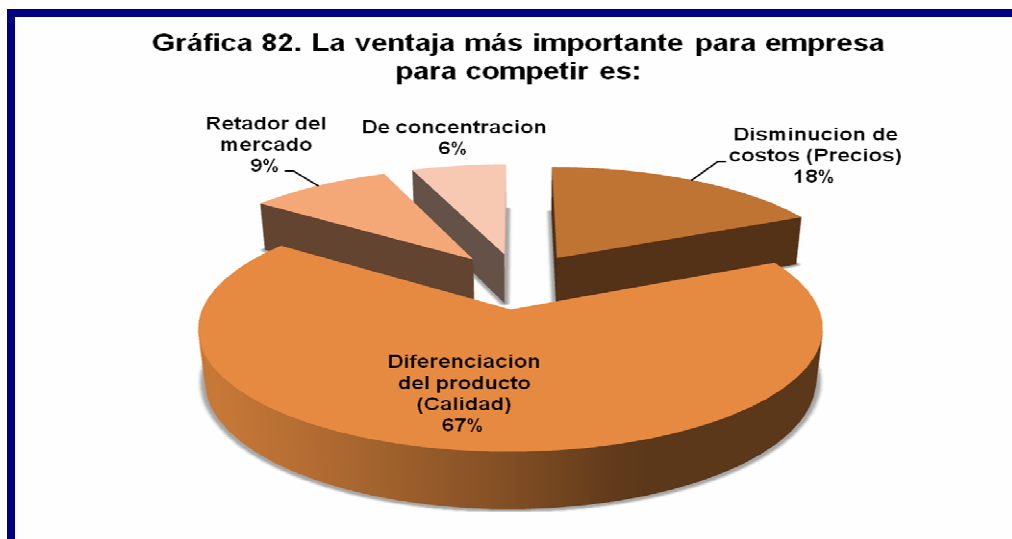
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 80 el 58% de los encuestados dijo estar completamente de acuerdo en que los familiares que trabajan en la familia y los directivos buscan mantener un paso uniforme de trabajo, el 27% esta medianamente de acuerdo, el 9% le es indiferente y el 6% parcialmente en desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 81 el 55% de los encuestados mostró estar completamente de acuerdo en que los familiares que trabajan en la familia y los directivos se esfuerzan vigorosamente y los demás los apoyan, el 30% esta medianamente de acuerdo, el 9% esta parcialmente en desacuerdo y tan solo el 6% le es indiferente.



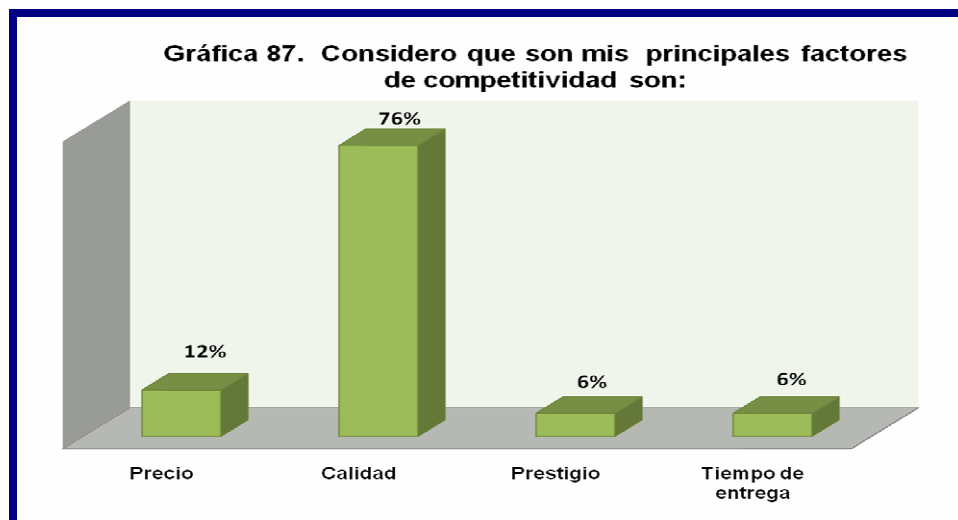
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 82 el 60% de los encuestados dijo que la ventaja mas importante para competir es la diferenciación del producto, el 18% la disminución de precios, el 9% dijo que la ventaja mas importante es el retador del mercado, el 6% dijo que de concentración.



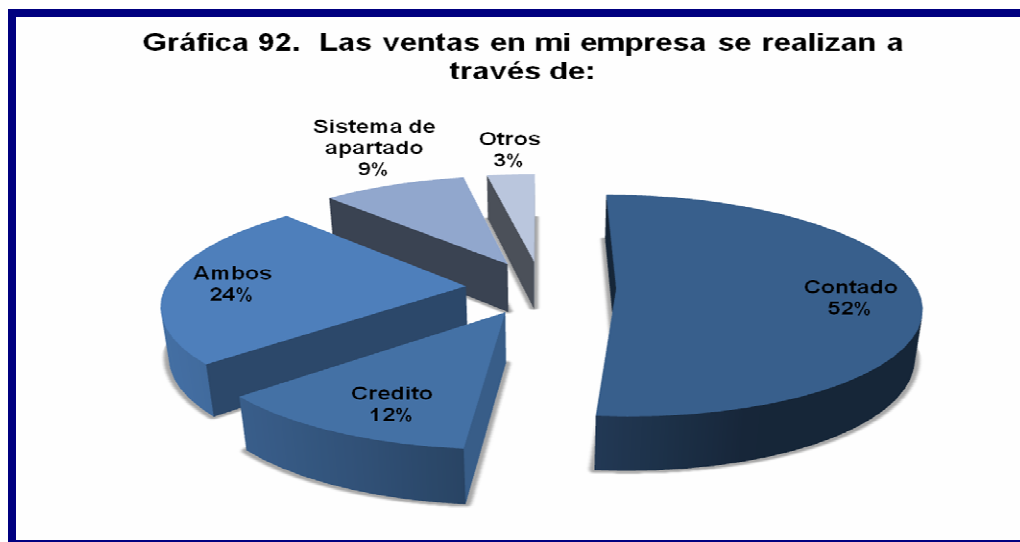
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 86 se preguntó acerca de las ventajas en relación con sus competidores y el 70% dijo que era la calidad, el 15% precio, el 6% tiempo de entrega, el 6% prestigio, el 3% destino.



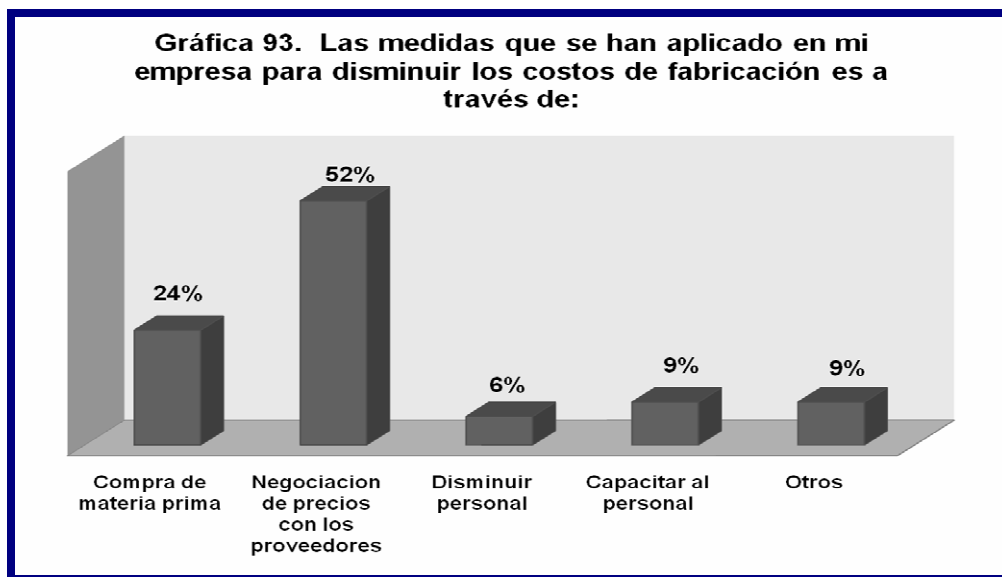
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 87 el 76% considera que su principal factor de competitividad es la calidad, el 12% el precio, el 6% el prestigio y el 6% el tiempo de entrega.



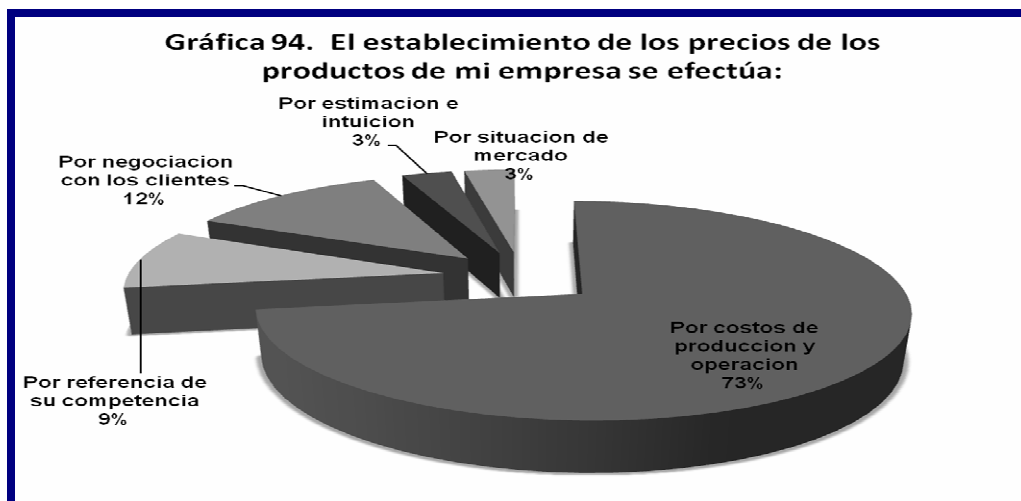
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

En la gráfica 92 el 52% mencionó que sus ventas se realizan de contado, el 34% dijo que a crédito y de contado, el 12% dijo que a crédito solamente y el 9% mencionó tener sistema de apartado, un 3% tenía otros métodos de venta.



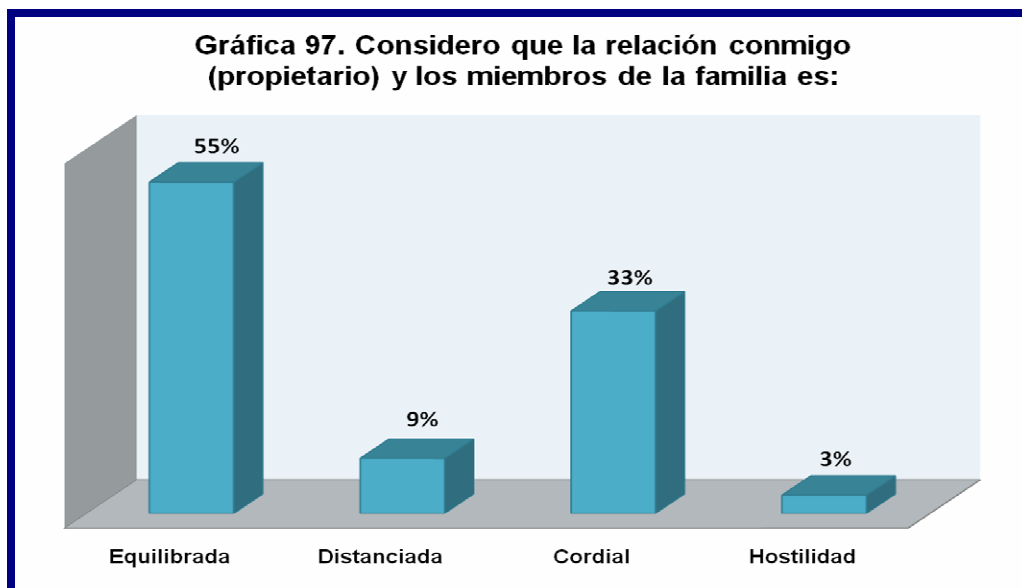
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 93 el 52% de los encuestados mencionaron que la medida que se ha aplicado en su empresa para disminuir costos de fabricación es a través de negociación de precios con los proveedores, el 24% compra de materia prima, el 9% capacitar al personal, 9% otros y un 6% disminuir el personal.



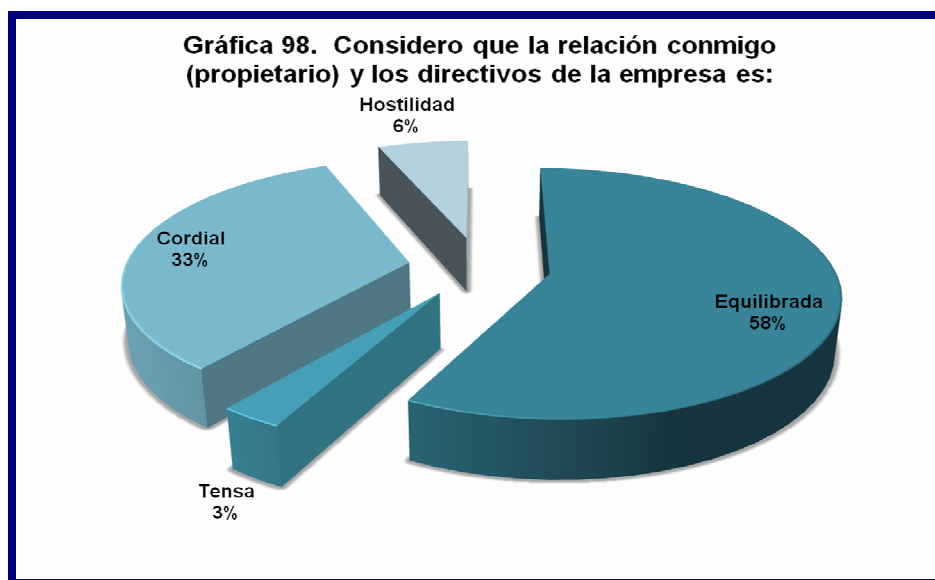
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

La gráfica 94 muestran como se establecen los precios de productos de las empresas, el 73% se establece por costos de producción y operación, el 12% por negociación con los clientes, el 9% por referencia de su competencia, el 3% por estimación e intuición, el 3% por situación de mercado.



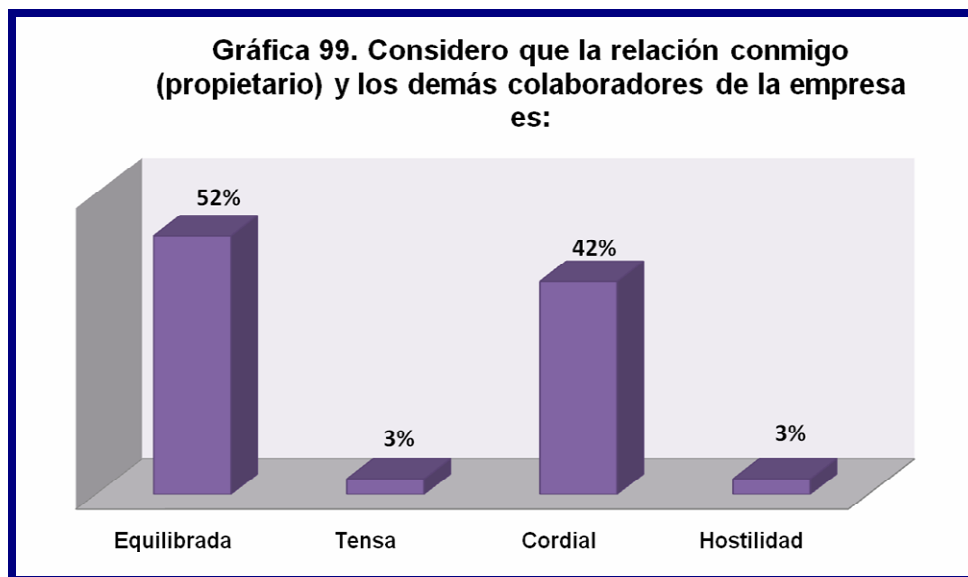
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 97 el 55% de los encuestados consideraron que la relación con ellos y los miembros de la familia es equilibrada, el 33% mencionó que es cordial, solo el 9% dijo estar distanciada y tan solo un mínimo 3% consideraba su relación hostil.



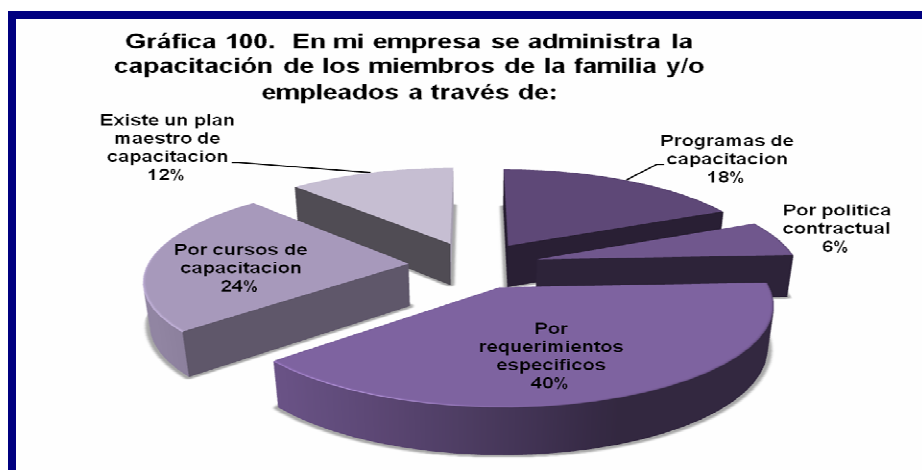
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 98 el 58% de los encuestados consideraron que la relación con ellos y los directivos de la empresa es equilibrada, el 33% mencionó que es cordial, solo el 3% dijo estar tensa y tan solo un mínimo 6% consideraba su relación hostil.



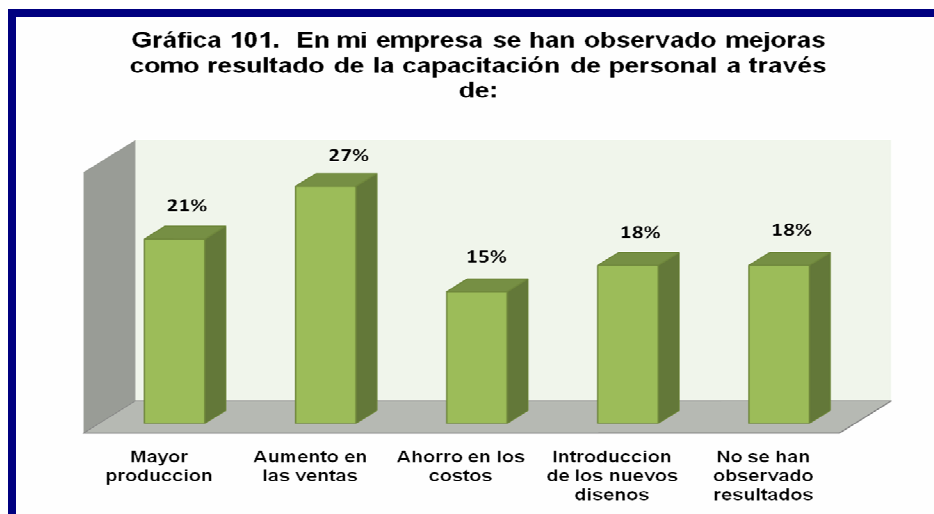
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 99 el 52% mencionó que la relación de ellos y los demás colaboradores de la empresa es equilibrado, el 42% dijo que era cordial, y con un mínimo de 3% tensa y 3% al igual mencionaron la hostilidad.



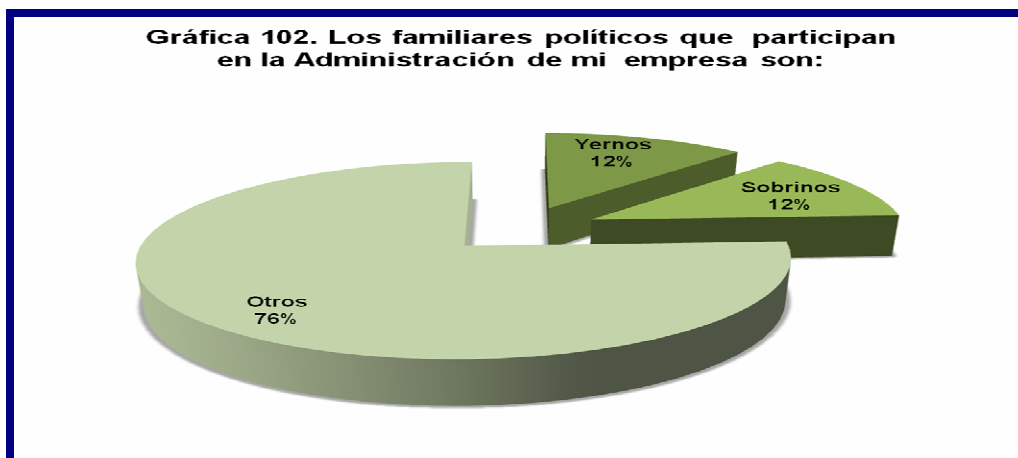
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 100 se expresa la respuesta de los encuestados a la cuestión de a través de que métodos se administra la capacitación de los miembros de la familia y empleados, el 40% mencionó que por requerimientos específicos, el 24% por cursos de capacitación, el 18% programas de capacitación, el 12% dijo que existe un plan maestro de capacitación, el 6% dijo que por política contractual.



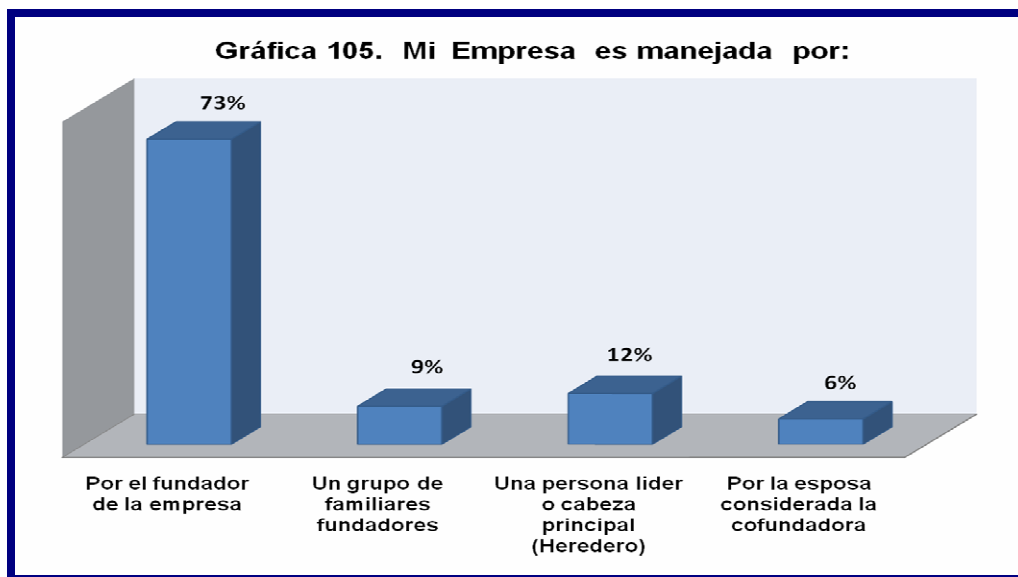
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

La gráfica 101 muestra que en la empresa se han observado mejoras como resultado de la capacitación de personal a través del aumento de las ventas con 27%, mayor producción con 21%, introducción de los nuevos diseños con 18%, en un 18% no se han observado resultados y en un 15% se ha ahorrado en los costos.



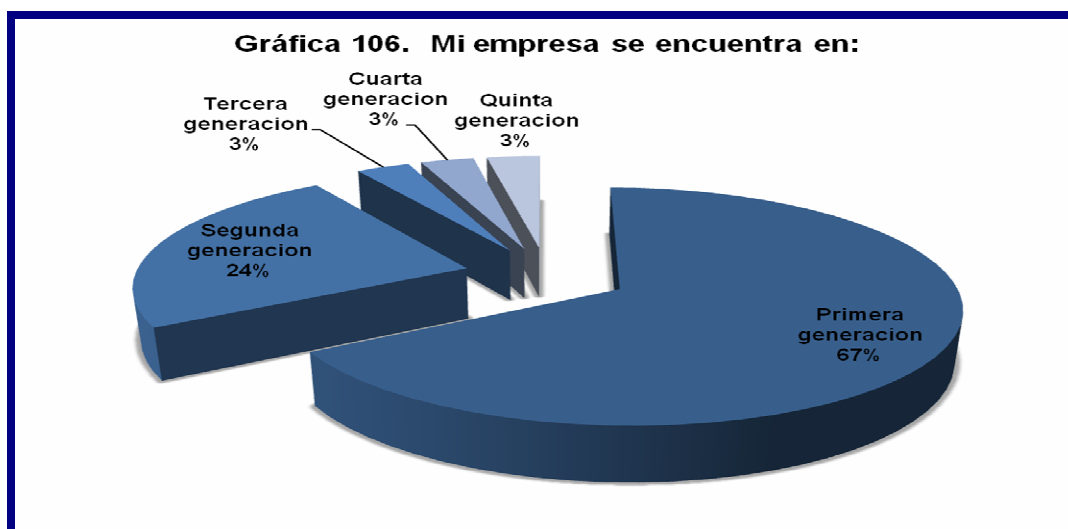
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 102 acerca del parentesco de los familiares políticos que participan en la empresa el 76% menciono que era otro el parentesco, el 12% sobrinos y el 12% yernos.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

En la gráfica 105 el 73% mencionó que la empresa es manejada por el fundador de la empresa, el 12% por una persona líder o cabeza principal (heredero), el 9% por un grupo de familiares fundadores, el 6% restante por la esposa considerada cofundadora.



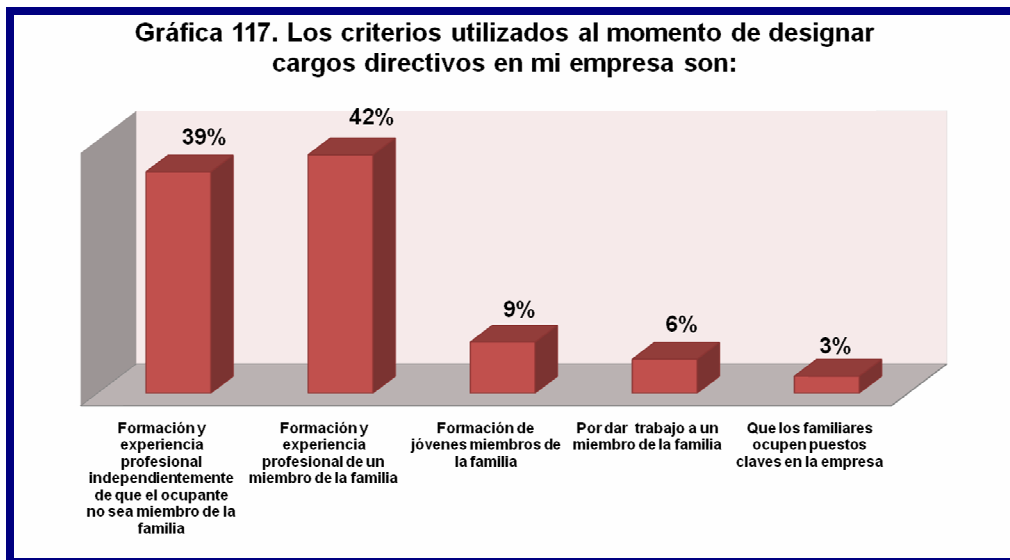
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

La gráfica 106 nos muestra que el 67% de las empresas se encuentran en la primera generación, el 24% se encuentran en la segunda generación, el 3% en la tercera generación, el 3% en la cuarta generación y el 3% mencionaron estar en la quinta generación.



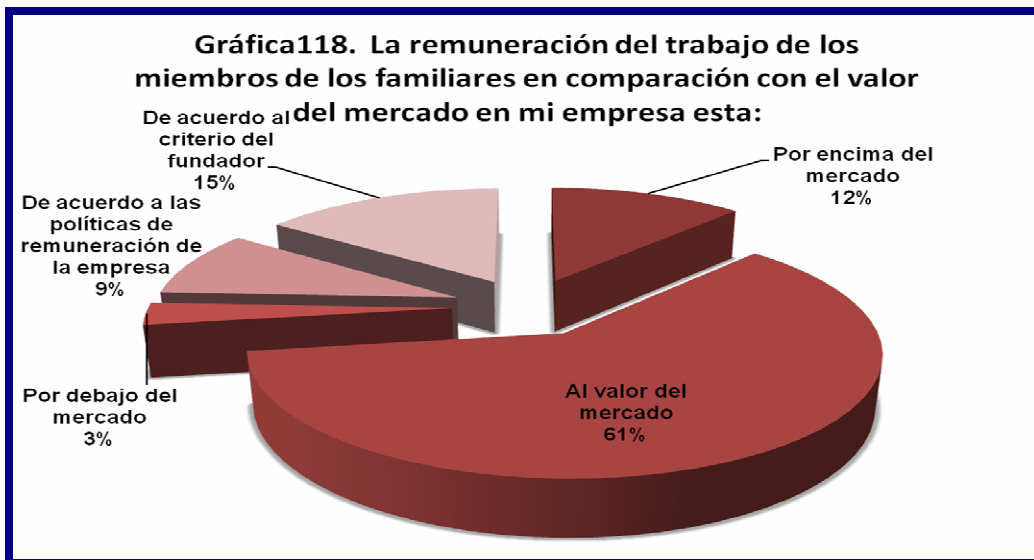
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 107 el 76% de la muestra menciona que la experiencia es el principal criterio de selección para el sucesor de la empresa le sigue con un 15% ninguno y tan solo el 9% formación académica.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 117 se muestra que el 42% utiliza los criterios de formación y experiencia profesional de un miembro de la familia, el 39% de formación y experiencia profesional independientemente de que el ocupante no sea miembro de la familia.



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario.

En la gráfica 118 menciona acerca de La remuneración del trabajo de los miembros de los familiares en comparación con el valor del mercado en mi empresa esta: 61% al valor del Mercado, 15% a criterio del fundador, 12% por encima del Mercado, 9% de acuerdo a las políticas de remuneración de la empresa, 3% por debajo del Mercado.

5.5. Resultados de las correlaciones bivariadas de las variables independientes

FIGURA 12. CORRELACIONES DE PEARSON BIVARIADAS. CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Correlación entre Variables Independientes	
Plan de Sucesion - Conflictos Intergrupales Competitividad - Desarrollo de Personal	.462**
Plan de Sucesión - Clima Organizacional Tecnología - Supervisión	.452**
Conflictos Intergrupales - Actitud de los Propietarios Proceso de Sucesión - Consejo Familiar Proceso de Sucesión - Formación del Propietario	-0.38 .345*
Conflictos Intergrupales - Clima Organizacional Proceso de Sucesión - Gestión Desarrollo de Personal - Esfuerzo	-0.351 .606**
Actitud de los Propietarios - Clima Organizacional Consejo Familiar - Gestión Estilos de Liderazgo - Supervisión Formación del Propietario - Supervisión	0.376* 0.779** 0.670**
Clima Organizacional - Clima Organizacional Gestion - Supervision	.442*

Fuente: elaboración propia

**La correlación es significativa en el nivel 0.01

* La correlación es significativa en el nivel 0.05

Los resultados de las correlaciones anteriores permiten concluir que cuatro variables están relacionadas con otras dos variables en este modelo: Se propone como estrategia de investigación que, a partir de la evidencia empírica que arroja la matriz de coeficientes de correlación de Pearson, considerar sólo aquellas correlaciones significativas al rango de 0.01 y 0.05 y de una magnitud igual o mayor a 0.5, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte. Por lo anterior, las hipótesis del primer modelo quedan como se expone a continuación en la Tabla 13.

Tabla 13. Modelo en base al resultado de las Hipótesis

Hipótesis	Conclusiones
H1 (Competitividad vs. Desarrollo de la empresa ante la falta de un plan de sucesión)	No se acepta por ser < 0.5
H2 (Actitudes de los propietarios vs. Desarrollo de la empresa ante la falta de un plan de sucesión)	Se acepta por ser >0.5
H3 (Conflictos Intergrupales vs. Desarrollo de la empresa ante la falta de un plan de sucesión)	Se acepta por ser >0.5
H4 (Clima Organizacional vs. Desarrollo de la empresa ante la falta de un plan de sucesión)	No se acepta por ser < 0.5

Fuente: elaboración propia con base en resultados obtenidos

5.6. RESULTADOS

Se descarta cualquier relación directa entre la competitividad y el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión. Esto anula la Hipótesis H1, es decir, no existe una relación directa entre el impacto del desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir en la competitividad de las empresas, ya que tiene una correlación $< .5$.

Se acepta que si hay relación directa entre las actitudes de los propietarios y el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión. Por lo cual se acepta la Hipótesis H2, es decir, que si existe una relación directa entre el impacto del desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión en las actitudes de los propietarios en cuanto al consejo de familia, el estilo de liderazgo y su formación, ya que tiene una correlación $> .5$.

Se acepta que se hay una relación directa entre los conflictos intergrupales y el impacto del desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión. Por lo cual se acepta la H3, es decir, que si existe una relación directa entre el impacto del desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir en los conflictos intergrupales, en cuanto al proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal, ya que tiene una correlación $>.5$.

Se descarta cualquier relación directa entre el clima organizacional y el impacto del desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión. Por lo que se rechaza la H4, es decir, que no existe una relación directa entre el impacto del desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir en el clima organizacional, en cuanto a la Gestión, supervisión y esfuerzo de los trabajadores de la empresa, ya que tiene una correlación $<.5$.

CAPÍTULO 6

CAPÍTULO VI

6. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ya se comentó con antelación, en esta sección se desarrolla la estadística aplicada al trabajo de campo con el objetivo de examinar las hipótesis y de encontrar la relación entre las variables; por consiguiente, antes de iniciar es muy importante tomar nota del tratamiento que se dio a los datos obtenidos y los métodos estadísticos considerados. Así, estadísticamente hablando, las variables analizadas en este trabajo tienen la característica principal de ser del nivel de medición escalar, por lo que se utilizará el análisis de correlación conocido como coeficiente de correlación de Pearson (r).

6.2. RELACIONES Y CORRELACIONES DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

6.2.1. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (R)

Para continuar con el procesamiento y la interpretación estadística de las variables independientes con relación a la variable dependiente, a continuación se analizan por medio del coeficiente de correlación de producto-momento de Pearson (r).

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas a un nivel intercalar o de razón. Es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con precisión cuando dos cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación en una corresponde con una variación en otra. Sus valores varían de +1.00, que quiere decir correlación positiva perfecta; por medio del cero que significa independencia completa o ausencia de correlación hasta -1.00, que es una correlación perfecta negativa. Una correlación perfecta de +1.00 indica que cuando una variable se *mueve* en una dirección, la otra se mueve en la misma dirección y con la misma intensidad.

Padua (1987), sugiere como orientación general la siguiente interpretación descriptiva:

$r < 0.20$ = Correlación leve, casi insignificante.

r de 0.20 a 0.40 = Baja correlación, definida, pero baja.

r de 0.40 a 0.70 = Correlación moderada, sustancial.

r de 0.70 a 0.90 = Correlación marcada, alta.

r de 0.90 a 1.00 = Correlación altísima, muy significativa.

Para la interpretación de los resultados se tomo la orientación general la siguiente interpretación descriptiva de Peña y Herrera 1987:

Tabla 14. Nivel de significancia de acuerdo al tamaño de la muestra

n	m	n	m
3	0.997	26	0.388
4	0.95	27	0.381
5	0.878	28	0.374
6	0.811	29	0.367
7	0.754	30	0.361
8	0.707	31	0.355
9	0.666	32	0.349
10	0.632	37	0.325
11	0.602	42	0.304
12	0.576	47	0.288
13	0.553	52	0.273
14	0.532	62	0.25
15	0.514	72	0.232
16	0.497	82	0.217
17	0.482	92	0.205
18	0.468	102	0.195
19	0.456	127	0.174
20	0.444	152	0.159
21	0.433	202	0.138
22	0.423	302	0.113
23	0.413	402	0.098
24	0.404	502	0.088
25	0.396	1002	0.062

Fuente: Peña y Herrera 1987

Stephen Shao (1970), describe y presenta la ecuación del coeficiente de correlación entre la variable “X” y “Y”, de la siguiente manera:

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{[\sum X^2 - (\sum X)^2][\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

Las dimensiones de las variables de estudio de esta tesis son siete, de las cuales las seis primeras son independientes y la séptima es dependiente. Se trató de encontrar que las variables están relacionadas entre sí; para esto, se efectuó el cálculo de correlaciones por medio del método de Pearson. Con los datos obtenidos, se determinó la forma en que están correlacionadas todas las variables entre sí, considerando su coeficiente de correlación. Los resultados obtenidos, con significancia de 1%, se muestran y se discuten enseguida. **(Ver Anexo 4)**

TABLA. 15. MATRIZ DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r) BIVARIADA. CORRELACIONES DE PEARSON PARA MEDIR SI LA FALTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN IMPACTA EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR DE PRENDAS DE VESTIR

Matriz Correlaciones	Competitividad	Tecnología	Rentabilidad	Plan Sucesión	Contexto Familiar	Desarrollo Personal	Consejo Familiar	Estilos Liderazgo	Formación Propietario	Gestión	Supervisión	Esfuerzo
Competitividad	1											
Tecnología	0.109	1										
Rentabilidad	-0.085	0.023	1									
Plan Sucesión	0.057	0.075	-0.337	1								
Contexto Familiar	-0.035	0.007	-0.278	0.039	1							
Desarrollo Person	.462(**)	0.338	0.18	-0.09	0.191	1						
Consejo Familiar	0.257	0.11	0.066	-.380(*)	-0.227	0.234	1					
Estilos Liderazgo	0.127	0.231	-0.096	0.313	-0.02	0.178	-0.308	1				
Formación Propiet	-0.104	0.287	-0.124	.345(*)	-0.008	0.025	-0.112	.690(**)	1			
Gestión	0.133	-0.029	0.238	-.351(*)	-0.267	0.269	.376(*)	0.17	0.14	1		
Supervisión	-0.005	.452(**)	-0.017	0.066	0.047	0.287	-0.021	.779(**)	.670(**)	.442(*)	1	
Esfuerzo	0.23	0.342	0.074	-0.077	-0.171	.606(**)	0.144	0.229	0.152	0.274	0.316	1

Fuente: elaboración propia

** La correlación es significativa en el nivel 0.01

* La correlación es significativa en el nivel 0.05

Se observan correlaciones positivas y negativas en algunas las variables, solo se tomaran en cuenta las correlaciones positivas. No obstante las correlaciones de interés son aquellas que relacionan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante la falta de un plan de sucesión con las variables de competitividad, actitudes de los propietarios, conflictos intergrupales y su clima organizacional, que a continuación se mencionan:

Por inspección destacan la correlación entre el desarrollo de personal y la competitividad, que tiene un coeficiente de .462, lo cual muestra una correlación moderada sustancial, con un nivel de significancia de 0.01.

Asimismo la correlación entre la supervisión y la tecnología tienen un coeficiente de .452, lo cual muestra una correlación moderada sustancial, con un nivel de significancia de 0.01.

De igual manera la correlación entre el esfuerzo con el desarrollo de personal tiene un coeficiente de .606 con un nivel de significancia de 0.01, lo cual muestra una correlación moderada sustancial mas alta entre estas dos variables

De acuerdo con los resultados otra de las correlaciones que destaca es la formación de los propietarios con el estilo de liderazgo del propietario ya que muestra un coeficiente de .690 con un nivel de significancia de 0.01, lo cual muestra una correlación moderada sustancial.

Se observa que la correlación entre la supervisión y el estilo de liderazgo del propietario muestra un coeficiente de .779 con un nivel de significancia del 0.01, lo cual muestra una correlación marcada alta.

De igual manera la correlación entre la supervisión con la formación del propietario muestra un coeficiente de .670 con un nivel de significancia de 0.01, lo cual muestra una correlación moderada sustancial entre estas dos variables.

Por ultimo la correlación entre la supervisión y la Gestión muestra un coeficiente de .442 con un nivel de significancia del 0.05, lo cual muestra una correlación moderada sustancial entre estas dos variables siendo mas baja.

Como estrategia de investigación se propone que a partir de la evidencia que arroja la matriz de coeficientes de correlación de Pearson, se consideren sólo aquellas correlaciones significativas al nivel de 0.01 y 0.05 y de una magnitud igual o mayor a 0.5, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte.

Siguiendo esta estrategia, se descarta cualquier relación directa entre la competitividad, el clima organizacional y el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión, lo cual anula las Hipótesis H1 y H4, es decir, que la competitividad y el clima organizacional no son factores determinantes en el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir

Los factores que afectan directamente el desarrollo de la empresa ante la falta de un plan de sucesión son las actitudes de los propietarios en cuanto al consejo familiar, el estilo de liderazgo que ejerce el propietario de la empresa y la formación que tenga este, así como los conflictos intergrupales que se presentan en el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal que labora en la empresa.

TABLA 16. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTDOS

1	Coeficiente de correlación entre el desarrollo de personal y la competitividad de .462, con un nivel de significancia de 0.01.	El desarrollo de personal y la competitividad es uno de los factores menos destacados, debido a que el desarrollo de personal esta relacionado con la capacitación y el crecimiento que tenga el empleado dentro de la empresa familiar, y los planes de vida y carrera que le pueda ofrecer la misma, todo esto proporcionado el propietario.
2	Coeficiente de correlación entre la supervisión y la tecnología de .452, con un nivel de significancia de 0.01.	La supervisión en la empresa familiar representa un factor que tiene un valor bajo con respecto a la tecnología, debido al hecho de que no se cuenta con tecnología, la maquinaria en este tipo de empresa es adaptada, lo que no requiere de mayor supervisión.
3	Coeficiente de correlación entre el esfuerzo con el desarrollo de personal de .606 con un nivel de significancia de 0.01.	El esfuerzo representa un factor de mayor importancia ya que cuando el empleado se esfuerza mas es cuando tiene un desarrollo dentro de la empresa, es decir esta relacionado directamente con que al trabador se le promociene a otro puesto.
4	Coeficiente de correlación entre la formación de los propietarios con el estilo de liderazgo de .690 con un nivel de significancia de 0.01	La formación del propietario representa un factor importante a considerar con el estilo de liderazgo que este ejerza dentro de la empresa, ya que se relaciona con la toma de decisiones, entre mas preparación tenga el propietario, este posee mayores herramientas para tomar decisiones.

5	Coeficiente de correlación entre la supervisión y el estilo de liderazgo es de .779 con un nivel de significancia del 0.01.	La supervisión representa el factor de mayor importancia con el estilo de liderazgo que ejerza el propietario de la empresa, ya que se relaciona con el trato que se le da a los empleados, como se manejan los conflictos con estos y la solución que se le den a los problemas que se presenten en la empresa por estos motivos.
6	Coeficiente de correlación entre la supervisión con la formación del propietario es de .670 con un nivel de significancia de 01.	La supervisión representa un factor de suma importancia con la formación del propietario, ya que entre mayor sea la formación académica que este posea, será mejor la supervisión efectuada por el mismo.
7	Coeficiente de correlación entre la supervisión y la Gestión de .442 con un nivel de significancia del 0.05.	La supervisión es uno de los factores menos destacados con la Gestión, ya que es en cuanto a la capacidad que tiene el propietario para la Gestión de los conflictos que se presenten con los empleados o familiares que trabajen en la empresa.

Fuente: elaboración propia con base a los resultados obtenidos

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- En cuanto a la competitividad los propietarios de las empresas de de prendas de vestir consideran que las actitudes de sus competidores y proveedores locales en términos de cooperación y aprendizaje no son excelentes, ya que entre ellos no cooperan con información y técnicas de aprendizaje de nuevos procesos, tendencias, diseños, etc., que les ayude a conformar un sector más fuerte.
- De igual manera, los propietarios están parcialmente en desacuerdo con que son excelentes, la habilidad del gobierno, las empresas y la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional, ya que no existe el suficiente apoyo del gobierno, sociedad y las propias empresas para contar con lineamientos, guías o indicadores para formular estrategias y políticas de competitividad.
- Asimismo, consideran que el marco legal en México para hacer negocios no es apropiado, debido a todos los trámites que se tienen que realizar ante las diferentes dependencias tales como la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Instituto Mexicano del Seguro Social, son burocráticas con los trámites administrativos que se tienen que realizar.
- La ventaja competitiva más importante de las empresas de prendas de vestir para mantenerse en el mercado y continuar compitiendo es la diferenciación del producto. La ventaja que se tiene para hacer frente a sus competidores es la calidad, en cuanto a las costuras, botones, cierres y acabado; lo cual resulta como su principal factor de competitividad.
- En lo que se refiera a tecnología cuentan con infraestructuras de telecomunicaciones tales como telefonía fija, móvil, Internet, conexión de banda ancha y alta capacidad.
- La rentabilidad en cuanto a la estructura financiera con que cuentan las empresas los propietarios consideran que es la adecuada, ya que la mayoría de ellas tienen alguna forma para financiar sus activos, que puede ser a través de bancos, caja, ventas, cuentas por cobrar etc.
- Las ventas ser realizan de contado y la medida que se ha aplicado en la organización para disminuir costos de fabricación es a través de negociación de precios con los proveedores, asimismo, establecen los precios de sus productos por costos de producción y operación.
- Por otra parte, se conocen los procedimientos de control de calidad de los productos fabricados, ya que se los dan a conocer cuando inician a trabajar los empleados en el área correspondiente.
- Algo que llama la atención es que las empresas familiares no cuentan con un departamento de recursos humanos, ya que el propietario es el que realiza las actividades propias de esta área como: las contrataciones y los despidos. Cuentan con un empleado para realizar la nómina y los diferentes movimientos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

- Para contratar un miembro de la familia se utilizan los criterios de formación y experiencia profesional.
- Los propietarios consideran que el trabajo que realizan los empleados va de acuerdo con sus intereses, personalidades y que la empresa se preocupa por el desarrollo profesional de sus empleados para futuras promociones, por lo cual les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus colaboradores y estos están dispuestos a trabajar en el.
- La empresa les brinda oportunidades a los empleados de desarrollar nuevas habilidades, es decir, que pueden capacitarse y aprender el trabajo de otras áreas, así como presentar nuevos diseños para las prendas de vestir o cualquier innovación, por lo mismo, los empleados están dispuestos a comprometerse a tener un desarrollo profesional.
- Aun así, no todos los empleados están dispuestos a asistir a cursos y talleres para desarrollar su carrera profesional, a sabiendas de que son de utilidad para que tengan mayores expectativas de crecimiento dentro de la empresa.
- Los métodos a través de los cuales se administra la capacitación de los miembros de la familia y empleados, es por requerimientos específicos y cursos de capacitación, observándose en la empresa de prendas de vestir mejoras como resultado de la misma a través del aumento de las ventas.
- En cuanto al proceso de sucesión las empresas son manejadas por el fundador y el parentesco de los familiares políticos que participan son los yernos y los sobrinos.
- Los propietarios consideran que si implementan un proceso planificado de sucesión, esto podría propiciar una lucha de poder entre los candidatos de la familia que terminaría en la división familiar por las disputas que se puedan presentar y se refleje pérdida de poder y actividad laboral.
- Asimismo, las empresas de prendas de vestir se encuentran en la primera generación, ya que uno o más miembros de la familia intervienen en la dirección, siendo en este caso el propietario, esposo o alguno de los hijos, ya que son los que ejercen las actividades de control de gestión simultáneamente.
- El principal criterio de selección que siguen los propietarios de las empresas de prendas de vestir para nombrar a un sucesor es la experiencia.
- No existe un Consejo de Familia en las empresas, por ende la familia no se reúne para discutir temas relacionados con la empresa y cuando se llegan a realizar reuniones no se invita a todos los miembros de la familia a las reuniones y solo se invita a con cargos sobresalientes.
- Los temas discutidos en estas reuniones son sobre el papel de la familia en la empresa, generalmente no se discuten asuntos sobre intereses particulares de los miembros de la familia, eso lo lleva a cabo el propietario con cada uno de ellos.

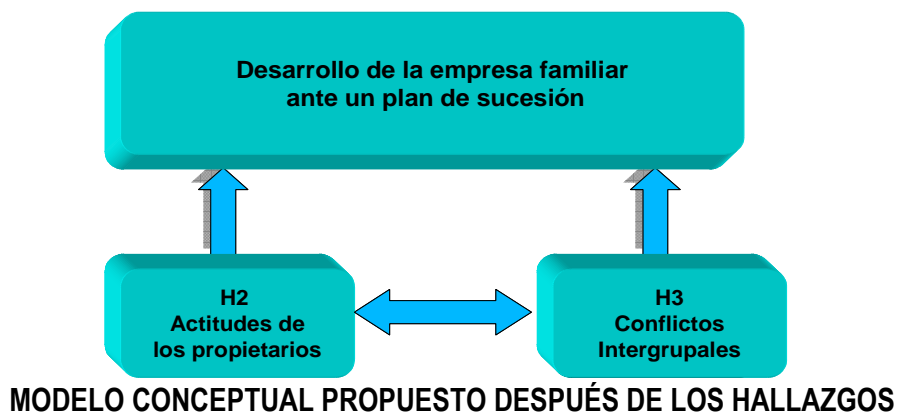
- Cabe destacar que la actitud del propietario como fundador de la empresa ante la sucesión es positiva
- El estilo de liderazgo en las empresas se presenta a través de los propietarios y como líderes aceptan las decisiones de los demás miembros de la familia y colaboradores, valoran el tener buenas relaciones con todas las personas que trabajan en la empresa, prefieren aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las suyas, manifestándose un liderazgo democrata.
- Cuando hay ideas, opiniones o actitudes diferentes a las suyas, buscan posiciones intermedias, escuchan ideas y opiniones diferentes a las suyas, teniendo convicciones claras, pero cambian de opinión cuando surge una idea buena y sensata.
- En lo que se refiere a los conflictos intergrupales, al surgir algún conflicto los propietarios de las empresas tratan de ser neutrales y de no mezclarse en el asunto para no hacerlo más difícil, logrando evitar conflictos, pero cuando se presenta uno, buscan calmar a la gente y mantenerla unida, es decir, ser justos pero firmes y alcanzar una solución equitativa.
- Solo que cuando se crea un conflicto los propietarios consideran que lo dominan parcialmente para que no altere la disciplina del trabajo, pero cuando surgen estos, tratan de identificar los motivos que lo originan y buscan darle solución.
- Sin embargo, los propietarios consideran que las reacciones por las tensiones que se crean por un conflicto, es entusiasta y amistosa y cuando las cosas no van bien, defienden, resisten o atacan con sus propios argumentos, para solucionar los problemas.
- Los propietarios consideran que la experiencia laboral que el posee, así como los miembros de la familia y los directivos es que laboran en la empresa es suficiente para la administración de la misma.
- De igual manera consideran que la autoformación que poseen los propietarios es suficiente para la administración de la empresa.
- Un hallazgo también significativo es que las empresas familiares de prendas de vestir no cuentan con un organigrama, por lo cual no existe una estructura gráfica que permita detectar fallas estructurales, ya que este representa gráficamente los departamentos, las relaciones entre los diferentes departamentos, canales de comunicación, niveles jerárquicos y de autoridad.
- Asimismo, los propietarios consideran que cuando se contrata a algún candidato ya sea miembro de la familia o candidato externo se le dan a conocer sus actividades a realizar en el puesto, por lo cual las empresas de prendas de vestir cuentan con una definición de cargos, por ende todos los empleados tienen claro incluyendo los miembros de la familia lo que espera de ellos dentro de la organización.

- En lo que se refiere a la satisfacción laboral, los propietarios están medianamente de acuerdo que los miembros de la familia y directivos se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, ya que se presentan algunas inconformidades. Aun así, se encuentran satisfechos con las oportunidades que les ofrece el trabajo que realizan y este les permite a los miembros de la familia y directivos realizar cosas para destacarse.
- Incluso están medianamente de acuerdo en que el trabajo que realizan los miembros de la familia y directivos les da oportunidades de realizar las cosas que les gustan, ya que a algunos de los colaboradores no les agrada por completo las funciones que desempeñan.
- Consideran que se encuentran remuneradas de manera adecuada las actividades que realizan con el sueldo que perciben los miembros de la familia y directivos, debido a esto y otros factores, los objetivos y metas que deben alcanzar los miembros de la familia y directivos los pueden lograr.
- Las empresas tienen la remuneración del trabajo de los miembros de la familia igualado al valor del mercado actual, es decir, no existe una sobrevaluación de los puestos.
- Las relaciones interpersonales en las empresas familiares de prendas de vestir con los miembros de la familia, directivos y empleados son consideradas como excelentes por los propietarios.
- La relación de los propietarios de las empresas de prendas de vestir con los colaboradores, los miembros de la familia, directivos y demás trabajadores de la empresa es equilibrada.
- Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la supervisión que reciben, de parte de su jefe inmediato o del propietario. También están de acuerdo con la frecuencia y proximidad en la que son supervisados y con la manera en que se juzga su trabajo.
- Asimismo, los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo en que todos reciben un trato de igualdad y justicia por parte de la empresa y con el apoyo que reciben de parte de los propietarios.
- Por último en cuanto al esfuerzo, los familiares que trabajan en la empresa familiar de prendas de vestir y los directivos buscan mantener un paso uniforme de trabajo, y de igual manera, los familiares se esfuerzan vigorosamente y los demás apoyan para alcanzar las metas y objetivos
- El hallazgo fundamental de este estudio indica que los factores que afectan directamente el desarrollo de la empresa ante la falta de un plan de sucesión son las actitudes de los propietarios en cuanto al consejo familiar, el estilo de liderazgo que ejerce el propietario de la empresa y la formación que tenga este, así como los conflictos intergrupales que se presentan en el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal que labora en la empresa.

- Por lo anterior, en este modelo tienen mayor importancia los conflictos intergrupales y las actitudes de los propietarios, por lo cual se propone el siguiente modelo:

FIGURA 30

Modelo Propuesto



Fuente: elaboración propia

En base al Modelo integrador del proceso de la planeación de la sucesión, (Garman, Andrew, Tyler, 2004) el Modelo de las secuencias del funcionamiento de la sucesión del CEO (Canella, 2002) y el Modelo de Sucesión (Kesner y Seborá 1994) se propusieron cuatro variables: el plan de sucesión, actitudes de los propietarios, conflictos intergrupales y el clima organizacional como primer propuesta de un Modelo Conceptual.

A través del análisis estadístico para la validación del instrumento con el Alpha de Cronbach y la correlación de las variables con la Matriz de Pearson se determinó que las variables que tienen correlación directa con el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir son: las actitudes de los propietarios y los conflictos intergrupales. Por lo cual el Modelo pretende evaluar a través de estos factores el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir.

Variables que integran el Modelo

Actitudes de los propietarios.

Dado que las actitudes se reflejan a través de sentimientos, supuestos y comportamientos, estos son indicadores, los cuales pueden ser positivos o negativos, ya que las actitudes influyen de manera directa en el desempeño y trabajo del propietario, teniendo esto consecuencias que se manifiestan en el incremento o decremento del desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir.

Dentro de esta variable se toma en cuenta:

- El estilo de liderazgo
- Consejo de familia y
- Formación académica del propietario

b) Estilo de Liderazgo

El estilo de dirección está compuesto por una combinación de cualidades, actitudes, percepciones e intuiciones personales que hacen que el punto de vista de cada directivo en una situación determinada sea único. En términos prácticos podría describirse como la forma individualizada en que empleamos nuestras habilidades y conocimiento directivos para solucionar problemas, relacionarnos con las personas que nos rodean y delegar responsabilidades directivas. (Wilson, 2003)

a) Consejo de Familia

Es un órgano de gobierno que reúne a los familiares y no familiares que trabajan en la empresa, así como a los representantes de las distintas generaciones, siendo un contexto que centra por lo tanto a los propietarios de la empresa, independientemente de su participación accionaria en el negocio.

Asimismo, el Consejo de Familia contribuye a fortalecer, mantener activos los valores fundacionales y la historia de la familia, preservando su unidad y armonía. En empresas muy

numerosas, que ya han transitado varias generaciones, este ámbito de reunión suele constituir la instancia en que todos los familiares se encuentran, y en ocasiones se conocen.

c) Formación propietario

El proceso por el cual los individuos se preparan para su participación o un sistema en la sociedad. La formación es el aprendizaje sistemático que se proporciona en un periodo de tiempo concreto para transmitir a los empleados los conocimientos, habilidades y actitudes que les facilitarían la realización de sus funciones y su crecimiento personal dentro de la empresa. Pero en sentido estricto la formación no se circunscribe exclusivamente al espacio escolar o al laboral y en tal caso, cualquier institución, instancia o contexto que participe en la adquisición de atributos o características de individuos es una fuente formativa. (García, 2001)

Conflictos Intergrupales. Los conflictos en empresas familiares se manifiestan cuando existe una inconformidad en torno a las decisiones, caminos a seguir, políticas o normas, por lo cual en ocasiones son difíciles de manejar dando por resultado que estas empresas sean complicadas de operar. Resultando que la organización no tenga un desarrollo satisfactorio. Por lo cual debe identificarse de manera inmediata el conflicto y solucionarse para que este no sea un factor que se frene el desarrollo de la organización.

Dentro de esta variable se toma en cuenta:

- El proceso de sucesión
- El contexto familiar y
- El desarrollo del personal

a) Proceso de sucesión

Se refiere a la percepción de alternativas que una organización ofrece a sus empleados de mejorar su rendimiento, satisfacción y compromiso. Este proceso suele requerir una serie de pasos bastante complicados. Por ejemplo, los posibles sucesores para la dirección principal podrían ser enviados por vía de puestos altos a varias divisiones claves y al extranjero y tal vez se les pida que cursen el programa de Administración avanzada de la escuela de Administración de Harvard.

d) Contexto Familiar

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 recibidos las personas y de demás factores. (Amigo y Ferro, 2003).

e) Desarrollo de Personal

Se considera como el crecimiento de las aptitudes que van más allá de las necesarias para efectuar el trabajo actual, representa los esfuerzos para mejorar la habilidad de los empleados para manejar diversas asignaciones. Es una función importante de la Administración de Recursos Humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño. (Wayne y Mondy, 2000)

Para que el desarrollo se de en la empresa familiar a través de la implantación de este modelo, es necesario establecer una estrategia que sea incrementalmente dinámica, para que la organización se anticipe y se enfrente a las maniobras, reacciones y cambios que se puedan presentar tanto en las actitudes de los propietarios como en los conflictos intergrupales.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo, ante los cambios tecnológicos ya que están creando nuevas formas de competencia, los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles.

Premisas del Modelo

El Modelo se ha concentrado en el desarrollo de las empresas familiares, y se concibe de acuerdo a las características de dichas empresas y sus particularidades en la región de Tijuana como premisa del modelo se establece, la sensibilización y el compromiso de la Asamblea y el Consejo de Familia con su máximo directivo al frente, lo cual constituye un factor que representa una gran ayuda para optimizar la calidad, eficiencia y el desarrollo. Asimismo, se presume que a través de un mejor estilo de liderazgo es mejor la supervisión.

El contexto en el que se desarrollan las organizaciones (actitudes de los propietarios) y la realidad organizacional (conflictos intergrupales) generalmente se presentan cambiantes e inciertas, producto de las interacciones humanas. Las empresas familiares son una trama de relaciones y significados.

TABLA 17. RESUMEN DE HALLAZGOS

Respuesta a las preguntas de la investigación	
¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir y el plan de sucesión en la competitividad de la empresa?	No existe una relación alguna entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante la falta de un plan de sucesión en la competitividad de la empresa. No hay relación alguna de acuerdo a los resultados obtenidos entre la competitividad, tecnología y rentabilidad.
¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir y las actitudes de los propietarios ante el consejo de familia, el estilo de liderazgo y formación académica del propietario?	Las actitudes de los propietarios es un factor importante en el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión, dándose una relación directamente proporcional como se observa al presentar evidencia de correlación $<.05$.
¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir y los conflictos intergrupales ante el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal?	Existe una relación directamente proporcional entre el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión y los conflictos intergrupales, como se observa al presentar la evidencia de correlación $>.05$.
¿Cuál es la relación entre el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir y el clima organizacional, ante la gestión, supervisión y esfuerzo de los trabajadores?	No existe una relación directamente proporcional entre el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión y el clima organizacional como se observa al presentar la evidencia de correlación < 0.5 .
Respuesta a los objetivos específicos	
Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante el plan de sucesión en la competitividad.	No existen variables que determinen el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante la falta de un plan de sucesión en la competitividad.
Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante las actitudes de los propietarios dado el estilo de liderazgo, el consejo de familia y formación académica del propietario	Las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante la falta de un plan de sucesión entre las actitudes de los propietarios son: el estilos de liderazgo, formación del propietario ya que su correlación es $>.05$.
Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante los conflictos intergrupales dado el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal	Las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante la falta de un plan de sucesión entre los conflictos intergrupales es: el desarrollo de personal ya que su correlación es $>.05$.

<p>Describir y correlacionar las variables que determinan el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir ante el clima organizacional, dada la gestión, supervisión y esfuerzo de los trabajadores</p>	<p>Las variables que determinan el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir ante la falta de un plan de sucesión y el clima organizacional es la Gestión, siendo su correlación de $<.05$, por lo cual no se toma en cuenta esta variable.</p>
<p>Respuesta a las hipótesis</p>	
<p>Hipótesis 1: Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar y el plan de sucesión en la competitividad de las empresas.</p>	<p>Se rechaza, por no tener correlación alguna, siendo la competitividad un factor que no tiene impacto en el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión.</p>
<p>Hipótesis 2: Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar en las actitudes que presentan los propietarios, el consejo de familia, el estilo de liderazgo y la formación de los propietarios.</p>	<p>Se acepta, por tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo las actitudes de los propietarios un factor de alto impacto en el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión.</p>
<p>Hipótesis 3: Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar en los conflictos intergrupales, en el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal de la empresa.</p>	<p>Se acepta, por tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo los conflictos intergrupales un factor de alto impacto en el desarrollo de la empresa familiar ante la falta de un plan de sucesión.</p>
<p>Hipótesis 4: Existe una relación directa entre el desarrollo de la empresa familiar en el clima organizacional en la gestión, supervisión y esfuerzo de los trabajadores.</p>	<p>Se rechaza, por no tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo el clima organizacional un factor de bajo impacto en el desarrollo de la empresa familiar ante un plan de sucesión.</p>

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos

CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis de la información recabada en el transcurso de la investigación se considera que las empresas familiares de prendas de vestir presentan una problemática interna asociada al bajo uso de la tecnología, ya que en su gran mayoría esta es adaptada, y solo cuentan con infraestructuras de telecomunicaciones tales como: telefonía fija, móvil, Internet, conexión de banda ancha y alta capacidad, lo cual explica el bajo desarrollo industrial y la concentración empresarial en la actividad de la confección.

Aunado a esto, esta la escasa capacidad que tienen las empresas de este sector para innovar ya que su principal ventaja competitiva para mantenerse en el mercado y continuar compitiendo es la diferenciación del producto, en cuanto a las costuras, botones, cierres, texturas, cortes en la moda y acabado; lo cual resulta como su principal factor de competitividad.

Aun así, el no innovar ha impedido a este sector su eficiente inserción en el mercado local, nacional e internacional. Otros factores de índole externo que afectan al sector es la creciente importación de prendas de vestir provenientes de China, provocando menores ventas de productos locales y por lo tanto menos ingresos.

Los propietarios de las empresas de de prendas de vestir consideran que las actitudes de sus competidores y proveedores locales en términos de cooperación y aprendizaje no son excelentes, ya que entre ellos no cooperan con información y técnicas de aprendizaje de nuevos procesos, tendencias, diseños, etc., que les ayude a conformar un sector mas fuerte.

Es importante que el marco legal en México para hacer negocios sea adecuado, debido a que actualmente se considera que todos los trámites que se tienen que realizar ante las diferentes dependencias tales como la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico, Instituto Mexicano del Seguro Social, son burocráticas con los trámites administrativos que se tienen que realizar.

La rentabilidad en cuanto a la estructura financiera con que cuentan las empresas los propietarios consideran que es la adecuada, ya que la mayoría de ellas tienen alguna fuente de financiamiento como sus activos, que puede ser a través de bancos, caja, ventas, cuentas por cobrar etc., las ventas ser realizan de contado y la medida que se ha aplicado en las organizaciones para disminuir costos de fabricación es a través de la negociación de precios con los proveedores, asimismo, establecen los precios de sus productos por costos de producción y operación.

Algo que llama la atención es que las empresas familiares de prendas de vestir no cuentan con un departamento de recursos humanos, ya que el propietario es el que realiza las actividades propias de esta área como: las contrataciones y los despidos. La gran mayoría cuenta con un empleado para realizar la nómina y los diferentes movimientos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social; para la contratación de miembros de la familia se utilizan los criterios de formación académica y experiencia profesional.

Asimismo los propietarios consideran que cuando se contrata a algún candidato ya sea miembro de la familia o candidato externo se le dan a conocer sus actividades a realizar en el puesto, por lo cual las empresas de prendas de vestir cuentan con una definición de cargos, por

ende todos los empleados tienen claro incluyendo los miembros de la familia lo que se espera de ellos dentro de la organización.

Los propietarios consideran que el trabajo que realizan los empleados va de acuerdo con sus intereses, personalidades y que la empresa se preocupa por el desarrollo profesional de sus empleados para futuras promociones, por lo cual les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus colaboradores y estos están dispuestos a trabajar en el.

Las empresas brindan oportunidades a los empleados de desarrollar nuevas habilidades, es decir, que pueden capacitarse y aprender el trabajo de otras áreas, así como presentar nuevos diseños para las prendas de vestir o cualquier innovación, por lo mismo, los empleados están dispuestos a comprometerse a tener un desarrollo profesional, por lo tanto es necesario que los directivos incentiven la actividad de innovación.

Aun así, no todos los empleados están dispuestos a asistir a cursos y talleres para que los ayuden en su carrera laboral, a sabiendas de que les es útil para el su desarrollo profesional y que tengan mayores expectativas de crecimiento dentro de la empresa. Los métodos a través de los cuales se administra la capacitación de los miembros de la familia y empleados, es por requerimientos específicos y cursos de capacitación, observándose en la empresa de prendas de vestir mejoras como resultado de la misma a través del aumento de las ventas.

En lo que se refiere a la satisfacción laboral manifiestan que están medianamente de acuerdo los miembros de la familia y directivos en que se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, aunque se presentan algunas inconformidades. Aun así, se encuentran satisfechos con las oportunidades que les ofrece el trabajo y esto permite a los miembros de la familia y directivos realizar cosas para destacarse.

Consideran que se encuentran remuneradas de manera adecuada las actividades que realizan con el sueldo que perciben los miembros de la familia y directivos, debido a esto y otros factores, los objetivos y metas que deben alcanzar, las pueden lograr. En cuanto a la remuneración del trabajo de los miembros de la familia esta igualado al valor del mercado laboral, es decir, no existe una sobre valuación de los puestos.

Cabe destacar que el plan de sucesión no es un factor que afecte la competitividad de las empresas familiares y por ende afecte su desarrollo y en cuanto al proceso de sucesión las empresas de prendas de vestir son manejadas por el fundador y el parentesco de los familiares políticos que participan en ella son los yernos y los sobrinos, los propietarios consideran que si implementan un proceso planificado de sucesión, esto podría propiciar una lucha de poder entre los candidatos de la familia que terminaría en la división familiar por las disputas que se puedan presentar y se refleje pérdida de poder y actividad laboral.

Asimismo, estas organizaciones se encuentran en la primera generación, ya que uno o mas miembros de la familia intervienen en la dirección, siendo en este caso el, esposo (a) o alguno de los hijos, ya que son los que ejercen las actividades de control de gestión simultáneamente. El principal criterio de selección que siguen los propietarios de las empresas de prendas de vestir para nombrar a un sucesor es la experiencia, cabe destacar que la actitud del propietario como fundador de la empresa ante la sucesión es positiva.

No existe un consejo de familia en las empresas de prendas de vestir, por ende la familia no se reúne para discutir temas relacionados con la empresa y cuando se llegan a realizar reuniones no se invita a todos los miembros de la familia y solo se invita a los miembros con cargos sobresalientes; los temas discutidos en estas reuniones son sobre el papel de la familia en la empresa, generalmente no se tratan asuntos sobre intereses particulares de los miembros de la familia.

El estilo de liderazgo en las empresas familiares de prendas de vestir se presenta a través del propietario ya que como líder acepta las decisiones de los demás miembros de la familia y colaboradores, valoran el tener buenas relaciones con todas las personas que trabajan en la empresa, prefieren aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las suyas, manifestándose un liderazgo demócrata. Cuando hay ideas, opiniones o actitudes diferentes a las suyas, buscan posiciones intermedias y escuchan, teniendo convicciones claras, pero cambian de opinión cuando surge una buena idea buena.

En lo que se refiere a los conflictos intergrupales, al surgir algún conflicto los propietarios de las empresas familiares de prendas de vestir tratan de ser neutrales y de no mezclarse en el asunto para no hacerlo mas difícil, procuran evitar conflictos, pero cuando se presenta uno, logran que la gente cambien de actitud y mantenerla unida, es decir, buscan de ser justos pero firmes en la solución de los conflictos.

Los propietarios consideran que la experiencia en el trabajo que ellos poseen, así como los miembros de la familia y los directivos que laboran en la empresa es suficiente para la administración de la misma. Por otra parte la autoformación fortalece la eficiencia administrativa. Una gran parte de los propietarios, miembros de la familia y directivos cuentan con un nivel de escolaridad de Licenciatura.

Un hallazgo también significativo es que las empresas familiares de prendas de vestir no cuentan con un organigrama, por lo cual no existe una estructura grafica que permita detectar fallas estructurales, ya que este representa gráficamente los departamentos, las relaciones entre las diferentes áreas, canales de comunicación, niveles jerárquicos y de autoridad.

Las relaciones interpersonales en las empresas familiares de prendas de vestir con los miembros de la familia, directivos y empleados son consideradas como excelentes y equilibrada por los propietarios.

Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la supervisión que reciben, de parte de su jefe inmediato o del propietario. También están de acuerdo con la frecuencia y proximidad en la que son supervisados y con la manera en que se juzga su trabajo. Asimismo, los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo en que todos reciben un trato de igualdad y justicia por parte de la empresa y con el apoyo que reciben.

Por último en cuanto al esfuerzo, los familiares que trabajan en estas empresas y los directivos buscan mantener un paso uniforme de trabajo, y de igual manera, los familiares se esfuerzan vigorosamente y los demás apoyan para alcanzar las metas y objetivos

El hallazgo fundamental de esta investigación tiene como resultado que los factores que afectan directamente el desarrollo de la empresa familiar de prendas de vestir son las actitudes de los propietarios en cuanto al consejo familiar, el estilo de liderazgo que ejerce el propietario de la empresa y la formación que tenga este, así como los conflictos intergrupales que se presentan en el proceso de sucesión, el contexto familiar y el desarrollo del personal que labora en la empresa. Por lo anterior, en este modelo tienen mayor importancia los conflictos intergrupales y las actitudes de los propietarios, por lo cual se propone un modelo conceptual mencionado en el capítulo VI.

RECOMENDACIONES

Se considera que las empresas familiares de prendas de vestir deben atender las siguientes recomendaciones:

Facilitar la transferencia tecnológica para el proceso del desarrollo productivo en la localidad para las empresas de prendas de vestir, tales como sistemas automatizados de ensamble y cosido, tecnologías de cortado computarizado, actividades de lavado y sistemas de reciclado del agua entre otras para incrementar su competitividad.

Para contrarrestar el efecto negativo de los factores internos y externos a los que se están enfrentando las empresas del sector se recomienda que diseñen estrategias para mejorar sus capacidades productivas, de diseño e innovación y de comercialización de prendas de vestir, con la finalidad de atender no solo el mercado interno tanto local como nacional sino también el externo e incrementar de este modo sus ingresos y la rentabilidad de las empresas. Asimismo asignar recursos o utilizar efectivamente los recursos disponibles de las empresas para el desarrollo de nuevas capacidades tales como diseño e innovación para incrementar su competitividad.

Por lo tanto es necesario que se diseñen e implementen mecanismos de cooperación entre los distintos actores, con la finalidad de fortalecer los lazos de cooperación entre ellos, de tal manera que compartan información y técnicas de aprendizaje de nuevos procesos, tendencias, diseños, etc., que les ayude a conformar un sector más fuerte.

Se recomienda que las empresas cuenten con un responsable del área de recursos humanos que tenga las habilidades, actitudes y experiencia para optimizar y eficientar la administración del elemento humano y a medida que la empresa vaya creciendo integre a su estructura administrativa un departamento de recursos humanos.

Se sugiere que las empresas cuenten con un plan de sucesión ya que representa un esfuerzo diseñado de parte de los miembros de la familia para asegurar la continuidad y el funcionamiento efectivo la organización como provisión para el desarrollo y la aplicación del reemplazo estratégico del sucesor en cierto plazo, para que la transición no sea un acontecimiento perturbador para el funcionamiento interno de la empresa.

Es importante que estas empresas familiares constituyan un consejo de familia para tratar intereses, inquietudes o cuestiones vinculadas con la operación del negocio para lograr un funcionamiento eficaz, siendo fundamental que todo familiar que participe lo haga libremente en la toma de decisiones, esto representa una clave de la construcción del consenso familiar.

La profesionalización debe incluir tanto a los directivos familiares como a los no familiares. Esta profesionalización del negocio es muy importante sobre todo cuando la empresa alcanza un tamaño considerable, ya que al profesionalizar la compañía se da un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores, metas de la familia y la empresa.

Es necesario que las empresas familiares diseñen un organigrama que se adapte al tamaño y requerimientos de la operación del negocio, de tal manera que les permita eficientar todas sus

actividades y que le permita detectar fallas estructurales, duplicidad de funciones y se recomienda su actualización permanente.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En función de la metodología para la aplicación del cuestionario, se planeaba aplicar a 43 empresas, de las cuales solo se logró encuestar a 33, resultado bastante largo el proceso de Investigación de campo.

Representa un problema recabar la información por parte de los propietarios, en el transcurso de la Investigación se detectó 14 empresas familiares de este giro cerraron.

SUGERENCIAS PARA REALIZAR TRABAJOS FUTUROS

Se sugiere que el modelo producto de esta investigación se aplicará en las empresas familiares de prendas de vestir y evaluar su eficiencia en la obtención de sus resultados.

REFERENCIAS

- Ander- Egg, E. (1994) Técnicas de Investigación Documental. Editorial Trillas, España.
- Amigo, R. y Ferro, F. (2003): Culturas y Estéticas contemporánea. Ediciones Polimodal.
- Aronoff E., Ward, J. (2000). La prueba de la suprema grandeza en la empresa familiar. Editorial McGraw Hill, México.
- Aronoff, E. Bassin, O. W. (2005). Leadership in the family business, Family Enterprises Publisher, Series No. 21.
- Bagby D.R. (2004). A Comparison of CEO Succession and FOB Models. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (2003). Estadísticas económicas del sector textil y de confección.
- Barach, J.A. y Ganitsky, J.B. (1995). Successful succession in family business. Family Business Review, 8:121-130.
- Barach, J.A. y Ganitsky, J.B.; Carson, J.A. y Doochin, B.A. (1998). Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. Journal of Small Business Management, 26:49-56.
- Bass, B. (1994). Improving Organizational Effectives Though Transformational. Leadership. New York: Sage Publications . Thousand. Oaks, C.A.
- Bateman, T. y Snell S. (2005) "Administración. Una ventaja competitiva", Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill, México.
- Belausteguigoitia R.I. (2003): Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Editorial McGraw Hill. Pág. 190
- Bennis, W. (1984). Transformative Power and Leaderships. Unveersity of Illinois Press. USA.
- Bernstein, M y Crosby, F. (1980). An empirical examination of relative deprivation theory. Journal of Experimental Social Psychology, 16, 442-456.
- Bustillos, J. (1999). Empresas familiares: El dilema entre gerencia profesional y vínculo familia. En: Revista Debates IESA. Volumen V. Número 1. Julio-Septiembre. pp. 20-24. Venezuela.
- Bustillos, J. (1999). Los problemas de la empresa familiar. En: Revista Debates IESA. Volumen V. Numero 1. Julio – Septiembre. pp. 20-24.
- Camagni, R. (1991). Innovation network. Spatial perspectives. London: Gremi-Belhaven Press.

- Campbell, D. T. (1965). Ethnocentrism and other altruistic motives. En D. Levine (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation. pp. 283-311. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos humanos. Editorial McGraw Hill, Quinta Edición, México.
- Cohen J, Kurana R. (2003). How to succeed at CEO succession planning. Director Ship, May.
- Cole, P. (2000): "Understanding family business relationships: preserving the family in the business". Family Journal, Vol. 8, n° 4, p. 351-359.
- Cotton, P. y Hart P.M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. Australian Psychologist, 38:2, pp. 118-127.
- Crosby, P. B. (1979). Quality is free. New York: McGraw-Hill.
- Cruz Zamorano, Alma (2005): China: Competencia comercial con México y Centroamérica. Comercio Exterior, Vol. 55, Num. 3. pp. 282-289.
- Daily, C. M.; Dollinger, M. J. (1991): Family firms are different. Reviw of Business, Summer/Fall, Vol. 13, No. 1-2, p-3-5.
- Daily, C. M.; Dollinger, M. J. (1992): An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. Family Business Review, Summer, Vol. V, No. 2, p. 79-9.
- Daily, C. M.; Dollinger, M. J. (1993): "Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily- managed businesses". Journal of Small Business Management, Apr; Vol. 31, n° 2, p. 79-9.
- Davis, J. Y Tagiuri, R. (1982): "Bivalent Attributes of the Family Firm". Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. Ambient en Family Business Review, 1996, Vol. 9, n°2, p. 199-208.
- Davis K. y Newstrom, J. W. (2002): Comportamiento Humano en el trabajo. Undécima Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Dessler, G. (2001): Administración de personal. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Dirección General de Desarrollo Económico (2006): Coordinación de Economía y Estadística: Industria Textil y Confección en Irapuato y Guanajuato.
- Donckels, R. Y Fröhlich, E. (1991): "Are family business really different? European experience from Stratus. Family Business Review, Vol. IV, N°2, p. 149-160.
- Duane Davis (2001) Investigacion en Administracion, para la toma de decisions. Editorial Thomson Quinta Edición.

- Fernández, E., Montes, J. y Vázquez C. (1997): "La importancia del sector como determinante del beneficio". XI Congreso Nacional – VII Hispano-Francés de AEDEM, Lleida.
- Fiedler, F. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York, McGraw-Hill.
- Freixa, M. (2003). Diagnóstico del contexto familiar. En M. Álvarez y R. Bisquerra (coords.) Manual de Orientación y Tutoría (pp. 464/79-93). Barcelona: Praxis.
- Foster, A. (1995). Developing leadership in the sucesor generation. Family Business Review, 8:201-209.
- Gallo, M. A. (1998): La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- García Álvarez Ma. Ercilla. (2001): Tesis Doctoral Los Valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia.
- Garman, A., Tyler, J. (2004). CEO Succession Planning in Freestanding U.S. Hospital: Final Report. American Collage of Healthcare Executives. October 27, 2004. Pag. 5
- Garza Treviño, J. G. (1995): Administración Contemporánea. Reto para la empresa mexicana. Editorial Alambra Mexicana. Primera Edición. Pág. 816).
- Gersik K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M.; Landsberg, I. (1997): Empresas Familiares. *Generación a Generación*. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Gimenez, J. (2002). Riesgo y eficiencia en la empresa familiar. Boletín de Estudios Económicos. Universidad Comercial de Deusto. Volumen LVII. Numero 177. Diciembre. Pp. 395-432. Bilbao España.
- Ginebra, J. (1997). Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad. Editorial Panorama, México.
- Gràcia, M. (2003): Comunicación y lenguaje en primeras edades: intervención con familias. Lleida: Milenio.
- Hernández Blasi, C. (1996): Bronfenbrenner y los modelos ecológicos. En R. Clemente y C. Hernández Blasi, Contextos de desarrollo psicológico y educación .pp. 91-111. Málaga: Aljibe.
- Hersery, P., Blanchard, K.H., y Johnson, D.E. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional". 7a. Edición. México, Prentice-Hall.
- House, R. J. Y Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? Journal of Management Yearly Review, 23, (3), 409-474.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2008). Datos de la encuesta nacional de empleo y encuesta nacional de ocupación y empleo.

- Keither, R. (1985). *Modificación de la conducta organizacional*. Editorial Trillas, México.
- Kesner, I. F. y Seborá, T.C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of management*, 20:327-372.
- Landsberg, I.S. y Astrachan, J.H. (1994). Influence of family relationships on succession planning a training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7:39-59.
- Lázaro, A. J. (1999): Revisión de las tendencias en la evaluación psicopedagógica. *Contextos educativos*, pp. 2, 167-180.
- Leach, P. (1993): *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica, Barcelona.
- Levin R. (2004). *Estadística para la administración y economía*. Editorial Pearson Prentice Hall. Séptima Edición.
- Levine, R. A. y Campbell, D. T. (1972). *Ethnocentrism: Theories of conflicts, ethnic attitudes, and group behavior*. New York: Wiley.
- Levinson, H. (1973). *The Great Jackas Fallacy*. Cambridge, Harvard University Press.
- Levinson, H. (1990). Conflictos que aquejan a las empresas Familiares. *Harvard Business Review*.
- Litwin, G. y Stinger, H. (1978). "Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y
- Martínez González, R. A. y Pérez Herrero, M. H. (2004): Evaluación e intervención educativa en el campo familiar. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía* 15, (1), 89-104.
- Martínez, M. C. y Álvarez, B. (2002): *Orientación familiar*. Madrid: UNED.
- Nigel F. (2005). Identificando las causas de los conflictos en las empresas familiares. *Modelo de resolución de conflictos de John Burton*. Mayo 2005. Pág. 3.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*, New York, McGraw Hill.
- Oltra, V. (1999): *Manual para el estudio de la empresa familiar y su continuidad* .Ed. Vicente Oltra Climent. I.S.B.N. 84-605-9271-5.
- Padua, J. (1987). *Técnicas de InvestigaciÓn aplicadas a las Ciencias Sociales*. FCE. México. Capitulo 3.
- Patton, M. Q. (2002): *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Peña Durán R. y Herrera Sánchez A. (1987). *Control Estadístico De Procesos*. Editorial Schlage. Tecra, S.A. de C.V.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Editorial CECSA. México.

- Porter, M. (1990) ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? Harvard-Deusto Business Review. Cuarto Trimestre. No. 44 pp. 3-26.
- Porter, M. (2000): La Ventaja Competitiva de las Naciones, Editorial Vergara, Buenos Aires.
- Pramodita S., Manikutty S. (2005). Strategic Divestments in family firms: Role of family structure and community culture. Entrepreneurship Theory and Practice, May.
- Proyecto de Desarrollo (1985): Planificación, implementación y control/BID, EIAP, FGV, Brasil. Editorial Limusa, México.
- Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), Organisational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass
- Rienda y, L. y Pertusa, E. M. (2002). Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares. En Boletín de Estudios Económicos, Universidad Comercial de Deusto, Volumen LVII. Numero 177. Diciembre. pp. 483-499. Bilbao, España.
- Robbins, S.P. (1999). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall, México.
- Robbins, S.P. (2004). Comportamiento organizacional. Editorial Pearson Educación. México.
- Rosales, L.R. (2000). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- 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 San Francisco, California. U.S.A.
- Rosenberg, M.J. y Hovland, C.I. (1960). Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. En C.I. Hovland y M.J. Rosenberg (Eds.). Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components. New Haven (Conn.): Yale University Press.
- Rothwell W. J., Poduch S. (2004): Introducing Technical (Not Managerial) Succession Planning. Public Personnel Management. Volume 33 No. 4, Winter 2004. Pag. 406.
- Santana, L. E. (2003): Orientación educativa e intervención psicopedagógica. Madrid: Pirámide.
- Shao, S. (1970). Estadística para economistas y administradores de empresas. Editorial Herrero Hermanos.
- Sheriff, M. (1966). Group conflict and cooperation: The Robber's cave experiment. London: Routledge & Kegan Paul.
- Schneider, B.; Hall, D.T. (1982). Toward specifying the concept of work climate. En Journal of Applied Psychology , Vol. 56 . no 6; p. 447- 455

Secretaria de Desarrollo Económico (2006): Indicadores del empleo en Baja California 2000-2006 (I Trimestre)

Secretaria de Desarrollo Económico (2006): Estadísticas Básicas de Baja California

Seymour, K. (1993). Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession. *Family Business Review*, 6:263-281.

Stouffer, S. (1949) *The American soldier: Combat and aftermath*. Princeton, NJ, Princeton University Press

Tannenbaum R. y Schmidt, W. (1973). "How to Choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*, may-June. pp. 162-164.

Terry, G.R., Franklin S.G. (1987). *Principios de Administración*. Cuarta Edición. Editorial Continental. México.

Tokoro, Yasuhiro (2004): México y Japón una perspectiva del Acuerdo de Asociación Económica. *Economía UNAM Vol. 3 Num 7*. pp. 47-68.

Ward, J. L. (1988). *Keeping the family business healthy*. Jossey Bass, San Francisco, California. U.S.A.

Ward, J.L. y Aronoff, C.E. (1994). Preparing successors to be leaders. *Nation's Business*, 82:54-55.

Wayne M., Noe, R. (2000): *Administración de recursos humanos*. Novena Edición Editorial Pearson Prentice Hall. México.

Wilson, J. (2003): *Como evaluar y mejorar su estilo de dirección*. Ediciones Gestión. Primera Edición.

Recursos Digitales

Fiorani, Carlos A. (2007). Protocolo, Asamblea y Consejo de Familia (III). Caps Asociación Civil. Planificación en Familia y Empresa organizar el casos para vivir mejor. 23 de Mayo de 2007. [Artículo electrónico]. Recuperado el 23 de Marzo de 2008. Disponible en: http://www.caps.com.ar/articulos/articles.php?art_id=119&start=1

Goncalves, Antonio (1999), Dimensiones del Clima Organizacional. 23 de Octubre de 1999. [Artículo electrónico]. Recuperado el 14 de Abril de 2007. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

James, Roberto (2004). Prepara la estafeta. Desarrolla un plan de sucesión para asignar los herederos del negocio. Mayo 2004. [Entrepreneurespanol.com]. Recuperado el 31 de Enero de 2008. Disponible en: <http://www.entrepreneurespanol.com/pagina.hts?N=14404>

Miranda, Isabel (2004). El sector textil-vestimenta en e MERCOSUR. Junio 2004. [Neticop]. Recuperado el día 12 de Agosto 2004. Disponible en: www.neticoop.org.uy/article461.htm

Periódico El día.es (2006). El consejo de familia en la empresa familiar. 15 de Enero de 2006 Edición Impresa. [Periódico Electrónico]. Recuperado el día 23 de Marzo de 2008. Disponible en: <http://www.eldia.es/2006-01-15/vivir/vivir15.htm>

Rodríguez, José Javier (2006). Ideas sobre liderazgo en las empresas familiares. [Artículo electrónico]. Recuperado el día 09 de Abril de 2007. Disponible en: <http://www.google.com/search?hl=en&q=Muchos+l%C3%ADderes+familiares+se+orientan+solo+a+lograr+que+las+tareas+se+ Google+Search&aq=f&oq=&aqi=>

Sánchez-Crespo, Antonio (2009). Blog del autor. Artículo el Consejo de Familia. 09 de Febrero de 2009. [Artículo en Blog]. Recuperado el día 23 de Marzo de 2008. Disponible en: <http://blogs.sanchez-crespo.com/antoniosanchezcrespo/2009/02/09/el-consejo-de-familia/>

ANEXOS

ANEXO 1

MODELOS EXISTENTES PARA ANALIZAR LOS PLANES DE SUCESIÓN

Se buscaron estudios, artículos y tesis para analizar el impacto de la falta de un plan de sucesión en el desarrollo de la empresa familiar y su relación entre las actitudes de propietarios, conflictos intergrupales y el clima organizacional. Para determinar la propuesta de un modelo para la presente investigación.

Los Modelos encontrados y estudiados fueron los siguientes:

MODELOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL PARA ANALIZAR LA FALTA DEL PLAN DE SUCESION

Estudio	Modelo	Variable a estudiar
Albert A. Cannella Jr. Texas A&M University. Academy of Management Journal 2002, Vol. 45 No. 4, 717-733	A Model of the performance Consequences of CEO Succession	Desarrollo de la empresa. A través de los tipos de sucesión, postsucesión, variables controlables.
Bagby D. Ray. Entrepreneurship Theory and Practice 2004	A Comparison of CEO Succession and FOB Models	Contexto familiar. A través de esta modelo se mide el contexto familiar dentro de las contingencias, antecedentes de la sucesión, eventos de la sucesión y consecuencias de la sucesión.
Pramodita Sharma S. Manikutty. Entrepreneurship Theory and Practice. May 2005.	Strategic Divestments in family firms: Role of family structure and community culture.	Contexto familiar. Medida por la cultura colectiva a través de la libertad y la autoridad, la cual se da por el núcleo familiar absoluto y autoridad familiar por la inequidad. Por la igualdad en el núcleo familiar y la comunidad familiar logrando la equidad.
Cabrera Suárez Ma. Katuska	Modelo de la sucesión.	Proceso de la sucesión. Medido por los antecedentes de la sucesión, acontecimiento de la sucesión y consecuencias de la sucesión.
Garman Andrew N, y Tyler J. Larry. Octubre 2004.	An integrated model of succession planning process	Proceso de sucesión. Medido por los factores de la

		organización, las practicas del proceso de sucesión a través de la identificación del sucesor y el rol que asume el sucesor y los ingresos de la organización.
Cohn Jeffrey, Khurana Rakesh. Director Ship Mayo 2003.	How to succeed at CEO succession planning.	Estilo de dirección. Inicio de un mapeo tomando en cuenta la visión, estrategia, objetivos y metas, la iniciativa que requiere el sucesor, competencias necesarias y el desarrollo, medido a través de los resultados y el estilo de liderazgo potencial, su trayectoria.
Garman, Andrew N. y Larry Tayler J. Trustee October 2004.	Leadership Competency Model	Estilo de dirección. Medido por el curso del organigrama, inspiración del compromiso, la influencia, estructura del medio ambiente de trabajo y el desarrollo de las relaciones de trabajo, todo en base a la comunicación que debe existir para Planeación y ejecución.
Rothwell William J., Poduch Stan. Public Personnel Management. Volume 33 No. 4 Winter 2004.	A roadmap to guide technical succession planning.	Formación de los propietarios. El cual se lleva a cabo de una guía técnica con una serie de pasos como: Realizar un compromiso, clarificar cual proceso de trabajo es clave para la misión de la empresa, clarificar cuales son las posiciones especializadas del conocimiento que son claves en el proceso , clarificar como el proceso y el desarrollo se da por el poseer este conocimiento especializado, capturar y distinguir el conocimiento especializado en este proceso, considerar como mantener y transmitir el

		conocimiento especializado y quien lo necesita para asegurar la eficiencia y efectividad continua del trabajo y por ultimo metas continuas del conocimiento, evaluando las acciones de las estrategias y los resultados alcanzados.
Kertesz Roberto & Atalaya Clara I. Community, Work & Family, Vol. 2, No. 1, 1999.	Family businesses in Argentina: current issues.	Competitividad medida a través del Modelo PALT por la tecnología/comercial, la actualización de los procesos, la calidad, cual es el mercado meta, reingeniería-justo a tiempo, importaciones y exportaciones, mercadotecnia y distribución
Finch Niguel. May 2005	Identifying and addressing the causes of conflict in family business.	Conflictos intergrupales. Conflictos manifiestos y no manifiestos dentro de la empresa familiar el cual se determina de manera inconsistente y no manifiesto o de manera invisible, el conflicto no descubierto y el conflicto el cual es manifiesto y visible llevando todo esto a focalizar el conflicto o identificarlo.
Garman Andrew N, y Tyler J. Larry. Octubre 2004.	An integrated model of succession planning process	Identificación del sucesor. Tomando en cuenta la preparación del sucesor, identificación del proceso de sucesión, el proceso de sucesión y la decisión de identificar al sucesor, hasta llegar al rol que asume el sucesor.
Garman Andrew N, y Tyler J. Larry. Octubre 2004.	An integrated model of succession planning process	Rentabilidad. Se determina en este modelo a través de las salidas organizacionales a través de la percepción interna,

		la percepción pública y el desarrollo de la organización por la supervivencia de la misma, valor y rentabilidad.
Zaccaro Stephen y Klimoski, Richard J.	The nature of organizational Leadership an Introduction.	Liderazgo. Medido a través de un modelo del desarrollo imperativo y del liderazgo ejecutivo tomando en cuenta la parte cognitiva, social, política, personal, financiera, tecnología y de staff, así como los atributos del ejecutivo, comportamiento en el proceso de liderazgo, individualismo, unidad efectividad organizacional, selección, valor agregado, entrenamiento y desarrollo
Puga Villareal Julián	Tesis Doctoral en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas.	Formación del sucesor. Desarrollo de la formación escolarizada del sucesor.
Goleman Daniel, McKee Annie, Boyatzis Richard E.	Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press. 2002.	Estilo de dirección. Presentación de los seis estilos de liderazgo que son presentados por el autor.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

Operacionalización de las Variables

Variable: Plan de Sucesión

Definición Conceptual: Es cualquier esfuerzo diseñado para asegurar la continuidad y el funcionamiento efectivo en una organización, división, departamento o grupo de trabajo a través de provisión para el desarrollo y la aplicación del reemplazo estratégico de la persona clave en un cierto plazo (Rothwell William J., 2004)

Definición Operacional: Será entendido como un plan en que participen en distintos niveles las personas involucradas. *

Dimensión	Indicadores	Preguntas	Tipo de Escala	Amplitud del Índice
<p>Competitividad:</p> <p><u>Definición Conceptual:</u> La competitividad tanto para una empresa, una industria y un país. En el ámbito de la empresa, entendemos la competitividad como "la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores" (Enright Michael; Antonio Francés y Edith Scott Saavedra, 1994:</p> <p><u>Definición Operacional:</u> La variable de competitividad es la habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado (R. Tamames, 1988).</p> <p>remuneración se refiere a toda forma de compensación, incluyendo salario, bonos, beneficios y</p>	<ul style="list-style-type: none"> Competencia 	<p>Considero que existe alta competencia en el sector de las prendas de vestir</p>	Escalar	<p>0 Completo Desacuerdo</p> <p>1 Parcialmente en desacuerdo</p> <p>2 Indiferente</p> <p>3 Medianamente de acuerdo</p> <p>4 De acuerdo</p>
		<p>Considero que las actitudes de mis competidores y proveedores locales en términos de cooperación y aprendizaje son excelentes</p>	Escalar	<p>0 Completo Desacuerdo</p> <p>1 Parcialmente en desacuerdo</p> <p>2 Indiferente</p> <p>3 Medianamente de acuerdo</p> <p>4 De acuerdo</p>
		<p>Considero que la habilidad del gobierno, las empresas y la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional son excelentes</p>	Escalar	<p>0 Completo Desacuerdo</p> <p>1 Parcialmente en desacuerdo</p> <p>2 Indiferente</p> <p>3 Medianamente de acuerdo</p> <p>4 De acuerdo</p>
		<p>Considero que los servicios privados de apoyo y</p>	Escalar	<p>0 Completo Desacuerdo</p> <p>1 Parcialmente en desacuerdo</p>

Operacionalización de las Variables

Variable: Actitud de propietarios

Definición Conceptual: Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento. Davis Keith (2002).

Definición Operacional: La actitud es la disposición del individuo hacia uno o varios puntos (Aguilar, 2005)

Dimensión	Indicadores	Preguntas	Tipo de Escala	Amplitud del Índice
<p>Proceso de Sucesión: <u>Definición Conceptual:</u> El proceso de sucesión es el comportamiento de quienes dirigen el proceso y tienen en cuenta las consecuencias, que están ligados a unos objetivos, resultados futuros y esta controlado por las intenciones de los miembros de la empresa. (Kessner & Sebora, 1994)</p> <p><u>Definición Operacional:</u> La variable de proceso de sucesión se refiere a un proceso sistemático, por lo que el comportamiento refleja reglas históricas que han evolucionado y se han ido acumulando a lo largo del tiempo dentro de la organización. (Kessner & Sebora, 1994)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Sucesión 	¿Qué familiares políticos participan en la Administración de la empresa?	Nominal	1. Yernos 2. Tíos 3. Primos 4. Sobrinos 5. Otros
		Mi empresa cuenta con un plan de sucesión	Escalar	0 Completo Desacuerdo 1 Parcialmente en desacuerdo 2 Indiferente 3 Medianamente de acuerdo 4 De acuerdo
		En mi empresa existe un plan de sucesión actualizado	Escalar	0 Completo Desacuerdo 1 Parcialmente en desacuerdo 2 Indiferente 3 Medianamente de acuerdo 4 De acuerdo
		¿A quien ha considerado como el sucesor de la empresa en casa de que se retire o fallezca?	Nominal	1. El familiar más capacitado. 2. Un familiar favorito del líder actual. 3. El hijo mayor considerado como el sucesor natural. 4. El hijo mejor capacitado 5. El accionista con mayor cantidad

Operacionalización de las Variables

Variable: Conflictos Intergrupales

Definición Conceptual: Un conflicto intergrupales es la discrepancia en torno a decisiones, caminos a seguir, políticas o normas. Es la esencia de la gerencia; pero en la empresa familiar, como en ninguna otra, los conflictos pueden alcanzar dimensiones difíciles de manejar por su contenido emocional y porque la gerencia, la familia y el patrimonio no están diferenciados. (Bustillos, 1999)

Definición Operacional: La hostilidad intergrupales se origina por la competitividad entre grupos por recursos materiales escasos y valiosos. (Campbell, 1965, Levine y Campbell, 1972, Sheriff, 1966)

Dimensión	Indicadores	Preguntas	Tipo de Escala	Amplitud del Índice
<p>Contexto Familiar:</p> <p><u>Definición Conceptual:</u> El contexto familiar esta 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 y pueden sostener valores muy distintos, tener gustos diferentes, expresarse de maneras diferente. (Amigo y Ferro, 2003)</p> <p><u>Definición Operacional:</u> La variable del contexto familiar se refiere a que más bien la clave de esta se encuentra en las interrelaciones entre</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conflictos disfuncionales 	<p>¿Tengo la posibilidad de conocer los conflictos que se presenten en la empresa de manera inmediata?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Escalar 	<p>0 Completo Desacuerdo 1 Parcialmente en desacuerdo 2 Indiferente 3 Medianamente de acuerdo 4 De acuerdo</p>
		<p>¿Los conflictos que se presentan en la empresa son por decisiones emocionales y no racionales por el manejo de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Escalar 	<p>0 Completo Desacuerdo 1 Parcialmente en desacuerdo 2 Indiferente 3 Medianamente de acuerdo 4 De acuerdo</p>
		<p>¿Los conflictos que se presentan en la empresa son por la lucha de poder entre los posibles sucesores de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Escalar 	<p>0 Completo Desacuerdo 1 Parcialmente en desacuerdo 2 Indiferente 3 Medianamente de acuerdo 4 De acuerdo</p>
		<p>¿Los conflictos que se presentan en la</p>	<ul style="list-style-type: none"> Escalar 	<p>0 Completo Desacuerdo 1 Parcialmente en</p>

Operacionalización de las Variables

Variable: Clima Organizacional

Definición Conceptual: Es la noción de clima organizacional este definida en principio en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, practicas y procedimientos Además el clima organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. (Reichers & Schneider, 1990).

Definición Operacional: El clima organizacional, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado. Las percepciones sobre el clima organizacional son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados.

Dimensión	Indicadores	Preguntas	Tipo de Escala	Amplitud del Índice
<p>Gestión:</p> <p><u>Definición Conceptual:</u></p> <p>Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones. (Cortes, 2007)</p> <p><u>Definición Operacional:</u></p> <p>La variable de la gestión podría decirse que es la gestión de recursos humanos sería “el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del recurso humano 	<p>Mi empresa cuenta con un organigrama</p> <p>Mi empresa cuenta con el Departamento de Recursos Humanos y el área de reclutamiento y selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escalar • Nominal 	<p>0 Completo Desacuerdo 1 Parcialmente en desacuerdo 2 Indiferente 3 Medianamente de acuerdo 4 De acuerdo</p> <p>1. Si existe el Departamento de Recursos Humanos y si cuenta con el área de reclutamiento y selección.</p> <p>2. Si existe el departamento de Recursos Humanos de manera informal al igual que el área de reclutamiento y selección</p> <p>3. El fundador es el responsable del Departamento de Recursos Humanos y del área de reclutamiento y selección</p>

Operacionalización de las Variables por preguntas nominales

Dimensión: Estrategias de competitividad

Indicador: Ventaja competitiva

Preguntas Nominales

La ventaja mas importante para empresa para competir es:

1. Disminución de costos. (Precios)
2. Diferenciación del producto. (Calidad)
3. Retador del Mercado
4. De Líder del Mercado
5. De concentración.

Dimensión: Estrategias de competitividad

Indicador: Tipos de estrategias competitivas

Preguntas Nominales

En mi empresa se realiza(n) alguna(s) de las siguientes actividades:

1. Innovación de prendas de vestir
2. Innovación de proceso
3. Investigación de mercados
4. Diseño de nuevas prendas de vestir
5. Ninguno de lo anteriores

Mi producción consiste principalmente en la fabricación de las siguientes prendas de vestir:

1. Dama
2. Caballeros
3. Niñas
4. Niños
5. Bebes

La exportación de mi producción se hace principalmente a:

1. No exporta
2. Exporto al interior de la Republica
3. Europa
4. Asia
5. Otros países

Considero que las ventajas en relación con mis competidores son:

1. Precio
2. Calidad
3. Diseño
4. Prestigio
5. Tiempo entrega

Considero que son mis principales factores de competitividad son:

1. Precio
2. Calidad
3. Diseño
4. Variedad del producto
5. Tiempo entrega

Dimensión: Tecnología

Indicador: Maquinaria y Equipo

ANEXO 3

La información proporcionada por las empresas pertenecientes al sector será confidencial y utilizada con el fin de reunir datos estadísticos. Con la información obtenida, se realizará un análisis sobre la problemática y la situación actual de las empresas familiares dedicadas a la fabricación de prendas de vestir en la región de Tijuana B.C., y se propondrá un Modelo que permitan mejorar su competitividad.

Cuestionario No. _____

Fecha _____

Nombre o Razón Social: _____

R. F. C. _____

Domicilio: _____

C. P. _____

Telefono: () _____ FAX: () _____

E-mail: _____

Plan de Sucesión: Competitividad

2. Considero que las actitudes de mis competidores y proveedores locales en términos de cooperación y aprendizaje son excelentes:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

3. Considero que la habilidad del gobierno, las empresas y la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional son excelentes:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

4. Considero que el marco legal para hacer negocios en México es el apropiado:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

Plan de Sucesión: Tecnología

7. Mi empresa cuenta con infraestructuras de telecomunicaciones tales como: telefonía fija, móvil, Internet, conexión de banda ancha y alta capacidad:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

8. En mi empresa se conocen los procedimientos de control de calidad de los productos fabricados
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo

Plan de Sucesión: Rentabilidad

9. Considero que la estructura financiera de la empresa es la adecuada:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo

Conflictos Intergrupales: Desarrollo de Personal

16. Mi empresa cuenta con el Departamento de Recursos Humanos y el área de capacitación:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo

17. Considero que el trabajo que realizan los empleados va de acuerdo con sus intereses, personalidades y habilidades:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

18. Mi empresa se preocupa por el desarrollo profesional de sus empleados

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

Conflictos Intergrupales: Desarrollo de Personal

20. Mi empresa le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus empleados:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

21. Considero que en la empresa los empleados están dispuestos a trabajar en su desarrollo profesional:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

22. Mi empresa les brinda oportunidades a los empleados de desarrollar nuevas habilidades:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

23. Considero que en la empresa los empleados están dispuestos a comprometerse a tener un desarrollo profesional:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

24. Los empleados en mi empresa están dispuestos a asistir a cursos y talleres para que lo ayuden en su carrera laboral:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

Actitud de propietarios: Proceso de Sucesión

28. Creo que si implemento un proceso planificado de sucesión, esto podría propiciar una lucha de poder entre candidatos de la familia que terminaría en la división familiar:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

29. Pienso que al implementar un proceso planificado de sucesión podría generar un ambiente en la empresa que refleje pérdida de poder y actividad laboral:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

Actitud de propietarios: Consejo de Familia

30. En mi empresa existe un consejo familiar en la empresa:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

31. La familia se reúne formalmente para discutir temas relacionados con la empresa:

- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
-
-

- 0 Completamente de acuerdo
32. Se invita a todos los miembros de la familia a las reuniones:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
33. Normalmente se invita solo a los miembros con cargos sobresalientes a las reuniones:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
34. Generalmente los temas discutidos en estas reuniones son sobre el papel de la familia en la empresa:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
35. Generalmente los temas discutidos en estas reuniones son sobre intereses particulares de los miembros de la familia:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
36. Considero que mi actitud como fundador ante la sucesión es positiva:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
- Actitud de propietarios: Estilos de Liderazgo**
39. Considero que como líder acepto las decisiones de los demás miembros de la familia y colaboradores:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
40. Valoro mucho el tener buenas relaciones con todas las personas que trabajan en la empresa:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
-
-

41. Acepto las opiniones, actitudes e ideas de los demás y evito tomar partido:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
42. Prefiero aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las mías:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
43. Cuando hay ideas, opiniones o actitudes diferentes a las mías, busco posiciones intermedias:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
44. Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes a costa de otros:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
45. Busco y escucho ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías, teniendo convicciones claras, pero cambio de opinión cuando surge una idea buena y sensata:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
46. Cuando surge algún conflicto, trato de ser neutral o no mezclarse en el asunto:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
47. Trato de evitar conflictos, pero cuando se presenta uno, trato de calmar a la gente y mantenerla unida:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
-
-

48. Cuando se crea un conflicto trato de ser justo pero firme, y de alcanzar una solución equitativa:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

49. Cuando se crea un conflicto lo domino para que no altere la disciplina en el trabajo:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

50. Cuando surge algún conflicto, trato de identificar los motivos que lo originan y trata de dar soluciones:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

51. Debido a las tensiones que se crean por un conflicto, mi reacción es entusiasta y amistosa:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

52. Cuando las cosas no van bien, defiendo, resisto o ataco con mis propios argumentos:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

Actitud de propietarios: Formación del propietario

53. Considero que la experiencia laboral que poseo es suficiente para la administración de la empresa

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

54. Considero que la experiencia laboral que poseen los miembros de la familia es suficiente para la administración de la empresa:

- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
-
-

55. Considero que la experiencia laboral que poseen los directivos es suficiente para la administración de la empresa:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

56. La autoformación que poseo es suficiente para la administración de la empresa:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

Clima Organizacional: Gestión

57. Mi empresa cuenta con un organigrama:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

58. Considero que cuando se contrata a algún candidato ya sea miembro de la familia o candidato externo se le dan a conocer sus actividades a realizar en el puesto:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

59. Considero que existe una definición de cargos en la empresa:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

60. Considero que todos tienen claro incluyendo los miembros de la familia lo que se espera de ellos:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

61. En la empresa estos cargos se asignan de acuerdo con las capacidades, habilidades y destrezas que posee cada persona:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

62. Considero que los directivos tienen acceso al uso de activos de la empresa tales como vehículos:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
63. Considero que los miembros de la familia y directivos se encuentran satisfechos por el trabajo que realizan:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
64. Considero que se encuentran satisfechos con las oportunidades que les ofrece el trabajo que realizan y este les permite a los miembros de la familia y directivos realizar cosas para destacarse:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
65. Considero que el trabajo que realizan los miembros de la familia y directivos les da las oportunidades de realizar las cosas que les gustan:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
66. Considero que se encuentran remuneradas de manera adecuada las actividades que realizan con el sueldo que perciben los miembros de la familia y directos:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
67. Considero que los objetivos y metas que deben alcanzar los miembros de la familia y directivos las pueden lograr:
- 0 Completo Desacuerdo
 - 1 Parcialmente en desacuerdo
 - 2 Indiferente
 - 3 Medianamente de acuerdo
 - 4 Completamente de acuerdo
-
-

Clima Organizacional: Supervisión

68. Considero que las relaciones interpersonales con los miembros de la familia y directivos y empleados son excelentes:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

69. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la supervisión que reciben:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

70. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la frecuencia y proximidad en la que son supervisados:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

71. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la forma en que se juzga su trabajo:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

72. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo en que todos reciben un trato de igualdad y justicia por parte de la empresa:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

73. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con el apoyo que revisen de mi parte:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

74. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados mantienen una excelente comunicación conmigo:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

75. Considero que los mecanismos de comunicación con los que cuenta la empresa son eficaces para la toma de decisiones:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

Clima Organizacional: Esfuerzo

80. Considero que los familiares que trabajan en la familia y los directivos buscan mantener un paso uniforme de trabajo:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

81. Considero que los familiares que trabajan en la familia y los directivos se esfuerzan vigorosamente y los demás los apoyan:

- 0 Completo Desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 2 Indiferente
- 3 Medianamente de acuerdo
- 4 Completamente de acuerdo

Plan de sucesión: Estrategias e competitividad

82. La ventaja más importante para empresa para competir es:

- 1. Disminución de costos. (Precios)
- 2. Diferenciación del producto. (Calidad)
- 3. Retador del Mercado
- 4. De Líder del Mercado
- 5. De concentración.

86. Considero que las ventajas en relación con mis competidores son:

- 1. Precio
- 2. Calidad
- 3. Diseño
- 4. Prestigio
- 5. Tiempo entrega

87. Considero que son mis principales factores de competitividad son:

- 1. Precio
- 2. Calidad
- 3. Diseño

Variedad del producto

1. Tiempo entrega

Plan de sucesión: Rentabilidad

92. Las ventas en mi empresa se realizan a través de:

1. Contado
2. Crédito
3. Ambos
4. Sistema de apartado
5. Otros

93. Las medidas que se han aplicado en mi empresa para disminuir los costos de fabricación es a través de:

1. Compra de materia prima
2. Negociación de precios con los Proveedores
3. Disminuir personal
4. Capacitar al personal
5. Mantenimiento a maquinaria y equipo

Conflictos Intergrupales: Contexto Familiar

97. Considero que la relación conmigo (propietario) y los miembros de la familia es:

1. Equilibrada
2. Tensa
3. Distanciada
4. Cordial
5. Hostilidad

98. Considero que la relación conmigo (propietario) y los directivos de la empresa es:

1. Equilibrada
2. Tensa
3. Distanciada
4. Cordial
5. Hostilidad

99. Considero que la relación conmigo (propietario) y los demás colaboradores de la empresa es:

1. Equilibrada
2. Tensa
3. Distanciada
4. Cordial
5. Hostilidad

Conflictos Intergrupales: Desarrollo de Personal

100. En mi empresa se administra la capacitación de los miembros de la familia y/o empleados a través de:

1. Programas de capacitación
2. Por política contractual
3. Por requerimientos específicos
4. Por cursos de capacitación
5. Existe un plan maestro de capacitación

101. En mi empresa se han observado mejoras como resultado de la capacitación de personal a través de:

1. Mayor producción
2. Aumento en las ventas
3. Ahorro en los costos
4. Introducción de nuevos diseños
5. No se han observado resultados

Actitud de propietarios: Proceso de Sucesión

102. Los familiares políticos que participan en la Administración de mi empresa son:

1. Yernos
2. Tíos
3. Primos
4. Sobrinos
5. Otros

105. Mi Empresa es manejada por:

1. Un grupo de familiares herederos
2. Por el fundador de la empresa
3. Un grupo de familiares fundadores
4. Una persona líder o cabeza principal (heredero)
5. Por la esposa considerada la cofundadora

106. Mi empresa se encuentra en:

1. Primera generación
2. Segunda generación
3. Tercera generación
4. Cuarta generación
5. Quinta generación

107. Los criterios que voy a determinar para designar al sucesor de mi empresa son:

1. Formación académica
2. Experiencia
3. Edad
4. Sexo
5. Ninguno

Actitud de propietarios: Estilos de Liderazgo

Clima Organizacional: Gestión

117. Los criterios utilizados al momento de designar cargos directivos en mi empresa son:

1. Formación y experiencia profesional independientemente de que el ocupante no sea miembro de la familia
2. Formación y experiencia profesional de un miembro de la familia
3. Formación de jóvenes miembros de la familia
4. Por dar trabajo a un miembro de la familia
5. Que los familiares ocupen puestos claves en la empresa

118. La remuneración del trabajo de los miembros de los familiares en comparación con el valor del mercado en mi empresa esta:

1. Por encima del mercado
 2. Al valor del mercado
 3. Por debajo del mercado
 4. De acuerdo a las políticas de remuneración de la empresa
 5. De acuerdo al criterio del fundador
-
-

ANEXO 4

Análisis Factorial. Plan de sucesión. Competitividad.

Alfa de Cronbach

RELIABILITY

```
/VARIABLES=p2 p3 p4 p82 p86 p87  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE HOTELLING ANOVA TUKEY  
/SUMMARY=TOTAL .
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\vicky.Vicerrectoria\Documents\Base de datos\Base de datos (09 Feb 2009).sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	33	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.726	.736	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Considero que las actitudes de mis competidores y proveedores locales en términos de cooperación y aprendizaje son excelentes:	1.5152	1.30195	33
Considero que la habilidad del gobierno, las empresas y la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional son excelentes:	1.2727	1.20605	33
Considero que el marco legal para hacer negocios en México es el apropiado:	1.2727	1.35261	33
La ventaja más importante para empresa para competir es:	2.0909	.91391	33
Considero que las ventajas en relación con mis competidores son:	2.1818	.98281	33
Considero que son mis principales factores de competitividad son:	2.1818	.95048	33

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Considero que las actitudes de mis competidores y proveedores locales en términos de cooperación y aprendizaje son excelentes:	9.0000	11.688	.681	.535	.610
Considero que la habilidad del gobierno, las empresas y la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional son excelentes:	9.2424	13.314	.531	.527	.665
Considero que el marco legal para hacer negocios en México es el apropiado:	9.2424	14.439	.309	.566	.743
La ventaja más importante para empresa para competir es:	8.4242	14.189	.642	.476	.647
Considero que las ventajas en relación con mis competidores son:	8.3333	16.104	.301	.625	.729
Considero que son mis principales factores de competitividad son:	8.3333	15.729	.373	.680	.711

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10.5152	19.445	4.40966	6

ANOVA with Tukey's Test for Nonadditivity

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People			103.707	32	3.241		
Within People	Between Items		32.995	5	6.599	7.427	.000
	Residual	Nonadditivity	4.399 ^a	1	4.399	5.077	.026
		Balance	137.773	159	.866		
		Total	142.172	160	.889		
	Total		175.167	165	1.062		
Total			278.874	197	1.416		

Grand Mean = 1.7525

a. Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 1.884.

Hotelling's T-Squared Test

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
20.465	3.581	5	28	.013

ANEXO 5

Matriz de Correlación. Correlación de Pearson

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=competitividad Tecnologia Rentabilidad PlanSucesion
ContextoFamiliar DesarrolloPersonal ConsejoFamiliar EstilosLiderazgo
FormacionPropietario Gestion Supervision Esfuerzo
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .
    
```

Correlations

[DataSet5] C:\Users\vicky.Vicerrectoria\Documents\Base de datos\Base de datos (09 Feb 2009).sav

Correlations

	Competitividad	Tecnologia	Rentabilidad	Plan Sucesion	Contexto Familiar	Desarrollo Personal	Consejo Familiar	Estilos Liderazgo	Formacion Propietario	Gestion	Supervision	Esfuerzo
Competitividad	Pearson Correlation = 1 Sig. (2-tailed) N = 33	.109 .546 33	-.085 .637 33	.057 .752 33	-.035 .845 33	.462* .007 33	.257 .150 33	.127 .482 33	-.104 .566 33	.133 .461 33	-.005 .980 33	.230 .199 33
Tecnologia	Pearson Correlation = .109 Sig. (2-tailed) N = 33	1 .546 33	.023 .898 33	.075 .678 33	.007 .971 33	.338 .054 33	.110 .543 33	.231 .196 33	.287 .105 33	-.029 .871 33	.452* .008 33	.342 .051 33
Rentabilidad	Pearson Correlation = -.085 Sig. (2-tailed) N = 33	.023 .637 33	1 .898 33	-.337 .055 33	-.278 .117 33	.180 .317 33	.066 .714 33	-.096 .595 33	-.124 .491 33	.238 .183 33	-.017 .923 33	.074 .682 33
Plan Sucesion	Pearson Correlation = .057 Sig. (2-tailed) N = 33	.075 .752 33	-.337 .055 33	1 .829 33	.039 .829 33	-.090 .617 33	-.380* .029 33	.313 .076 33	.345* .049 33	-.351* .045 33	.066 .716 33	-.077 .670 33
Contexto Familiar	Pearson Correlation = -.035 Sig. (2-tailed) N = 33	.007 .845 33	-.278 .117 33	.039 .829 33	1 .829 33	.191 .288 33	-.227 .204 33	-.020 .911 33	-.008 .965 33	-.267 .134 33	.047 .796 33	-.171 .342 33
Desarrollo Personal	Pearson Correlation = .462* Sig. (2-tailed) N = 33	.338 .007 33	.180 .317 33	-.090 .617 33	.191 .288 33	1 .288 33	.234 .190 33	.178 .320 33	.025 .891 33	.269 .131 33	.287 .106 33	.606* .000 33
Consejo Familiar	Pearson Correlation = .257 Sig. (2-tailed) N = 33	.110 .543 33	.066 .714 33	-.380* .029 33	-.227 .204 33	.234 .190 33	1 .33 33	-.308 .081 33	-.112 .536 33	.376* .031 33	-.021 .906 33	.144 .423 33
Estilos Liderazgo	Pearson Correlation = .127 Sig. (2-tailed) N = 33	.231 .482 33	-.096 .595 33	.313 .076 33	-.020 .911 33	.178 .320 33	-.308 .081 33	1 .33 33	.690* .000 33	.170 .345 33	.779* .000 33	.229 .199 33
Formacion Propietario	Pearson Correlation = -.104 Sig. (2-tailed) N = 33	.287 .566 33	-.124 .491 33	.345* .049 33	-.008 .965 33	.025 .891 33	-.112 .536 33	.690* .000 33	1 .439 33	.140 .000 33	.670* .000 33	.152 .397 33
Gestion	Pearson Correlation = .133 Sig. (2-tailed) N = 33	-.029 .461 33	.238 .183 33	-.351* .045 33	-.267 .134 33	.269 .131 33	.376* .031 33	.170 .345 33	.140 .439 33	1 .010 33	.442* .010 33	.274 .123 33
Supervision	Pearson Correlation = -.005 Sig. (2-tailed) N = 33	.452* .980 33	-.017 .923 33	.066 .716 33	.047 .796 33	.287 .106 33	-.021 .906 33	.779* .000 33	.670* .000 33	.442* .010 33	1 .010 33	.316 .073 33
Esfuerzo	Pearson Correlation = .230 Sig. (2-tailed) N = 33	.342 .051 33	.074 .682 33	-.077 .670 33	-.171 .342 33	.606* .000 33	.144 .423 33	.229 .199 33	.152 .397 33	.274 .123 33	.316 .073 33	1 33

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).