

<https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2781>

Artículos científicos

La profesionalización y su relación con el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas familiares

The professionalization and its relationship with organizational performance in small and medium family businesses

Profissionalização e sua relação com o desempenho organizacional em pequenas e médias empresas familiares

Norma A. Pedraza Melo

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

napedraza@docentes.uat.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9566-2880>

Ma. Patricia Torres Rivera

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México

patricia.torres@uaslp.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6122-476X>

Isabel C. Flores Rueda

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México

isabel.flores@uaslp.mx

<https://orcid.org/0000-0003-1257-2893>

Resumen

El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la profesionalización de la gerencia y el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas familiares. Se realizó mediante un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de alcance explicativo. Se aplicó un cuestionario a una muestra de 114 directivos de los estados de Tamaulipas y San Luis Potosí, México. La validación de las hipótesis se realizó mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM) con el método de mínimos cuadrados parciales (PLS). Los resultados indican que la profesionalización contribuye a explicar el desempeño organizacional de los negocios familiares ($p < .001$; $R^2 = 0.471$); por tanto, invertir en la profesionalización de la gerencia y del personal aporta beneficios en la consecución de los objetivos del negocio.

Palabras clave: desempeño organizacional, empresa familiar, pequeñas y medianas empresas, estrategia, profesionalización.

Abstract

The study aimed to determine the relationship between management professionalization and organizational performance in small and medium-sized family businesses. It was conducted using a quantitative, non-experimental, explanatory design. A questionnaire was administered to a sample of 114 managers from the states of Tamaulipas and San Luis Potosí, Mexico. Hypotheses were tested via structural equation modeling (SEM) using the partial least squares (PLS) method. The results indicate that professionalization significantly contributes to explaining the organizational performance of family businesses ($p < .001$; $R^2 = 0.471$). Therefore, investing in the professionalization of management and staff yields benefits for achieving the organization's objectives.

Keywords: family business; professionalization, organizational performance, small and medium-sized enterprises (SMEs), strategy.

Resumo

Este estudo teve como objetivo determinar a relação entre a profissionalização da gestão e o desempenho organizacional em pequenas e médias empresas familiares. Foi utilizada uma abordagem quantitativa, com um delineamento explicativo não experimental. Um questionário foi aplicado a uma amostra de 114 gestores dos estados mexicanos de Tamaulipas e San Luis Potosí. A validação das hipóteses foi realizada por meio de modelagem de equações estruturais (MEE) com o método de mínimos quadrados parciais (MQP). Os resultados indicam que a profissionalização contribui para explicar o desempenho organizacional das empresas familiares ($p < 0,001$; $R^2 = 0,471$); portanto, investir na profissionalização da gestão e da equipe proporciona benefícios na conquista dos objetivos empresariais.

Palavras-chave: desempenho organizacional, empresa familiar, pequenas e médias empresas, estratégia, profissionalização.

Fecha Recepción: Abril 2025

Fecha Aceptación: Diciembre 2025

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) desempeñan un papel crucial en el progreso tanto económico como social de los países, son reconocidas por su gran capacidad para generar empleo (Saavedra, 2014). Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2020), en México, el 95 % de los establecimientos corresponden a microempresas, mientras que el 4 % son pequeñas y solo el 0,8 % son medianas. Este tipo de empresas representa el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y son responsables del 68,4 % de los puestos laborales. En cuanto a la distribución sectorial, el 12,19 % se dedica a la industria, el 46,65 % al comercio, el 39,15 % a los servicios no financieros y el 2,01 % a otras actividades (INEGI, 2020), lo que resalta la importancia de los sectores comercial y de servicios en las MIPYMES mexicanas.

De igual manera, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), predominantemente de origen familiar, conforman el 99 % del total de las unidades económicas y tienen en promedio 5,4 empleados. Conforme a datos del INEGI (2020), se confirma que las MIPYMES tienen una contribución importante del PIB de México, lo que resalta su relevancia en la economía y su impacto en el progreso nacional. Por otro lado, las empresas familiares desempeñan un papel clave en la economía mundial, dado que cerca del 85 % de las empresas a nivel global están vinculadas a una familia. En regiones emergentes, las empresas familiares constituyen el 85 % en el Sudeste Asiático, el 75 % en América Latina, el 67 % en la India y aproximadamente el 65 % en el Medio Oriente (Briano-Turrent et al., 2020).

La reflexión sobre las pequeñas y medianas empresas familiares abarca varios elementos, tales como su definición, trayectoria, evolución y las estrategias competitivas con el propósito de mantenerse en el mercado. Estas entidades son clave en las economías nacionales, lo que hace esencial su análisis para entender su operatividad y los retos que enfrentan. Son generadoras principales del empleo formal, por ello es crucial profundizar en la gestión de estas organizaciones y aportar datos empíricos a fin de plantear soluciones dirigidas a mejorar su sostenibilidad y eficacia (Párraga Franco et al., 2021).

Las pequeñas y medianas empresas familiares constituyen un pilar estructural de la economía nacional (INEGI, 2020). No obstante, diversos estudios han documentado que su escasa profesionalización limita su crecimiento, competitividad y capacidad de transitar hacia modelos de gestión sostenibles (Marcelino Aranda et al., 2022; Soto Maciel, 2013). En particular, existe una carencia de investigaciones que aborden empíricamente esta problemática en el contexto del noreste de México, caracterizado por condiciones institucionales, organizacionales y culturales específicas. Por ello, es

fundamental aportar evidencia localizada que permita comprender cómo se manifiesta la profesionalización en dichas empresas y su posible incidencia en el desempeño organizacional.

Ante los retos a los que hacen frente estas unidades económicas, se estima una línea de investigación importante la generación de conocimiento acerca del análisis de la profesionalización de la gerencia y de su personal (Rueda Galvis, 2011; Soto Maciel, 2013), ya que se argumenta que el bajo nivel de profesionalización en las empresas familiares de América Latina es lo que limita su competitividad y sostenibilidad a largo plazo (Rueda Galvis, 2011). Por ende, la relevancia de la profesionalización en el negocio familiar, que implica el desarrollo de conocimiento, competencias, habilidades, certificaciones, prácticas gerenciales y experiencia, tanto de los directivos o dueños de la empresa familiar como del personal que labora en estas unidades económicas.

De acuerdo con García Aráoz et al. (2022), una empresa familiar se caracteriza por la confluencia de los sistemas de empresa, familia y propiedad, diferenciándose de las empresas no familiares debido a la influencia ejercida por los vínculos familiares. De la misma manera, Santamaría Freire y Pico (2015) refieren a este tipo de organizaciones como unidades económicas en las que la familia tiene un papel superior en la administración del negocio, combinando funciones familiares y empresariales. Aunado a estos conceptos, diversos autores resaltan que la sobrevivencia de las empresas familiares depende de factores estratégicos, organizacionales y humanos (Chittoor & Das, 2007; Hall & Nordqvist, 2008; Marcelino Aranda et al., 2022).

De acuerdo con Hall y Nordqvist (2008) existen dos habilidades importantes para la gestión de las empresas familiares, entre las cuales se mencionan las formales y las culturales, las primeras son adquiridas a través de la educación y las segundas implican comprender los valores de la familia. Reforzando con Chittoor y Das (2007) quienes mencionan que la visión estratégica y la formación son fundamentales para garantizar el éxito del sucesor en los negocios familiares. En una línea más estructural Marcelino Aranda et al. (2022) destacan que la integración entre los procesos de sucesión, profesionalización e institucionalización son esenciales para garantizar la sobrevivencia sostenible de las empresas familiares.

En el contexto de la relevancia que tienen los lazos familiares en la administración de estas empresas, el objetivo del presente estudio es analizar la relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas familiares de los estados de San Luis Potosí y Tamaulipas, México. La hipótesis central plantea que la profesionalización contribuye positivamente al desempeño organizacional,

lo cual es consistente con los planteamientos de autores como Polat (2021) y Dekker et al. (2015). Para evaluar esta relación, el diseño metodológico del estudio se abordó desde un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance explicativo, validando las hipótesis de investigación mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM) con el método de mínimos cuadrados parciales (PLS). Se recabaron datos a través de un cuestionario aplicado a 114 directivos de empresas familiares, que permitió recabar información de indicadores relacionados con la profesionalización y el desempeño organizacional.

El presente informe se estructura en cinco secciones. El primer apartado corresponde a la introducción que expone de manera general la importancia de la empresa familiar. En el segundo apartado se presenta la revisión de literatura sobre las variables de profesionalización y desempeño organizacional, así como los antecedentes en la relación de ambos constructos. En un tercer apartado se expone el proceso metodológico del estudio. En el cuarto apartado se presentan los principales resultados que comprende el análisis factorial confirmatorio (AFC) como parte del SEM y la validación de hipótesis de investigación (PLS-SEM), para finalizar se exponen las conclusiones y líneas de futuros de estudio.

Revisión de la literatura

La importancia de la profesionalización y el desempeño organizacional en la pequeña y mediana empresa familiar

San Martín Reyna y Durán Encalada (2017), a través de la Red de Investigación de Empresas Familiares (RIEF) en México, señalan que el 83 % de las empresas en el país pertenecen al sector familiar. Estas cifras subrayan la importancia de estas organizaciones en la economía y destacan la necesidad de profesionalizar a su personal para asegurar su sostenibilidad y eficacia (Soto Maciel, 2013). Hernández y Portillo (2016) identifican tres enfoques principales en la gestión de la profesionalización: 1) contar con un equipo directivo competente, 2) contratar expertos externos y 3) aplicar prácticas de recursos humanos.

Para Girardo (2001) la profesionalización conlleva un proceso de adopción de metodologías de administración del negocio sistemáticas que permitan estructurar estrategias coherentes. Así mismo, Rueda Galvis (2011) señala que la profesionalización es esencial para el crecimiento y desarrollo de las empresas familiares, que integra métodos innovadores para alcanzar metas de productividad y competitividad en el negocio familiar. Marcelino Aranda et al. (2020) subrayan que la profesionalización es

un factor clave para asegurar la continuidad del negocio y la armonía dentro de la familia, lo que se refleja en los resultados económicos y financieros.

De acuerdo con Belausteguigoitia Rius (2017), se infiere que el proceso de profesionalización es gradual, comienza con la creación de puestos que se basan en las competencias laborales y no en preferencias familiares. Además, afirma que la administración actual debe priorizar fomentar la profesionalización en las MIPYMES. Por su parte, Rueda Galvis (2011) señala que la profesionalización se observa como un proceso que proporciona una estructura estratégica y operativa necesaria para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas familiares, ya que, ante la ausencia de profesionalización, las empresas corren el riesgo de ser poco competitivas.

Los estudios revisados coinciden en que la profesionalización es un proceso complejo, de carácter evolutivo, que involucra desde el diseño de puestos con base en competencias (Belausteguigoitia Rius, 2017), hasta la institucionalización de prácticas de planeación estratégica, ética organizacional y gobierno corporativo. Sin embargo, a pesar de estos avances teóricos, persisten importantes brechas en la literatura: a) gran parte de los estudios se centran en definiciones tradicionales, enfocadas a la incorporación de externos a la familia, sin abordar el desarrollo de capacidades internas; b) hay escasa evidencia empírica validada en contextos emergentes como México; y c) son limitados los trabajos que abordan la profesionalización como constructo multidimensional desde un enfoque integral. Este estudio pretende aportar a esas lagunas mediante una aproximación empírica y contextualizada.

Aponte López (2020) resalta la importancia de la formación y la experiencia de los directivos como elementos fundamentales en la gestión empresarial. Chittoor y Das (2007) asocian a la profesionalización con las habilidades gerenciales, mientras que otros autores la consideran un factor crucial para afrontar las condiciones dinámicas del mercado (Hall & Nordqvist, 2008; Ingram & Glód, 2018; Pavón, 2017). De acuerdo con Luna Lagunes et al. (2018) la profesionalización es un proceso que implica la adopción de métodos de trabajo formalmente estructurados que facilitan el desarrollo de estrategias y evaluaciones del desempeño organizacional, y señalan que la continuidad de las empresas familiares depende en gran medida de la alineación entre los objetivos familiares y empresariales. Desde la perspectiva del modelo de ciclo de vida de la empresa familiar de Gimeno et al. (2004), se infiere que la profesionalización adquiere especial relevancia durante las etapas de crecimiento y madurez del ciclo de vida del negocio (Marcelino Aranda et al., 2020). Por ello la relevancia de analizar la profesionalización,

porque implica gestionar el desarrollo del conocimiento, competencias, habilidades y experiencia gerencial tanto en directivos como el personal en los negocios familiares.

Lenguaza Alborn et al. (2024) afirman que la planificación sucesoria, un liderazgo eficiente, una sólida cultura organizacional, una adecuada gestión de conflictos familiares y la implementación de un protocolo familiar son elementos interrelacionados que influyen en la sostenibilidad de estas organizaciones, subrayando así la importancia de la profesionalización tanto de la dirección como del capital humano en cualquier empresa. Por ello, desde la academia, se considera pertinente aportar evidencia empírica sobre la profesionalización y su contribución en el desempeño organizacional de MIPYMES familiares. A partir de esto, se exponen algunos estudios que exploran la profesionalización en las empresas familiares y las diferentes dimensiones para explicarla, tal como se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones de la profesionalización en empresas familiares

Autores	Estudio	Dimensiones
Cabrejos Burga et al. (2020)	Profesionalización en la gestión administrativa empresas familiares del sector gráfico.	Estrategia. Estructura. Buenas prácticas.
Luna Lagunes et al. (2018)	La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México.	Administración y recursos humanos. Planeación estratégica. Gobierno. Sucesión.
Gálvez Vera (2017)	Plan estratégico para la profesionalización de las empresas manufactureras.	Empresa (planeación estratégica, liderazgo, desarrollo profesional, definición de puestos). Familia (nivel de compromiso de la familia hacia la empresa). Propiedad (información financiera, plan de sucesión).
Hernández y Portillo (2016)	Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica.	Las políticas de recursos humanos. Diseños organizativos. Las herramientas tecnológicas de apoyo a la gerencia. Gobierno corporativo. La planificación.
Vega López et al. (2013)	La profesionalización como factor de competitividad: Un análisis de las empresas familiares del sector industrial, en Tijuana, BC, México.	Cultura organizacional. Selección del personal (perfil profesional). Liderazgo. Capacitación. Planeación estratégica. Sucesión.

Fuente: elaboración propia con base en la literatura consultada

Como se puede observar en la tabla 1, las dimensiones de la profesionalización en negocios familiares coinciden fundamentalmente en las categorías relacionadas con las prácticas de la estrategia, la gestión del capital humano, así como la dimensión de estructuras y diseño organizacional entre otras referidas por los autores consultados, como son el liderazgo, la cultura y la planificación de la sucesión. De allí la conveniencia de analizar la relación que este constructo de profesionalización tiene con el desempeño organizacional en los negocios familiares (Polat, 2021).

El estudio del desempeño organizacional es un tema de gran interés debido a su relevancia como estrategia para mejorar la eficiencia y competitividad de una empresa (Barradas et al., 2021). Este concepto se posiciona como uno de los más influyentes en la

gestión estratégica y en las investigaciones organizacionales (Al-Dhaafri et al., 2016; Richard et al., 2009). El desempeño de una organización se ve profundamente afectado por su habilidad para afrontar los retos del entorno empresarial (Bertolli et al., 2017). Por ende, la importancia de medirlo para generar información valiosa que permita a los directivos formular estrategias que optimicen sus resultados, eficiencia y competitividad como indicadores clave.

El desempeño organizacional se mide en función del grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa (Richard et al., 2009; Pedraza & De La Gala, 2022), considerando tanto indicadores cuantitativos (resultados financieros y contables) como indicadores cualitativos (liderazgo, habilidades gerenciales, capacidades estratégicas, cultura organizacional, gestión del capital humano, satisfacción del cliente, eficiencia de los procesos). Además, hablar sobre el desempeño organizacional lleva implícita la discusión sobre las fuentes internas de competitividad (Torres & Pedraza, 2023). Según Mora-Riapira et al. (2015), aunque la competitividad empresarial está relacionada con factores externos como las políticas gubernamentales, estructura económica y características del mercado, su éxito depende en gran medida del desempeño interno de la organización.

Por lo que desde la perspectiva de Richard et al. (2009) y de Pedraza y De La Gala (2022), el concepto de desempeño organizacional implica una serie de retos en su medición según los contextos e intereses de administradores y académicos para su comprensión, lo cual refleja la percepción de los gerentes sobre la importancia de gestionar recursos intangibles y no financieros. Este enfoque es una alternativa a las métricas tradicionales basadas en resultados financieros para medir el desempeño organizacional, especialmente cuando la información contable no está disponible debido a su sensibilidad para proporcionarla. Así, elementos como la eficiencia en los procesos, la imagen institucional, la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente se convierten en rasgos cualitativos convenientes para medir este constructo (Pedraza & De La Gala, 2022).

Relación de la profesionalización y el desempeño organizacional: hipótesis

La profesionalización en las empresas familiares está estrechamente relacionada con su expansión y rentabilidad (Hall & Nordqvist, 2008). Esta se entiende como un proceso que avanza de manera progresiva (Belausteguigoitia Rius, 2017) en la gestión de la empresa familiar. La profesionalización es un concepto que abarca la implementación de prácticas que desarrollan las competencias directivas, fortalecen la conexión entre intereses familiares y los objetivos estratégicos del negocio, con el propósito de garantizar la continuidad y crecimiento de la empresa (Aponte López, 2020). Además, se ha observado que la profesionalización de las empresas familiares ha mostrado una correlación positiva con el rendimiento financiero, determinándose que la dimensión de los empleados es la que la tiene un mayor impacto (Polat, 2021).

Por otro lado, el desempeño organizacional se evalúa a través del logro de resultados, que considera indicadores cuantitativos como cualitativos. Mora-Riapira et al. (2015) sostienen que la competitividad empresarial está directamente influenciada por el desempeño interno de la organización. Tseng y Lee (2014) subrayan la relevancia del capital humano en pequeñas y medianas empresas familiares. Por su parte, Chittoor y Das (2007), así como Hall y Nordqvist (2008), conectan la profesionalización con la capacidad de crecimiento y adaptación de las empresas familiares en mercados en constante cambio (Ingram & Glód, 2018; Pavón, 2017). Dada la importancia de la profesionalización y su impacto en el desempeño organizacional, en la tabla 2 se presentan estudios que exploran este fenómeno de análisis.

Tabla 2. Análisis de la profesionalización y el desempeño organizacional

Autor	Estudio	Alcance
Dekker et al. (2015)	El efecto de la profesionalización de la empresa familiar como un constructo multidimensional sobre el desempeño de la empresa	Este estudio abordó la profesionalización como un constructo multidimensional, y evalúa el impacto en el rendimiento empresarial.
Polat y Benligiray (2022)	El impacto de la profesionalización de las empresas familiares en el desempeño financiero: un enfoque multidimensional	Este estudio analizó cómo la profesionalización influye en el desempeño de las empresas familiares.
Pauli (2019)	Profesionalización de la formación y desempeño de las PYMES	En este estudio se analizó la profesionalización de la formación y verificar la interdependencia entre el nivel de profesionalización de la formación y los resultados empresariales.
Aboramadam (2021)	Características de los equipos de alta dirección y desempeño de las empresas: revisión de la literatura y líneas de investigación para el futuro.	En este trabajo se realizó una revisión de la literatura empírica sobre la relación entre las características de los equipos de alta dirección y el desempeño de las empresas emprendedoras.
Bayona (2019).	Relación de la profesionalización y el desempeño organizacional de Mypes familiares de transporte terrestre de carga de bienes fiscalizados de Lima 2018	El trabajo analizó la relación de la profesionalización con el desempeño organizacional de las empresas familiares de transporte de carga de bienes fiscalizados.
Hensellek et al. (2023)	Liderazgo empresarial, flexibilidad estratégica y desempeño empresarial: ¿Importa el alcance del control de los fundadores?	El estudio identificó la relación entre liderazgo y desempeño de la empresa, se sabe poco sobre los mecanismos y el contexto organizacional a través de los cuales las conductas de liderazgo empresarial de los fundadores afectan el desempeño de la empresa.

Razzak et al. (2021)	Compromiso familiar y desempeño en empresas familiares privadas: efecto moderador de la profesionalización	El trabajo examinó la interacción entre el compromiso familiar como un recurso centrado en la familia y la profesionalización de la organización como un recurso centrado en la empresa para determinar cómo ambos fenómenos se unen para mejorar el desempeño empresarial en el contexto de empresas familiares privadas.
-------------------------	--	--

Fuente: elaboración propia con base en la literatura consultada.

En el marco de los estudios referidos en la tabla 2, y con el propósito de proporcionar evidencia empírica sobre la relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional, en el contexto de empresas familiares, este trabajo tiene como propósito explorar este fenómeno en negocios ubicados en los estados de San Luis Potosí y Tamaulipas, México. Este país, caracterizado por su economía emergente, depende significativamente de las MIPYMES para la generación de empleo. Por ello, con fundamento en los trabajos de Polat (2021); Polat y Benligiray (2022); Dekker et al. (2015); se plantea que la profesionalización no es un fenómeno unidimensional, sino que puede analizarse desde dos ejes estructurales: a) recursos humanos y financieros y b) estrategia y organización. Por ello, se desagrega el planteamiento en las siguientes hipótesis específicas:

H1: Recursos humanos y financieros se relaciona positivamente con el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas familiares.

H2: Estrategia y organización se relaciona positivamente con el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas familiares.

Esta desagregación permite identificar con mayor precisión las dimensiones de impacto, fortaleciendo tanto el análisis teórico como la robustez estadística del modelo.

Material y método

Caracterización de la investigación y muestra

Con fundamento en Hernández et al. (2014), el presente estudio se desarrolló desde el enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y con alcance explicativo. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado dividido en tres secciones: a) características del negocio y encuestados, b) profesionalización y c) desempeño organizacional. El instrumento se aplicó en línea a una muestra de 114 directivos de empresas familiares localizadas en los estados de San Luis Potosí y Tamaulipas, México.

La muestra integrada fue de tipo no probabilístico y a conveniencia, y se conformó a partir del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Se incluyeron como criterios de selección de las empresas: 1) estar registradas ante el SAT, 2) pertenecer al sector familiar, 3) contar con entre 5 y 250 trabajadores, y 4) operar en el sector comercio, industria o servicios. Aunque la muestra no es representativa estadísticamente, se considera válida para una generalización analítica, siguiendo la lógica de estudios exploratorios con PLS-SEM (Hair et al., 2016).

La técnica de análisis para la validación de las hipótesis de investigación fue el modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), por su robustez ante muestras pequeñas y su capacidad para evaluar relaciones entre variables latentes. Se utilizó el software SmartPLS en su versión 4, considerando la evaluación de los indicadores de validez convergente, discriminante, confiabilidad compuesta y el coeficiente R^2 como medida de varianza explicada.

Medición de las variables profesionalización y desempeño organizacional

El constructo de profesionalización en esta investigación no implica el integrar personal que no es de la familia en la gestión del negocio, significado tradicional de este fenómeno en la literatura (Dekker et al., 2012). Para este trabajo, se va más allá de dicho concepto tradicional, puesto que la profesionalización se observa como una variable multidimensional que implica necesariamente un proceso para desarrollar competencias directivas en la gestión estratégica y organizacional de la empresa familiar, tanto para el capital humano que es y que no es familia en el negocio (Dekker et al., 2015; Polat, 2021; Polat & Benligiray, 2022).

Es así que la profesionalización en el presente estudio, significa introducir y sistematizar prácticas administrativas que permitan hacer frente a los retos y problemáticas que caracterizan a este tipo de empresas familiares para lograr su sobrevivencia y desempeño adecuado (Dekker et al., 2012; Polat, 2021), super como son los retos y consecuencias del nepotismo, altruismo, resistencia al cambio, bajo nivel de profesionalización, la interacción entre la familia y el negocio, tan solo por señalar algunos desafíos que tarde o temprano tienen que enfrentar (Dekker et al., 2012; Polat, 2021).

Para la medición de la variable de profesionalización (tabla 3), se tomó como marco de referencia diversas propuestas teóricas (Dekker et al., 2012; Luna Lagunes et al., 2018; Polat, 2021; Polat & Benligiray, 2022), contemplando indicadores relacionados

con la administración de los recursos humanos, la estrategia, también aspectos como la planificación formal, las reuniones de trabajo programadas regularmente, las responsabilidades definidas, la capacitación formal, el desarrollo gerencial, entre otros indicadores. Con base a los autores consultados se formularon 22 reactivos para medir la profesionalización en las empresas familiares. Se presentaron los reactivos a los encuestados en escala tipo Likert con siete niveles de respuesta.

En relación con la medición del constructo de desempeño organizacional (tabla 3), se hace énfasis que por la dificultad de acceder a registros contables de los negocios familiares, se decidió medir esta variable latente desde la filosofía de diversos autores que proponen la medición de resultados organizacionales desde la visión no financiera, es decir, considerando aspectos cualitativos desde la percepción de los directivos encuestados (Mora-Riapira et al., 2015; Pedraza & De La Gala, 2022; Pedraza et al., 2021; Polat, 2021; Torres & Pedraza, 2023; Tseng & Lee, 2014).

Tabla 3. Operacionalización de las variables de estudio

Variable latente	Aproximación conceptual	Medición	Marco referencial
Profesionalización	Constructo que refiere a aspectos relacionados con prácticas de toma de decisiones en el rumbo del negocio, gestión de recursos humanos, financieros, gestión de la estrategia, sistematización, procesos y organización del negocio a favor de la sobrevivencia y crecimiento sostenido.	22 reactivos escala tipo Likert de 7 puntos.	Dekker et al. (2015); Luna Lagunes et al. (2018); Polat (2021); Polat y Benligiray (2022).
Desempeño organizacional	Mide rasgos relacionados con resultados del negocio, como participación en el mercado, satisfacción de clientes, imagen institucional, mejora de procesos, mejorar en la proveeduría.	Diez reactivos presentados en escala tipo Likert de 7 puntos.	Chittoor y Das (2007); Mora-Riapira et al. (2015); Pedraza y De La Gala (2022); Torres y Pedraza (2023); Ramírez et al. (2021); Tseng y Lee (2014)

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados

Tratamiento en el análisis de los datos y validación de hipótesis

El análisis de la información recabada de la muestra implicó el uso de estadística descriptiva (Ritchey, 2008), concretamente para exponer en frecuencias y porcentajes la descripción de las principales características de las empresas familiares, así como de los informantes que participaron en este estudio, quienes accedieron a responder el formulario en línea que se les hizo llegar a sus correos electrónicos.

Con fundamento en Hair et al. (2016) y en Mendoza y Moliner (2022), se recurrió a la técnica de modelado PLS-SEM por su robustez para la validación de hipótesis de investigación, utilizando el software SmartPLS en su versión 4. De acuerdo con Martínez Ávila y Fierro Moreno (2018) se acudió a esta técnica, por tratarse del método apropiado para tamaños de muestra pequeños, como en este estudio ($n = 114$), cuando se incumple el requisito de normalidad en la distribución de datos, cuando hay el interés de analizar diversas relaciones entre variables latentes al mismo tiempo, así como cuando el interés se centra en explorar la predicción entre constructos, como corresponde al objetivo del presente trabajo, que es determinar la relación de la profesionalización hacia el desempeño organizacional en las empresas familiares analizadas. Estos criterios referidos en el uso de PLS-SEM se fundamentan en diversos autores como Hair et al. (2016), Mendoza y Moliner (2022); Pedraza y De La Gala (2022) y Torres y Pedraza (2023).

En la primera fase del modelado PLS-SEM, conocida como validación del modelo de medida (Hair et al., 2016; Chacón et al., 2022) se logró identificar y evaluar la estructura subyacente de las variables latentes de profesionalización y desempeño organizacional. Esta etapa facilitó observar la validez de constructo mediante la valoración de indicadores como la confiabilidad, cargas factoriales de los reactivos, validez convergente y discriminante propios del análisis factorial confirmatorio (AFC); para posteriormente en la fase dos (Hair et al., 2016; Martínez Ávila & Fierro Moreno, 2018), analizar y evaluar el modelo estructural, que es la fase que corresponde para validar la hipótesis de relación positiva en la profesionalización y el desempeño organizacional en negocios familiares ubicados en los estados de San Luis Potosí y Tamaulipas, México.

En la validez de constructos (AFC), se observaron indicadores de consistencia interna como el Alpha de Cronbach (Nunnally, 1995) y fiabilidad compuesta adecuados, puesto que los valores estuvieron determinados $> 0,70$ (Hair et al., 2016). La validez convergente adecuada ya que contó con valores $> 0,60$ y la validez discriminante con el HTMT con resultados $< 0,85$ (Hair et al., 2016); además los reactivos que se seleccionaron para caracterizar a la profesionalización y al desempeño organizacional son

aquellos que presentaron cargas factoriales $> 0,70$ (Hair et al., 2014; Hair et al., 2016; Pérez & Medrano, 2010; Pedraza et al., 2021).

En la fase del análisis del modelo estructural (segunda fase del PLS-SEM), que tiene como propósito validar la hipótesis de investigación, se acudió al bootstrapping unilateral (con remuestreo de 5000), determinándose el coeficiente de determinación (R^2), como el indicador que identifica el porcentaje que una variable independiente explica a la dependiente, fundamentado estos criterios con Hair et al. (2014), donde se valoraron los estadísticos y los valores de significancia para decidir sobre el rechazo o no de la hipótesis de investigación (valores de t de 1,96, valor de p de 0,05 y de nivel de confianza del 95 %). En donde, de acuerdo con la propuesta de interpretación de Chacón et al. (2022), la fuerza de la relación se considera el valor de R^2 , que puede ser débil (0,02), medio (0,15) o alto (0,35 en adelante), y que en el caso concreto de esta investigación, se determinó la fuerza de la relación entre los dos factores de profesionalización y el desempeño organizacional en un nivel alto.

Resultados

Caracterización general de las empresas familiares analizadas

En este apartado, se exponen en la tabla 4, las características de encuestados y empresas participantes en esta investigación. Se determinó que aproximadamente el 14 % corresponden a microempresas, el 64 % a pequeñas empresas, un 20 % a medianas y una participación minoritaria a grandes empresas (2%). Se identificó que el número de familiares que participan en el negocio como empleados oscila de uno a 13, identificando que en promedio son tres los familiares que trabajan en la empresa familiar. Se determinó que el 100% de los negocios están oficialmente registrados en su actividad económica ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT) en México. Además, el 13,3 % están en el sector industrial, el 57,5 % en el comercial y el 29,2 % llevan a cabo sus actividades en el sector de servicios. En relación con los encuestados, se encontró que el 70,8 % desempeñan el cargo de gerente, mientras que un 29,2 % funge como contador general de la empresa.

Tabla 4. Caracterización de encuestados y empresas.

Característica	F	%	Característica	F	%
Estado en el que reside el negocio			Tipo de persona registrada ante el SAT		
SLP	61	54 %	Física	76	67 %
TAMPS	52	46 %	Moral	37	33 %
Tamaño de empresa			Sector de la empresa		
Micro	16	14 %	Industrial	15	13,3 %
Pequeña	72	64 %	Comercial	63	57,5 %
Mediana	23	20 %	Servicios	33	29,2 %
Grande	2	2 %			

Nota. F= Frecuencias. SLP= San Luis Potosí. TAMPS= Tamaulipas.

En relación con la valoración de la confiabilidad y validez de constructo de las variables latentes, se presentan en seguida las secciones de resultados del modelo de medida (AFC), para pasar posteriormente a la validación de hipótesis de investigación (modelo estructural con PLS-SEM), que es el objetivo del presente estudio: determinar la relación entre los factores de la profesionalización con el desempeño organizacional en las empresas familiares analizadas.

Resultados del análisis factorial confirmatorio y validación de hipótesis de investigación

En la primera fase de este análisis, implicó la evaluación del modelo reflectivo de medida, que radica evaluar la consistencia interna y validez de constructo (ver tabla 5), los resultados mostraron que las variables latentes cumplen con los criterios de confiabilidad y validez, al identificarse cargas factoriales iguales o superiores a 0,70 en los reactivos que conformaron cada factor (Hair et al., 2014), indicando una adecuada representación de los constructos. Cabe señalar que 16 reactivos de la escala quedaron fuera con motivo de cargas inferiores a 0,70.

Se corroboró, además, una adecuada consistencia interna o confiabilidad de las escalas (FC), puesto que los valores fueron $> 0,70$ en los indicadores de alfa de Cronbach y Fiabilidad Compuesta (Nunnally, 1995). Se determinó también, de acuerdo con Hair et al. (2016) aceptable validez convergente (AVE), puesto que se identificó valores iguales o superiores a 0,60, cumpliéndose además con el criterio de validez discriminante, puesto que el HTMT mostró valores $< 0,85$, confirmándose la validez discriminante entre las variables latentes analizadas.

Tabla 5. Validez de constructo de la profesionalización y el desempeño organizacional

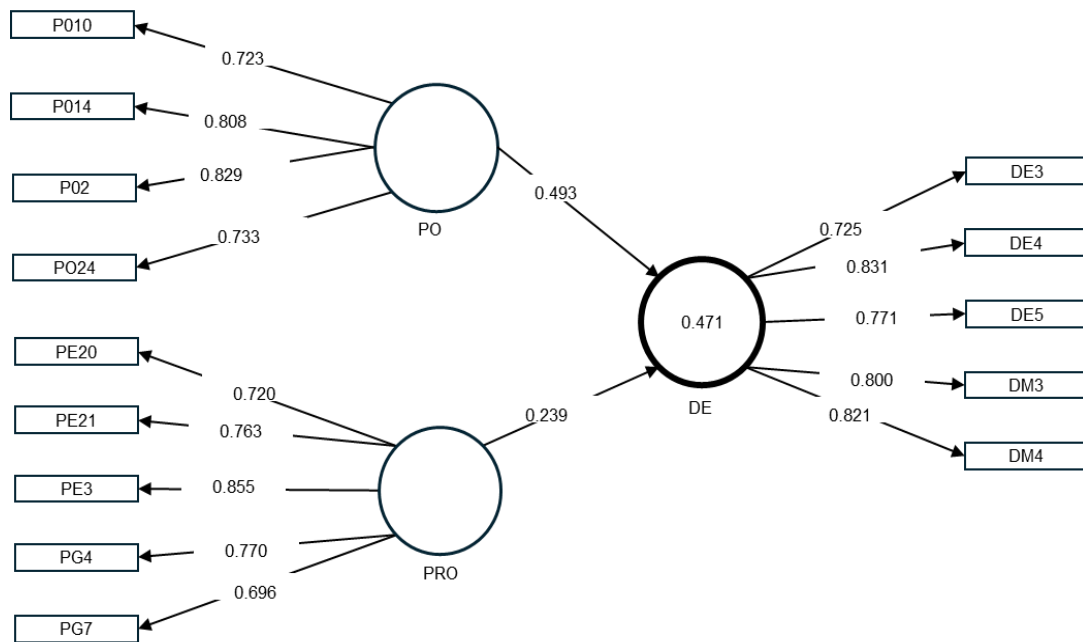
Factores de la profesionalización y el desempeño organizacional	Reactivos de cada factor con código arbitrario designado para fines de identificación	Carga factorial	alfa de Cronbach	FC	AVE
Factor PO Recursos humanos y financieros	PO2 Empleados se informan de sus obligaciones y responsabilidades	0,82	0,78	0,81	0,60
	PO10 Elaboración de informes periódicos que reflejan la situación financiera del negocio	0,72			
	PO14 Sistema de recompensas transparente y motivador para los trabajadores del negocio	0,80			
	PO24 Compresión de la misión y visión de la empresa por empleados	0,73			
Factor PRO Estrategia y Organización	PE20 Código de ética y normas de conducta observadas por todos	0,72	0,82	0,83	0,60
	PE21 Alto sentido de compromiso con el éxito de la empresa	0,76			
	PE3 Directivos toman decisiones basada en valores, principios y políticas del negocio	0,85			
	PG4 Las decisiones importantes se toman en reuniones que asisten directivos y responsables de las áreas del negocio	0,77			
	PG7 Los directivos asisten a cursos de formación para mejorar sus habilidades en la gestión del negocio	0,70			
Factor DE Desempeño organizacional	D3 Se incrementan los ingresos del negocio	0,72	0,80	0,89	0,62
	DE4 Se mejora la proveeduría de negocios al	0,83			

	obtener insumos con mejores costos				
	DE5 Se optimizan los costos de operación	0,77			
	DM3 Mejora de la satisfacción de clientes	0,80			
	DM4 Aumenta la participación del mercado	0,82			

Nota: FC = Fiabilidad compuesta, métrica que mide la consistencia interna de un constructo, es decir la fiabilidad compuesta; AVE = varianza media extraída, parámetro para medir la validez convergente; HTMT = Razón Heterotrait-Monotrait de correlaciones.

En la segunda fase de análisis del modelo reflectivo estructural, se examinó la varianza explicada mediante el coeficiente de determinación (R^2) (Chacón et al. 2022), que arrojó un valor de $R^2 = 0,471$ para el desempeño organizacional. Este resultado indica un nivel alto de explicación de la variable dependiente por parte de los dos factores (PO y PRO) determinados del constructo de la profesionalización. Ambos factores (Recursos humanos y financieros; y Estrategia y organización) mostraron relaciones significativas y positivas con el desempeño organizacional, como se observa en la figura 1, con coeficientes β de 0,493 y 0,239 respectivamente, con valores $t > 1,65$, $p < 0,05$, al 95 % de confianza; por lo que el presente informe da cuenta de que la profesionalización, a través de los dos factores determinados (PO y PRO) contribuyen a explicar el desempeño organizacional de las empresas familiares en San Luis Potosí y Tamaulipas, en un 47%.

Figura 1. Modelo reflectivo de la relación de factores de la profesionalización con el desempeño organizacional



Nota: Las descripciones de los códigos de los reactivos se exponen en la tabla 5; PO= Recursos humanos y financieros; PRO= Estrategia y organización; DE= Desempeño organizacional.

Discusión

La evidencia empírica del presente estudio, en el contexto de las empresas familiares, es coincidente con el planteamiento que hacen Hernández y Portillo (2016), quienes señalan la relevancia de la profesionalización, que comprende equipos directivos competentes y la implementación de prácticas orientadas a la gestión de competencias de los recursos humanos. Los hallazgos están en concordancia con las ideas de Girardo (2001), Luna Lagunes et al. (2018), Rueda Galvis (2011) y Gálvez Vera (2017), de que la profesionalización implica la conveniencia del desarrollo e implementación de métodos de trabajo sistematizados, estructuras organizacionales formales, liderazgo gerencial y ético, habilidades de gestión directivas y estratégicas que contribuyan a la productividad y competitividad de las empresas familiares.

En este trabajo, se confirma, desde la percepción de los encuestados, que la profesionalización mejora la participación en el mercado, la satisfacción de los clientes, el aumento de los ingresos, la eficiencia en los costos de operación, la gestión de los proveedores, estos indicadores de desempeño se estiman necesarios para mejorar la productividad de la empresa familiar, coincidiendo con los planteamientos de Hall y Nordqvist (2008), Mora-Riapira et al. (2015), Pedraza y Torres (2023) y Polat (2021),

quienes señalan que el desempeño interno de las organizaciones también aporta a la rentabilidad y competitividad de los negocios.

Confirmándose en el presente trabajo que la gestión de los factores de Recursos humanos y financieros, así como la Estrategia y organización, son importantes por la contribución positiva hacia el desempeño de las empresas familiares en San Luis Potosí y Tamaulipas, México. Lo anterior se argumenta con el coeficiente de determinación de $R^2 = 0,471$, lo que implica que un 47 % el desempeño empresarial es resultado de la profesionalización, hallazgo que refuerzan las ideas de autores como Dekker et al. (2012), Dekker et al. (2015) y Polat (2021). Siendo esto posible cuando se proporciona capacitación a los directivos para que desarrollen habilidades gerenciales, orientadas a impulsar el trabajo colaborativo entre directivos y empleados para analizar y tomar decisiones importantes, para fortalecer el desempeño basado en los principios, valores, políticas, misión y visión de la empresa familiar (Dekker et al., 2015; Dekker, et al., 2012; Hall & Nordqvist, 2008; Ingram & Glód, 2018; Pavón, 2017; Polat, 2021).

Los indicadores de los dos factores de profesionalización determinados sugieren de acuerdo con Marcelino-Aranda et al. (2020), que son importantes para la continuidad del negocio y la armonía familiar. Además, los resultados de la factorización del constructo de profesionalización son coincidentes con las categorías propuestas para medir esta variable latente, según perspectivas de autores como Cabrejos Burga et al. (2020), Gálvez Vera (2017), Luna Lagunes et al. (2018), Hernández y Portillo (2016). En relación con este factor de Recursos humanos y financieros, se caracterizó por prácticas relacionadas con un sistema de recompensas motivador para los empleados; con conductas apegadas a la ética, al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades asignadas, a la participación de la comprensión y consecución de la misión y visión del negocio, así como por la elaboración periódica de informes que reflejen la situación financiera del negocio.

Mientras que el factor de la profesionalización denominado en este trabajo Estrategia y organización, se caracterizó por rasgos relacionados por la capacidad de tomar las decisiones del negocio basadas en los valores, principios y políticas de la empresa, así como, por la práctica colaborativa de directivos y responsables de los procesos para tomar las decisiones importantes del negocio, con un alto sentido de compromiso con el éxito del negocio familiar y el impulso a la asistencia de cursos para la formación de habilidades gerenciales, aspectos coincidentes con los planteamientos de estudiosos como Dekker et al. (2015); Luna Lagunes et al. (2018); Polat (2021); Polat y Benligiray (2022).

Respecto al constructo de desempeño organizacional los rasgos que caracterizaron a esta variable desde la percepción de los encuestados, se relacionaron con aspectos como el aumento de los ingresos, la mejora en los procesos de la proveeduría, la eficiencia en los costos de operación, la mejora en la satisfacción de los clientes y el incremento en la participación en el mercado, resultados coincidentes con las propuestas hechas por Tseng y Lee (2014), Mora-Riapira et al. (2015), Chittoor y Das (2007).

Conclusiones

Los resultados del presente trabajo aportan evidencia empírica sobre la hipótesis de que la profesionalización tiene una contribución positiva en el desempeño organizacional de las empresas familiares. Además, se confirma que este constructo de profesionalización es multidimensional, al caracterizarse en este estudio por dos factores, que por la naturaleza de los indicadores que agruparon se denominaron como Recursos humanos y financieros y como Estrategia y organización.

El factor de Recursos humanos y financieros, hace referencia a rasgos previstos en la revisión de literatura sobre la importancia de estructurar políticas y prácticas de gestión de recursos humanos focalizadas a la formación de conocimientos en la administración, al trabajo en equipo para el desarrollo y motivación del personal, así como por líneas de acción de análisis y control financiero en la toma de decisiones que favorezcan la obtención de ingresos en las empresas familiares.

Mientras que el segundo factor, denominado Estrategia y organización, subraya la relevancia de diseñar e implementar acciones en las empresas que favorezcan una cultura organizacional ética, que se cuente con un diseño organizacional y procesal que soporte la orientación en el desempeño de los equipos de trabajo, y con ello, se asegure la implementación de las estrategias empresariales a fin de favorecer la consecución de los resultados y la sobrevivencia de las empresas familiares.

Estos hallazgos no solo coinciden con estudios internacionales, sino que también permiten avanzar en la comprensión de la profesionalización en un contexto económico emergente como México, caracterizado por estructuras empresariales familiares con fuerte arraigo cultural, y donde se observa que la gerencia de estos negocios analizados han expresado la importancia de las prácticas de profesionalización en sus empresas y la relación que dicho constructo tiene con el desempeño de sus negocios.

Es así como el presente estudio aporta evidencia empírica desde el contexto de las empresas familiares, a favor de que la profesionalización contribuye positivamente al desempeño organizacional, de ahí su relevancia para que los gerentes de estas empresas

destinen inversión para el desarrollo de las habilidades gerenciales, así como de las capacidades de todo su capital humano en el negocio.

Sin duda, los hallazgos determinados en esta investigación aportan evidencia al planteamiento de que la conceptualización de la variable de profesionalización en la empresa familiar no solo implica que profesionales externos se incorporen a la administración de este tipo de empresas, si no que va más allá, corroborándose que se trata de una variable de naturaleza multidimensional con dos factores determinantes que son Recursos humanos y financieros y la Estrategia y organización.

Por ende, la relevancia de que la gerencia de las empresas familiares defina desde su planeación superior acciones y metas que impulsen la profesionalización para el desarrollo de capacidades en las áreas de gestión estratégica, gestión financiera, diseño organizacional y de procesos, así como el fortalecimiento de culturas organizacionales que favorezcan el trabajo colaborativo, ético, responsable y comprometido con la consecución de los resultados empresariales.

Es importante destacar, que en términos metodológicos, aunque la muestra no probabilística limita la generalización estadística, el estudio cumple con criterios de confiabilidad y validez interna, ofreciendo resultados pertinentes desde una perspectiva analítica y exploratoria, asimismo, este estudio permite explorar desde la percepción de los encuestados, como se caracteriza la profesionalización en sus empresas y la relación que los dos factores determinantes de este constructo contribuyen a explicar el desempeño organizacional.

Futuras líneas de estudio

Entre las principales sugerencias metodológicas, se recomienda que para futuros estudios se contemplen diseños de muestras probabilísticas que permitan la generalización estadística de los hallazgos, así como la integración de análisis de datos financieros que complementen la valoración realizada con los indicadores de la escala de medición utilizada en el presente trabajo.

Se sugiere también, la aplicación de diseños mixtos, incorporando entrevistas o estudios de caso que permitan comprender en mayor profundidad los procesos de profesionalización en su dimensión cultural, ética y estructural. Igualmente se plantea incorporar otras variables explicativas del desempeño organizacional, como las habilidades gerenciales, la innovación, el compromiso organizacional, la resiliencia, la cultura organizacional, los protocolos de sucesión de la empresa familiar, así como la consideración de incorporar otras regiones del país. Este tipo de estudios contribuirá a

enriquecer el modelo teórico propuesto en el presente trabajo y a brindar una visión más integral del funcionamiento de las empresas familiares.

Agradecimientos

En este espacio se expresa un profundo agradecimiento a los encuestados de las empresas familiares de los estados de San Luis Potosí y Tamaulipas, México, quienes decidieron participar respondiendo el cuestionario aplicado en esta investigación.

Referencias

- Aboramadam, M. (2021). Top management teams characteristics and firms performance: literature review and avenues for future research. *International Journal of Organizational Analysis*, 29 (3), 603-628. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2046>
- Al-Dhaafri, H., Al-Swidi, A. & Al-Ansi, A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 47-52. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p47>
- Aponte López, A. C. (2020). La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (pyme). *Negonotas Docentes*, 15, 64–73. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.726>
- Barradas, M. R., Rodríguez, J., & Espinoza, I. M. (2021). Desempeño de la organización. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28), 21-40. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Bayona Alvarado, J. (2019). Relación de la profesionalización y el desempeño organizacional de Mypes familiares de transporte terrestre de carga de bienes fiscalizados de Lima 2018. Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/75b7f135-c95f-42a4-aa83-c49d15917e56>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación (4ªed. en español). McGraw-Hill Interamericana Editores. https://www.researchgate.net/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_e_quilibrio_y_consolidacion

- Bertolli, M., Roark, G., Urrutia, S., & Chiodi, F. (2017). Revisión de modelos de madurez en la medición del desempeño. *INGE CUC*, 13(1), 70-83. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.13.1.2017.07>
- Briano-Turrent, G.C., Li, M., & Hongfeng, P. (2020). The impact of family-CEOs and their demographic characteristics on dividend payouts: Evidence from Latin America. *Research in International Business and Finance*, 51, 101086. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.101086>
- Cabrejos Burga, R. E., Estela Estela, A. H., & Nicolás Rojas, Y. W. (2020). Profesionalización en la gestión administrativa de PyMEs familiares del sector gráfico. NovaRua. *Revista Universitaria de Administración Del Instituto de Ciencias Sociales y Administración*, 12(21), 65-81. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.21.4>
- Chacón, J., López, E., & Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32-44. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Dekker, J., & Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*. 53(2), 516-538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2012). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Gálvez Vera, M. (2017). Plan estratégico para la profesionalización de las pymes manufactureras: Caso de la industria de dulces de guayaba en el Municipio de Calvillo, Aguascalientes [Tesis de Maestría Universidad Autónoma de Aguascalientes]. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/1396/420087.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García Aráoz, R., Lucero Bringas, M. de los A., & Ribbert, E. E. (2022). La Gestión del Desempeño en la Empresa Familiar. *Ciencias Administrativas*, 21, 1-11. <https://doi.org/10.24215/23143738e109>

- Gimeno, A., Labadie, G., & Sauris, W. (2004). The effects of management and corporate governance on performance in family business: A model and test in Spanish firms. *Family Firms in the Wind of Change 15th World Conference in Copenhagen FBN. Family Bus. Network*, 147–171.
- Girardo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del “Tercer sector.” Documento de Discusión Sobre El Tercer Sector. *Editorial El Colegio Mexiquense A.C.* 13, 1–7.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7.^a ed. Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter? *Journal of Business Research*, 157, 113544. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113544>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6.^a ed. McGraw-Hill Education.
- Hernández, L., & Portillo, R. (2016). Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica. *Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA*. <https://hdl.handle.net/11323/1121>
- INEGI. (2020). *Censos Económicos, 2019*. Ciudad de México: INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Ingram, T., & Glód, G. (2018). Organizational resilience of family business: case study. *Ekonomia Ii Prawo. Economics and Law*, 17(1), 57–69. <https://doi.org/10.12775/eip.2018.005>
- Lenguaza Alborn, M. Á., Sosa Aoyama, J. K., & Riquelme Benítez, C. R. (2024). Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares. *Revista Científica En Ciencias Sociales*, 6, 1–8. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601501>
- Luna Lagunes, X. A., Castillo Intriago, V. R., & Romero Flores, E. A. (2018). La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas

- familiares de nueva creación en México. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 62–73. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/07CA201801.pdf>
- Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Muñoz-Marcelino, D., & D. Camacho, A. (2020). Profesionalización en la Empresa Familiar: evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(25). <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Marcelino Aranda, M., Torres Ramírez, A., Novoa, J. C., & Camacho, A. D. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. *Nova Scientia*, 14(28), e00014. <https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>
- Martínez Ávila, Minerva, & Fierro Moreno, Eréndira. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Mendoza, M. & Moliner, B. (2022). Efectos de las consultas boca a boca en redes sociales en la compra de cosméticos. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 358-369. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5241>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Nunally, J. C. (1995). Teoría psicométrica (3a ed.). McGraw-Hill.
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 26, 1-24. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Pauli, U. (2020). Training professionalisation and SME performance. *Human Resource Development International*, 23(2), 168–187. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1696079>
- Pavón, M. (2017). ¿Qué entendemos por profesionalización de la empresa familiar? Parte 1. La empresa familiar. <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-parte-1/>
- Pedraza, N. & De La Gala, B. (2022). Mediación del capital estructural en la relación del capital humano y desempeño de la administración pública México y Perú.

Estudios Gerenciales, 38(164), 320-333.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5087>

- Pedraza, N.; Lavín, J., & Alvarez, M. (2021). Relación del capital intelectual y el desempeño en la administración pública: el caso de una auditoría estatal. *Revista Cuadernos de Administración*, 34, 1-16.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao34.rcidap>
- Pérez, E. R., & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio : Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias Del Comportamiento*, 2(1), 58–66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161108>
- Polat, G. (2021). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555-571. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- Polat, G., & Benligiray, S. (2022). The impact of family business professionalization on financial performance: a multidimensional approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29 (7), 1149-1175. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0437>
- Ramírez, Y., Dieguez-Soto, J. & Manzaneque, M. (2021). How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70 (2), 297-324. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0119>
- Razzak, M.R., Jassem, S., Akter, A. & Mamun, S.A. (2021). Family commitment and performance in private family firms: moderating effect of professionalization. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(5) 669-689. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2019-0165>
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Ritchey, F. J. (2008). Estadística para las ciencias sociales (2a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica Visión de Futuro*, 15(1), 1–35.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- Saavedra, M. (2014). La Pyme como generadora de empleo en México. *Revista Clío América*, 8(16), 153-172. <https://doi.org/10.21676/23897848.1350>

- San Martín Reyna, J. M., & Durán Encalada, J. A. (2017). Radiografía de la empresa familiar en México. *Universidad de las Américas, Puebla - UDLAP*. <https://altexto.mx/radiografia-de-la-empresa-familiar-en-mexico-a3eux.html>
- Santamaría Freire, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113–123. https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135–171. [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71213-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71213-0)
- Torres, M. P., & Pedraza, N. A. (2023). Management Competencies and Their Relationship with Organizational Performance in Small and Medium-Sized Family Businesses. *European Journal of Family Business*, 13(2), 220–233 <https://doi.org/10.24310/ejfb.13.2.2023.16616>
- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>
- Vega López, A., Flores Ortiz, M. V., Solís Quinteros, M. M., & Chávez Moreno, E. A. (2013). La Profesionalización como Factor de Competitividad: Un Análisis de las Empresas Familiares del Sector Industrial, en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(1), 23–38. <https://ssrn.com/abstract=2155241>

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Norma Angélica Pedraza Melo, Ma. Patricia Torres Rivera (igual)
Metodología	Norma Angélica Pedraza Melo
Software	No aplica
Validación	Norma Angélica Pedraza Melo, Ma. Patricia Torres Rivera (igual)
Análisis Formal	Norma Angélica Pedraza Melo
Investigación	Norma Angélica Pedraza Melo, Ma. Patricia Torres Rivera, Isabel C. Flores Rueda (igual)
Recursos	Norma Angélica Pedraza Melo (principal), Ma. Patricia Torres Rivera, Isabel C. Flores Rueda (apoyan)
Curación de datos	Norma Angélica Pedraza Melo
Escritura - Preparación del borrador original	Norma Angélica Pedraza Melo, Ma. Patricia Torres Rivera (igual)
Escritura - Revisión y edición	Norma Angélica Pedraza Melo, Ma. Patricia Torres Rivera (igual)
Visualización	Norma Angélica Pedraza Melo, Ma. Patricia Torres Rivera (igual)
Supervisión	Norma Angélica Pedraza Melo, Isabel C. Flores Rueda (igual)
Administración de Proyectos	Norma Angélica Pedraza Melo, Isabel C. Flores Rueda (igual)
Adquisición de fondos	Norma Angélica Pedraza Melo, Isabel C. Flores Rueda (igual)