

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

La Formación Profesional de Mujeres y Hombres en las Empresas Familiares

Mesa Temática: MiPyMes y Empresa Familiar

Modalidad: Investigación en Proceso

Autor(es): Gizelle Guadalupe Macías González

gmaciasg@cualtos.udg.mx

Esteban Villalobos Jiménez,

esteban.villalobos@alumnos.udg.mx

Jocelyne del Carmen León Gómez,

jocelyne_udg14b@hotmail.com

Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de los Altos

Carretera Yahualica km. 7.5

+523471054033 México/Tepatitlán

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

La Formación Profesional de Mujeres y Hombres en las Empresas Familiares¹

Resumen

Las empresas familiares continúan siendo motores de desarrollo económico de México, representando más de dos terceras partes del Producto Interno Bruto Global. Sus procesos de profesionalización le implican la apertura a la innovación en los mercados que se encuentran en constante cambio y como cualquier negocio, al transitar por distintas etapas de reestructuración, se hace necesario implementar dicha profesionalización. En este documento se evidencia que las políticas profesionales del área de recursos humanos, deben integrar el impulso a las capacidades del personal miembro o no de la familia empresaria, requiriendo habilidades para llevar con éxito la empresa. La formación profesional involucra conocimientos y experiencia de unacarrera en un mercado de trabajo. El estudio que aquí se presenta, integra la formación profesional y la experiencia de los propietarios o propietarias de once casos de empresas familiares ubicadas en Los Altos de Jalisco que pertenecen al sector agropecuario. La investigación es el resultado de un trabajo cualitativo, los datos obtenidos fueron analizados con el software MAXQDA. Los resultados se presentan a través de un diagrama de relaciones de profesionalización, una matriz de los niveles educativos adquiridos por las tres generaciones de las empresas familiares y al final se rescatan las narraciones de cada caso, haciendo énfasis en las apreciaciones sobre la formación de mujeres y hombres de la familia que continuarán en los negocios. Los hallazgos dan cuenta que conforme pasan las generaciones se adquieren niveles educativos más altos y vinculados con el tipo de negocio del sector.

Palabras clave: formación profesional, profesionalización, empresas familiares, propiedad, sector avícola y ganadero.

¹ Agradecemos la valiosa atención de las empresas familiares del sector avícola y ganadero para compartimos la información, así también la colaboración de Erika Gabriela Contreras Guillén y Jesús Agustín Amador Quintero de la Universidad de Autónoma de Baja California, a María Pérez Ibarra de la Universidad Autónoma de Nayarit, J. Trinidad Rodríguez Montero del Instituto Tecnológico Superior de El Grullo Jalisco y a Addy Pinto Ramos de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas por su apoyo en la transcripción de las entrevistas.

Introducción

El documento que aquí se presenta pretende abordar el estudio de la formación profesional de las mujeres y hombres en las empresas familiares. Para ello se presenta al inicio del estudio la información relativa a la importancia de las empresas familiares, posteriormente se presenta un apartado donde se diferencia el proceso de profesionalización de la empresa y la profesionalización de los miembros familiares y no familiares para encontrar las diferencias entre estas frases o acciones. Posteriormente y seguido de la revisión de la literatura se incorporan las diferencias entre institucionalización y profesionalización. Posteriormente se realiza una discusión sobre la profesionalización del capital humano de las empresas familiares, algunos atributos y casos que evidencian el como llevarla a cabo. En el apartado de resultados se da cuenta de la información recabada en el trabajo de campo a través de la incorporación de un diagrama donde la profesionalización se vincula con varios aspectos y de igual manera se presenta una matriz por generaciones y nivel de estudios caracterizado en cada una de las empresas familiares, donde se puede comenzar a observar algunas tendencias de homogeneidad de los datos; al final de estos apartados, se les da la voz a los informantes, todos personal propietario directivo de la generación actual donde se rescatan las diversas posturas de formación profesional y experiencia laboral, rescatado la requerida por las y los empresarios actuales, pertenecientes en su mayoría a la segunda generación, observando la pauta y las instrucciones precisas que han dado a sus siguientes, terceras generaciones, tratando de observar sus opiniones y señalar las diferencias de toma de decisiones sobre la

formación profesional del personal sucesor. Las futuras investigaciones pretenden profundizar en las cuestiones relativas a la experiencia laboral requerida y al tipo de conocimiento que se les requiere.

La importancia de las empresas familiares en México.

Hoy en día las empresas familiares continúan siendo entes económicos de gran relevancia para el desarrollo de los países. Para el caso mexicano Méndez (2016) da cuenta que continúan siendo dinámicas y resistentes, representado cifras del 70 y 90% del Producto Interno Bruto global, constituyendo un barómetro eficaz para medir la salud de la economía.

La importancia de realizar estudios sobre los aspectos de las empresas familiares son entonces vitales para el bienestar económico de las sociedades. No obstante el papel activo que juegan, se ven inmersas en complejidades de manejo armónico de dos instituciones sociales que las forman por una parte la familia que da inicio a estos negocios y por otra la empresa que lleva a cabo las actividades económicas. Las complicaciones de sus gestiones han dado resultados no alentadores, por ejemplo Derbez (2016) argumentaba que lamentablemente sólo una tercera parte de las empresas familiares logran pasar a una segunda generación, y de éstas, sólo el 13% llega a la tercera, incluso se llega a evidenciar estos ciclos generacionales y actividades económicas con refranes como: “padre bodeguero, hijo millonario, nieto pordiosero”.

Por otra parte estudios realizados a empresas pequeñas y medianas a nivel latinoamericano dan cuenta de su situación actual, evidenciando el escaso nivel de profesionalización del personal directivo y del que integra la organización,

resultando en una pobre gestión administrativo de las personas que son propietarias o directivas en los negocios.

Por ello una gestión equilibrada de acuerdo a Rueda (2011) que tienda hacia la eficiencia requerirá de obtener un compromiso con la preparación profesional de las personas que ostenten el liderazgo y que tengan la competencia necesaria para garantizar la rentabilidad y el crecimiento de las organizaciones de acuerdo a las exigencias establecidas por el actual entorno de la globalización de los mercados.

La continuidad exitosa de las compañías familiares dependerá en gran medida de la existencia del buen personal por la que transcurra. Para que ello ocurra Martínez (2011) manifiesta que es indispensable que estos reciban una adecuada formación tanto en el ámbito de la empresa como en el seno de la familia.

En esta disyuntiva de realizar estudios que son indispensables para las empresas familiares, los autores nos vemos en la necesidad de dar cuenta en este documento de cuestiones generales sobre el tema de la sucesión y de la importancia de la profesionalización del capital humano que las forman, evidenciando que para que la empresa continúe en la competitividad necesita cumplir con ciertas características valiosas para continuar en el mercado.

La formación profesional del capital humano de las empresas familiares.

Para autores de estudios administrativos como Chiavenato (2011) en las empresas debe existir el área de educación, formación profesional y capacitación del personal. Por un lado la capacitación se refiere a la preparación del personal para el puesto, pudiendo ser desde el inicio de su contratación o durante el tiempo

que se está laborando. Por otra parte la concepción de educación se relaciona con la preparación del personal para el contexto, ya sea en la propia empresa o fuera de ella.

En el estudio de la educación de las personas aparecen algunas subdivisiones: la educación institucionalizada –que se adquiere por niveles formales como las escuelas- y la informal o no institucionalizada, que se presenta desde el contexto familiar y por ejemplo en los grupos sociales a los que pertenece la persona. El autor enlista que puede haber varios tipos de educación como la social, cultural, política, moral, profesional, religiosa, entre otras.

La educación profesional de acuerdo a la definición de Chiavenato (2011) se distingue por ser una educación institucionalizada o no, que prepara a la persona humana para la vida. La formación profesional, el desarrollo profesional y la capacitación forman parte de la educación profesional y se presentan de manera interdependiente, en la Tabla 1 denominada: La educación profesional de las empresas, se observan las características que comprenden.

Tabla 1
La educación profesional de las empresas

Características	Formación profesional	Desarrollo profesional	Capacitación
Definición	Educación profesional, institucionalizada o no, que prepara y califica a la persona con una profesión para desempeñarse en un mercado de trabajo.	Educación profesional que perfecciona a la persona para hacerla más eficiente, productiva para que ejerza una especialidad dentro de una profesión.	Educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto.
Alcance	Sus objetivos son amplios y mediatos y sus miras son de largo plazo.	Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto con funciones más complejas.	Sus objetivos son de corto plazo, restringidos e inmediatos, buscando proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio del puesto.
Lugar	Las escuelas ofrecen por ejemplo cursos de formación profesional por grados y también se ofrecen dentro de las organizaciones	Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.	Se imparte en las empresas -obedeciendo a un programa establecido, aplicable a cualquier nivel- o en organizaciones especializadas en capacitación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chivenato (2011)

Por otra parte los conceptos de la educación corporativa detallan que las empresas se están convirtiendo en organizaciones que desarrollan educación corporativa, por tener la ventaja de ser holística, sistémica proactiva y sinérgica. Desde la postura de Meinster, mencionada por Chiavenato (2011) este tipo de educación surge por la consolidación de la economía del conocimiento, la reducción de plazos de vigencia del conocimiento y el surgimiento de organizaciones no jerárquicas, delgadas y flexibles.

En este tipo de educación y capacitación aparece la administración por competencias, donde no solo se parte de tener un programa de capacitación en la empresa, sino que surge por las necesidades de logro de las personas y de cómo

ellas pueden aportar valor a la empresa. La intención del área de la administración del personal o de la formación profesional es definir perfiles profesionales que generen productividad con base en objetivos medibles.

La profesionalización de la organización familiar y la profesionalización del personal en las empresas familiares.

En el entorno de las organizaciones familiares, la familia empresaria que verdaderamente tenga como fin aspirar a sobrevivir y continuar construyendo negocios exitosos, formulará estrategias que incrementan la posibilidad de realizarlas.

Profesionalizar significa aperturar la organización al proceso encaminado a la mejora e innovación para afrontar con competitividad a los mercados que se encuentran en constantes cambios, y con ello a su vez también considerar que el aprendizaje también toma en cuenta el evaluar la rutina como parte de esa mejora. La profesionalización de las empresas familiares para Molina y Quesada (2016) involucra no tan solo considerar los conocimientos, los niveles de estudios, sino que todas aquellas circunstancias rescatables como experiencias que el ser humano y las empresas sean capaces de adquirir. Los planes de llevar a cabo la profesionalización considera el establecimiento de una administración basada en el talento y en la capacidad del personal que la va a dirigir, no solo en la empatía, el carisma o un escalafón que viene como resultado de la antigüedad o permanencia en una organización. Las personas profesionales no solamente se busquen en el mercado, pueden considerarse en la misma compañía mientras posean las cualidades y disposición de asesorarse de escuchar y llevar a cabo las

actividades necesarias para lograr las metas planteadas. Puesto que de esta administración se derivan la planeación estratégica, la descentralización de las decisiones y los flujos de información para lograr los objetivos del negocio.

Belausteguigoitia (2012) mencionaba que si canalizaban adecuadamente la energía resultado de la familia sobre la empresa pueden lograrla, evitando a su vez las excesivas demandas y exigencias familiares; debiendo apuntar hacia la profesionalización de sus organizaciones y tratando de no caer en construir una empresa como mera extensión de la familia. El autor detalla que en el proceso de profesionalización de la empresa familiar, se deben clarificar los roles de cada individuo dentro de la empresa y en la familia, evitándose la confusiones y conflictos que generen relaciones de ambigüedad. El proceso de profesionalización de una empresa familiar sostenido por el autor se identifica con un proceso de transformación gradual de toda la organización que incluye un cambio en la mentalidad de cada uno de los elementos de la empresa, el proceso es eficaz si logra el compromiso de las personas que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas de la organización. La profesionalización se puede equiparar a un proceso por ejemplo de certificación de la empresa, en calidad o en algún otro rubro donde el personal directivo está comprometido y se involucra en la transformación total de la organización familiar. En esta misma perspectiva Belausteguitgoitia (2012) deja ver que es importante también tomar en cuenta que en amplias franjas de tiempo donde los directores generales continúan ostentando la administración del negocio familiar, este hecho podría inhibir los cambios que exigiera la profesionalización.

Otra postura sobre la profesionalización de la empresa familiar es la que emite Trevinyo (2010) proponiendo que el proceso de profesionalización de la organización familiar inicia al incorporar profesionales en las estructuras de gobierno de la entidad económica. La búsqueda de los perfiles idóneos es poseer una amplia experiencia y una formación adecuada de manera que puedan agregarle valor a la empresa familiar. La autora vislumbra que este proceso se integra de cuatro etapas:

1. Tener consejo de administración activo, no sólo “de nombre y membrete”.
2. Tener un consejo asesor activo sin miembros externos profesionales o independientes.
3. Tener un consejo asesor activo con algún miembro externo profesional o independiente.
4. Tener un consejo de administración activo que ejerza las funciones de gobierno que se le han conferido.

Por su parte las ventajas de generar un proceso de profesionalización en las empresas familiares que enuncia la empresa KPMG (2014) son:

Puede generar una gestión financiera más sólida, una mejor asignación de recursos, una mejor acción de investigación y desarrollo, por lo tanto integrar una amplia gama de productos y servicios, una prestación más eficaz de los servicios, una mejor marca y mayor conocimiento de la misma, todo ello para llevar a un aumento de la eficiencia, rentabilidad y en última instancia el crecimiento del negocio.

Estas posturas sobre el proceso de profesionalización, sus etapas y ventajas dejan ver que la profesionalización es un ejercicio complejo de acciones encaminadas a la supervivencia y al crecimiento de las empresas familiares.

Diferencias entre institucionalización y profesionalización.

De igual manera existe la oposición en que la profesionalización es asociada a la institucionalización de la organización. Ferrón (2016) mostraba que el tema de la profesionalización continúa siendo asociado a la distinción del personal familiar del no familiar, detallaba que se ha escuchado a personas empresarias, consultores y a su vez al profesorado asociando la profesionalización de la empresa familiar con la situación de que la dirección y administración de la organización se delegue a personal cuya característica esencial es ser miembros no familiares de la empresa o en cierto caso profesionales externos al negocio.

La tendencia de integrar personas profesionales externas a los negocios familiares se iguala a la tendencia de la profesionalización de las empresas, proponiendo que la persona emprendedora, fundadora o propietaria que labora en la organización familiar y las personas que laboran como administradoras profesionales, pertenecen a categorías distintas. Por ello Poza (2005) cita a Hoshino al identificar tres formas en las que la administración de la empresa familiar puede ocurrir en México: la primera se refiere a la profesionalización de las personas propietarias familiares, la segunda mediante la profesionalización del personal que labora en la empresa y la tercera integrar en la administración profesional una persona externa.

Por su parte Belausteguigoitia (2012) continúa distinguiendo que no necesariamente debe existir esa separación; profesionalizar una empresa se entiende como una nueva manera de dirigir y administrar la empresa, independientemente de quienes la conduzcan, sean miembros o no de la familia propietaria; esta última postura sugiere distinguir, separar entre la dirección y la propiedad, a través de dejar la empresa en mano de diferentes personas.

El requisito principal que se debe buscar en la propiedad y en la dirección es cubrir el perfil de que la persona que lo ostente, sea capaz de agregar valor a la empresa, obviando la inclusión de rendición de cuentas, transparencia, definición de rumbo, trabajo comprendido y, en términos generales, profesionalización; “ya sea en las mismas manos o en diferentes”.

El autor discute sobre el papel de la dirección en miembros familiares y en no miembros, pone de manifiesto la teoría de la agencia, donde una empresa familiar contrata a un ejecutivo ajeno (agente) a esa familia, se deben invertir en costos de agencia como incentivos y bonos, a su vez suma otros enfoques donde ostentar el nivel ejecutivo en un propietario y asu vez director posibilitaría de mejor manera alinear los intereses, o en su caso accionista, donde los costos de control (agencia) son menores.

Por otra parte existen posturas donde se voltea al mercado para elegir al mejor personal, considerándolo como el capaz y calificado para los puestos directivos, pues existiría mayores posibilidades de encontrar en el mercado que en los propios integrantes de la familia, defendiendo la propuesta de que el mercado

laboral tienen mayor gama de posibilidades y representa una base más amplia de reclutamiento de las opciones familiares.

En este tenor de considerar la profesionalización y la formación profesional de las mujeres y hombres en la compañía, a continuación se aborda un apartado donde se especifica la profesionalización del capital humano o del personal que labora en la empresa sea familiares

La profesionalización del capital humano de las empresas familiares.

Las oportunidades profesionales son recursos únicos que las empresas familiares pueden convertirlos en ventajas competitivas. Para las organizaciones familiares según Poza (2011) las personas que laboran les representan activos importantes para la continuidad de las empresas, tanto para el familiar y no familiar.

El crecimiento continuo de estas empresas tendrá cierta dependencia con las oportunidades profesionales de las y los miembros de las familias y de las que no pertenecen a ella. Por ello es esencial que la cultura de la empresa familiar se base en los méritos de todo el personal que labora y tenga un perfil de gestión profesional.

En la consideración del capital humano conviene considerar que en las empresas familiares el factor emocional juega un papel de existencia a diferencia de los negocios no familiares, pues en este solo se guía por otros factores, por ejemplo el respeto. Molina y Quesada (2016) rescatan que en las organizaciones familiares interviene el respeto, las cuestiones filiales y las cuestiones sobre las preferencias personales, el destino y el crecimiento de la empresa donde la

capacidad de liderazgo que posea la persona que lo dirigía delegará responsabilidades teniendo precaución de sus intereses o preferencias personales.

Ferrón et. al. (2016) distingue a su vez ciertos tipos de conocimientos asociados al negocio familiar y al sector en el cual se desenvuelve las organizaciones familiares, enlistando los siguientes:

- General: conocimiento que es fácil de comunicar y transferir.
- Técnico: conocimiento que es difícil de explicar dada la elevada complejidad, preparación y tiempo requerido para su dominio.
- Experiencial: conocimiento más difícil de transferir, ya que tiende a ser intuitivo y tácito. Es idiosincrático, relacionado con condiciones específicas de tiempo y lugar. Consiste de contactos y redes personales y la habilidad para motivar empleados a cooperar, así como conocimiento acerca de condiciones locales y procesos internos en el negocio familiar.

a) Atributos de la formación profesional del personal de las empresas familiares.

Como se ha comentado anteriormente la profesionalización depende de varios factores, que derivan de las características de mercado y de la industria a la que pertenecen las empresas familiares. Ferrón et. al. (2016) lo vincula al contexto del mercado y al de la industria como factores externos. Los que se relacionan a nivel empresa tienen que ver con el tamaño de las empresas y el alcance del mercado. Y los factores que se vinculan con la profesionalización a nivel individual, con los recursos humanos de la empresa se vinculan con dos

aspectos: la necesidad de logro de los dueños de negocios y con la experiencia empresarial previa.

El perfil de un directivo que tiene alta necesidad de logro se vincula con un sentido de competencia, expectativas y aspiraciones elevadas para explotar oportunidades de mercado y tener en cuenta estrategias de negocios en miras a lograr ventajas competitivas.

La experiencia empresarial previa es requerida para la profesionalización, con el fin de que tenga efectos positivos en la adopción de una administración profesional. Y a criterio de Hoshino, mencionado por Ferrón et. al. (2016) se requiere un perfil de personal directivo con un nivel educativo elevado, las empresas familiares mexicanas de tamaño mayor están contando con personal directivo con suficiente experiencia en negocios; esto porque en el mercado laboral desde los años noventa se tiene una plataforma de personal directivo más activo.

Por otra parte la formación del personal directivo es discutida desde la postura de Press (2013) al rescatar que la preparación de la persona líder de la empresa familiar, ha tenido diversas circunstancias por la que ha transcurrido en su negocio.

Por la característica de ser empresa familiar, de inicio la persona líder representaba a una persona emprendedora, la cual explotaba el desarrollar algún oficio o alguna técnica la cual daba origen al surgimiento de su negocio, pero ese ciclo solamente era como un perfil inicial. Hoy en día las empresas requieren la formación profesional de quien la lleva.

La realidad de estas organizaciones dan cuenta que se incorpora a las y los hijos de las personas propietarias y en ocasiones de algunas personas recomendadas o que por amistad se contrata y no así por las competencias o habilidades que poseen. Estas características de sumar capital humano sin formación profesional se conjuntan con las de llevar a la par la dirección de una empresa compleja como son las organizaciones familiares por conjuntar dos instituciones sociales.

La acción de profesionalizar está inmersa en tener una figura de gestión de la empresa familiar que sea competente e idónea. El propio Press (2013) da cuenta de que pudieran existir dos niveles de profesionalización: el que incluiría la formación y preparación del personal como miembros familiares y por otra la contratación de personas profesionales, para que ambos ocupen cargos directivos; estos procesos de profesionalización no garantizan de por sí que continúe la sucesión y la supervivencia de la empresa familiar.

No solamente Press vislumbra esta problemática, Belausteguigoitia (2014) menciona a Gimento, *et. al.* dando cuenta que las empresas familiares suelen tener una visión menos economista que las organizaciones no familiares, porque los objetivos que persiguen pueden ser más intereses que cuestiones económicas.

De igual manera Belausteguigoitia (2014) rescata la postura de Dyer, al mencionar que lo que se quiere que es que las personas que son parientes laboren en la empresa familiar, pues por un lado simplificaran la relación entre las personas propietarias y las directivas y a su vez reducir los costos en los que incurrirían por la agencia.

Así también menciona que la práctica de sumar personas conocidas o familiares, puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa, pues resaltarían inconvenientes resaltando los factores negativos de la familia sobre la organización, pues la calificación del personal ejecutivo no era el criterio fundamental para la contratación, pudiéndose generar distintas problemáticas, que en lugar de lograr la sucesión y el negocio en marcha, llevaría al estancamiento o retroceso impidiendo el proceso de la profesionalización de la empresa familiar.

Solo un argumento puede salvar de estas problemáticas. Poza (2005) detalla que es necesario que las siguientes generaciones de las empresas familiares propietarias de negocios que desean dirigir deben tener un perfil de trabajar con ahínco, con disponibilidad a realizar el esfuerzo y los sacrificios necesarios para cubrir la personalidad del líder responsable, siendo fundamental para el devenir de la organización familiar.

La evidencia de este esfuerzo y sacrificio puede evidenciarse con compromiso en las personas que laboren en la empresa de las siguientes generaciones serían: la disponibilidad, las horas de trabajo, la flexibilidad, la adaptabilidad, la disposición a servir, el compromiso con una misión más grande que la de ellos o ellas, la instrucción, el respeto por lo que ha hecho que el negocio sea exitoso hasta ahora y disciplina general en su persona, en sus ideas y en sus acciones.

Retomando específicamente los programas o niveles de formación profesional que requiere el personal directivo, Poza (2005) menciona que en miras a formar el proceso del desarrollo de la persona sucesora se debe solicitar una instrucción académica que integre el nivel universitario, algunos programas de formación

patrocinados por la industria y diversas temáticas sobre el área de la administración.

De igual manera también rescata que las maestrías en administración de empresas apoyaron a muchos sucesores para adquirir las habilidades y la confianza que necesitaban para llevar una carrera profesional responsable o llevar a cabo algunos diplomados o especialidades vinculados con la administración intermedia en el área de la alta dirección.

Por su parte Rueda (2011) menciona que la profesionalización requeriría según Chiavenato (2002) estar enfocada a la estructura de programas de formación vinculados a las temáticas de gestión, productividad, competitividad de la empresa, solicitando personal altamente capacitado para que con su aporte enriquezcan el proceso de profesionalización.

Los análisis realizados por la empresa KPMG (2013) dan cuenta que una buena formación académica sería necesaria para mejorar las expectativas de supervivencia y sucesión de las empresas y sobre todo las que están iniciando.

Los casos mexicanos han mostrado que para formar administradores de empresas, ingenieros y otros graduados en el área de negocios el reporte de la firma manifestaba alrededor de diecinueve universidades que ofrecían maestrías en administración de empresas, de negocios o su equivalente en inglés un Master of Business Administration (MBA).

Además de esta formación existen algunos atributos requeridos en el personal directivo que dirigen las empresas que de acuerdo a Hoshino, mencionado por Ferrón, et. al. (2016) son la habilidad para planear estrategias de la corporación, la

experiencia y los conocimientos en el área de mercadotecnia el conocer de finanzas corporativas, la habilidad para establecer negocios internacionales, la facilidad para usar la tecnología a través de las computadoras y un nivel elevado de otros idiomas, en este caso el inglés.

Estos atributos a la par de una trayectoria laboral amplia y la facilidad para poder adaptarse culturalmente a diferentes personas, para trabajar en equipo y para laborar en diferentes ciudades del país o del extranjero da cuenta de personal directivo que está contando con una maestría de dirección de negocios.

En la sintonía de solicitar experiencia laboral en el personal directivo, la propuesta de Martínez (2011) deja ver que de dos a tres años de experiencia externa en otras empresas sería un característica muy valiosa que apoyaría la gestión.

De igual manera menciona que en algunas organizaciones familiares se pide que la siguiente generación cubra de cinco o más años de experiencia en empresas externas y no solo requieren estos años, también da cuenta que es deseable que la experiencia que se tenga en estas organizaciones o empresas ajenas al negocio familiar, sean compañías de mayor tamaño, más profesionales y se pudiera que sean semejantes a los sectores donde tiene impacto la empresa familiar de la que forma parte.

b) Casos de formación profesional en empresas familiares.

Tratando de visualizar algunos casos donde se ha dado cuenta de evidencias sobre la formación profesional del personal directivo en las empresas familiares, en este apartado se documentan algunas experiencias.

Los administradores profesionales, no propietarios que dominaban a las empresas familiares en los Estados Unidos que mencionaba Chandler en el documento de Ferrón et. al (2016) daban cuenta que tenían una mayor motivación para actuar racionalmente que los administradores que provenían de la familia empresaria o personal heredero de la propiedad; esta misma situación pasaba por los encargados de la dirección general que provenían de las generaciones anteriores a la familia.

Las diferencias encontradas a favor del personal directivo ajeno a la familia, contra los que provenían de ella, era que las personas no familiares tenían que ganarse su espacio, su estatus a diferencia del personal familiar.

Gersick et. al. (1997) mencionaban otro caso de empresas familiares americanas, como los de Novelty Imports, Inc. en este detallaban que las empresas familiares transitan por etapas donde les es urgente realizar cambios estructurales y de sistema, ya que se encuentran inmersos en situaciones de profesionalización, exigiendo contratar ejecutivos profesionales, gerentes de nivel medio, provocando reorganizaciones de la empresa y ajustes en políticas profesionales de recursos humanos.

El caso menciona que la familia comenzaba a considerar la incorporación de los hijos a la universidad en cuanto tuvieran la edad necesaria, para que se formarían con un nivel académico, además consideraban que era deseable que tuvieran experiencia laboral, incluso debiendo laborar en otras compañías previas al negocio familiar, pues valoraban que la experiencia externa beneficiaba al

negocio. Además que en la capacidad de logro de estas personas existiría la creencia que disponían de opciones laborales fuera de la empresa familiar.

El caso dejaba ver que se apoyaba un trato franco y justo para todos los miembros de la siguiente generación, pero valoraban que las políticas familiares podrían no estar tan de acuerdo con llevar a cabo procedimientos formales necesarios de recursos humanos. Ellos valoraban si se les daban las mismas oportunidades a los hijos de todas las ramas de hermanos, al igual que el mismo análisis del caso de los Kopek.

Los autores rescatan algunas técnicas para supervisar el desarrollo profesional de los miembros más jóvenes de la familia y de los gerentes no familiares.

Metodología de la investigación

Después de haber presentado la revisión de la literatura sobre la formación profesional de mujeres y hombres en las empresas familiares, en el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos sobre la formación profesional de los propietarios o propietarias de once casos de empresas familiares ubicadas en Los Altos de Jalisco que pertenecen al sector avícola y ganadero.

La investigación es el resultado de un trabajo cualitativo longitudinal, el cual utilizó como técnica la entrevista y valorando información obtenida por diversos medios impresos y orales, se documentaron transcribiéndose a un procesador palabras, posteriormente los archivos de cada caso se integraron al software MAXQDA con la intención de codificarse de acuerdo a la unidad de análisis establecida y obteniendo los segmentos recuperados sobre la formación profesional.

Por ser empresas familiares se viene a dar cuenta de la formación profesional de las tres generaciones por las que han transcurrido actualmente los negocios avícolas y ganaderos.

Los resultados se presentan a través de un diagrama de relaciones de profesionalización, una matriz de los niveles educativos adquiridos por generaciones y los casos a través de algunas narraciones que las personas propietarias realizaron sobre los hombres y mujeres de su familia que continuarán en los negocios

Resultados

Los resultados obtenidos en el estudio cualitativo se presentan a continuación, organizados en diferentes apartados.

La profesionalización de las empresas familiares del sector avícola y ganadero.

El primer dato que aquí se presenta deja ver la formación profesional del capital humano y las categorías vinculadas a la profesionalización.

La figura 1 denominada: Relaciones entre profesionalización del capital humano y categorías vinculadas muestra el detalle de siete aspectos que se consideraron en la profesionalización de los hombres y mujeres de las siguientes generaciones de la investigación realizada.

Para ello y de acuerdo a la teoría el nivel de estudios, las carreras afines al negocio familiar, la capacitación, el dominio de lenguas extranjeras, la elección del tipo de carreras por generaciones, los tipos de instituciones universitarias formadoras y el cambio de residencia para la preparación o formación profesional

fueron las evidencias que en general presentaron los once casos de empresas familiares del sector avícola y ganadero.

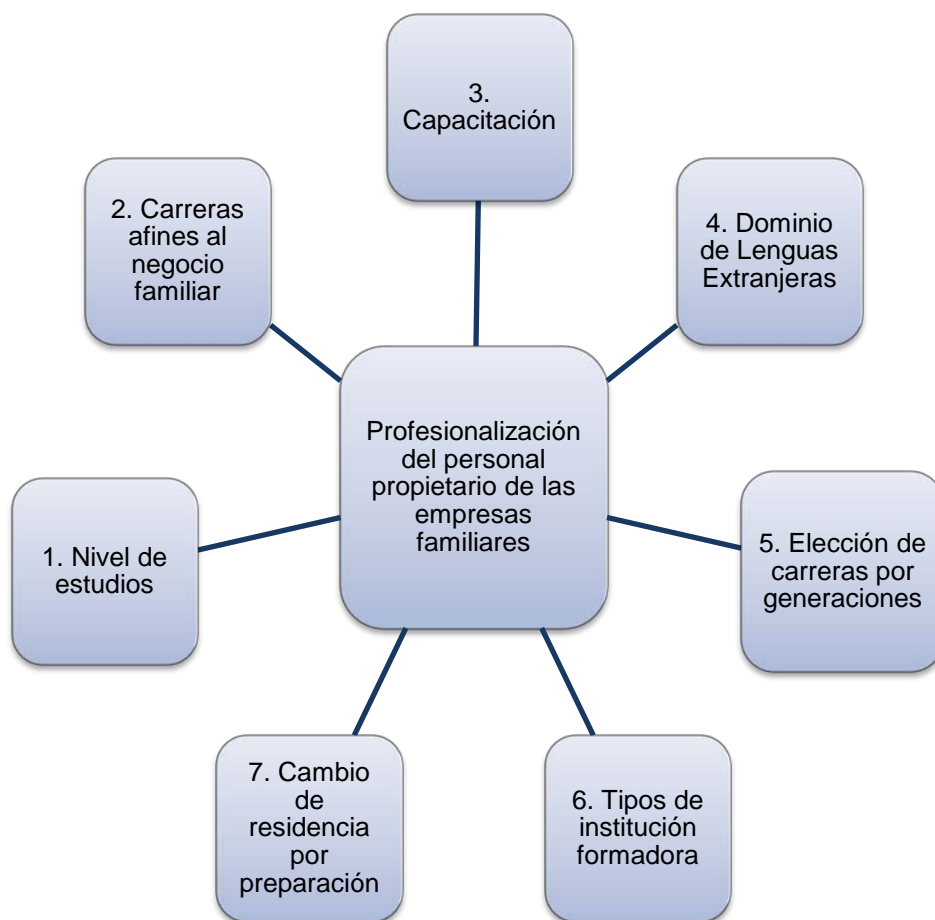


Figura 1. Relaciones entre la profesionalización del personal propietario de las empresas familiares y las categorías vinculadas. Elaboración propia con base en los datos recabados de los once casos de empresas familiares.

1. Los niveles de estudios

Las características de los niveles de estudios de las personas que han ostentando un perfil directivo por generaciones en las empresas del sector avícola y ganadero se representan en la Tabla 2, donde se pueden revisar las diferencias en los niveles educativos, siendo en su mayoría para la primera generación nivel básico ostentada por hombres en su mayoría, para la segunda educación superior para los hombres y una mujer, y media superior para una mujer, y para la tercera

generación educación superior y posgrado, siendo variado para hombres y mujeres.

Tabla 2
Nivel de estudios de las generaciones de las empresas familiares del sector avícola y ganadero.

Gene raciones	Casos de empresas familiares										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1a.	S/D	Educación básica	Educación básica	S/D	Educación básica	Educación básica	S/D	Educación básica	Educación básica	S/D	S/D
2a.	Educación básica	Educación superior	Educación superior	Educación superior	Educación media	Educación superior	Educación superior	Educación superior	Educación media superior y cursos	Educación media superior	Educación superior
3a.	Educación superior y posgrado	Formación en proceso y educación superior	Educación superior	Educación superior	Formación en proceso, educación superior y posgrado	Formación en proceso, educación superior y posgrado	Formación en proceso, educación superior y posgrado	Formación en proceso y educación superior	Formación en proceso y educación superior	Formación en proceso y educación superior	Educación superior

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recabados de los once casos de empresas familiares.

2. Carreras afines al negocio familiar.

Otra característica de la formación profesional se refiere a las carreras afines al negocio familiar. En las diferentes generaciones de las empresas familiares se ha encontrado que la elección de carreras durante la segunda generación se optaba licenciaturas económico-administrativas dando un resultado de seis casos de los once (6/11) que eligieron este tipo de áreas de formación a nivel licenciatura, de los cuales se toma en cuenta que siete de estos once casos fueron los que estudiaron hasta un nivel superior.

Las preferencias por la profesionalización de hombres y mujeres en las familias empresarias han sido distintas por generaciones y se encuentran muy marcadas por la transición. Los niveles educativos de profesionalización más altos inclusive de posgrados, con carreras afines, por ejemplo a las áreas económico-administrativas se dan ahora en las terceras generaciones. Las carreras como

sistemas pecuarios, veterinaria o alguna otra de los sectores de las empresas familiares, han sido algunas opciones de formación. De igual manera se han elegido áreas de licenciaturas de varios tipos como diseño gráfico, mercadotecnia entre otras, tratando de vincularlas en algunas situaciones a las actividades relacionadas con las empresas familiares que son la avicultura y la ganadería. Y también se han dado estudios de otra índole distinta al sector donde se encuentra el giro del negocio familiar.

3. Capacitación.

En la formación profesional de las empresas familiares que cubre la capacitación, el caso de la segunda generación presentó una frecuencia de uso muy representativa. Para algunos hombres y mujeres de esta segunda generación la capacitación se realizaba en institutos particulares para directivos de empresas tomando cursos de cómo llevar las empresas familiares, liderazgo y algunos otros. Para algunos hombres la capacitación se vinculaba con las actividades específicas del negocio y algunos del personal directivo miembro de la empresa acudían a estudiar al extranjero o se mantenían en actualización de sus conocimientos. La mujer que ostentaba nivel de educación media superior permanecía en constante capacitación en dichos institutos. Ya en la tercera generación algunos casos de hombres y mujeres también se acudían a formarse en cursos, diplomados y talleres que los formaban en el área empresarial, que a la fecha continúan haciéndolos.

4. Dominio de lenguas extranjeras.

Para algunos de los casos de la segunda generación de hombres y mujeres, era esencial el manejo de un segundo idioma, en los casos de la tercera generación de hombres y mujeres, desde su nivel básico de estudios se les mandaba a estudiar a otros países o se les formaba en México, con el fin de que ellos tuvieran mayores oportunidades y este factor tuviera impacto en la supervivencia y trascendencia de la empresa familiar, esta misma categoría la podemos ver en esta relación (la elevación de estudios por generaciones) donde a la tercera generación se le preparo mucho más para que puedan tener un mejor desarrollo ya sea en la misma empresa familiar o en alguna externa.

5. Elección de carreras por generaciones.

La tendencia de las generaciones por las elecciones de carreras es un factor que se ha identificado como un hallazgo, al decir que en la segunda generación de hombres y mujeres por igual presentaba que en su mayoría de los casos analizados que tenían educación superior estudiaron licenciaturas como la administración de empresas, incluso para seis de los siete casos así se manifestó y la mayoría se dieron en universidades particulares

En la tercera generación la tendencia es un poco más diversificada, teniendo en cuenta que inclusive estos llegaron a tener mayor nivel de estudios con casos de posgrado, se daban carreras como diseño, sistemas pecuarios, administración, contabilidad, pedagogía, finanzas, entre otros.

6. Tipos de instituciones formadoras

En las tres generaciones se ven casos de niveles de estudios de mujeres y hombres que presentan cierta regularidad. Desde una educación básica hasta una educación de posgrados, en la mayoría de estos casos se ven formados por instituciones de escuelas privadas, no es sino hasta la tercera generación donde alguno de los casos estuviera en una escuela pública en su nivel de formación superior.

7. Cambio de municipio de residencia por preparación

Conforme el tipo de instituciones a los que los casos preferían asistir, para la mayoría de ellos era esencial el traslado hacia municipios con mayor y mejor instituciones para esto la mayoría acudía a la ciudad de Guadalajara para obtener la calidad de estudios deseada, además para la segunda generación era básico el cambio de municipio o simplemente el estarse trasladando de un municipio a otro para el poder tener los estudios necesarios ya que las instituciones de nivel de estudios superior no llegaron hasta después de ellos, dando la pauta para que la tercera generación si tuviera esa oportunidad.

Algunas apreciaciones sobre la formación profesional de mujeres y hombres propietarios de las empresas familiares del sector avícola y ganadero.

En este apartado de presentación de los resultados abordamos algunos señalamientos que la persona a cargo de la dirección de la empresa familiar emite acerca de la formación profesional. La mayoría de estas opiniones se vinculan al proceso de sucesión de las siguientes generaciones y a la formación profesional de los familiares.

Caso A. Empresa avícola y porcina

El propietario de la empresa familiar y líder de la segunda generación hace un señalamiento sobre la generación que debe continuar, sus opiniones han sido metafóricas: “es una carrera de resistencia, se van pasando la estafeta, pero el que va tomar la estafeta -la banderita- ya está preparando para arrancar. Se mete, se apasiona y cuando va a llegar el que viene corriendo de 300 metros, ya está muy preparado para seguir la estafeta, eso me es muy interesante, que estemos preparados”.

Caso B. Empresa de ganado de carne y avícola

La formación profesional de la segunda generación fue muy importante. El líder de la primera generación -quien fundó la empresa-, decidió mudarse a la zona metropolitana con su familia para que sus hijos e hijas estudiarán, no obstante él tenía que recorrer largas distancias para llegar a su trabajo, a su granja y trasladarse con su familia. El líder actual del negocio familiar que prevalece comenta lo siguiente: “Si, para que todos tuvieran estudios porque aquí... en ese tiempo pues no había las escuelas, las universidades que había en Guadalajara.”

Caso C. Empresa avícola, de ganado vacuno y bovino.

La formación profesional y la evolución de las generaciones con cierta preparación, se va acrecentando conforme pasan las y los descendientes. Los empresarios de segunda generación poseen formación universitaria y las mujeres de nivel medio superior, la tercera generación ya está preparada con mayor

conocimiento profesional y formación, con niveles más altos, aunque la líder actual de la segunda generación recuerda comentarios de su antecesor: *“la universidad y a investigar sobre una academia, para formarlos para que fueran gente que se formaran bien pero, ya vi que me equivoque, mejor las hubiera dejado aquí ordeñando vacas y a lo mejor hubieran vivido más felices...”*

Caso D. Empresa de ganado de carne y leche, anteriormente la avicultura.

El entrevistado que pertenece a la segunda generación menciona que la familia se decide trasladar a vivir a la zona metropolitana para que los integrantes de la segunda generación realicen sus estudios. Aunque también el informante líder actual o propietario del negocio familiar del sector comenta que la formación también se realiza desde la familia, desde el hogar y a su vez rescata la influencia de las figuras familiares, el abuelo materno: *“a mí me inculcaron todo lo referente al campo, el ganado de lidia, los caballos, la agricultura, yo crecí con eso,”*.

Caso E. Empresa avícola y ganadera

En el caso de esta empresa familiar, se hace referencia en conseguir un trabajo, un ingreso y se hace distinción en la integración al negocio familiar de los hombres a diferencia de las mujeres que por circunstancias como la costumbre no se integran a la misma. Sobre la formación profesional y el ingreso a laborar comenta el actual líder perteniente a la segunda generación: *“los hombres empezaron a integrarse, los que estudiaban carrera terminaban su carrera y trabajaban en la granja, y los que no estudiaban se integraban”* esta segunda generación ya estaba más preparada que la anterior al tener estudios.

Caso F. Empresa industrial y de ganado vacuno, anteriormente avícola.

Para el caso de esta empresa hoy industrial y con diversos giros y actividades ya en esta segunda y tercera generación la realidad deja ver que las diferentes transiciones en las generaciones de esta organización familiar, se va dando según la informante perteneciente a la segunda generación y que alguna vez fungió como la líder principal y que hoy su esposo es quien la lleva y ella tiene una actividad distinta al negocio familiar comenta que los empleos familiares se otorgan con un protocolo justo donde el estudio, el trabajo y las oportunidades eran iguales para hombres y mujeres.

Caso G. Empresa avícola, de ganado porcino y vacuno.

La preparación y formación profesional para esta empresa familiar es fundamental, al argumentar que se tiene que ostentar un perfil para apoyar a la siguiente generación, ya que ellos tienen en cuenta los factores del crecimiento de la familia siendo mayor al crecimiento de la empresa, por ello es importante. La mayoría de las y los integrantes de la tercera generación se forma con licenciatura, idiomas o algún posgrado y capacitación, además que con experiencia profesional en la empresa familiar desde sus inicios. El directivo actual perteneciente a la segunda generación emite lo siguiente: “entonces ahí puedes hacer dos cosas: puedes crear otras empresas paralelas a esa, que te puedan ayudar. Por eso es importante apoyarlos cuando no les gusta el negocio principal, apoyarlos en otra cosa a los mismos herederos. Y ya hay unos que funcionan y otros que no funcionan”.

Caso H. Empresa de ganado vacuno, industrial y avícola

El empresario de este caso menciona la importancia de la formación inclusive en lenguas extranjeras como el inglés, siendo este propietario, informante de la primera generación menciona que tuvo primos o hermanos que lo ayudaron en la empresa formándose profesionalmente. Y a su vez el vislumbro una formación profesional alta de sus hijos e hijas de la segunda generación para que continúen los hombres como hoy en las empresas familiares.

Caso I. Empresa avícola y de ganado vacuno.

El empresario de la segunda generación, que por mucho años ha sido el líder representante de la empresa familiar y de los intereses familiares en empresas conformadas, deja claro la importancia de la formación profesional de las siguientes generaciones. A su vez deja claro una apreciación sobre la siguiente generación y las participación femenina: “sobre todo para las mujeres, que una de las herencias más grandes que se tiene es el estudiar, la educación; para que ellas se supieran defender ante la vida; y más que el dinero porque muchas veces se les da por ejemplo un carro y yo digo, con la educación puedes llegar a defenderte ante la vida, de manera más fácil, una casa puede estar mañana a la venta y te pueden llegar a robar, entonces si la persona ha sido formada es distinto; hoy favorablemente todo mundo está estudiando”.

Caso J. Empresa avícola y ganado vacuno

En el caso del propietario y líder actual de la empresa familiar, perteneciente a la segunda generación, menciona que la siguiente generación se está preparando con estudios de licenciatura y trabajando en la empresa para ir adquiriendo experiencia. La observación del empresario sobre la formación profesional de las

hijas e hijos por igual, tiene un enfoque paralelo con el trabajo, donde para él, es una “cuestión de coordinación” el trabajar y el estudiar, para que inclusive ellos continúen con la empresa familiar.

Caso K. Empresa avícola y de ganado vacuno.

Para el propietario actual y líder de la empresa familiar, perteneciente a la segunda generación, la toma de decisiones sobre la profesionalización de sus hijos siendo hombres solamente de la siguiente generación está encaminada a que emprendan tomando nuevos caminos en sectores distintos al actual: “actualmente poseen una empresa que yo forme patrimonialmente porque fue mi compromiso con ellos para que no se dedicaran a la avicultura, pero yo los apoyaría con lo que ellos decidieran que les gustará”.

Conclusiones

La formación profesional de las empresas familiares forma parte del proceso de la profesionalización como la clave del éxito en las empresas familiares. Por ello la consideración de formación del personal de la empresa familiar es parte fundamental del aseguramiento de la supervivencia y substancia de las empresas familiares. La formación profesional de los directivos, también contempla los conocimientos del día a día, los que se adquieren de manera empírica por experiencia laboral en la empresa o en organizaciones externas, que de preferencia fueran del mismo sector y de mayor tamaño. Esto aunado a los conocimientos adquiridos en la educación elemental y profesional como las licenciaturas, la capacitación y el dominio de otras lenguas.

Por su parte las empresas familiares del sector avícola y ganadero de una región de estado de Jalisco ha manifestado tendencias similares en su formación profesional. Las primeras generaciones han tenido una formación de nivel básico y han comenzado a desarrollar alguna actividad u oficio a manera de emprendimiento, las segundas generaciones han logrado obtener una carrera universitaria, para el caso de los hombres y una mujer, y dichas carreras han sido vinculadas a las licenciaturas en la administración de empresas. Por su parte las terceras generaciones han optado por carreras del área económica-administrativas como finanzas, administración, mercadotecnia, entre otros y a su vez carreras afines al sector del negocio familiar, como veterinaria y/o sistemas pecuarios, de igual manera se han formado con carreras un tanto distintas y más de alguno ha considerado el empleo de su profesión para aportarle al negocio familiar, por ejemplo en el diseño de la imagen de la empresa familiar.

La profesionalización de los miembros familiares en puestos directivos ha sido lo que se ha presentado con mayor detalle, aún no se han realizado esos estudios regionales que comparen las cuestiones de contratar a personal externo que se encuentre en el mercado laboral con las participaciones de los propietarios de los negocios familiares como dirigentes del emporio familiar: "... miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local como internacional" (Rueda, 2011).

En los distintos casos de esta investigación hemos obtenido información sobre la trascendencia de la educación en cada generación y los niveles de la misma como van avanzando con las siete diferentes categorías definidas en el estudio. Se pudo apreciar la forma de preparar a los sucesores y/o directivos de las empresas de la región y de la forma de llevar el cargo y encaminarlo a las siguientes generaciones e inclusive obteniendo un patrón de selección de carreras y/o de niveles de educación. De igual forma, en la temática se valoraba que habría otros tipos de capacitaciones como cursos, diplomados, talleres, relacionados con la formación de ejecutivos de empresa; que aunque algunos de los empresarios no tuviera una carrera como educación superior sabía valorar lo que era la educación y a su vez otorgarla como su patrimonio para la siguiente generación.

Para futuras investigaciones, algunos temas que se ha considerado abordar, ha sido la continuidad de dicha investigación, es ver sobre los tipos de conocimientos que son deseables para las empresas familiares, y donde se tomará en cuenta los tres tipos de conocimientos que revela la obra denominada: "La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México", y que a su vez son el conocimiento general, técnico y experiencial.

Bibliografía

- Belausteguigoitia, I. (2014). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill
<http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf>
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D. F.: Mc Graw Hill.
- Derbez, L. (2016) Prólogo en: *La sucesión e institucionalización de la empresa familia en México*. México, D. F.: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., UDLAP, PWC.
- Ferrón Solís, J. M., Simón Baqueiro, J. C., Durán Encalada, J. A., & San Martín Reyna, J. M. (2016). *La Sucesión e Institucionalización de la Empresa Familiar en México*. México: Imef.
- Gersick, K. Davis, J. McCollom H, M. y Lansberg I. (1997) *Empresas familiares. Generación a Generación*. Serie Mc Graw-Hill de Management. México. DF.
- KPMG. *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. (2013). Retrieved September 12, 2016, from KPMG, http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/EMPRESAS%20familiares_130913.pdf
- Martel, Y. B., & Fernández Pérez, P. (2015). La profesionalización de las empresas familiares. *Revista de Historia Industrial*. 239–241. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/view/290156/378421>

- Martínez., J. (2011). *Empresas familiares, Reto al destino*. México: Granica.
- Méndez, C. (2016) Prólogo en: La sucesión e institucionalización de la empresa familia en México. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., UDLAP, PWC. México, D. F.
- Molina, N. y Quesada, J. A. (2016) Presentación en: La sucesión e institucionalización de la empresa familia en México. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., UDLAP, PWC. México, D. F.
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. México: Thomson
- Poza, E. (2011). *Empresas familiares*. México: CENGAGE Learning.
- Mendivil, V. M. (2013) *Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y a la empresa mediana*. Col. Diversos Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México D.F.
- Meroño, A. (2009). *Análisis del nivel de profesionalización en la empresa empresa familiar*. Revista de estudios empresariales "Segunda época". 80-98.
Retrieved from <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/350>
<http://www.kpmgfamilybusiness.com/professionalising-family-business/>
- Press, E. (2013) *Empresas de familia. Del conflicto a la eficiencia. ¿Cómo se construyen y cómo se sostienen? ¿Condenadas a desaparecer? ¿Obligadas a subsistir?* Granica, Buenos Aires.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 15, núm. 1.
<http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>

Trevinyo., R. (2010). *Empresas Familiares, visión latinoamericana; Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.