



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

LA FORMACION PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTION DE LA
EMPRESA FAMILIAR EN SAN JUAN DE MIRAFLORES. CASO CONFECCIONES ALMENDRA
S.A., LIMA - 2014

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

AUTOR:

DORIVAL PALOMINO, CLAUDIA ROSA

ASESOR TEMÁTICO: DR.

BERNARDO COJAL LOLI

ASESOR METODOLÓGICO:

DR. DELGADO ARENAS, RAUL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

PLANIFICACIÓN

LIMA-PERÚ

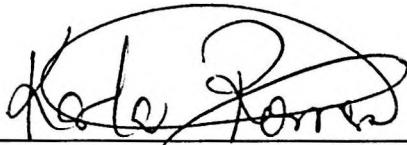
2014

PAGINA DEL JURADO

DR. BERNARDO COJAL LOLI
PRESIDENTE



ECO. CESAR CIFUENTES LA ROSA
SECRETARIO



LIC. KARLA BOLO ROMERO
VOCAL

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi mamá Bertha de quien su vida fue arrebatada por una negligencia médica, y sé que ahora su sufrimiento se ha ido, por ello que creo, que mi madre, me fortalece y me empuja de forma invisible hacia adelante, aun en contra de mis fuerzas y voluntad; sin duda antes, Dios me ayudaba, pero ahora utiliza a ese ángel, Mamá Bertha. Esto va además para mi familia, mi Abuelo Lucho, más conocido como mi papá, mis hermanos Mary, Adolfo, Laura, Errol y mi enamorado Sam.

Claudia Dorival P.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Sr. Jesus y al Señor de Los Milagros, que me ha hecho varios, a mis maestros los más pesados, los que no eran tan honestos, los que les caí chinche porque fue de ellos quienes más aprendí. Al que me puso mi nuevo apellido Dorival Cojal por su paciencia y sus incansables ganas de enseñar, a mi asesor Dr. Raúl Delgado por sus conocimientos.

Un agradecimiento especial a mis 2 viejos que me han tratado como a una hija, papa Carlos por su paciencia y papa Lucho por su sapiencia y su genialidad, este hombre que ha sido mi mentor, y mi soporte.

A mi profesor Carlos Ureta un excelente mentor, de quien aprendí mucho. A mis amigos, Sam y J.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Dorival Palomino, Claudia Rosa identificada con DNI N° 43279379, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Asimismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 13 de Noviembre del 2014

Dorival Palomino Claudia Rosa

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada "LA FORMACION PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR EN SAN JUAN DE MIRAFLORES. CASO CONFECCIONES ALMENDRA S.A. – LIMA 2014", esta investigación tiene la finalidad de determinar la relación entre la formación profesional de los directivos y la Gestión de la Empresa familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A. - Lima 2014, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Administrador de Empresas.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

DORIVAL PALOMINO, CLAUDIA R.

INDICE

PÁGINA DE JURADO	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
I. INTRODUCCIÓN.....	14
II. PROBLEMA	30
2.1. Problema general.....	30
2.2. Hipótesis.....	30
2.3. Objetivo	31
III. MARCO TEORICO	32
3.1. Variables	32
3.2. Operacionalización de variables	33
3.3. Metodología	35
3.4. Tipo de Estudio	35
3.5. Diseño de la investigación	35
3.6. Población y Muestra	36
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
3.8. Métodos de Análisis de Datos	38
IV. RESULTADOS	38
V. DISCUSIÓN	101
VI. CONCLUSIONES	103
VII. RECOMENDACIONES.....	104
VIII. REFERENCIAS	
BIBLIOGRÁFICAS.....	105
ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLA

Tabla N° 01:	41
Tabla N° 02 :	41
Tabla N° 03:	42
Tabla N° 04:	42
Tabla N° 05:	42
Tabla N° 06:	43
Tabla N° 07:	43
Tabla N° 08:	44
Tabla N° 09:	45
Tabla N° 10:	46
Tabla N° 11:	47
Tabla N° 12:	48
Tabla N° 13:	49
Tabla N° 14:	50
Tabla N° 15:	51
Tabla N° 16:	52
Tabla N° 17:	53
Tabla N° 18:	54
Tabla N° 19:	55
Tabla N° 20:	56
Tabla N° 21:	57
Tabla N° 22:	58
Tabla N° 23:	59
Tabla N° 24:	60
Tabla N° 25:	61
Tabla N° 26:	62
Tabla N° 27:	63
Tabla N° 28:	64
Tabla N° 29:	65
Tabla N° 30:.....	66
Tabla N° 31:	67
Tabla N° 32:	68
Tabla N° 33:.....	69

Tabla N° 34:	70
Tabla N° 35:	71
Tabla N° 36:.....	73
Tabla N° 37:	74
Tabla N° 38:.....	75
Tabla N° 39:.....	76
Tabla N° 40:.....	77
Tabla N° 41:.....	78
Tabla N° 42:.....	79
Tabla N° 43:.....	80
Tabla N° 44:.....	81
Tabla N° 45.....	82
Tabla N° 46.....	83
Tabla N° 47.....	84
Tabla N° 48.....	85
Tabla N° 49.....	86
Tabla N° 50.....	87
Tabla N° 51.....	88
Tabla N° 52.....	89
Tabla N° 53.....	90
Tabla N° 54.....	92
Tabla N° 55.....	93
Tabla N° 56.....	93
Tabla N° 57.....	94
Tabla N° 58.....	95
Tabla N° 59.....	95
Tabla N° 60.....	96
Tabla N° 61.....	97
Tabla N° 62.....	97
Tabla N° 63.....	98
Tabla N° 64.....	99
Tabla N° 65.....	100
Tabla N° 66.....	100

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 01:	44
Gráfico N° 02:	45
Gráfico N° 03:	46
Gráfico N° 04:	47
Gráfico N° 05:	48
Gráfico N° 06:	49
Gráfico N° 07:	50
Gráfico N° 08:	51
Gráfico N° 09:	52
Gráfico N° 10:	53
Gráfico N° 11:	54
Gráfico N° 12:	55
Gráfico N° 13:	56
Gráfico N° 14:	57
Gráfico N° 15:	58
Gráfico N° 16:	59
Gráfico N° 17:	60
Gráfico N° 18:	61
Gráfico N° 19:	62
Gráfico N° 20:	63
Gráfico N° 21:	64
Gráfico N° 22:	65
Gráfico N° 23:	66
Gráfico N° 24:	67
Gráfico N° 25:	68
Gráfico N° 26:	69
Gráfico N° 27:	70
Gráfico N° 28:	71
Gráfico N° 29:	72
Gráfico N° 30:.....	73
Gráfico N° 31:	74

Gráfico N° 32:	75
Gráfico N° 33:	76
Gráfico N° 34:	77
Gráfico N° 35:	78
Gráfico N° 36:.....	79
Gráfico N° 37:	80
Gráfico N° 38:.....	81
Gráfico N° 39:.....	82
Gráfico N° 40:.....	83
Gráfico N° 41:.....	84
Gráfico N° 42:.....	85
Gráfico N° 43:.....	86
Gráfico N° 44:.....	87
Gráfico N° 45:.....	88
Gráfico N° 46:.....	89
Gráfico N° 47:.....	90
Gráfico N° 48:.....	91

RESUMEN

El presente trabajo es un estudio descriptivo - correlacional, el cual tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre la Formación Profesional de los Directivos y la Gestión de la Empresa Familiar, dicha investigación está basada en el Caso de la Empresa Familiar Confecciones Almendra S.A..

Dentro de la investigación presentada el método de estudio utilizado fue la encuesta dirigida a los ex-trabajadores de la Empresa Familiar, pertenecientes a la familia que la dirigía; y el segundo método fue la entrevista realizada a los 2 directivos. Debido a que la población era finita, el estudio comprendió a los 32 trabajadores que la integraban, no tomándose muestra alguna para no afectar la validez de los resultados, siendo el tipo de muestra caso-tipo, por la elección del caso de análisis, partiendo de la iniciativa de la que presenta la tesis por investigar y dilucidar las causas y dar una alternativa de solución para la gestión exitosa de empresas familiares.

En cuanto a los resultados obtenidos en esta investigación, se encontró la necesidad de que los directivos o las personas que dirigen algún tipo de negocio o empresa con énfasis de tipo familiar, deben contar con alguna formación profesional; académica, habilidades, competencias y tener alguna experiencia exitosa o no, en el campo donde van a ejercer o dirigir, concluyendo que existe una relación entre ambas variables y por tanto es importante tomar en cuenta las recomendaciones resueltas.

ABSTRACT

The present work is a descriptive - correlational The present work is a descriptive - correlational, which has the overall objective to determine the relationship between vocational training of Directors and Management of Family Business, this research is based on the Case of Family Business Clothing Almond SA .

Within the research presented study method used was the survey of former employees of the family business, belonging to the family who ran; and the second method was the interview conducted at 2 executives. Because the population was finite, the study included 32 workers who were involved, not taking any to not affect the validity of the results shows, being the type of sample-type case, by the choice of case analysis, based the initiative of this research project to investigate and elucidate the causes and provide an alternative solution for the successful management of family businesses.

As for the results obtained in this research, the need for managers or persons conducting any business or company with emphasis on family type, must have found some training; academic, skills, competencies and have some successful or no experience in the field where they will exercise or direct, concluding that there is a relationship between the two variables and is therefore important to consider the recommendations resolved.

Key words: Vocational Training For Managers And Family Business Management

I. INTRODUCCION

Las empresas familiares representan un 85% de los ingresos económicos de un país, sin embargo sabemos también que hay un gran porcentaje de empresas familiares que no llegan a formalizarse y mucho menos a permanecer en el tiempo porque no cuentan con una adecuada dirección, y más aún las personas que conducen las empresas son personas emprendedoras que inician un negocio muchas veces sin formación profesional, pocos conocimientos en gestión, y casi nada de experiencia en el negocio que emprenderán o podríamos decir que la experiencia y la formación profesional de las personas que la conducen, no ha sido recibida antes de iniciar o emprender el negocio familiar..

Una dirección generacional, que se traduce en la delegación de responsabilidad, de padres a hijos y familiares colaterales, sobrinos, tíos, quienes buscan empoderar y darle continuidad a la empresa; otra característica es que se constituyen de forma empírica, tanto a nivel funcional como de gestión; la dirección administrativa de la empresa siempre muestra benevolencia con el personal de mayor confianza familiar en desmedro de las otras áreas de la organización; existe cierta informalidad en las relaciones laborales que se agudiza con los trabajadores que pertenecen al círculo familiar, evadiendo sutilmente el reconocimiento de las horas adicionales de trabajo, control excesivo de la asistencia.

En la investigación realizada a través del artículo sobre Competencias esenciales y PYMEs familiares presentado por la revista de Ciencias Sociales de Venezuela, en relación a la sobrevivencia de la empresa familiar afirma:

Para que la empresa familiar sobreviva a las turbulencias de la competencia, y logre su permanencia y sostenibilidad en el mundo empresarial, y en los mercados nacional e internacional, tendrá que dedicarse a la formación progresiva y continua de su recurso humano, particularmente de los miembros de la familia propietaria, adquiriendo de esta forma el conocimiento teórico, destrezas y habilidades para desarrollarse como empleados, técnicos, administrador- gerente o directivo de la misma (Hernández, 2007, Vol. VIII, p. 253)

Con lo cual podemos estar seguros que la visión que tenemos sobre la importancia de la Formación Profesional de los Directivos no dista de muchas realidades en los diferentes países, tal como expresa Hernández en el párrafo anterior desde su expresión descriptiva,

ello tiene una relación directa, con la Gestión de la Empresa familiar; es claro, que la Gestión entiéndase como una “exitosa”, depende por lógica de la dirección, la administración o quienes la conducen. Pero para que esta gestión de la Empresa Familiar desearemos analizar a continuación que factores componen la gestión, como podemos gestionar de forma exitosa, cual es la visión actual o quizás antigua pero aún vigente sobre la forma de administrar empresa familiar, estas interrogantes las responderemos.

El autor Omar Aktouf nos presenta desde 1986 a través del Caso Cascades (Análisis de la Cultura Organizacionales), que en nuestra inferencia es el reflejo de la forma de gestionar de la empresa familiar, desde entonces ya nos hablaba de un cogobierno entre los dirigentes y los dirigidos, visto desde una visión humanista.

Aktouf profundiza sobre una visión de la forma de administrar que no es otra cosa que la forma de gestionar la empresa familiar desde la ciencia Antropológica de la comunicación lo que se evidencia en la cultura organizacional del caso Cascades (Aktouf, 1995).

Pero preguntaríamos quizás porque el autor no utiliza los principios de la Administración para plantearnos alternativas de solución a la gestión, es fácil dilucidar que, no es la única ciencia de estudio existente, pues la Antropología también es una ciencia y nos dará otro enfoque; el humanista. Ya que como es sabido, las empresas se componen principalmente por seres humanos y se deben a las tareas que ellos puedan desempeñar exitosamente para contribuir al desarrollo de las empresas, partiendo de este sencillo entendimiento, no podemos pretender estudiar a la organización sino estudiamos la relación – adaptación del ser humano.

Ampliando el concepto de Antropología Cultural:

La antropología cultural estudia la sociedad y la cultura humanas, describiendo y explicando, analizando e interpretando las similitudes y diferencias culturales. Para estudiar e interpretar la diversidad cultural los antropólogos culturales realizan dos tipos de actividad: la etnografía (basada en el trabajo de campo) y la etnología (basada en la comparación transcultural). La etnografía proporciona una descripción de un grupo, una sociedad o cultura particulares. Durante el trabajo de campo el etnógrafo recoge datos que luego organiza, describe, analiza e interpreta para construir y presentar esa

descripción que puede tomar la forma de un libro, un artículo o una película....La etnología analiza, interpreta y compara los resultados de la etnografía —los datos recogidos en diferentes sociedades (Kottak, C. 2006, p.191).

Los seres humanos a través del proceso de la comunicación podemos transmitir información, las personas siendo tan complejas tenemos diversidad de formas de comunicación y expresión, lo que se refleja en nuestras aptitudes, comportamiento, expresión verbal o no, con sentimientos, intereses, objetivos, que buscan ahora poder posicionarse en las empresas para continuar con su meta aspiracional en crecimiento, la cuestión es si las empresas están capacitadas y tiene una estrategia para gestionar la empresa familiar, para permitir este posicionamiento y liderazgo.

En este contexto tal como Dofour (1995) señala citando a Baneh Hoffman: “el riesgo de tratar a los hombres como partículas elementales usando los mismos modos de cálculo, que son inadecuados para el ser humano. ¿Cuáles son los riesgos de estos “efectos extraordinarios”? Son pura y simplemente las del totalitarismo económico” (ibid:49). Es decir no podemos limitarnos a ver al hombre como una maquina productiva dentro de la organización, ni realizar las tareas de forma mecanizada o robotizada sino que tiene que ser y desarrollarse en un entorno agradable en donde los grupos se sientan satisfechos y motivados para realizar su trabajo. (Mayo,1972 p.63). El ser humano necesita sentirse valorado, tiene la necesidad de adaptarse e integrarse y ser exitoso.

Tal como afirma (Chanlat y Bédart, 1994):

“El ser humano en cambio es el animal que habla, un ser de palabras. Un ser que se construye a sí mismo a partir de lo que los otros dijeron de él y lo que el mismo ha definido sobre su “yo”. Por tanto es un ser que se construye en el lenguaje, y a partir de su lenguaje podemos acceder a otro universo infinitamente complejo, como es su naturaleza, psicosocial (Chanlat y Bédart, 1994 p. 318).

El ser humano es un ser inteligente por sobre todas las bestias de la tierra, con capacidades desarrolladas y muchas veces potenciales a desarrollar , es también un ser de familia, que no necesita que se deshagan de él, como hacen muchas organizaciones sino

necesita que valoren su inteligencia, que comprendan su realidad, su comportamiento, que valores sus logros, se siente en la capacidad de tomar buenas decisiones una vez experimentadas, y necesita la oportunidad de sentirse importante en la empresa no solo un instrumento.

La visión modernista de Aktouf quien soportará la variable Gestión de la Empresa Familiar con énfasis en la Gestión junto a (Neubauer, F. y Lank, 1999), está basada en la Antropología de la Comunicación porque nos manifiesta que es importante gestionar del lado de la humanidad que integra la empresa familiar, para ello debemos de partir del estudio de las diferentes aptitudes y comportamientos que sin duda alguna tienen las personas que integran el equipo de profesionales, y no solo reducir a la gestión de administrar empresa a solo las actividades económicas y productivas de la empresa. De la otra parte los últimos autores contribuirán a soportar el presente trabajo con énfasis en la Empresa Familiar.

Neubauer y Lank (1999) afirma: “la empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo en la que el control de los votos, esta en manos de una familia”

Para los autores Neubauer, F. y Lank, A.(1999) hablar sobre la forma de gobernar la empresa familiar, mencionan tres tipos de instituciones familiares: la reunión de familia, la asamblea familiar y el consejo de familia, en el cual cada una de ellas se toman decisiones de forma distinta [...]el objeto fundamental de la asamblea consiste en reunir a los miembros de la familia para que aborden las cuestiones que sean de interés común (para la familia como tal y como propietaria de la empresa[...]. El consejo de familia suele crearse cuando la asamblea familiar alcanza una masa crítica y es demasiado numerosa para hacer todo el trabajo que exige el gobierno de la familia y para desempeñar una función positiva en la relación entre la familia y su empresa[...]. Esto muestra que la empresa familiar tiene la organización en forma de gobierno y la toma de decisiones es en forma conjunta por lo que deberán desempeñar una función positiva en las relaciones familia-empresa tal como sostienen (p, 116, 119).

Más claramente **Neubauer y Lank (1999)** indican:

Una empresa familiar es aquella empresa que tiene una alta vinculación accionaria y directiva por parte de una familia[...]. La Importancia de las Empresas Familiares, Cohesión de la familia, Introducción de sistemas de perfeccionamiento de la dirección,

Formación de la familia acerca de derechos y deberes de los propietarios, Fuerte sentido de responsabilidad hacia la sociedad local, Interés en ofrecer calidad, Rápida toma de decisiones porque se sabe dónde reside el poder, Conservación del espíritu innovador y emprendedor”.

Por lo tanto podemos inferir que la empresa familiar está bajo la dirección de la familia, en la cual existe cohesión bajo una relación de propiedad. Esto servirá para soportar las hipótesis planteadas en la cual se cree en forma general que para la dirección es una de las funciones principales de la empresa familiar y buscaremos la medida de relación con la formación profesional.

Según Gersik, (1997). sostiene que: La empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar

Aktouf (2004) sostiene: “la empresa familiar esta basada en la capacidad que poseen los que la dirigen y la libertad que tienen los directivos en compartir la forma de gestionar y tomar decisiones en la organizaciones en conjunto con los colaboradores”. Esto debera contribuir a la continuidad de las empresas reflejado en el desarrollo y crecimiento economico, sin embargo esto se ve desde fuera, pudiendo reflejarse en su cultura.

Ahora bien Aktouf, nos plantea la teoría basada en 3 aspectos fundamentales los que integraremos a los manifestados por Neubauer y Lank para la expresión completa de la variable la Gestión de la empresa familiar, de acuerdo al análisis presentado por el primer autor referido sostiene la particularidad de la Gestión dentro del caso Cascades siendo la primera capacidad de gestión basado en el conocimiento del negocio, a través de la experiencia, la comunicación organizacional, que permite una comunicación con todos los empleados, libertad para compartir decisiones y que ellos mismos sean partícipes en estas, y la valoración y reconocimiento a los empleados. En lo que concierne a empresa familiar, Neubauer y Lank (1999), refiere a que la empresa familiar está en Propiedad y es gobernada principalmente por los integrantes de la familia, coincide con Aktouf, en que la gestión de la empresa familiar se caracteriza por el compromiso y aprecio mutuo (valoración) capacidad de hacer frente a las dificultades y comunicación abierta (comunicación organizacional) por lo cual bajo estas dimensiones se basara la investigación.

A nivel internacional en España, según el autor Homs menciona:

En sus planteamientos iniciales presentados en el Libro Blanco de 1969 (MEC, 1969), se incorporaba el nuevo concepto de formación profesional que en aquellos momentos ya estaba en boga en Europa. La formación profesional no debía tener la función de carrera alternativa para los trabajadores, sino que tenía que constituir las pasarelas necesarias con el fin de preparar a los jóvenes que salían en diferentes niveles del sistema educativo para incorporarse al mercado de trabajo con una formación especializada y adaptada a las necesidades de las empresas [...] en Europa, la Ley General de Educación de 1970 (Ley General de Educación, 1970) intentó recoger las nuevas corrientes europeas y propuso la renovación del modelo de formación profesional vigente (2008, p, 21).

La situación de la evaluación en el Perú, según la investigación realizada por Sergio Carrasco (2002) narra la situación educativa en el año 2000 en el Perú:

Triste realidad. Entre 60 y el 75% de los egresados de universidades no tienen empleo [...]. El panorama laboral para miles de estudiantes de institutos superiores y universidades es poco prometedor, según muestran resultados de investigaciones por diferentes especialistas [...] Similar es la suerte de los egresados de las universidades[...] Un estudio realizado por Nemesio Espinoza Herrera, investigador de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), da cuenta que el nivel de desempleo profesional va entre el 60 y el 75%. Sostienen que Las facultades de Educación, Derecho, Ingeniería, Contabilidad y Administración cuenta con mayor número de alumnos son las carreras con mayor índice de desempleo.

Para Homero Fuentes, autor principal que será citado en este proyecto, sostiene (2002):

La formación profesional aquella formación dirigida directamente al desarrollo de una profesión o un oficio determinado. Es percibida como el gran potencial de desarrollo de personas, empresas y países, y al mismo tiempo se le atribuye el origen de todas las frustraciones ante las limitaciones para alcanzar este desarrollo.

En el estudio realiza por Sergio Carrasco conceptualiza la formación profesional como aquella que abarca todos los aspectos necesarios para garantizar un desempeño pleno y

compatible con las aspiraciones, sociales de la población. Por ello cuando se refiere a que debe preparar al hombre en conocimientos, significa que las materias que conformen el área de formación general deben ser de dominio teórico pleno por parte del profesional; lo mismo debe serlo en la preparación y desarrollo de habilidades y destrezas, es decir, manejar procedimientos y técnicas pertinentes para hacer más eficaz el ejercicio de la profesión, [...]. La enseñanza superior, como marco general de la formación profesional requiere de un conjunto de orientaciones pertinentes para convertirse en instrumento de desarrollo de los pueblos. Al respecto Delors Jacques nos dice: "En una sociedad, la enseñanza superior, es a su vez uno de los motores del desarrollo económico y uno de los polos de la educación a lo largo de la vida, [...]. (2002)

Denota en lo expresado que la formación profesional compone los conocimientos requeridos para garantizar un adecuado desempeño, lo que contribuirá al desarrollo de habilidades y destrezas del hombre.

Para el autor Tissot (2004): "Es aquella formación dirigida directamente al desarrollo de una profesión o un oficio determinado".

La formación profesional adquiere de acuerdo a los autores consultados conceptos que tienen concordancia en su definición como lo es para el autor Leonard Merlens (2000), en el libro *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*, a esta última define; es: "*formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo*"; además añade que "*el concepto no se limita al conocimiento sino que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, es decir define la formación de manera integral no se limita al conocimiento únicamente*" (p. 33). Además manifiesta la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos es de entender que la formación profesional conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior en la organización, porque no decir que esta formación profesional de los directivos puede contribuir satisfactoriamente en la Gestión de la Empresa Familiar, esto es algo que deseamos proponer desde la experiencia.

La formación profesional de los directivos o manager esta direccionada generalmente al saber hacer y saber, es decir a la parte cognitiva y desarrollo de habilidades laborales, pero no existe el desarrollo o aprendizaje desde la experiencia, siendo esa una problemática

que en muchas ocasiones las personas que asumen cargos directivos no cuentan con la suficiente experiencia para enfrentar la realidad de las empresas, y la complejidad de sus procesos para su desarrollo. Entonces podemos decir que la formación profesional de los directivos contribuye a la gestión de la empresa familiar, con lo cual se puede llevar a un éxito rentable, un crecimiento sostenible y un desarrollo circulante, ello según lo planteado por los autores.

SENATI en el Modulo de la Teoría Practica de la Formación Profesional de Formación de Formadores desarrollado por, indica que: “el concepto de Formación profesional, surge cuando la educación es orientada a formar a las personas para el desempeño de su trabajo” (s.f., p. 6).

Mintzberg, H. (2010) respaldando el la definicion de Formacion Profesional de Directivos: “son los que se ocupan de cordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y muy especialmente a los hombres y mujeres que trabajan en ella”.

Al respecto para el autor Mintzberg (1999), enseña la teoría de los “Seises” tomando la referida a la de los directivos, comprende la capacidad de liderazgo, enlace del negocio y el entorno, desarrollo Organizacional, comunicación, toma de Decisiones y resolución de problemas, con lo que considera factores principales que debe poseer el manager para poder asumir roles directivos, además afirma en el 2005, que “los buenos manager tienen 3 características: visión, la experiencia y la ciencia.

Mintzberg, (2005) afirma: “que los estudiantes que asisten a los MBA son gente equivocada, pues aunque llegan con excelentes calificaciones de pregrado, no completan siquiera cuatro años de experiencia profesional, hecho que les impide poseer un criterio de dirección maduro”. Critica la capacitación de managers formados mediante el estudio de MBAs, generalmente son jóvenes que no cuentan con experiencia, indicando que en las escuelas no se pueden formar directivos.

Estos conceptos y procedimientos permitirán comparar los conocimientos teóricos y los conocimientos prácticos. En el caso en cuestion según la experiencia compartida

demuestra que no todas las empresas familiares son exitosas y pueden permanecer en el tiempo, este caso pertenece a ese porcentaje expresado según otras investigaciones.

La investigación se basa en la inexistencia de un modelo práctico para gerenciar una empresa familiar desde su iniciación, partiendo de que la mayoría de empresas familiares; independientemente del rubro al que pertenecen, todas estas se inician de forma empírica y muchas veces sin tener ninguna formación profesional por parte de los directivos.

Sin embargo lo que muestra esta tesis no es asegurar que el cien por ciento de las empresas familiares puedan garantizar su permanencia, continuidad, y rentabilidad, sino más bien busca que este porcentaje se siga reduciendo y muchas más empresas puedan crecer económicamente de forma sostenible y vivan empresarialmente por al menos 30 años tal como expresa el autor.

El caso al que hacemos referencia en el título de esta investigación (ver p. 1), es el Caso de la Empresa Confecciones Almendra S.A. de San Juan de Miraflores, Lima - 2014, la misma que tuvo duración 5 años, la misma que ha seguido el comportamiento de las organizaciones dirigidas familiarmente. Estas empresas de tipo familiar tienen características de funcionamiento especiales:

Una dirección generacional, que se traduce en la delegación de responsabilidad, de padres a hijos y familiares colaterales, sobrinos, tíos, quienes buscan empoderar y darle continuidad a la empresa; otra característica es que se constituyen de forma empírica, tanto a nivel funcional como de gestión; la dirección administrativa de la empresa siempre muestra benevolencia con el personal de mayor confianza familiar en desmedro de las otras áreas de la organización; existe cierta informalidad en las relaciones laborales que se agudiza con los trabajadores que pertenecen al círculo familiar, evadiendo sutilmente el reconocimiento de las horas adicionales de trabajo, control excesivo de la asistencia.

La empresa familiar confecciones Almendra S.A. fue creada en el año 2009, por la pareja Carlos Huamán y Lilia Palomino, dedicada a la venta de ropa para damas exclusivamente polos para niñas, mujeres y jóvenes.

Al conformar la empresa contaban con un taller de estampado ubicado en Jr. MANUEL pasos 1149, san juan de Miraflores en el cual se dedicaban al estampado de los diferentes diseños 3D, pintura al agua, en el taller brindaban adicionalmente servicio de corte de tela para poder realizar el estampado.

Contaban con un ayudante de estampado el Sr. Daniel Palomino hermano de la dueña quien apoyaba en el lavado de cuadros de estampado y secado de la prendas, para la entrega final.

Con este servicio la empresa se convirtió en una empresa reconocida y tenía buenos clientes que iban al emporio de gamarra, para finalmente vender las prendas.

El negocio fue crecimiento a partir del primer año, viéndose en la necesidad de ampliar el taller por lo que consiguieron un taller más grande, para este servicio.

El negocio iba en aumento, decidiendo así colocar una tienda para vender sus propios polos y tuvieron que contratar personal para el área de ventas y 02 costureros para la fabricación de las prendas.

La tienda tenía ventas significativas, cada polo se vendía a un precio de S/. 12.00 nuevos soles y al por mayor se vendía a un precio de S/. 10.00 nuevos soles. Diariamente se vendía un promedio de 3 docenas y al menos 3 veces por semana se vendían al menos 100 prendas, es decir S/. 20328.00 nuevos soles mensuales por tienda, fuera de los servicios de estampados que hacían así como de los servicios de costura que recibían.

Luego el taller fue creciendo paso de 2 a 5 máquinas de costura y de 1 a 3 tiendas, para luego apertura la cuarta tienda, contratan a 3 vendedoras no familiares, y 4 costureras no familiares, por lo que el negocio iba prosperando. En el año 2010 la empresa empieza a recibir el primer pedido de una cliente Venezolana quien quedo encantada con la calidad de la atención, la calidad del producto del estampado, los diseños novedosos, y su primera venta pidió 36 docenas de 3 modelos, sin embargo insistió con un pedido de 7 docenas, por lo que la vendedora ofreció a la clienta ir a la tienda principal, donde completo su compra, antes de terminar llame a la dueña mi hermana, y la clienta hizo su primer pedido de 1000 polos, posteriormente los pedidos continuaron.

Respecto a la planificación ello se llevaba un cuaderno de anotaciones de todas las incidencias y requerimiento para que el negocio siga funcionando. En el lado operativo y ventas, el control de la mercadería se hacía a través de un kardex, en el cual señalaban el control de ingreso y salida de mercadería, incluyendo los precios del producto.

En los años siguientes se evidenció que había inconvenientes en la gestión de los directivos, los primeros problemas se evidenciaron en la parte financiera, ya que habían empleados del área de costura impagos, la dueña empezó a hacerse responsable de toda la administración de la empresa debido a que el dueño empezó a ausentarse y en el taller no se evidenciaban los avances con los pedidos de estampados, estos llegaban incompletos y los clientes disminuyeron a cantidad de envíos. Adicionalmente, no tenían área contable, y el dueño empezó a ausentarse del trabajo y a comprar una auto nuevo deportivo, pero los clientes seguían haciendo pedido para exportar a Venezuela, esta clienta trajo a otro cliente y confió tanto que su ultimo pedido lo hizo por teléfono de 7000 polos y dio un adelanto y la 2da parte la diaria cuando este en almacén. Sin embargo en este último pedido se empezó a evidenciar la deficiencia de la gestión, la falta de una adecuada dirección y quizás la falta de experiencia y poca formación recibida evidenciaría un futuro casi previsto; de que la empresa, venia en decadencia. Por tanto en este sentido el análisis del desarrollo de la organización, su crecimiento y su caída, serán el motivo de nuestro análisis en la presente investigación, desde la experiencia que tuvimos la oportunidad de compartir dentro de esta empresa familiar y ver de cerca la forma de administrar la empresa.

El aporte encontrado a través de Vélez, D. en un estudio realizado en las empresas familiares de Colombia destaca que el alto nivel educativo de los empresarios familiares el 87% de ellos tienen formación profesional, menciona una mayor formación académica de directivos con estudio de post grado y una baja representación de directivos con formación técnica. Para tener mayor detalle; los índices son, educación universitaria 61%, post grado 26%, educación primaria, tecnológicos, secundaria y educación informal componen el 13%. Al profundizar sobre la duración del fundador afirma que el 29% de los directivos han durado al frente de la gestión de la empresa familiar entre 21 y 30 años, el 16% entre el 11 y 15% antes de realizar una sucesión, en lo cual podemos inferir que la gestión de la empresa familiar podría ser garantizada de forma creciente o sostenida, por una adecuada formación profesional de los directivos, lo cual intentaremos formalizar.

Calderón, M. (2007) *Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas: caso de estudio en el sector textil*. Tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas, Pontificia Universidad Católica Del Perú Lima. El objetivo de la tesis referida es Los investigadores proponen analizar el uso de las prácticas del gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas. (p. 4). El estudio fue de carácter exploratorio – cualitativo, por centrarse en hallar respuestas de carácter social y debido a que estudia temas que han sido abordados. Respecto al universo de estudio o población se señala “La población del estudio está compuesta por las micro y pequeñas empresas de la región Arequipa. La presente investigación ha tomado como referencia el total de empresas registradas, así como la composición del sector elaborada por el MITINCI siendo un total de 63348” (p. 91).

En principio establece que las prácticas de gobierno corporativo radican en cómo deben interactuar tanto los propietarios de una empresa como los órganos de administración y dirección para llevar a cabo distintas labores, concluyendo que los valores cultivados dentro de la familia trascienden directamente sobre los valores de la empresa. Éstos actúan como base para la continuidad en las siguientes generaciones y son determinantes para desarrollar un ambiente de confianza y establecer una cultura corporativa, además refieren la importancia de la profesionalización o formación de los órganos y personas que gobiernan. (p.122).

El aporte del presente estudio es significativo para esta investigación, toda vez que guarda una estrecha relación con el problema de investigación, dado que manifestamos la importancia de la formación profesional de los directivos, y está a hacer referencia a la importancia de la profesionalización de los órganos que gobiernan entendiéndose que esto lógicamente la representan personas.

Hinostroza, L. (2010), *Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJEGROUP - Años)*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención en Gestión Empresarial UNMSM. Lima. La tesis mencionada señala como objetivo general: “Evaluar y

proponer el Modelo de negocio y la gestión de la empresa Familiar Ajegroup, desde su inicio, crecimiento, diversificación, e internacionalización exitosa.” (p.12)

La presente “investigación es de tipo transversal – aplicada debido a que realiza un diagnóstico del modelo de gestión empleado por el grupo familiar Ajegroup y aplica la encuesta para la obtención de resultados que esperan alcanzar, mediante la cual obtuvieron datos de forma cualitativa. (p.48).

La investigación asegura que el modelo de Ajegroup es un modelo de gestión familiar adecuado para las empresas, ya que el éxito obtenido asegura el investigador está basado en la renovación constante, mejora continua de sus procesos, su sostenibilidad se debe a las innovaciones constantes de sus productos y al grado de compromiso de la familia en mantener la empresa, lo que garantiza el éxito actual de la corporación desde su inicio, crecimiento, diversificación, e internacionalización, lo cual se resume en la formación profesional que tienen las personas que administran desde la propiedad.

Esta tesis en cuestión brinda algunos aportes que serán soportados en la sustentación de la presente tesis sin embargo hay algunos aspectos que creemos se han omitido lo cual demostraremos más adelante.

Rossel, J. (2013). *Tesis Plan de Sucesión de la MYPE Familiar Salón de Té San Miguel-Trujillo.* Tesis para optar por el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, en el departamento de Piura, Perú, se formula el objetivo de proponer un plan de sucesión a las empresas familiares principalmente a las empresas que pasan por el traspaso de la primera a la segunda generación, utilizando la metodología de los 5 círculos de Amat (2000), la cual es una ampliación de los 3 círculos de Asmat, estas cinco áreas son: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión.

Esta investigación es de tipo no experimental y descriptiva porque no manipula las variables y tiene la necesidad de indagar la incidencia y los valores que se manifiestan, adicionalmente trata de exhibir el conocimiento de la realidad tal como se presentan en una situación de espacio y de tiempo dado. (p. 21). Dentro de la propuesta presentada del Plan de Sucesión efectiva incluye la profesionalización de las MYPE y empresas familiares; lo que sorprende más aun es que incluso incluye como parte del plan el establecimiento de un plan de carrera profesional para los miembros de la familia, haciendo referencia y direccionándola para los miembros de la organización que han de suceder al directivo en sus inicios sin

eximir la formación para los que gobiernan en la actualidad. Consideramos que esta visión aporta a nuestra tesis un importante soporte para sustentar la importancia de la formación profesional de los directivos para la gestión de la empresa familiar, lo cual estamos seguros contribuirá a la perduración de la organización y además esta tesis tiene la coincidencia de ser un caso presentado desde la experiencia y en eso radica el valor de nuestra investigación.

En el ámbito internacional **Pérez, A. y Gisbert, V.** de la Revista "3Ciencias" de Universidad Politécnica de Valencia (2012), *La Continuidad En La Empresa Familiar. Análisis De Casos*, presenta una investigación para presentar los problemas de mas importantes de las empresas familiares. Dentro de lo cual afirma que si bien las empresas familiares son creadas por personas de gran intuición, con alta capacidad de esfuerzo, vocación, y una visión para desarrollar proyectos empresariales, esto no basta para que la empresa se mantenga en el tiempo.

De la misma manera sostiene que tampoco la sucesión garantiza la continuidad de la empresa puesto que ésta; en muchas ocasiones, genera la destrucción de las organizaciones, al final concluye que para que una empresa de este tipo sea duradera, debe poner su atención en realizar un adecuado plan de sucesión, elaborar un adecuado protocolo familiar y aumentar la profesionalización de la empresa.

Rey, N. (2010) presenta la investigación titulada: *Empresa Familiar – Camino a la Profesionalización*. Tesis para optar por el Título profesional de Licenciada en Psicología, en la Universidad del Aconcagua, en la ciudad de Mendoza. El autor dentro de su investigación sostiene como objetivo general: "identificar las principales crisis y dificultades que enfrenta la empresa familiar a lo largo de su desarrollo" (p. 124).

El tipo de estudio utilizado por el autor es exploratorio, no experimental debido a que no hay manipulación alguna de las variables y de tipo transeccional o transversal puesto que la recolección de datos la realiza en un solo momento, en un único tiempo, donde describe las variables y analiza la interrelación entre ellas en un momento dado. La exploración se llevó a cabo en una empresa familiar en la ciudad de Mendoza, la muestra seleccionada es no probabilística de tipo intencional, siendo que la elección de la empresa fue realizada teniendo

las necesidades del investigador; dicho por el mismo autor: "Al tratarse de una muestra no probabilística, las conclusiones que se derivan de esta investigación no podrían generalizarse a toda la población, sino que son válidas para aquellos sujetos que participaron en el estudio".

Dentro de la investigación el instrumento metodológico utilizado fueron técnicas psicológicas tales como la observación sistematizada de tipo no participante y la entrevista estructurada y semi estructurada. En su investigación el autor concluye que: "la empresas familiares son exitosas en sus etapas iniciales por su flexibilidad, maniobrabilidad e informalidad, pero a medida que pasan a un periodo de madurez, presentan severas dificultades en el tránsito hacia la profesionalización lo que determina el cierre de muchas de ellas"

La conclusión dada por el autor vislumbra una parte inicial del porqué del declive de muchas de las organizaciones o empresas familiares, dando un paso importante para la investigación, no solo evidencia uno de los principales problemas de caída o gestión deficiente en una empresa familiar sino que este nos permite interiorizar y dar una alternativa posible para la gestión eficiente que conlleve al crecimiento en tiempo, rentabilidad y duración de la empresa familiar.

Asimismo **Rodrigo, J. (2005)**. Tesis "*Comportamientos de la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar: Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de la Continuidad*". Tesis para optar por el Grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, en la Universidad Complutense de Madrid, España. Como objetivo principal se plantean tres: Elaborar un marco teórico sobre la investigación de la empresa familiar, centrando el análisis en la evolución del pensamiento, en los límites con otras disciplinas y en la problemática conceptual del fenómeno objeto de estudio; el segundo: "Analizar, organizar y clasificar la bibliografía existente relacionada con la continuidad y profesionalización de la empresa familiar en un marco teórico que permita entender el avance registrado en el conocimiento y los vacíos que Justifiquen la presente investigación" y el tercero "Identificar las potenciales dimensiones de la empresa familiar profesional..." (pp.18-19) .

Esta investigación es de tipo exploratorio teniendo en cuenta Por lo tanto, teniendo en cuenta: "Las limitaciones del campo [...] será necesario recurrir a trabajos de otros campos que han sido capaces de medir las prácticas de recursos humanos y que podrán aportar elementos para hacerlas operativas reconociendo y adaptando los aspectos claves que se han discutido por la característica de ser familiar" (p. 144).

Dentro de las conclusiones y respondiendo a uno de los objetivos planteados dentro de su investigación siendo la de definir el concepto de Profesionalización de la Empresa Familiar concluye es: *"la capacidad interna con que una empresa gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma de conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos"*

También plantea un modelo de Profesionalización de las Empresas familiares para futuras investigaciones, las cuales están integradas por los siguientes indicadores tales como Gobierno, sucesión, toma de decisiones y recursos humanos (p. 306).

La investigación evidencia una profundización de los conocimientos de profesionalización de la empresa familiar para la continuidad, que no se aleja de nuestra hipótesis inicial, por el contrario en nuestra opinión tiene mucha relación sobre todo porque enfoca que los conocimientos que debe tener el conjunto de administradores debe ser el adecuado para la gestión eficiente de la empresa familiar y conlleve a la continuidad de la empresa; no obstante poco aporta en cuanto a los conocimientos que debe poseer el administrador que conduce y dirige el negocio lo cual será discutido más adelante.

Según Mendez, C. (1995): En investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable.

Por lo que deseamos proponer un modelo práctico para gerenciar la empresa familiar partiendo de la Formación Profesional que creemos debe tener una persona para garantizar al menos la empresa viva por al menos 30 años.

II. PROBLEMA

2.1. Problema General

¿Qué relación existe entre La formación profesional de los Directivos y La Gestión De La Empresa Familiar En San Juan De Miraflores?. Caso de Confecciones Almendra S.A. Lima - 2014?

2.1.1. Problemas Específicos

2.1.1.1. ¿Cuál es la relación entre Capacidad de Liderazgo y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A. PE2. ¿Cuál es la relación entre la Formación Profesional de los colaboradores y la Gestión de Resultados Económicos en la empresa Confecciones Almendra S.A.?

2.1.1.2. ¿Cuál es la relación entre el Enlace y la Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A.

2.1.1.3. ¿Cuál es la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A.

2.1.1.4. ¿Cuál es el Vínculo que existe entre la Toma de Decisiones y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A.

2.1.1.5. ¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación Organizacional y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A.

2.1.1.6. ¿Cuál es el vínculo que existe entre la Resolución de Problemas y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A.

2.2. HIPÓTESIS

2.2.1. Hipótesis General

2.2.1.1. La formación profesional de los Directivos se relaciona significativamente con la gestión De La Empresa Familiar. San Juan De Miraflores, 2014. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.2.2. Hipótesis Especifica

2.2.2.1. Existe Capacidad de Liderazgo en La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.2.2.2. Existe relación entre el Enlace y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.2.2.3. El Desarrollo Organizacional está relacionado con la Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.2.2.4. La toma de Decisiones está vinculada con La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.2.2.5. La Comunicación Organizacional está vinculada con La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.2.2.6. La Resolución de Problemas está relacionada con La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.3. OBJETIVO

2.3.1. Objetivo General

Determinar si existe relación entre La formación profesional de los Directivos y La Gestión De La Empresa Familiar En San Juan De Miraflores, Lima - 2014. Caso Confecciones Almendra S.A

2.3.2. Objetivos Específicos

2.3.2.1. Identificar la relación entre Capacidad de Liderazgo y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.3.2.2. Determinar la relación entre el Enlace y la Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.3.2.3. Determinar la relación entre el Desarrollo Organizacional y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.3.2.4. Identificar el vínculo entre la Toma de Decisiones y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.3.2.5. Identificar el vínculo entre Comunicación Organizacional y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

2.3.2.6. Identificar el vínculo entre Resolución de Problemas y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

III. MARCO TEORICO

3.1. VARIABLES

3.1.1. La formación profesional de Los Directivos (Independiente)

Según el criterio de (H. Mintzberg 2010):

Los directivos son los que se ocupan de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y muy especialmente a los hombres y mujeres que trabajan en ella.

3.1.2. La Gestión de la Empresa Familiar (Dependiente)

Según el autor Neubauer, F. y Lank, A (1998), indica: "La empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo en la que el control de los votos, está en manos de una familia".

Según el autor Aktouf, O. (Caso Cascades 2004): "La empresa familiar está basada en la capacidad que poseen los que la dirigen y la libertad que tienen los directivos en compartir la forma de gestionar y tomar decisiones en las organizaciones en conjunto con los colaboradores".

Este último concepto será revisado desde la forma de gestionar aplicada en la empresa Cascades (2004).

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Item	Escala de medición
1. La formación Profesional de Los Directivos	Según el criterio de (H. Mintzberg 2010): Directivos no MBA, Los directivos son los que se ocupan de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y muy especialmente a los hombres y mujeres que trabajan en ella. Para Homero Fuentes, segundo autor que será citado en este trabajo, sostiene (2002): "La formación profesional aquella formación dirigida directamente al desarrollo de una profesión o un oficio determinado. Es percibida como el gran potencial de desarrollo de personas, empresas y países, y al mismo tiempo se le atribuye el origen de todas las frustraciones ante las limitaciones para alcanzar este desarrollo"	La variable Formación Profesional de los Directivos viene medida por el Cuestionario de veintidós preguntas.	Capacidad de Liderazgo	Motivación	V1CL01	Nominal
					V1CL02	Nominal
			Enlace del negocio y el entorno	Supervisión	V1CL03	Nominal
					V1CL04	Nominal
					V1CL05	Nominal
			Desarrollo Organizacional	Estrategia	V1EN06	Nominal
					V1DO07	Nominal
			Comunicación	Distribución de los recursos	V1DO08	Nominal
					V1DO09	Nominal
			Toma de Decisiones	Metas y objetivos	V1DO10	Nominal
					V1CO11	Nominal
					V1CO12	Nominal
			Resolución de Problemas	Comunicación	V1TD13	Nominal
					V1TD14	Nominal
					V1TD15	Nominal
					V1TD16	Nominal
			Resolución de Problemas	Experiencia en la Dirección	V1TD17	Nominal
					V1TD18	Nominal
			Resolución de Problemas	Formación Académica	V1TD19	Nominal
					V1TD20	Nominal
			Resolución de Problemas	Rentabilidad en la empresa	V1RP21	Nominal
					V1RP22	Nominal

VARIABLE DEPENDIENTE	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Item	Escala de medición	
La Gestión de la Empresa Familiar	Según el autor Neubaer, F. y Lank, A. Actúo O. La administración entre la tradición y la renovación (La empresa familiar y como dirigirla para que perdure - 1998), la empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo en la que el control de los votos, está en manos de una familia. Según el autor Actúo, O. (Caso Cascades 2004) Actúo, O. Adhésión et pouvoir partagé, le cas Cascades, Gérer et comprendre, Annales des mines, Paris 1991, la empresa familiar está basada en la capacidad que poseen los que la dirigen y la libertad que tienen los directivos en compartir la forma de gestionar y tomar decisiones en la organizaciones en conjunto con los colaboradores.	PROPIEDAD	Normalización De Empresa	V2PP01	Nominal	
				V2PP02	Nominal	
			Participación De Acciones	V2PP03	Nominal	
				V2PP04	Nominal	
		GOBIERNO	Gestión de la Empresa	V2GO05	Nominal	
				V2GO06	Nominal	
		SUCESION	Controlar la labor de la Dirección	V2GO07	Nominal	
						Plan De Sucesión y Preparación
			Formación de los sucesores	V2SU09	Nominal	
				Continuidad de la Empresa	V2SU10	Nominal
			Experiencia en el negocio		V2SU11	Nominal
				CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	Compartir Información	V2SU12
			V2SU13			Nominal
			COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Valoración	V2CN14	Nominal
					V2CN15	Nominal
					V2CN16	Nominal
					V2CO17	Nominal
		VALORACION Y RECONOCIMIENTO LOS EMPLEADOS	Reconocimiento a los empleados	V2CO18	Nominal	
				V2CO19	Nominal	
				V2CO20	Nominal	
				V2CO21	Nominal	
				V2VA22	Nominal	
				V2VA23	Nominal	
				V2VA24	Nominal	
				V2VA25	Nominal	

3.3. METODOLOGIA

Es hipotético deductivo, debido a que se realizó una observación para determinar el problema de la investigación, el cual conlleva a la elaboración de la hipótesis. Por consiguiente, se realizaron deducciones a partir del resultado de la hipótesis.

3.4. TIPO DE ESTUDO

Según Hernández (1991; 105), *“Un estudio correlacional tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”*

De acuerdo a su alcance es una investigación descriptiva y también correlacional ya que se recolectará información de sus aspectos y dimensiones de la variable formación profesional de los Directivos y la Gestión de la Empresa Familiar posteriormente, se identificara la relación que existente entre formación profesional de los Directivos y la Gestión de la Empresa Familiar de Confecciones Almendra S.A. en San Juan de Lurigancho 2014 para finalmente determinar si existe relación alguna.

Como menciona Danhke (citado por Sampiere, R.; Collado, C. y Lucio, P. párr. 2). Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Los estudios correlacionales [...] tienen como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular [...]. La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas. (2006)

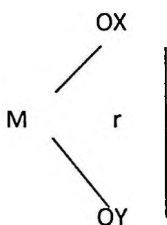
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACION

El tipo de diseño de investigación aplicada es no experimental, ya que nos basaremos en información ya establecida.

Como menciona Bernal, en la investigación no experimental: “no se manipulan deliberadamente variables (o acciones). En la investigación no experimental el investigador observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. También se puede aplicar herramientas de medición como encuestas, entrevistas, etc., pero no se tiene ni se ejerce influencia directa sobre la persona, grupo o empresa para después medir el efecto de dicha influencia”. (2000, p. 148)

En particular en esta investigación se utilizara la encuesta como medio de recolección de datos así como la entrevista realizada a los directivos de la organización.

Diagrama:



Dónde:

M: muestra que se realiza en el estudio.

X, Y: Variables de estudio

O: Observación y medición de ambas variables.

r: Notación estadística de interrelación

3.6. POBLACION, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población

Según Selláis (como se citó en Sampiere, R.; Collado, C. y Lucio, P. párr. 1) “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”

Debido a que para el presente proyecto solo se está trabajando con un caso solo se considerara éste, como población. Compuesto por las treinta y dos personas que la integran incluyendo al personal de la dirección (dueños), vendedores, personas en taller y ayudantes.

3.6.2. Muestra

Para Sampiere, R.; Collado, C. y Lucio, P. la muestra es “En esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (2006, p.240).

El tipo de muestra que utilizaremos es no probabilístico ya que solo queremos realizar nuestro estudio de acuerdo al caso en mención.

Como menciona Sampiere, R.; Collado, C. y Lucio, P. “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (2006, p.241).

3.6.3. Unidad de Análisis

Basado en el caso de la Empresa Familiar Confecciones Almendra S.A. ubicada en el Distrito de San Juan de Miraflores, hasta su declive en el año 2013, compuesta por 40 trabajadores, siendo una de las integrantes de la organización, la misma que presenta la investigación, en el presente año, en la ciudad de Lima.

3.6.4. Criterios de Inclusión

Se considera para el estudio a todos los trabajadores que integraron la empresa familiar Confecciones Almendra S.A., entre empleados y directivos.

3.6.5. Criterios de Exclusión

No existe para el caso de estudio.

3.7. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Para la recolección de la información se ha utilizado la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario en la escala de Likert validado por los expertos

El instrumento fue elaborado de acuerdo a las variables de estudio descritas anteriormente. La primera variable es la Formación Profesional de los Directivos la misma que es independiente, está compuesta por 22 ítems y agrupada en seis dimensiones: Capacidad de Liderazgo, Enlace del negocio y el entorno, Desarrollo Organizacional,

Comunicación, Toma de Decisiones, y la dimensión Resolución de Problemas. Para la medición de los ítems hemos utilizado la escala de Likert con valores de uno a cinco: Totalmente en Desacuerdo (1), En Desacuerdo (2), Ni de acuerdo / Ni en Desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de Acuerdo (5).

La segunda parte correspondió a la variable independiente La Gestión de la Empresa Familiar, constituida por 25 ítems los cuales se agruparon en seis dimensiones: Propiedad, Gobierno, Sucesión, Conocimiento Del Negocio, Comunicación Organizacional, y finalmente Valoración y Reconocimiento a los Empleados. Para todas las preguntas se usó la escala Likert de cinco niveles: Totalmente en Desacuerdo (1), En Desacuerdo (2), Ni de acuerdo / Ni en Desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de Acuerdo (5).

3.8. METODO DE ANALISIS DE DATOS

Dentro del análisis realizado se consideró las muestras de tipo de análisis caso – tipo.

IV. RESULTADOS

4.1. Método del Promedio para determinar la Validación del Instrumento utilizado para el Estudio

Mediante formato de la Universidad Cesar Vallejo, se realizó el cálculo de acuerdo a las calificaciones obtenidas por los validadores. Obteniendo el 73% calificándose el Instrumento de Encuesta como “Muy Bueno”.

Cuadro de Validación (Encuesta)

1 CRITERIOS	2 INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%		Buena 41- 60%	Muy buena 61- 80%	Excele nte 81- 100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.						
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.						
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.						
4.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.						
5.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de						

	las estrategias.						
6.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.						
7.COHERENCIA	Entre los índices indicadores y dimensiones						
8.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.						
9.PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.						
PROMEDIO DE VALIDACIÓN							

$$p = \frac{\sum SUMA}{45}$$

RESUMEN DEL LAS VALIDACIONES REALIZADAS

N° de Validadores		1	2	3	4	5	SUMA
Criterios	Claridad	70	75	70	75	75	365
	Objetividad	70	75	70	75	75	365
	Actualidad	70	75	70	75	75	365
	Suficiencia	70	75	70	75	75	365
	Intencionalidad	70	75	70	75	75	365
	Consistencia	70	75	70	75	75	365
	Coherencia	70	75	70	75	75	365
	Metodología	70	75	70	75	75	365
	Pertinencia	70	75	70	75	75	365
							3285

$$p = \frac{\sum SUMA}{45} = 73.0$$

4.2. Prueba de confiabilidad del instrumento de Medición “Encuesta”

Con el fin de poder evaluar la confiabilidad del instrumento, se aplica la prueba estadística Alfa de Cronbach para variables con categorías, tal como en tesis presentada; la confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable. El Alfa de Cronbach, se encarga de determinar la media ponderada de las correlaciones entre las variables que forman parte de la encuesta.

De acuerdo a lo indicado por Carmines y Zeller (1979), podemos indicar que para aceptar un indicador como integrante de un constructo debe poseer un valor de carga superior o igual a 0,707. Sin embargo, Falker y Miller (1992), manifiestan que dicha valoración deberán ser superiores a 0,505. Dicho esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error, lo que supone que más del 50% de la varianza en la variable observada (Hulland, 1999)

Así también la fiabilidad de una escala permite comprobar la consistencia interna entre las variables de una escala, la cual permitirá medir la fiabilidad o consistencia de las diferentes medidas del instrumento elaborado; es decir mide, la rigurosidad de los indicadores al medir las variables latentes (Roldan, 2000).

El Alfa de Cronbach: presupone que cada indicador del constructo (instrumento de medición), contribuye de la misma forma, ya que las cargas son fijadas en la unidad (Barclay, et al., 2005). Siendo el más utilizado, varía entre 0 y 1, considerándose satisfactorio por encima de 0,7 (Hair, et al., 1998).

4.2.1. Análisis de confiabilidad para las dos variables La formación profesional de los Directivos y la Gestión de la Empresa Familiar

El instrumento está compuesto por 47 ítems, siendo el tamaño de muestra 40 encuestados. El nivel de confiabilidad de la investigación es de 95%.

Para determinar el nivel de confiabilidad con el Alfa de Cronbach se utilizó el Software Estadístico SPSS versión 22.

Resultados:

Tabla 1:

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	40	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.910	47

El valor de Alfa de Cronbach cuanto más se aproximé su valor máximo a 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,70 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Teniendo así que el valor de alfa de cronbach para nuestro instrumento es de 0,910, por lo cual concluimos que nuestro instrumento es altamente confiable.

4.2.2. Análisis de confiabilidad para la variable La formación Profesional de los Directivos:

El instrumento está compuesto por 22 ítems, siendo el tamaño de muestra 40 encuestados. El nivel de confiabilidad de la investigación es de 95%. Para determinar el nivel de confiabilidad con el Alfa de Cronbach se utilizó el Software Estadístico SPSS versión 20.

Resultados:

Tabla 3:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.841	22

Tabla 4:

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

El valor de Alfa de Cronbach cuanto más se aproximé su valor máximo a 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,70 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Teniendo así que el valor de alfa de cronbach para nuestro instrumento es de 0,841; por lo que concluimos que nuestro instrumento es altamente confiable para la primera variable.

4.2.3. Análisis de confiabilidad para la variable dos La Gestión de la Empresa Familiar

El instrumento está compuesto por 25 ítems, siendo el tamaño de muestra 40 encuestados. El nivel de confiabilidad de la investigación es de 95%. Para determinar el nivel de confiabilidad con el Alfa de Cronbach se utilizó el Software Estadístico SPSS versión 20.

Resultados:

Tabla 5:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.877	25

Tabla 6:

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

El valor de Alfa de Cronbach cuanto más se aproximé su valor máximo a 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,70 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Teniendo así que el valor de alfa de cronbach para nuestro instrumento compuesto por las dos variables es de 0,877; por lo que concluimos que nuestro instrumento es altamente confiable para la segunda variable.

4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

4.3.1. Tabla de frecuencia y gráficos de barras de las variables, por ítems.

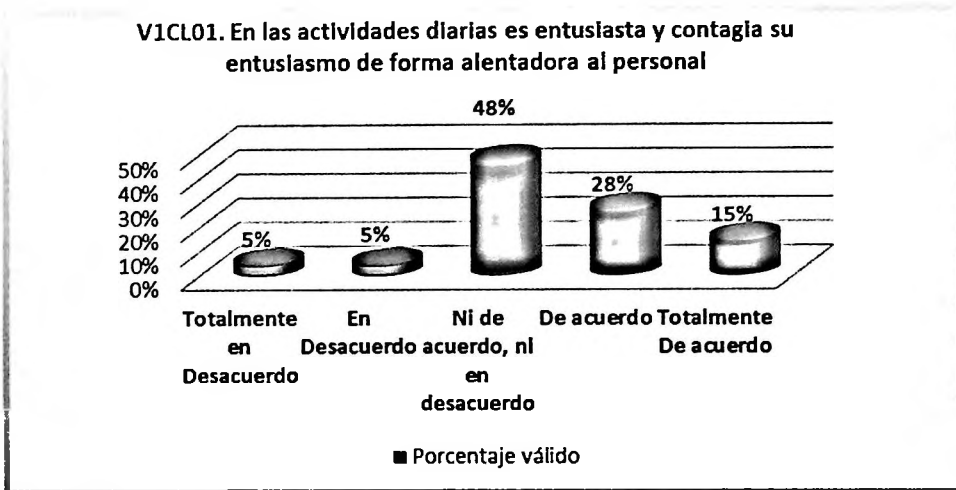
4.3.1.1. Variable 1: La formación Profesional de los Directivos

4.3.1.1.1. V1CL01 En las actividades diarias es entusiasta y contagia su entusiasmo de forma alentadora al personal

Tabla 7:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48%	19
De acuerdo	28%	11
Totalmente De acuerdo	15%	6
Total	100%	40

Grafico 1:



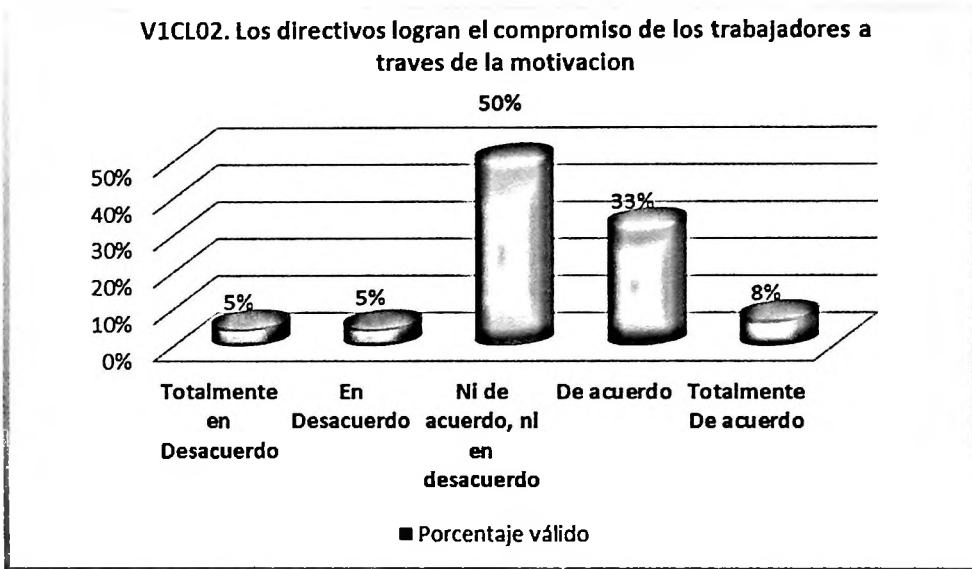
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que un importante 48 % manifestó que “No está de acuerdo ni en desacuerdo” con el ítem N° 01, podríamos decir que no siempre perciben el entusiasmo de los directivos, mientras que 43% afirmaron que perciben el entusiasmo con este ítem estando “De acuerdo” y “Totalmente De Acuerdo”, por lo cual notamos en esta empresa es importante la dimensión motivación, ya que no es percibida de la misma forma por todos los trabajadores

4.3.1.1.2. V1CL02 Los directivos logran el compromiso de los trabajadores a través de la motivación

Tabla 8:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	50%	20
De acuerdo	33%	13
Totalmente De acuerdo	8%	3
Total	100%	40

Gráfico N° 02:



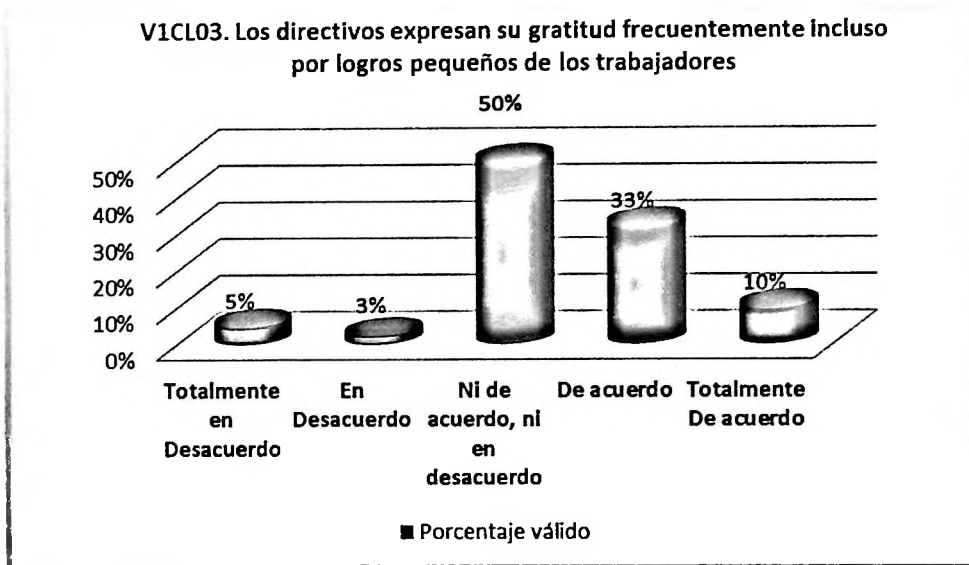
De la encuesta aplicada un importante 50 % manifestó que “No está de acuerdo ni en desacuerdo” con el ítem N° 02, podríamos decir que la motivación dada por los directivos no siempre es suficiente para lograr el compromiso de los trabajadores, solo el 41% perciben lo contrario de forma positiva “De acuerdo” y “Totalmente De Acuerdo”.

4.3.1.1.3. V1CL03 Los directivos expresan su gratitud frecuentemente incluso por logros pequeños de los trabajadores

Tabla 9:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	3%	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	50%	20
De acuerdo	33%	13
Totalmente De acuerdo	10%	4
Total	100%	40

Gráfico N° 03:



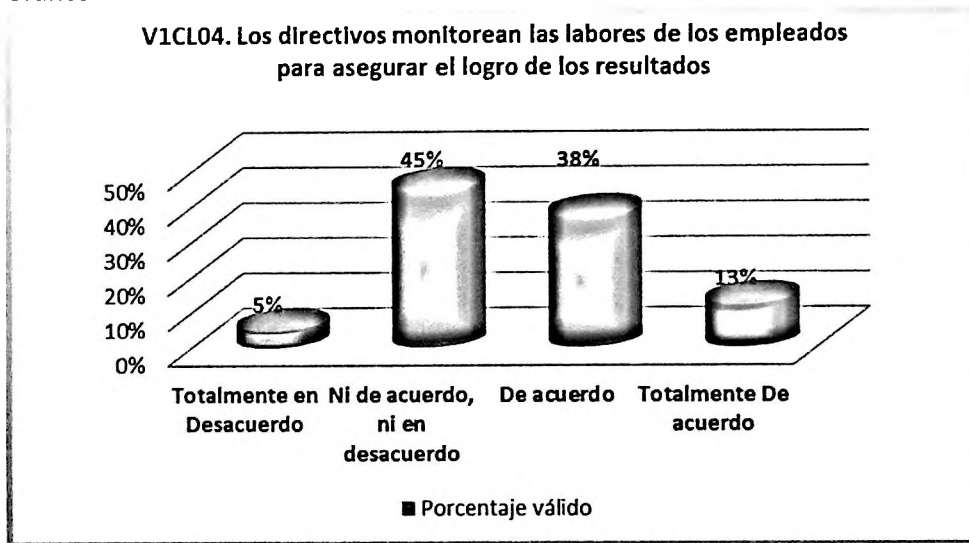
De la encuesta aplicada un importante 50 % manifestó que “No está de acuerdo ni en desacuerdo” con el ítem N° 03, es decir que siempre reciben el agradecimiento de parte los directivos, sin embargo el 43% perciben lo contrario de forma positiva “De acuerdo” y “Totalmente De Acuerdo”.

4.3.1.1.4. V1CL04 Los directivos monitorean las labores de los empleados para asegurar el logro de los resultados

Tabla 10:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	45%	18
De acuerdo	38%	15
Totalmente De acuerdo	13%	5
Total	100%	40

Grafico 4:



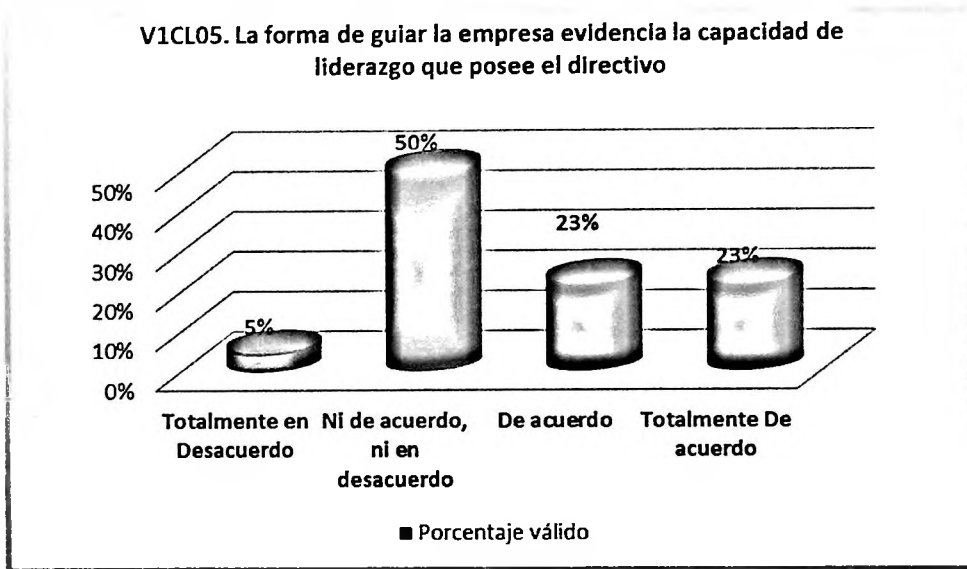
En este ítem el 51% manifestó que esta “De acuerdo” y “Totalmente De Acuerdo”, por lo cual se evidencia que el monitoreo a los empleados en las labores diarias es óptimo, 45% de los encuestados indican que “No está de acuerdo ni en desacuerdo”, y el 5% no lo percibe por lo cual está “Totalmente en desacuerdo”.

4.3.1.1.5. V1CL05 La forma de guiar la empresa evidencia la capacidad de liderazgo que posee el directivo

Tabla 11:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	50%	20
De acuerdo	23%	9
Totalmente De acuerdo	23%	9
Total	100%	40

Grafico 5:



En este ítem el 46% indica que esta "De acuerdo" y "Totalmente De Acuerdo" con la forma de guiar la empresa por parte de los Directivos, pero 50% manifestó que "No está de acuerdo ni en desacuerdo" con la forma de guiar la empresa, lo cual se puede deber a que en un principio la empresa fue creciendo en todos los aspectos de forma positiva, sin embargo esta situación decayó hasta el cierre de la empresa.

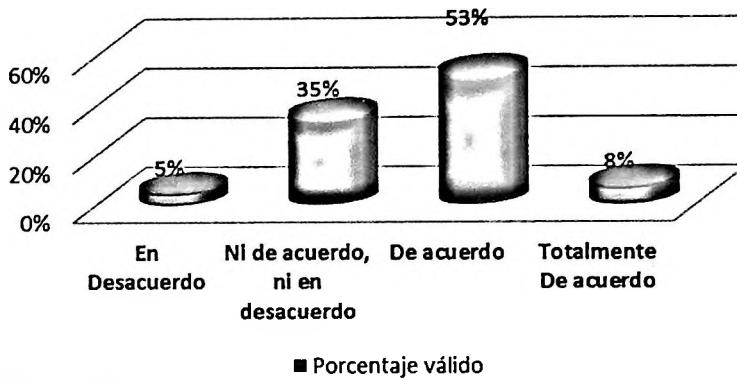
4.3.1.1.6. V1EN06 Los directivos construyen relaciones personales externas e internas para ganar apoyo a sus propuestas, decisiones y la cooperación en la realización de diversas actividades.

Tabla 12:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35%	14
De acuerdo	53%	21
Totalmente De acuerdo	8%	3
Total	100%	40

Grafico 6:

V1EN06. Los directivos construyen relaciones personales externas e internas para ganar apoyo a sus propuestas, decisiones y la cooperación en la realización de diversas actividades.



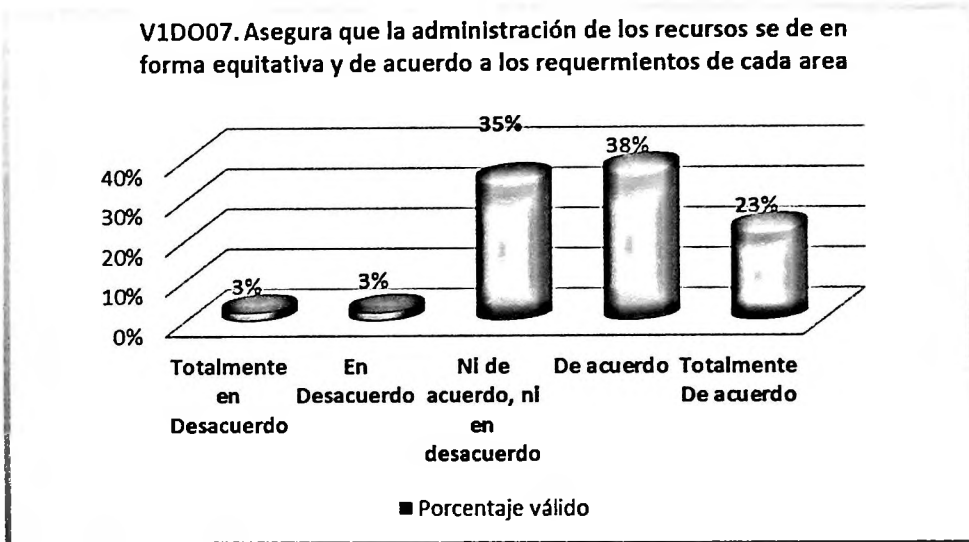
En este ítem el 61% indica que los directivos construyen relaciones personales externas..., manifestando su respuesta como "De acuerdo" y "Totalmente De Acuerdo", solo un 5% está en Desacuerdo y el 35% "No está de acuerdo ni en desacuerdo".

4.3.1.1.7. V1DO07 Asegura que la administración de los recursos se de en forma equitativa y de acuerdo a los requerimientos de cada área

Tabla 13:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	3%	1
En Desacuerdo	3%	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35%	14
De acuerdo	38%	15
Totalmente De acuerdo	23%	9
Total	100%	40

Grafico 7:



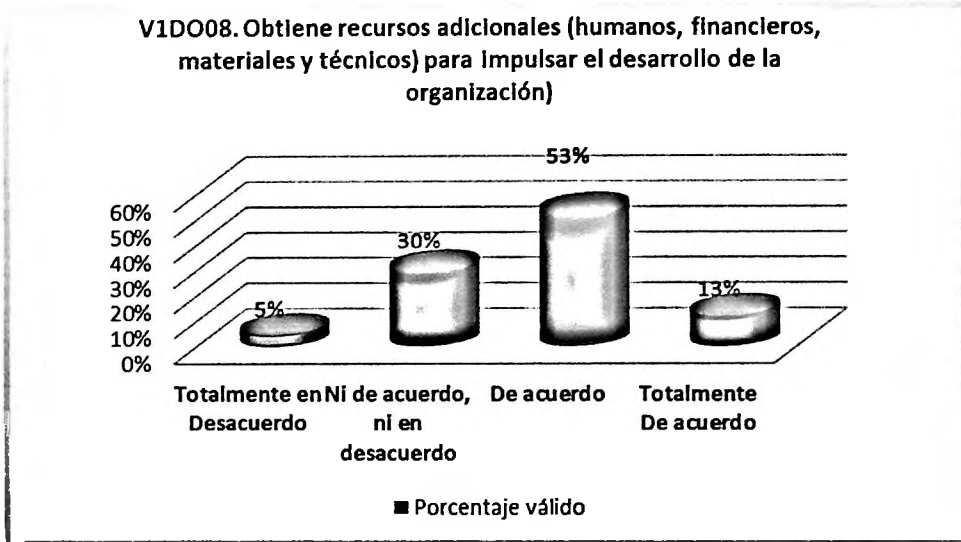
En el ítem 7, el 61% manifestó que esta “De acuerdo” y “Totalmente De Acuerdo”, con lo cual afirmamos que la Administración de los Recursos en esta empresa se daba de forma equitativa...; un 35% no lo percibe siempre así indican que “No está de acuerdo ni en desacuerdo”, y el 6% no lo percibe.

4.3.1.1.8. V1DO08 Obtiene recursos adicionales (humanos, financieros, materiales y técnicos) para impulsar el desarrollo de la organización

Tabla 14:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30%	12
De acuerdo	53%	21
Totalmente De acuerdo	13%	5
Total	100%	40

Grafico 8:



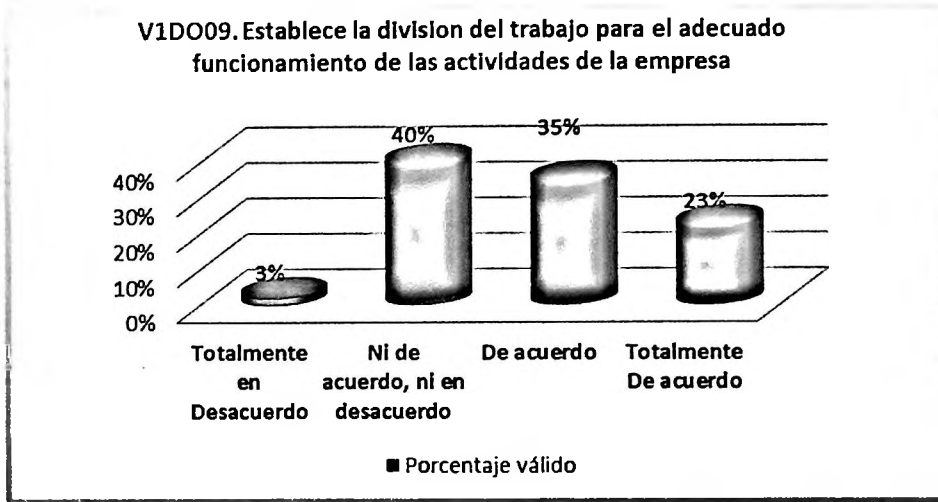
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que un importante 53 % manifestó que esta "De acuerdo, el 13% está "Totalmente De Acuerdo", pero hay un 5%, que piensa que no obtienen recursos adicionales.

4.3.1.1.9. V1D009 Establece la división del trabajo para el adecuado funcionamiento de las actividades de la empresa

Tabla 15:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	3%	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	40%	16
De acuerdo	35%	14
Totalmente De acuerdo	23%	9
Total	100%	40

Grafico 9:



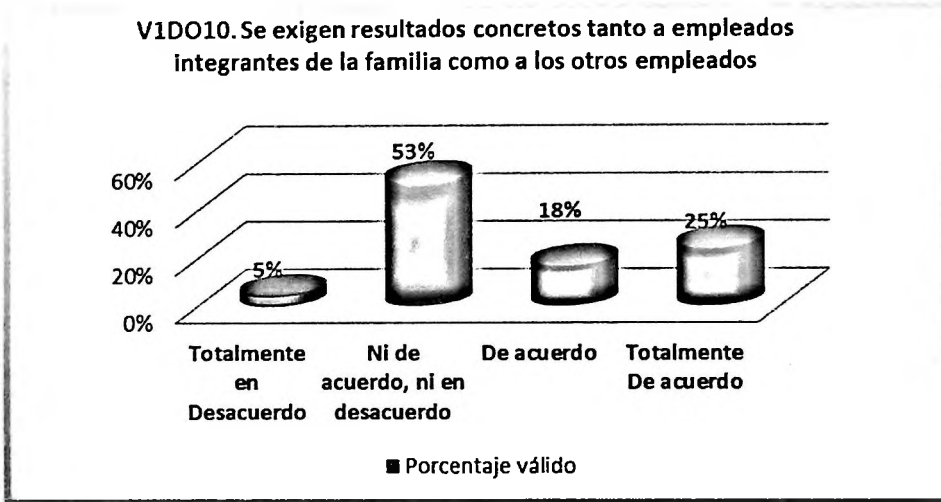
En el ítem 9, el 47% manifestó que esta "De acuerdo" y "Totalmente De Acuerdo", con la división del Trabajo, hay un 40% que manifiesta que "No está de acuerdo ni en desacuerdo", y el 3% está "Totalmente en Desacuerdo", siendo quizás las más afectadas el personal de Tienda quien a veces realiza doble función y cumplimiento de horarios largos.

4.3.1.1.10. V1DO10 Se exigen resultados concretos tanto a empleados integrantes de la familia como a los otros empleados

Tabla 16:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	53%	21
De acuerdo	18%	7
Totalmente De acuerdo	25%	10
Total	100%	40

Grafico 10:



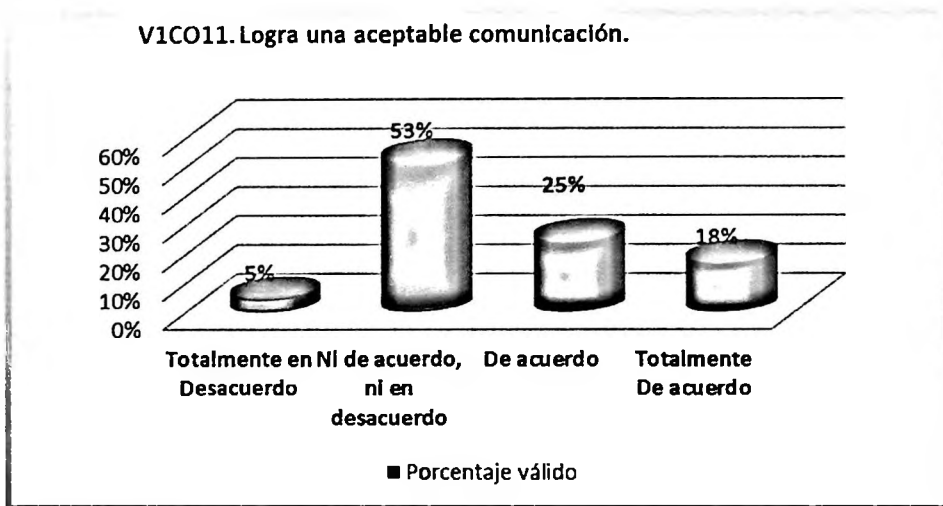
En el ítem 10, el 53% manifestó que “No está de acuerdo ni en desacuerdo”, con la exigencia de resultados concretos a empleados e integrantes de la familiar, el 43% está “De acuerdo” y “Totalmente De Acuerdo”, y solo 5% está “Totalmente en Desacuerdo”.

4.3.1.1.11. V1C011 Logra una aceptable comunicación.

Tabla 17:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	53%	21
De acuerdo	25%	10
Totalmente De acuerdo	18%	7
Total	100%	40

Grafico 11:



En el ítem 11, el 53% que “No está de acuerdo ni en desacuerdo”, el 25% y 18% manifestó que esta “De acuerdo” y “Totalmente De Acuerdo”, con la comunicación lograda por los directivos, hay un 5% que manifiesta está “Totalmente en Desacuerdo”.

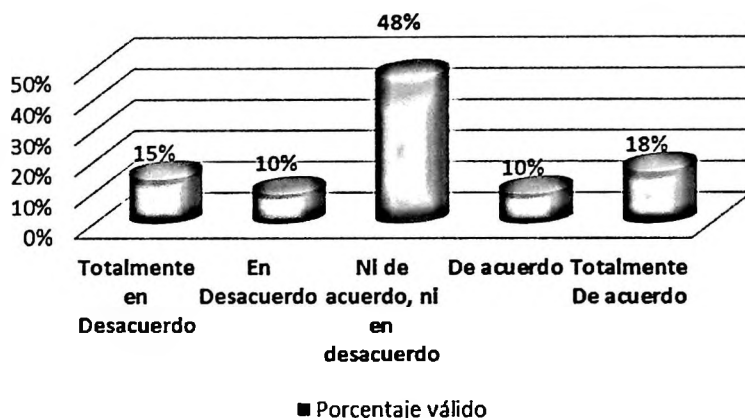
4.3.1.1.12. V1CO12 Comparte ideas, experiencias, consejos.

Tabla 18:

Comparte ideas, experiencias, consejos.		
Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	15%	6
En Desacuerdo	10%	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48%	19
De acuerdo	10%	4
Totalmente De acuerdo	18%	7
Total	100%	40

Grafico 12:

V1CO12. Comparte Ideas, experiencias, consejos.



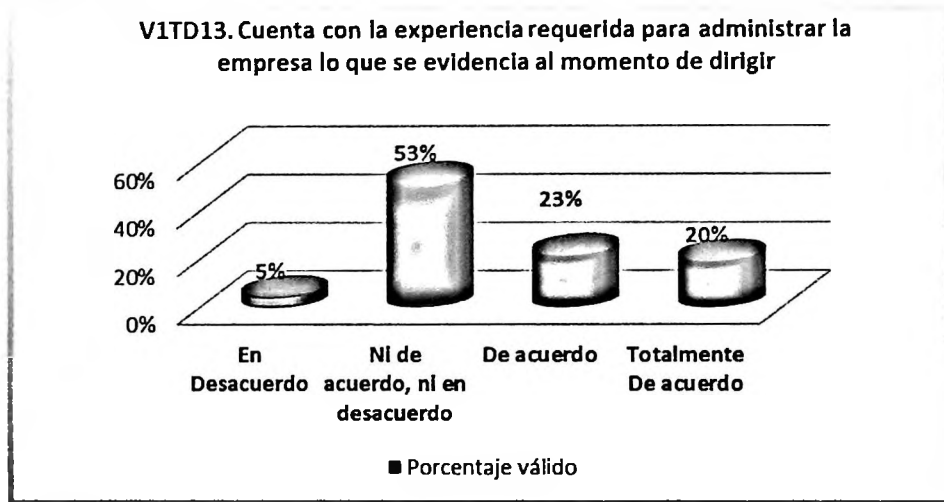
Respecto a si los Directivos comparten ideas, experiencias, consejos, el 25% está en "Desacuerdo y " Totalmente en Desacuerdo", sienten que no brindan alguna asesoría para realizar sus funciones, como en el área de ventas, el 48% indica que "No está de acuerdo ni en desacuerdo", esto se debe a que muchos de los puestos como como costureros y personal que trabaja en el área de Taller no necesita algún tipo de experiencia para realizarlo, puesto que ya cuentan con el expertis.

4.3.1.1.13. V1TD13 Cuenta con la experiencia requerida para administrar la empresa lo que se evidencia al momento de dirigir

Tabla 19:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	53%	21
De acuerdo	23%	9
Totalmente De acuerdo	20%	8
Total	100%	40

Grafico 13:



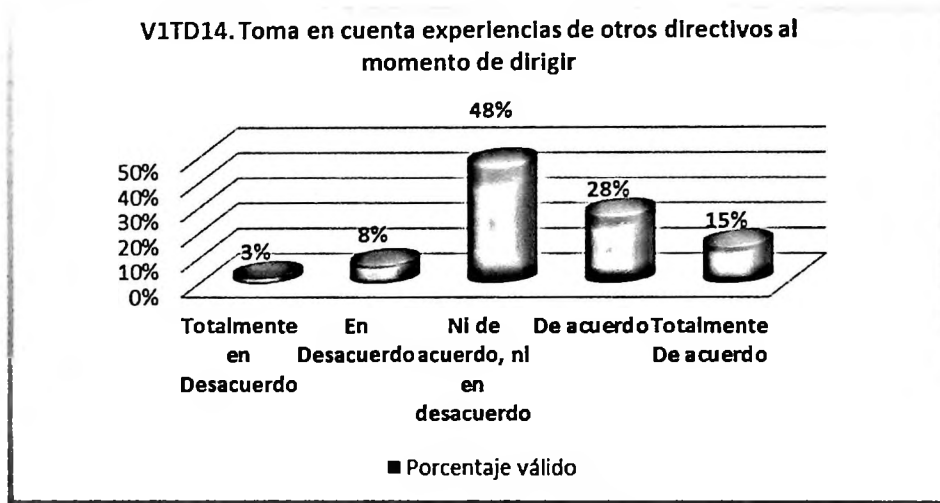
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; el 53 % manifestó que "No está de acuerdo ni en desacuerdo" con el ítem N° 13, podríamos decir que la experiencia requerida para administrar que deben poseer podría ser mayor, el 5% está "En desacuerdo", el 43% manifestaron que están "De acuerdo" y "Totalmente De Acuerdo", por lo cual notamos que la experiencia es relativamente buena pero no la suficiente para mantener la empresa, sobre todo en la Administración.

4.3.1.1.14. V1TD14 Toma en cuenta experiencias de otros directivos al momento de dirigir

Tabla 20:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	3%	1
En Desacuerdo	8%	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48%	19
De acuerdo	28%	11
Totalmente De acuerdo	15%	6
Total	100%	40

Grafico 14:



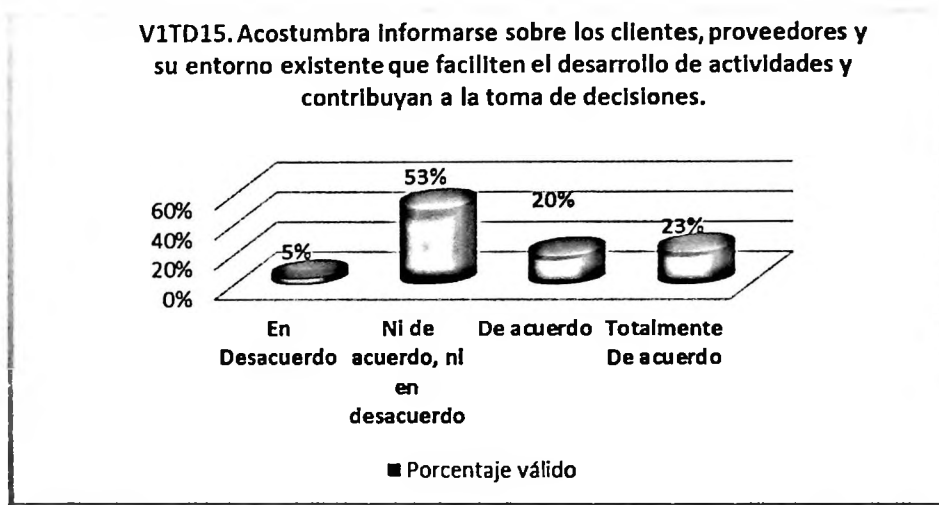
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; el 48 % manifestó que “No esta de acuerdo ni en desacuerdo” con el ítem N° 14, mientras que 42% afirmaron que están “De acuerdo” y “Totalmente De Acuerdo”, el 11% está “Totalmente en Desacuerdo” y “En Desacuerdo”.

4.3.1.1.15. V1TD15 Acostumbra informarse sobre los clientes, proveedores y su entorno existente que faciliten el desarrollo de actividades y contribuyan a la toma de decisiones.

Tabla 21:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	53%	21
De acuerdo	20%	8
Totalmente De acuerdo	23%	9
Total	100%	40

Grafico 15:



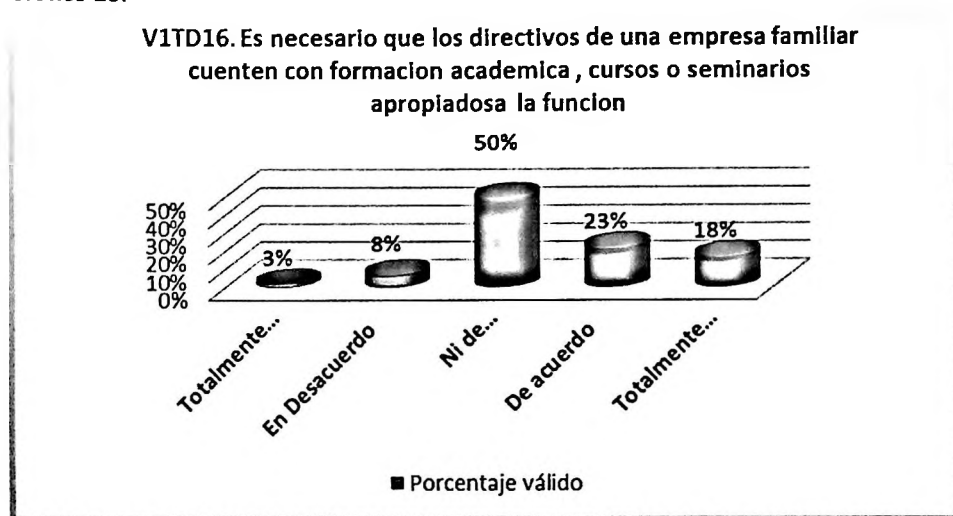
En el ítem 15 el cual pertenece a la Dimensión Toma de Decisiones, el 53% manifestó que “No esta de acuerdo ni en desacuerdo” ya que indican que no siempre se informan del entorno, el 43% manifestó estar “De acuerdo” y “Totalmente De Acuerdo”, y el 5% indico estar “En Desacuerdo”

4.3.1.1.16. V1TD16 Es necesario que los directivos de una empresa familiar cuenten con formación académica , cursos o seminarios apropiados a la función

Tabla 22:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	3%	1
En Desacuerdo	8%	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	50%	20
De acuerdo	23%	9
Totalmente De acuerdo	18%	7
Total	100%	40

Grafico 16:



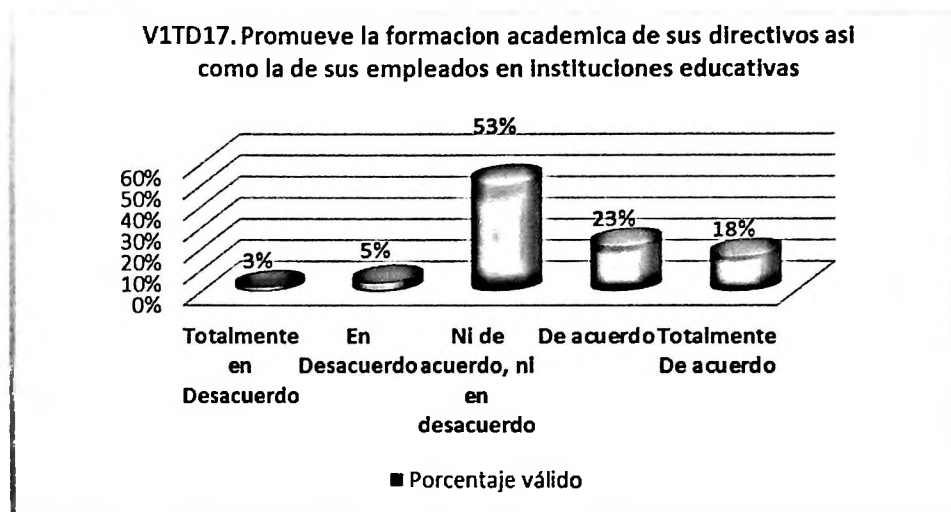
El 41% de los encuestados indico que es necesario que los directivos de una empresa familiar cuenten con la formación académica, otro 50% manifestó que “No está de acuerdo ni en desacuerdo”, esto debido a que hay un gran porcentaje que lo atribuye también a la experiencia de la formación profesional de los directivos, un 8% esta “En Desacuerdo”, y un 3% está “Totalmente en Desacuerdo”

4.3.1.1.17. V1TD17 Promueve la formación académica de sus directivos así como la de sus empleados en instituciones educativas

Tabla 23:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	3%	1
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	53%	21
De acuerdo	23%	9
Totalmente De acuerdo	18%	7
Total	100%	40

Grafico 17:



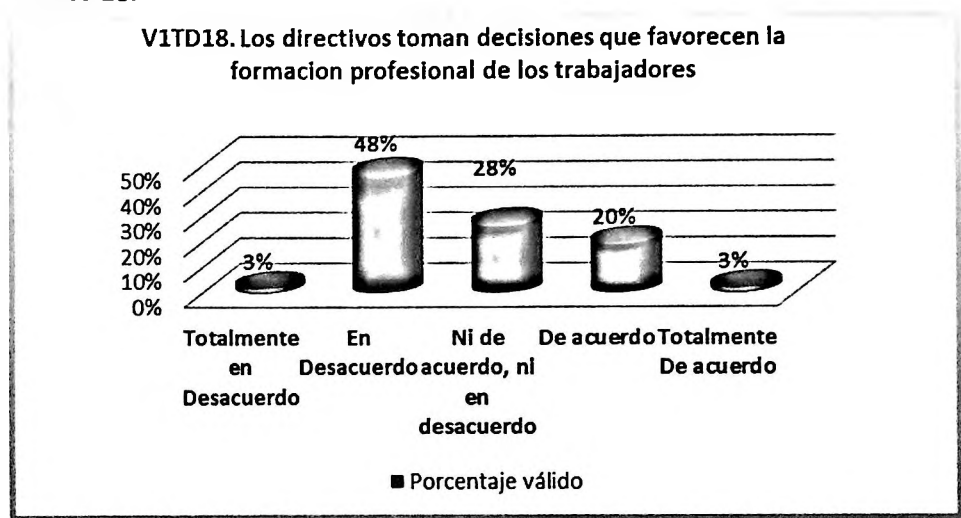
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 3 % manifestó que esta “Totalmente en Desacuerdo”, un 5% está “En Desacuerdo”, el 53% “No está de acuerdo, ni en desacuerdo” respecto a que la promoción de la formación académica de sus directivos y empleados, un 23% indico estar “De acuerdo” y un 18% está “Totalmente De Acuerdo”.

4.3.1.1.18. V1TD18 Los directivos toman decisiones que favorecen la formación profesional de los trabajadores

Tabla 24:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	3%	1
En Desacuerdo	48%	19
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28%	11
De acuerdo	20%	8
Totalmente De acuerdo	3%	1
Total	100%	40

Grafico 18:



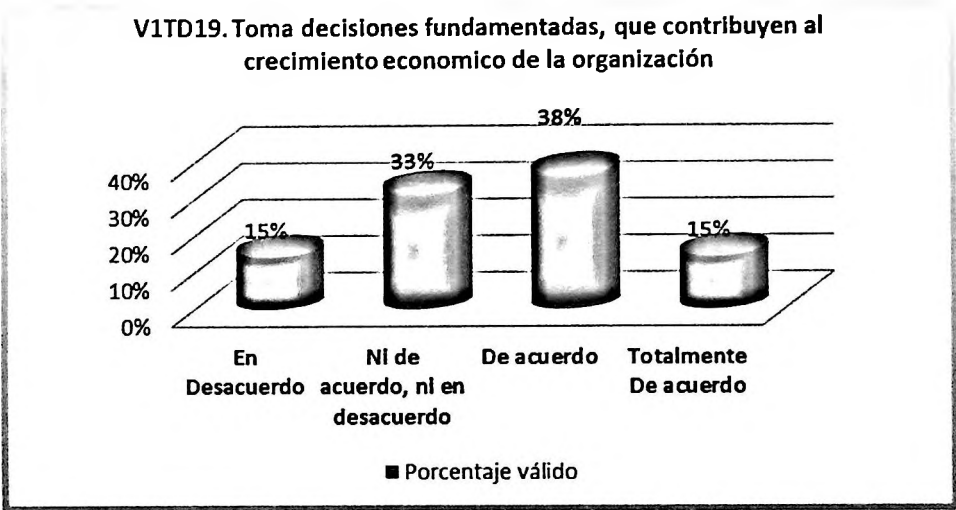
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 3 % manifestó que esta "Totalmente en Desacuerdo", un 48% está "En Desacuerdo", el 28% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo" respecto a que los Directivos toman decisiones que favorecen la Formación Profesional de los trabajadores, lo cual está relacionado con la experiencia que se comparte con otros directivos o empleados que ejercen la administración, un 20% indico estar "De acuerdo" y un 3% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.1.19. V1TD19 Toma decisiones fundamentadas, que contribuyen al crecimiento económico de la organización

Tabla 25:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
En Desacuerdo	15%	6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33%	13
De acuerdo	38%	15
Totalmente De acuerdo	15%	6
Total	100%	40

Grafico 19:



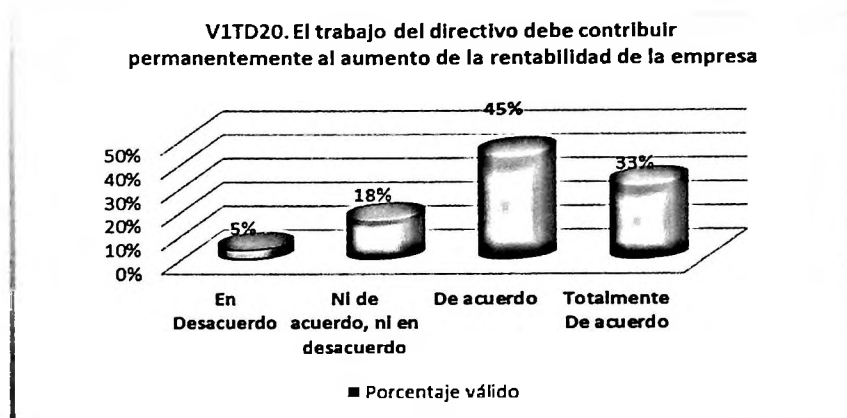
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 3 15% está “En Desacuerdo”, el 33% “No está de acuerdo, ni en desacuerdo” respecto a que la toma de decisiones fundamentadas, que contribuyen al crecimiento económico de la Organización, un 38% indico estar “De acuerdo” y un 15% está “Totalmente De Acuerdo”.

4.3.1.1.20. V1TD20 El trabajo del directivo debe contribuir permanentemente al aumento de la rentabilidad de la empresa

Tabla 26:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18%	7
De acuerdo	45%	18
Totalmente De acuerdo	33%	13
Total	100%	40

Grafico 20:



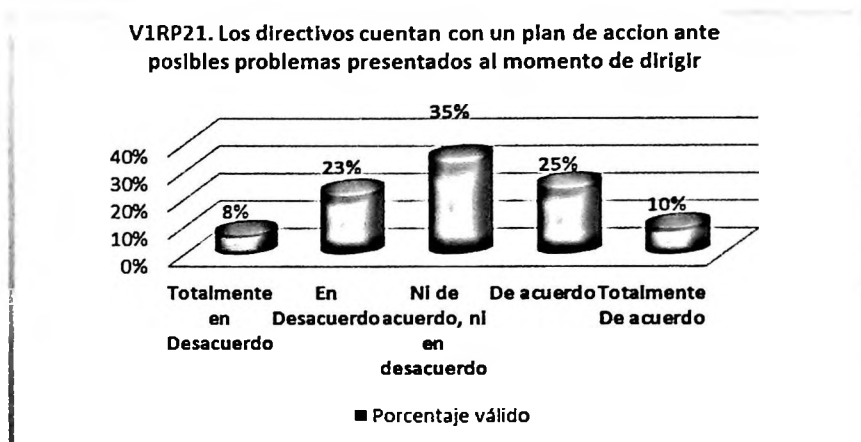
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 5% está "En Desacuerdo", el 18% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo" respecto a que el trabajo del Directivo debe contribuir permanentemente al aumento de la rentabilidad de la empresa familiar, pero un 88% indico estar "De acuerdo" "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.1.21. V1RP21 Los directivos cuentan con un plan de acción ante posibles problemas presentados al momento de dirigir

Tabla 27:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	8%	3
En Desacuerdo	23%	9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35%	14
De acuerdo	25%	10
Totalmente De acuerdo	10%	4
Total	100%	40

Grafico 21:



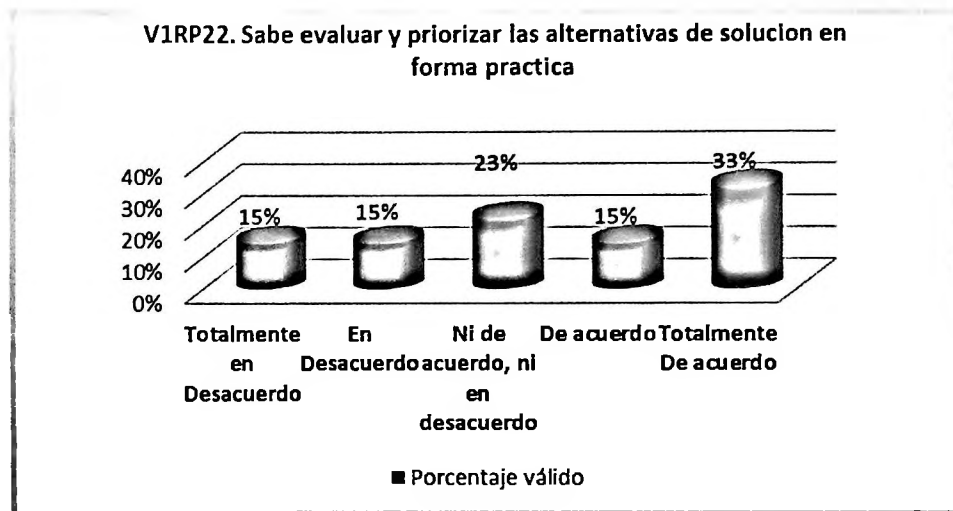
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 8 % manifestó que esta "Totalmente en Desacuerdo", un 23% está "En Desacuerdo", el 35% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo" respecto a que los Directivos cuentan con un plan de acción ante posibles problemas presentados al momento de dirigir, un 25% indico estar "De acuerdo" y un 10% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.1.22. V1RP22 Sabe evaluar y priorizar las alternativas de solución en forma practica

Tabla 28:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	15%	6
En Desacuerdo	15%	6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23%	9
De acuerdo	15%	6
Totalmente De acuerdo	33%	13
Total	100%	40

Grafico 22:



De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 15 % manifestó que esta “Totalmente en Desacuerdo”, un 15% está “En Desacuerdo”, el 23% “No está de acuerdo, ni en desacuerdo” respecto a que la formación profesional de los directivos les permite evaluar y priorizar las alternativas de solución, un 15% indico estar “De acuerdo” y un 33% está “Totalmente De Acuerdo”.

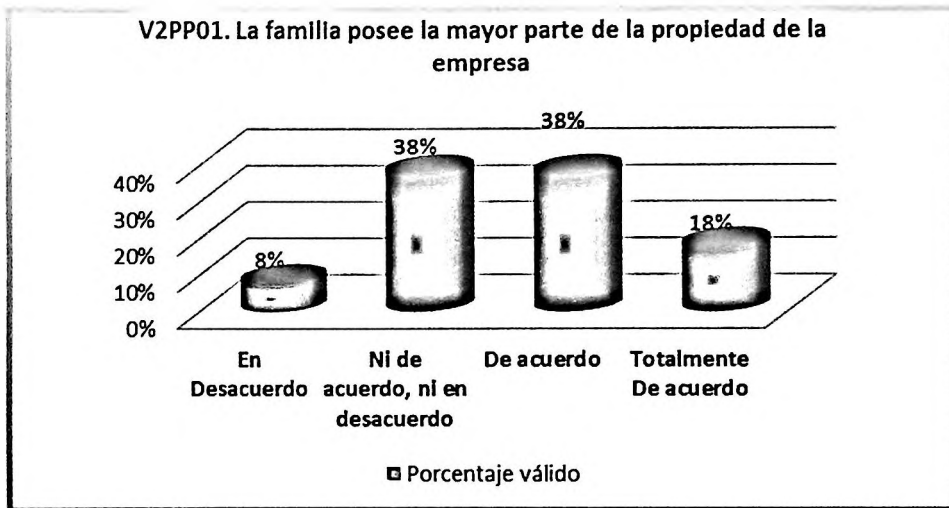
4.3.1.2. Variable 2: La Gestión de la Empresa familiar

4.3.1.2.1. V2PP01 La familia posee la mayor parte de la propiedad de la empresa

Tabla 29:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
En Desacuerdo	8%	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38%	15
De acuerdo	38%	15
Totalmente De acuerdo	18%	7
Total	100%	40

Grafico 23:



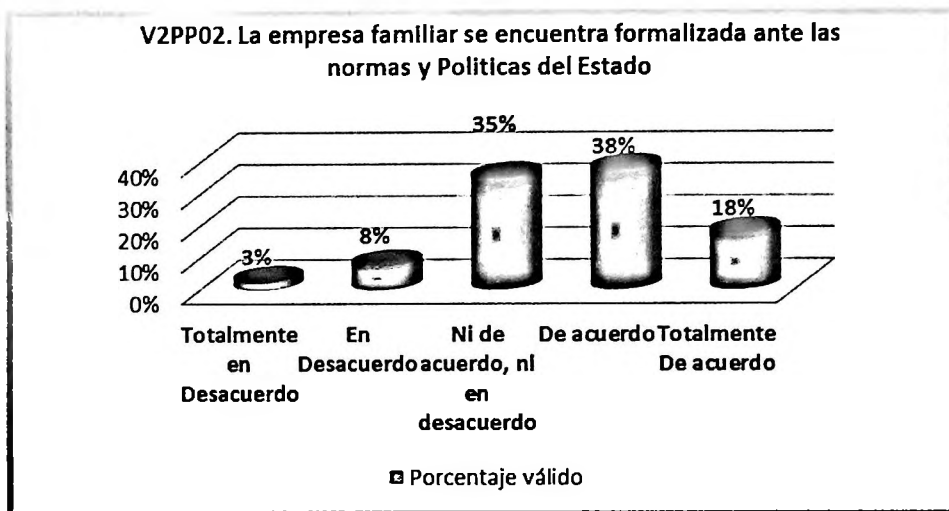
En la Variable 2; De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 8 % manifestó que esta "en Desacuerdo", el 38% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo" respecto a que la familia posee la mayor parte de la Propiedad de la empresa, un 38% indico estar "De acuerdo" y un 18% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.2. V2PP02 La empresa familiar se encuentra formalizada ante las normas y Políticas del Estado

Tabla 30:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	3%	1
En Desacuerdo	8%	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35%	14
De acuerdo	38%	15
Totalmente De acuerdo	18%	7
Total	100%	40

Grafico 24:



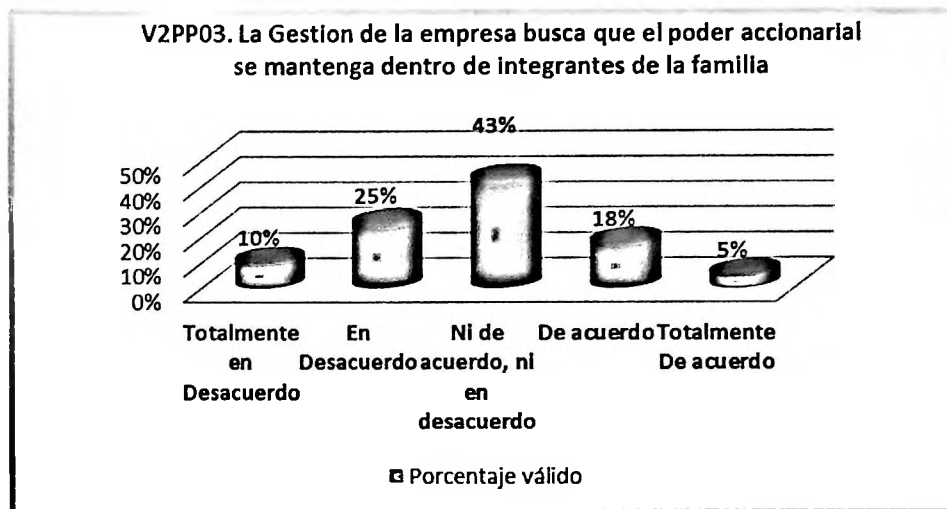
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 3 % manifestó que esta "Totalmente en Desacuerdo", un 8% está "En Desacuerdo", el 35% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo" respecto a que la Empresa se encuentra formalizada, un 38% indico estar "De acuerdo" y un 18% está "Totalmente De Acuerdo", sin embargo no tiene personal en Planilla.

4.3.1.2.3. V2PP03 La Gestión de la empresa busca que el poder accionario se mantenga dentro de integrantes de la familia

Tabla 31:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	10%	4
En Desacuerdo	25%	10
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43%	17
De acuerdo	18%	7
Totalmente De acuerdo	5%	2
Total	100%	40

Grafico 25:



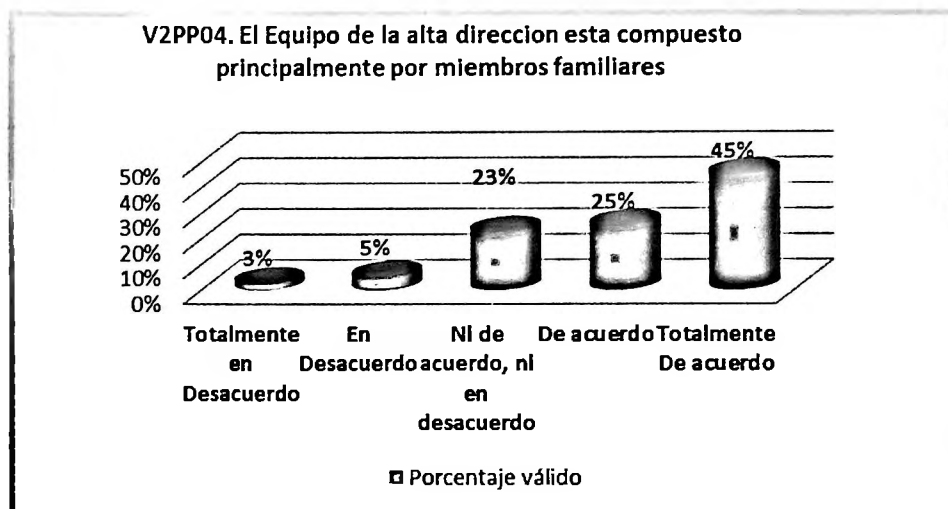
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 10 % manifestó que esta "Totalmente en Desacuerdo", un 25% está "En Desacuerdo", el 43% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo" respecto a que la Gestión de la Empresa busca que el poder accionarial se mantenga dentro de integrantes de la Familia, un 18% indico estar "De acuerdo" y un 5% está "Totalmente De Acuerdo", porque no se evidencia que estén formando a los futuros sucesores, ya que tienen 2 hijos mayores por parte del Dueño.

4.3.1.2.4. V2PP04 El Equipo de la alta dirección está compuesto principalmente por miembros familiares

Tabla 32:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	3%	1
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23%	9
De acuerdo	25%	10
Totalmente De acuerdo	45%	18
Total	100%	40

Grafico 26:



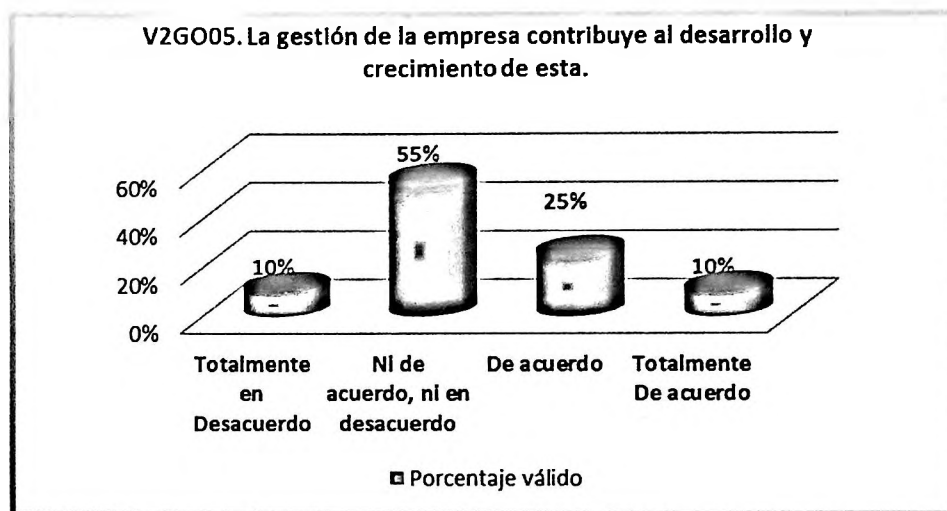
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 3 % manifestó que esta “Totalmente en Desacuerdo”, un 5% está “En Desacuerdo”, el 23% “No está de acuerdo, ni en desacuerdo” respecto a que el Equipo de la Alta dirección está compuesto principalmente por Miembros de la Familia”, un 25% indico estar “De acuerdo” y un 45% está “Totalmente De Acuerdo”.

4.3.1.2.5. V2GO05 La gestión de la empresa contribuye al desarrollo y crecimiento de esta.

Tabla 33:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	10%	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	55%	22
De acuerdo	25%	10
Totalmente De acuerdo	10%	4
Total	100%	40

Grafico 27:



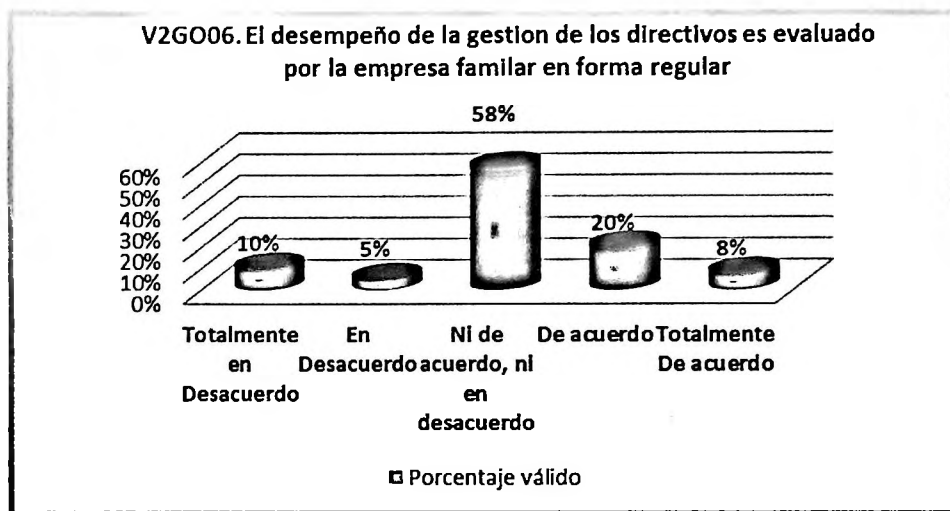
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 10 % manifestó que esta "Totalmente en Desacuerdo", el 55% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo" respecto a que la Gestión de la Empresa Contribuye al Desarrollo y crecimiento de esta, un 25% indico estar "De acuerdo" y un 10% está "Totalmente De Acuerdo", este 55% en mención muestra la incertidumbre y también la insatisfacción de la gestión realizada, ya que tenía potencial para seguir prosperando.

4.3.1.2.6. V2GO06 El desempeño de la gestión de los directivos es evaluado por la empresa familiar en forma regular

Tabla 34:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	10%	4
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	58%	23
De acuerdo	20%	8
Totalmente De acuerdo	8%	3
Total	100%	40

Grafico 28:



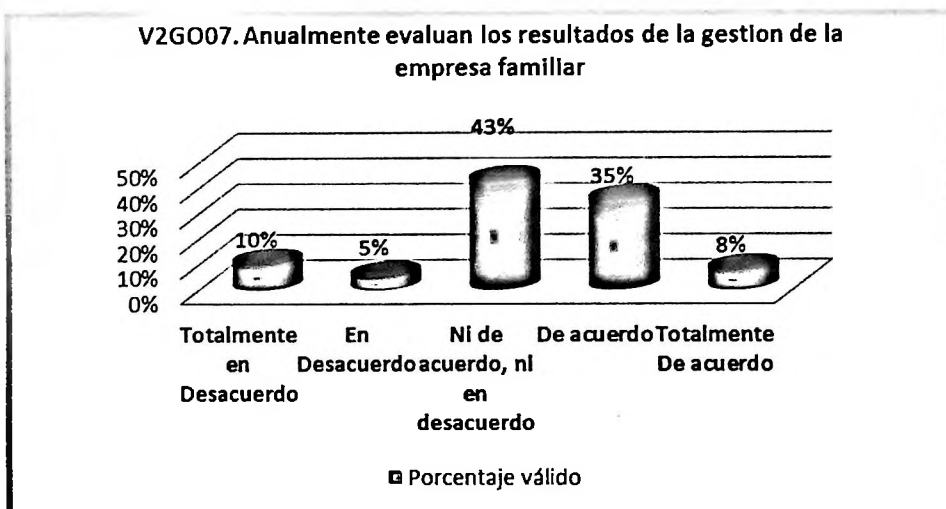
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 10 % manifestó que esta "Totalmente en Desacuerdo", el 5% esta "En Desacuerdo", un 55% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que el Desempeño de la Gestión de los Directivos es evaluado por la empresa Familiar en forma regular, un 20% indico estar "De acuerdo" y un 8% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.7. V2GO07 Anualmente evalúan los resultados de la gestión de la empresa familiar

Tabla 35:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	10%	4
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43%	17
De acuerdo	35%	14
Totalmente De acuerdo	8%	3
Total	100%	40

Grafico 29:



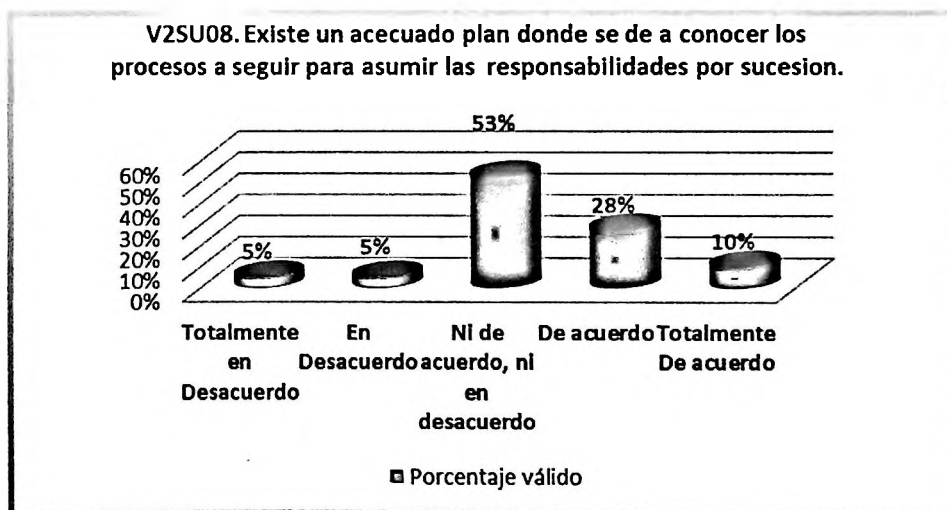
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 10 % manifestó que esta "Totalmente en Desacuerdo", el 5% esta "En Desacuerdo", un 43% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que evalúan anualmente los resultados de la Gestión de la empresa Familiar, un 35% indico estar "De acuerdo" y un 8% está "Totalmente De Acuerdo". El 33% que muestra la incertidumbre, podemos decir que la situación de la empresa debería ser evaluada constantemente para poder deslucir si se requiere algún cambio sustancial en la gestión, para evitar que la gestión en su conjunto decaiga.

4.3.1.2.8. V2SU08 Existe un adecuado plan donde se dé a conocer los procesos a seguir para asumir las responsabilidades por sucesión.

Tabla 36:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	10%	4
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43%	17
De acuerdo	35%	14
Totalmente De acuerdo	8%	3
Total	100%	40

Grafico 30:



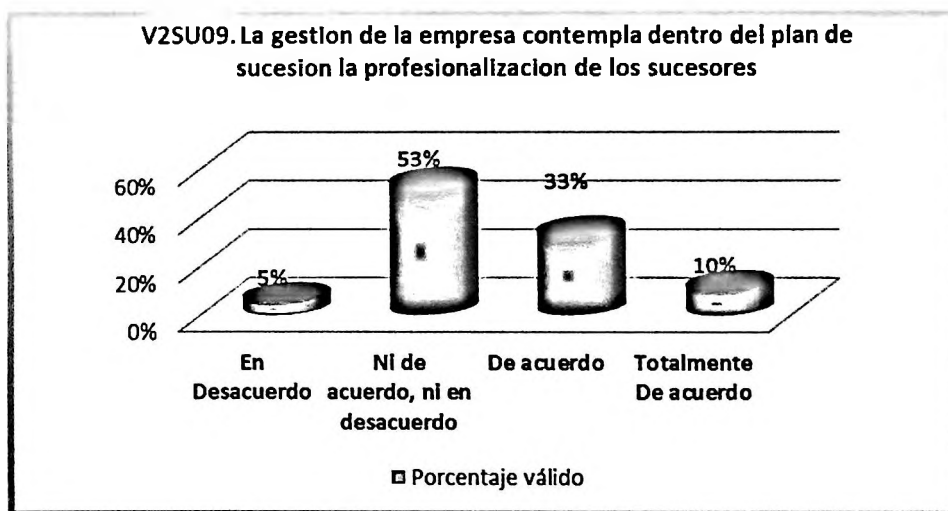
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 5 % manifestó que esta “Totalmente en Desacuerdo”, el 5% esta “En Desacuerdo”, un 53% “No está de acuerdo, ni en desacuerdo”, respecto a que exista un adecuado plan donde conste los procesos a seguir para asumir las responsabilidades por sucesión, un 28% indico estar “De acuerdo” y un 10% está “Totalmente De Acuerdo”.

4.3.1.2.9. V2SU09 La gestión de la empresa contempla dentro del plan de sucesión la profesionalización de los sucesores

Tabla 37:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	53%	21
De acuerdo	33%	13
Totalmente De acuerdo	10%	4
Total	100%	40

Grafico 31:



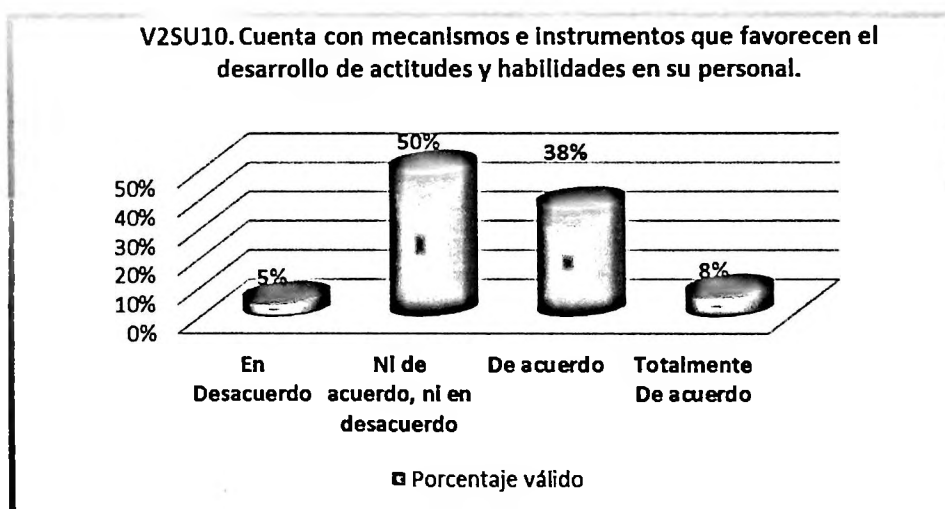
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 5% esta "En Desacuerdo", un 53% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que dentro del plan sucesión contemple al Profesionalización de los sucesores, un 33% indico estar "De acuerdo" y un 10% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.10. V2SU10 Cuenta con mecanismos e instrumentos que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en su personal.

Tabla 38:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	50%	20
De acuerdo	38%	15
Totalmente De acuerdo	8%	3
Total	100%	40

Grafico 32:



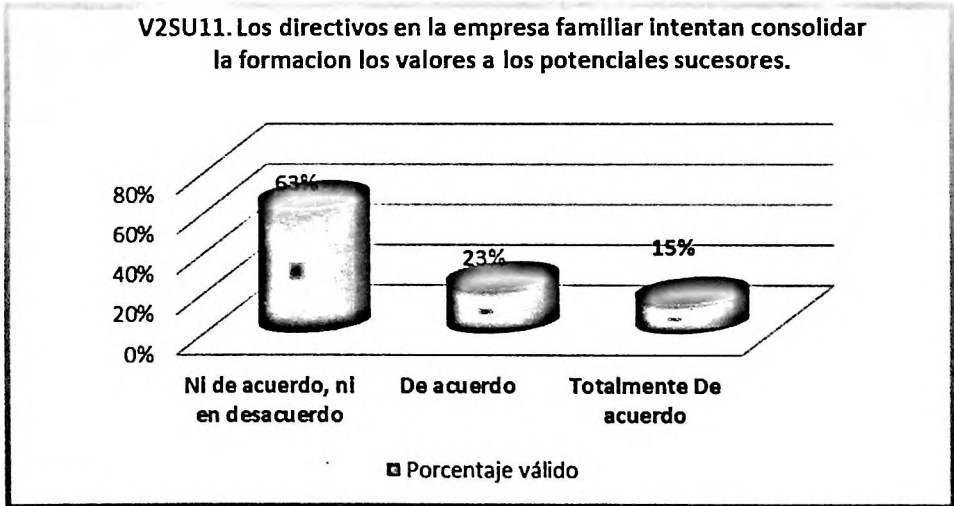
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 5% esta "En Desacuerdo", un 50% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que cuente con mecanismos e instrumentos que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en su personal, un 38% indico estar "De acuerdo" y un 8% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.11. V2SU11 Los directivos en la empresa familiar intentan consolidar la formación los valores a los potenciales sucesores.

Tabla 39:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	63%	25
De acuerdo	23%	9
Totalmente De acuerdo	15%	6
Total	100%	40

Grafico 33:



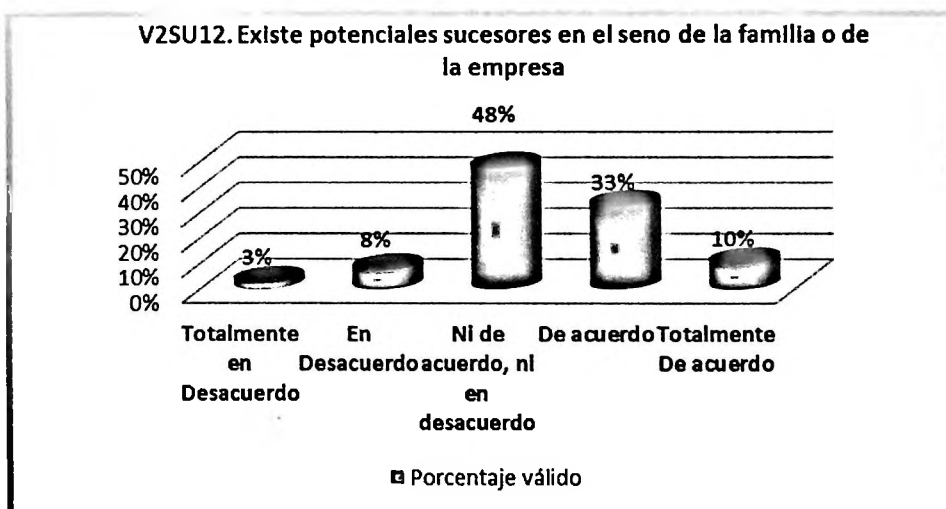
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 5% esta "En Desacuerdo", un 50% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que cuente con mecanismos e instrumentos que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en su personal, un 38% indico estar "De acuerdo" y un 8% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.12. V2SU12 Existe potenciales sucesores en el seno de la familia o de la empresa

Tabla 40:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	3%	1
En Desacuerdo	8%	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48%	19
De acuerdo	33%	13
Totalmente De acuerdo	10%	4
Total	100%	40

Grafico 34:



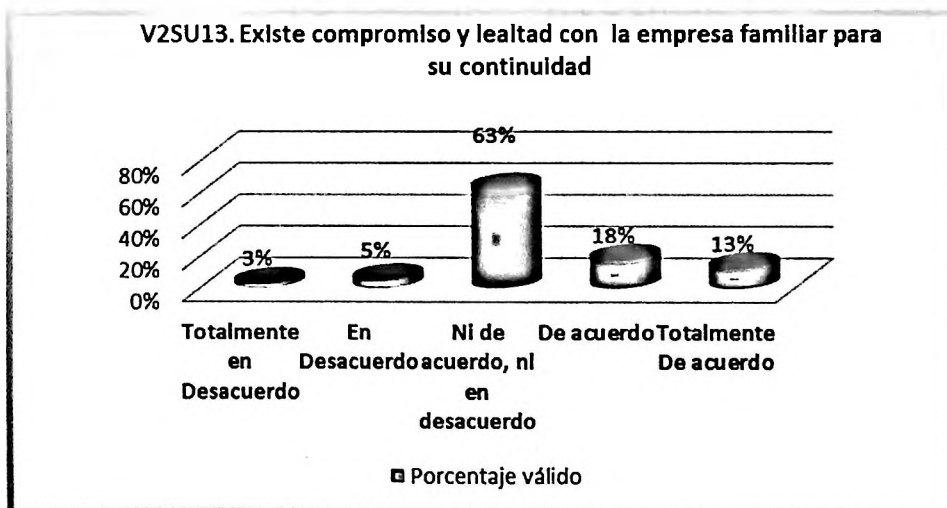
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 3% estar "Totalmente en Desacuerdo", el 8% "En Desacuerdo", un 48% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que Exista potenciales sucesores en el seno de la Familiar de la empresa, un 33% indico estar "De acuerdo" y un 10% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.13. V2SU13 Existe compromiso y lealtad con la empresa familiar para su continuidad

Tabla 41:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	3%	1
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	63%	25
De acuerdo	18%	7
Totalmente De acuerdo	13%	5
Total	100%	40

Grafico 35:



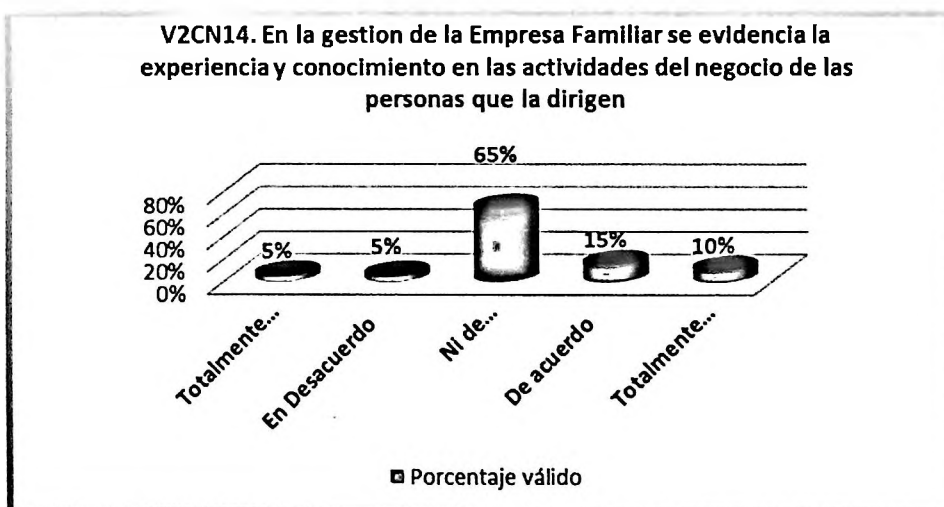
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 3% está "Totalmente en Desacuerdo", el 5% "En Desacuerdo", un 63% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que Exista compromiso y Lealtad con la empresa familiar para su continuidad" esto debido a que hay intereses compartidos, y buscan sus propios intereses en una de las partes de la Dirección, un 18% indico estar "De acuerdo" y un 13% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.14. V2CN14 En la gestión de la Empresa Familiar se evidencia la experiencia y conocimiento en las actividades del negocio de las personas que la dirigen

Tabla 42:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	65%	26
De acuerdo	15%	6
Totalmente De acuerdo	10%	4
Total	100%	40

Gráfico 36:



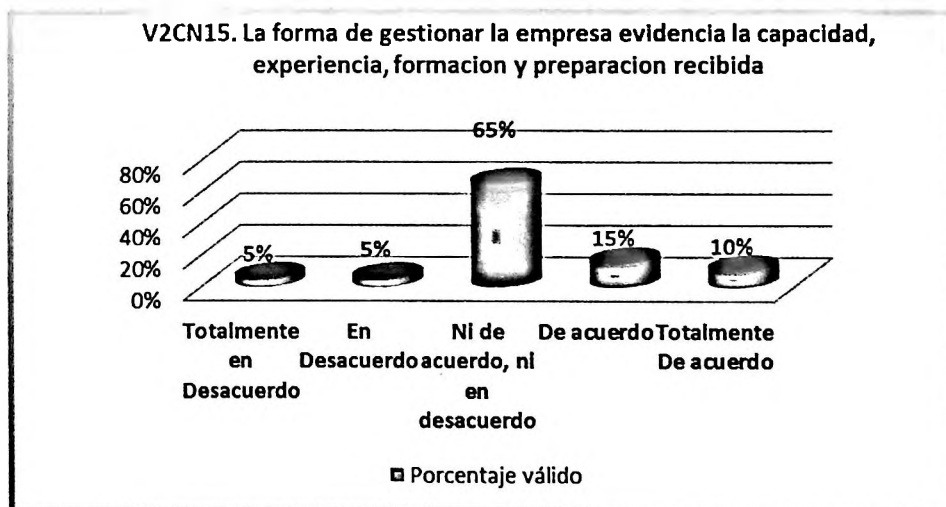
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 5% está "Totalmente en Desacuerdo", el 5% "En Desacuerdo", un 65% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que Experiencia y conocimiento en las actividades del Negocio de las personas que la dirigen, un 15% indico estar "De acuerdo" y un 10% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.15. V2CN15 La forma de gestionar la empresa evidencia la capacidad, experiencia, formación y preparación recibida

Tabla 43:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	65%	26
De acuerdo	15%	6
Totalmente De acuerdo	10%	4
Total	100%	40

Grafico 37:



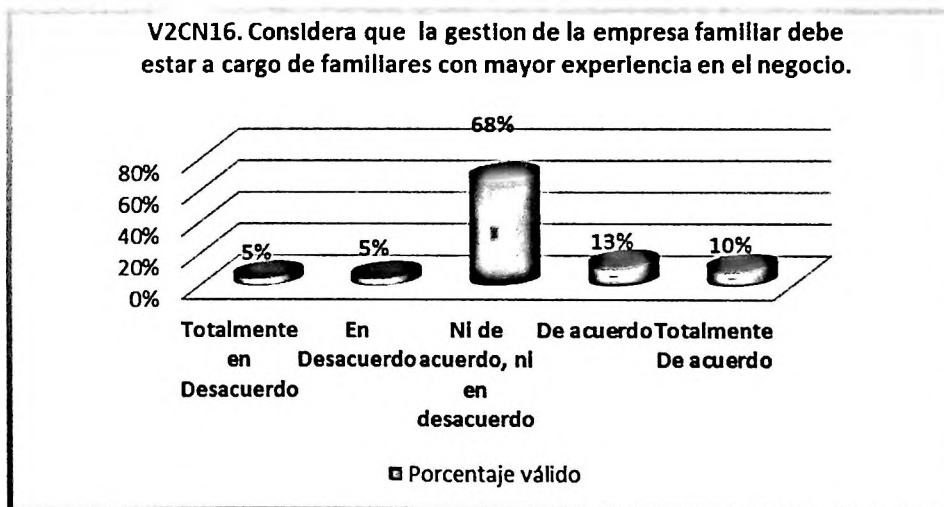
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 5% está "Totalmente en Desacuerdo", el 5% "En Desacuerdo", un 65% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que Experiencia y formación y preparación recibida, un 15% indico estar "De acuerdo" y un 10% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.16. V2CN16 Considera que la gestión de la empresa familiar debe estar a cargo de familiares con mayor experiencia en el negocio.

Tabla 44:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	68%	27
De acuerdo	13%	5
Totalmente De acuerdo	10%	4
Total	100%	40

Grafico 38:



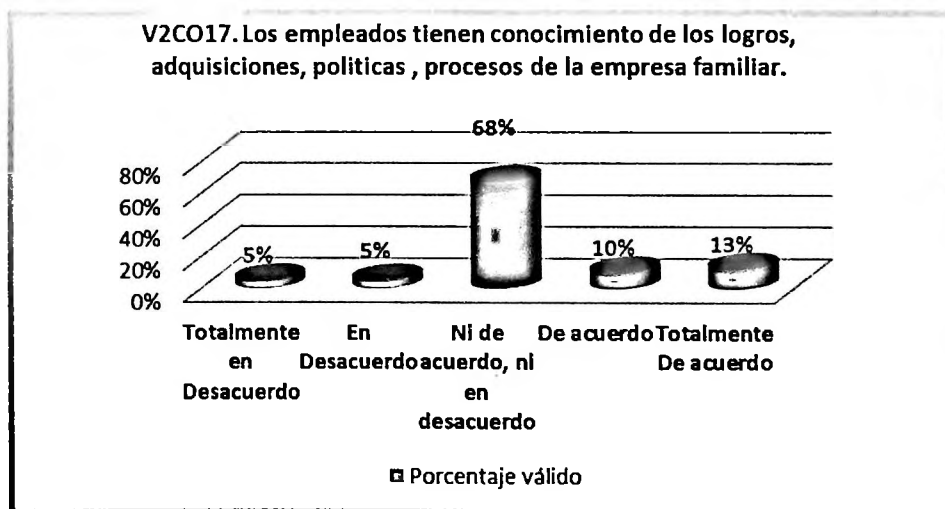
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 5% está "Totalmente en Desacuerdo", el 5% "En Desacuerdo", un 68% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que la gestión de la Empresa debe estar a cargo de familiares con mayor Experiencia en el negocio, un 13% indico estar "De acuerdo" y un 10% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.17. V2CO17 Los empleados tienen conocimiento de los logros, adquisiciones, políticas, procesos de la empresa familiar.

Tabla 45:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	68%	27
De acuerdo	10%	4
Totalmente De acuerdo	13%	5
Total	100%	40

Grafico 39:



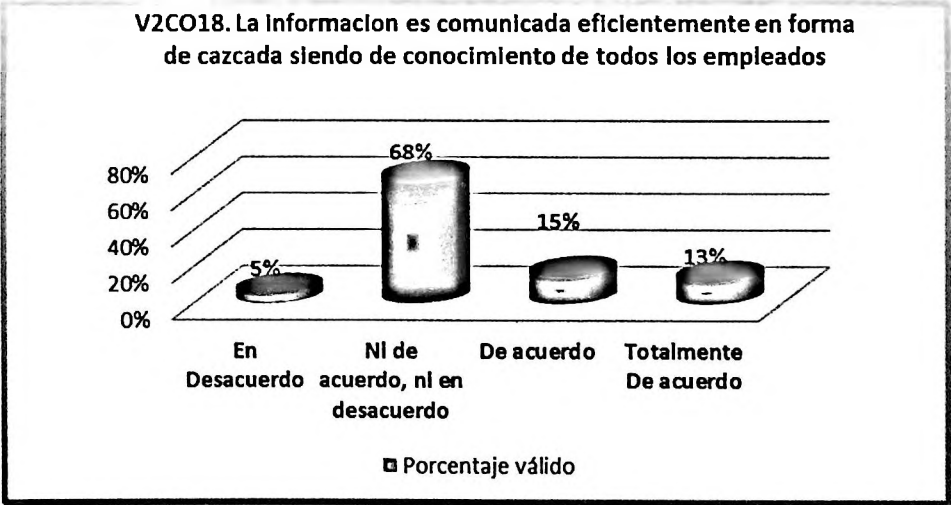
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 5% está "Totalmente en Desacuerdo", el 5% "En Desacuerdo", un 68% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que los Empleados tienen conocimiento de los logros, adquisiciones, políticas, procesos de la empresa familiar, un 10% indicó estar "De acuerdo" y un 13% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.18. V2CO18 La información es comunicada eficientemente en forma de cascada siendo de conocimiento de todos los empleados

Tabla 46:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
En Desacuerdo	5%	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	68%	27
De acuerdo	15%	6
Totalmente De acuerdo	13%	5
Total	100%	40

Grafico 40:



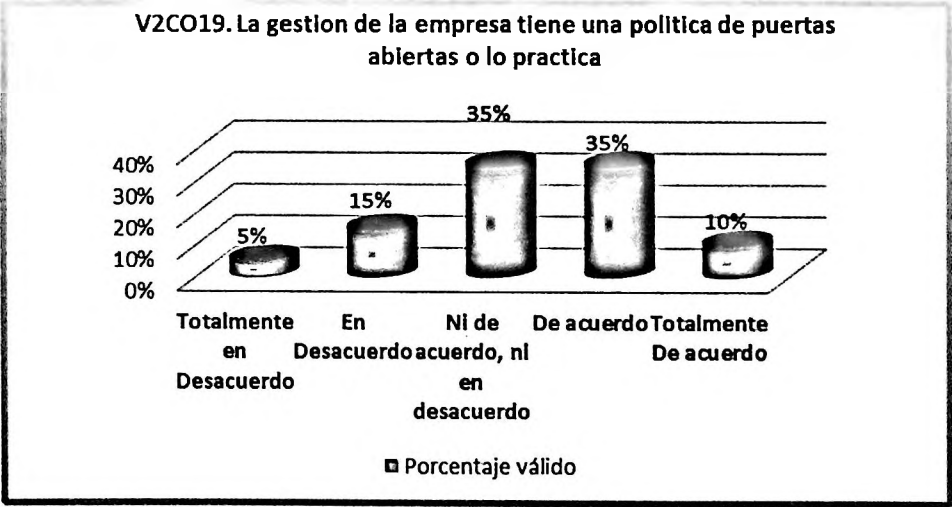
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 5% está “En Desacuerdo”, un 68% “No está de acuerdo, ni en desacuerdo”, respecto a que la información es comunicada en forma de cascada..., un 15% indicó estar “De acuerdo” y un 13% está “Totalmente De Acuerdo”.

4.3.1.2.19. V2CO19 La gestión de la empresa tiene una política de puertas abiertas o lo practica

Tabla 47:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	5%	2
En Desacuerdo	15%	6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	35%	14
De acuerdo	35%	14
Totalmente De acuerdo	10%	4
Total	100%	40

Grafico 41:



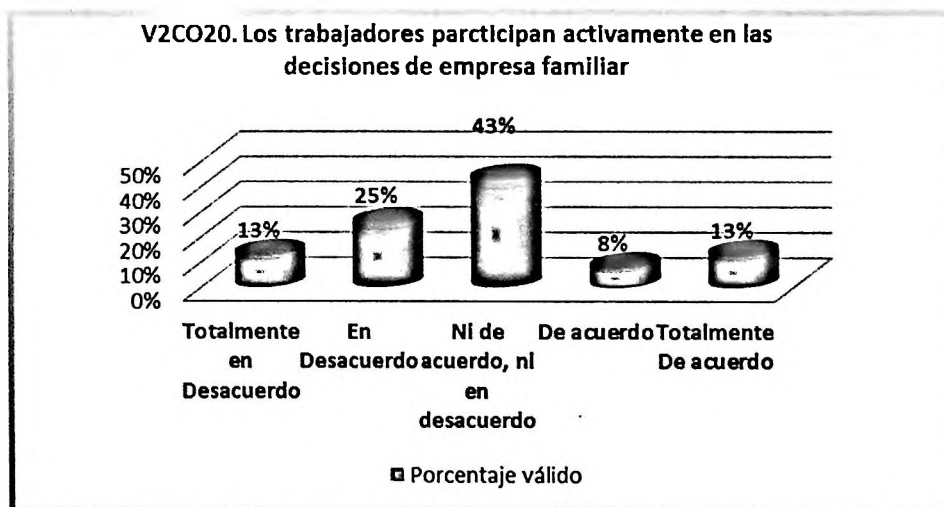
De la encuesta aplicada a 40 personas se obtuvo los siguientes resultados; que el 5% está "Totalmente en Desacuerdo", el 15% "En Desacuerdo", un 35% "No está de acuerdo, ni en desacuerdo", respecto a que la Gestión de la Empresa tiene una política de puertas Abiertas, un 35% indicó estar "De acuerdo" y un 10% está "Totalmente De Acuerdo".

4.3.1.2.20. V2CO20 Los trabajadores participan activamente en las decisiones de empresa familiar

Tabla 48:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	13%	5
En Desacuerdo	25%	10
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43%	17
De acuerdo	8%	3
Totalmente De acuerdo	13%	5
Total	100%	40

Grafico 42:



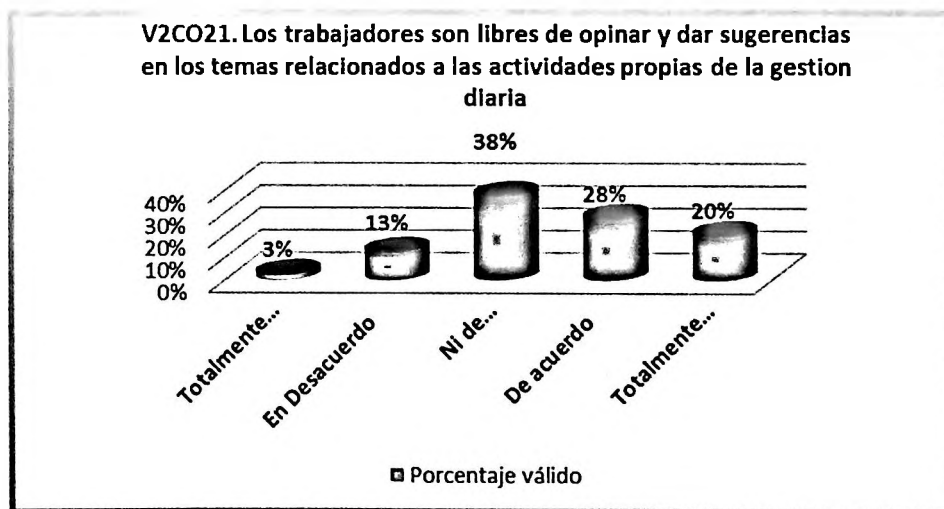
En el ítem 20 de la Dimensión Comunicación, se obtuvo los siguientes resultados; que un importante 43 % manifestó que “No está de acuerdo ni en desacuerdo” con el ítem N° 20, un 8% “De acuerdo”, el 13% está “Totalmente De Acuerdo”, habiendo un 38% que si lo hace, respondiendo que está “De acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”.

4.3.1.2.21. V2CO21 Los trabajadores son libres de opinar y dar sugerencias en los temas relacionados a las actividades propias de la gestión diaria

Tabla 49:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	3%	1
En Desacuerdo	13%	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38%	15
De acuerdo	28%	11
Totalmente De acuerdo	20%	8
Total	100%	40

Grafico 43:



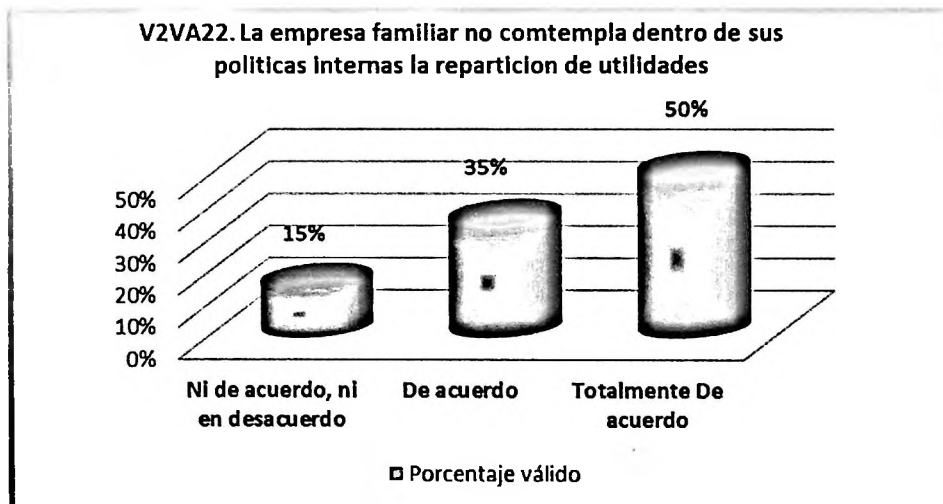
De la encuesta aplicada se obtuvo los siguientes resultados; que el 48 % se siente libre de opinar y dar sugerencias en los temas relacionados a la Gestión diaria, manifestando que es esta "De acuerdo" y "Totalmente De Acuerdo", un 38% "No está de acuerdo ni en desacuerdo", debido a que a veces no manifiesta su opinión o simplemente no opina al respecto.

4.3.1.2.22. V2VA22 La empresa familiar no contempla dentro de sus políticas internas la repartición de utilidades

Tabla 50:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15%	6
De acuerdo	35%	14
Totalmente De acuerdo	50%	20
Total	100%	40

Grafico 44:



El ítem 22, el 85% manifestó que esta “De acuerdo” y “Totalmente De Acuerdo”, sin embargo no hay evidencia de que ello se haya realizado en la empresa, por lo que podemos decir que los empleados valorarían mucho si esto lo realizaran en beneficio del personal.

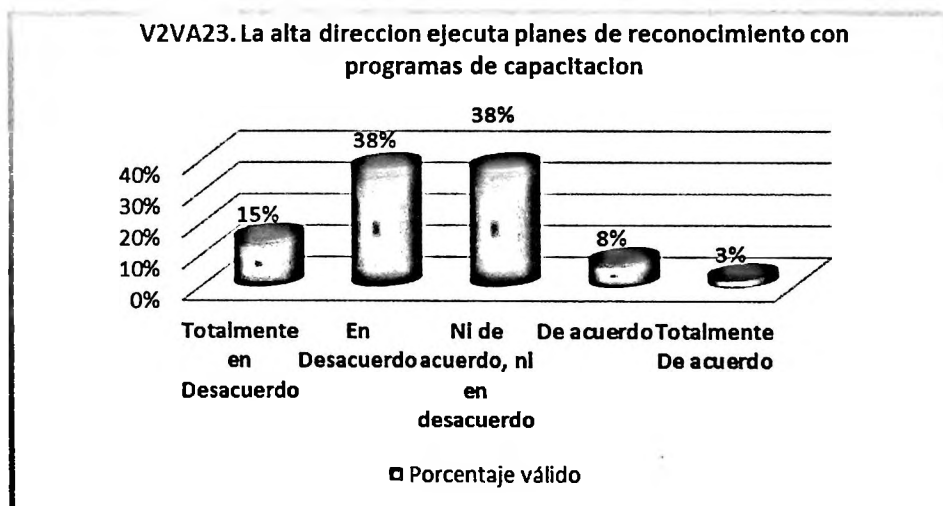
El 15% de los encuestados, no conoce este tema por ello manifiesta “No está de acuerdo ni en desacuerdo”.

4.3.1.2.23. V2VA23 La alta dirección ejecuta planes de reconocimiento con programas de capacitación

Tabla 51:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	15%	6
En Desacuerdo	38%	15
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	38%	15
De acuerdo	8%	3
Totalmente De acuerdo	3%	1
Total	100%	40

Grafico 45:



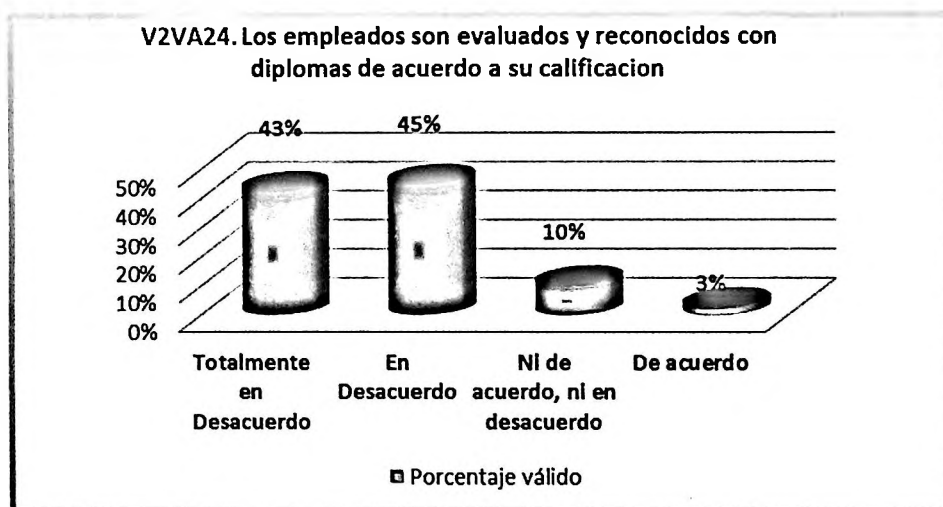
Dentro del ítem 23, el 53% está en desacuerdo, ya que la gestión de la empresa familiar no ejecuta planes de capacitación, el 38 % manifestó que “No está de acuerdo ni en desacuerdo” con el ítem N° 23, puesto que no tienen conocimiento si existe.

4.3.1.2.24. V2VA24 Los empleados son evaluados y reconocidos con diplomas de acuerdo a su calificación

Tabla 52:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	43%	17
En Desacuerdo	45%	18
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10%	4
De acuerdo	3%	1
Total	100%	40

Grafico 46:



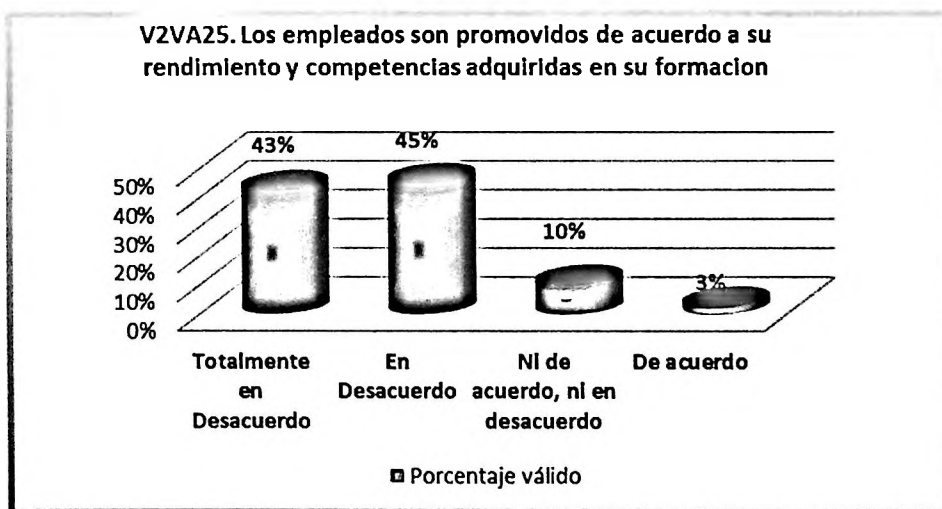
En relación al reconocimiento a los empleados de acuerdo a su evaluación el 88% está "Totalmente en Desacuerdo" y "En Desacuerdo", puesto que en la empresa no hay un reconocimiento de este tipo.

4.3.1.2.25. V2VA25 Los empleados son promovidos de acuerdo a su rendimiento y competencias adquiridas en su formación

Tabla 53:

Escala	Porcentaje válido	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	43%	17
En Desacuerdo	45%	18
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10%	4
De acuerdo	3%	1
Total	100%	40

Gráfico 47:

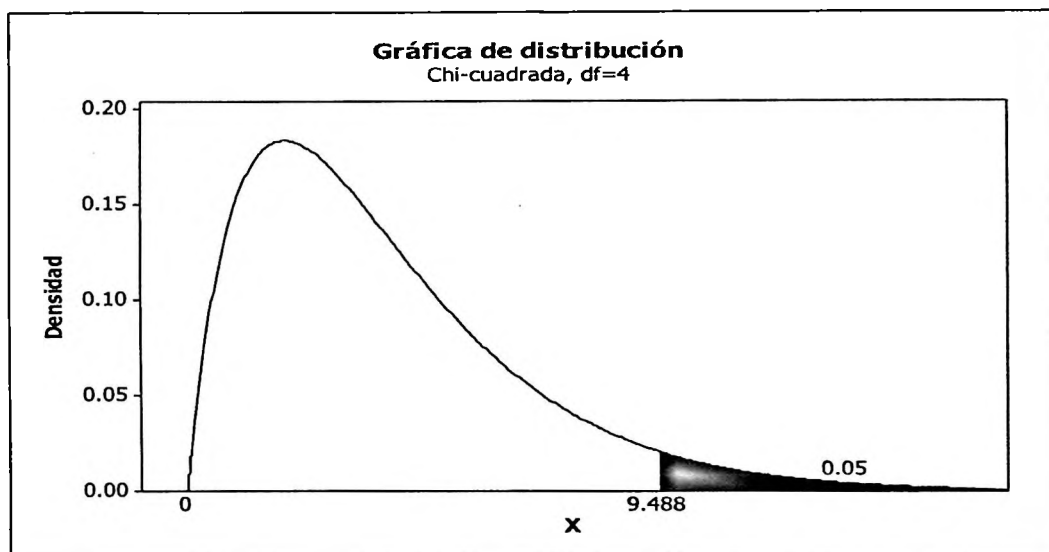


En la variable 2; de las 40 encuestas aplicadas en el ítem 25 se obtuvo que un importante 45% y 43% está “En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo” con la promoción de acuerdo a las competencias y formación que los trabajadores poseen”, esto es lógico puesto que los trabajadores no contratados solo tienen secundaria completa, pero no han llevado curso alguno, solo 8 de las personas que laboraban incluyendo a los directivos han recibido alguna formación académica adicional. El 13% “No está de acuerdo ni en desacuerdo” por lo que aparentemente no tiene mayores aspiraciones dentro de la empresa ,

el 3% está “De Acuerdo” siendo que algunos pocos trabajadores salieron de tienda para pasar a la parte administrativa.

4.4. Prueba de las Hipótesis planteadas

Grafico 48:



Teniendo en cuenta la Gráfica de Chi-Cuadrada se determinara si la Hipótesis se rechaza o se acepta la Alternativa, según sea. El valor de grado de libertad (X^2) es 4 y un nivel de confiabilidad del 95%. Ello da como resultado al valor de 9,488; lo cual quiere decir que el valor de Chi-cuadrado de Pearson se encuentra en la región de rechazo.

4.4.1. Hipótesis General

H_0 : La Formación Profesional de los Directivos no se relaciona con La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A. Lima – 2014.

H_1 : La Formación Profesional de los Directivos se relaciona significativamente con la Gestión De La Empresa Familiar En San Juan De Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A., Lima – 2014.

Tabla 54: Prueba de Chi Cuadrado para la Hipótesis General

Pruebas de chi-cuadrado			
Prueba	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	670,944 ^a	598	.020
Razón de verosimilitud	202.742685	598	1.000
Asociación lineal por lineal	9.98112839	1	.002
N de casos válidos	40		
a. 648 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.			

En las Tablas 54, se observa que, los valores sig. Asintótica es menor a 0,05, lo que lleva a rechazar la Ho: La Formación Profesional de los Directivos no se relaciona con La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A. Lima – 2014. Por otro lado, la Gráfica de distribución de Chi-Cuadrado (Campana de Gauss) muestra lo siguiente:

El valor de grado de libertad (X^2_t) es 4 y un nivel de confiabilidad del 95%. Ello da como resultado al valor de 9,488; lo cual quiere decir que el valor de Chi-cuadrado de Pearson 670,944, se encuentra en la región de rechazo.

Se evidencia que la variable “La Formación Profesional de los Directivos” y la variable “La Gestión de la Empresa Familiar” son dependientes, es decir se acepta la Hipótesis Alterna siendo que:

H1: La Formación Profesional de los Directivos se relaciona significativamente con la Gestión De La Empresa Familiar En San Juan De Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A., Lima – 2014.

4.4.2.Hipótesis 1: Se tiene,

Ho: No existe relación entre La Capacidad de Liderazgo y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A. – 2014.

H1: Existe relación entre la Capacidad de Liderazgo y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

Tabla 55:

ESCALA		V2. LA GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR					Total
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	
V1.D1. CAPACIDAD DE LIDERAZGO	Totalmente en Desacuerdo	29	30	108	46	37	10
	En Desacuerdo	19	16	66	19	5	5
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	188	281	1202	490	264	97
	De acuerdo	112	179	659	366	209	61
	Totalmente De acuerdo	42	69	245	184	135	27
Total		78	115	456	221	130	40

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Grupo

Tabla 56:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	298,754 ^a	260	,049
Razón de verosimilitud	145,681	260	1,000
Asociación lineal por lineal	5,269	1	,022
N de casos válidos	40		

a. 297 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

En las Tabla 56, se observa que, el valor de sig. Asintótica es menor a 0.05, lo que lleva a aceptar Hipótesis alterna. Por otro lado, la Gráfica de distribución de Chi-Cuadrado (Campana de Gauss) muestra lo siguiente:

Se evidencia que la variable "La Gestión de la Empresa Familiar" y la variable "Capacidad de liderazgo" son dependientes, es decir se rechaza la Ho: No existe relación entre La Capacidad de Liderazgo y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A. – 2014.

4.4.3.Hipótesis 2: Se tiene,

Ho: No existe relación entre el Enlace y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

H1: Existe relación entre el Enlace y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

Tabla 57:

Pruebas de chi-cuadrado			
Prueba	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	90,635 ^a	78	.155
Razón de verosimilitud	63.528	78	.882
Asociación lineal por lineal	5.799	1	.016
N de casos válidos	40		
a. 108 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.			

En las Tabla 57, se observa que, el valor de sig. Asintótica es menor a 0.155, lo que lleva a aceptar Hipótesis nula. Por otro lado, la Gráfica de distribución de Chi-Cuadrado (Campana de Gauss) muestra lo siguiente:

Se evidencia que la variable "La Gestión de la Empresa Familiar" y la variable "Enlace del Negocio y del Entorno" son independientes, es decir se rechaza la H1: Existe relación entre el Enlace y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

4.4.4.Hipótesis 3: Se tiene,

Ho: No existe relación entre El Desarrollo Organizacional y Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

H1: El Desarrollo Organizacional está relacionado con la Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

Tabla 58:

ESCALA		V2. LA GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR					Total
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	
V1.D3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Totalmente en Desacuerdo	18	15	69	29	19	6
	En Desacuerdo	5	5	6	5	4	1
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	147	193	785	294	156	63
	De acuerdo	116	181	646	304	178	57
	Totalmente De acuerdo	26	66	318	252	163	33
Total		78	115	456	221	130	40

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Grupo

Tabla 59:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	203,333 ^a	208	.578
Razón de verosimilitud	126.102	208	1.000
Asociación lineal por lineal	9.064	1	.003
N de casos válidos	40		
a. 243 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.			

En las Tabla 59, se observa que, el valor de sig. Asintótica es menor a 0.57, lo que lleva a aceptar Hipótesis nula. Por otro lado, la Gráfica de distribución de Chi-Cuadrado (Campana de Gauss) muestra lo siguiente:

Se evidencia que la variable “La Gestión de la Empresa Familiar” y la variable “

Desarrollo Organizacional” son independientes, es decir se rechazaría la H1: El Desarrollo Organizacional está relacionado con la Gestión de la Empresa Familiar en San

Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A., sin embargo al realizar la prueba de Homogeneidad Marginal se obtuvo:

Tabla 60:

Prueba de homogeneidad marginal	
	VAR00049 & vae00052
Valores distintos	36
Casos fuera de la diagonal	40
Estadístico MH observado	3210,000
Estadístico MH de media	1900,000
Desviación estándar del estadístico MH	210,470
Estadístico MH estándar	6,224
Sig. asintótica (bilateral)	,000

En la tabla 60: Utilizo la prueba de Homogeneidad marginal para ver cuál es la probabilidad de que la Hipótesis Nula sea cierta, sin embargo el valor de sig. Asintótica es menor a 0.000 lo que lleva a aceptar la alterna H1: El Desarrollo Organizacional está relacionado con la Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

4.4.5. Hipótesis 4:

Ho: No existe vinculación entre La Toma de Decisiones y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

H1: La Toma de Decisiones está vinculada con La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

Tabla 61:

ESCALA		V2. LA GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR					Total
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	
V1.D4. COMUNICACIÓN	Totalmente en Desacuerdo	22	27	90	38	23	8
	En Desacuerdo	5	11	41	31	12	4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	83	123	520	181	93	40
	De acuerdo	26	38	130	93	63	14
	Totalmente De acuerdo	20	31	131	99	69	14
Total		78	115	456	221	130	40

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Grupo

Tabla 62:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	136,085 ^a	130	.340
Razón de verosimilitud	96.400	130	.988
Asociación lineal por lineal	6.811	1	.009
N de casos válidos	40		
a. 162 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.			

En las Tabla 61 se observa que, el valor de sig. Asintótica es menor a 0.340, lo que lleva a aceptar Hipótesis nula. Por otro lado, la Gráfica de distribución de Chi-Cuadrado (Campana de Gauss) muestra lo siguiente:

Se evidencia que la variable “La Gestión de la Empresa Familiar” y la variable “Comunicación” son independientes, es decir se rechaza la H1: Existe relación entre el Enlace y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

4.4.6. Hipótesis 5:

Ho: No existe vinculación entre La Comunicación Organizacional y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.H1: La Comunicación Organizacional está vinculada con La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

Tabla 63:

ESCALA		V2. LA GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR					Total
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	
V1.D5. TOMA DE DECISIONES	Totalmente en Desacuerdo	20	18	34	16	12	4
	En Desacuerdo	75	126	425	236	113	39
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	282	381	1743	582	337	133
	De acuerdo	153	255	970	514	283	87
	Totalmente De acuerdo	94	140	476	420	295	57
Total		78	115	456	221	130	40

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Grupo

Tabla 64:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	437,381 ^a	364	.005
Razón de verosimilitud	158.359	364	1.000
Asociación lineal por lineal	9.705	1	.002
N de casos válidos	40		
a. 405 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.			

En las Tabla 63 se observa que, el valor de sig. Asintótica es menor a 0.005, lo que lleva rechazar la Hipótesis nula. Por otro lado, la Gráfica de distribución de Chi-Cuadrado (Campana de Gauss) muestra lo siguiente:

Se evidencia que la variable “La Gestión de la Empresa Familiar” y la variable “Toma de Decisiones” son dependientes, es decir se rechaza la Ho: No existe vinculación entre La Comunicación Organizacional y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra

4.4.7. Hipótesis 6:

Ho: No existe relación La Resolución de Problemas y La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

H1: La Resolución de Problemas está relacionada con La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

Tabla 65:

ESCALA		V2. LA GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR					Total
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo	
V1.D6. RESOLUCION DE PROBLEMAS	Totalmente en Desacuerdo	21	36	89	50	29	9
	En Desacuerdo	25	41	153	101	55	15
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	46	50	323	96	60	23
	De acuerdo	37	54	168	82	59	16
	Totalmente De acuerdo	27	49	179	113	57	17
Total		78	115	456	221	130	40

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Grupo

Tabla 66:

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	182,148 ^a	208	,902
Razón de verosimilitud	117,821	208	1,000
Asociación lineal por lineal	,076	1	,783
N de casos válidos	40		

a. 243 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

En las Tabla 65 se observa que, el valor de sig. Asintótica es menor a 0902, lo que lleva rechazar la Hipótesis Alternativa. Por otro lado, la Gráfica de distribución de Chi-Cuadrado (Campana de Gauss) muestra lo siguiente:

Se evidencia que la variable "La Gestión de la Empresa Familiar" y la variable "Resolución de Problemas" son independientes, es decir se rechaza la H1: La Resolución de Problemas está relacionada con La Gestión de la Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

V. DISCUSIÓN

Esta tesis tuvo como objetivo, determinar si existe relación entre La formación profesional de los Directivos y La Gestión De La Empresa Familiar En San Juan De Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.

De los resultados obtenidos, efectuadas las pruebas estadísticas no paramétricas, se afirma que sí existe relación entre las variables, es decir, la formación profesional de los Directivos está relacionada con La Gestión De La Empresa Familiar En San Juan De Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A. 2014, tal como reafirma autor Neubauer, F. y Lank, A. Actúo O. desde el análisis del Casos Cascades con la teoría Antropología de la Comunicación y una visión Humanista en Canadá, cuando sostiene que la empresa familiar está basada en la capacidad que poseen los que la dirigen y la libertad que tienen los directivos en compartir la forma de gestionar y tomar decisiones en la organizaciones en conjunto con los colaboradores. tal como lo asegura Hinostraza, L. (2010), en su trabajo "Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJEGROUP - Añños)" que el modelo de Ajegroup es un modelo de gestión familiar adecuado para las empresas, ya que el éxito obtenido asegura el investigador está basado en la renovación constante, mejora continua de sus procesos, su sostenibilidad se debe a las innovaciones constantes de sus productos y al grado de compromiso de la familia en mantener la empresa, lo que garantiza el éxito actual de la corporación desde su inicio, crecimiento, diversificación, e internacionalización, lo cual se resume en la formación profesional que tienen las personas que administran desde la propiedad. Cabe mencionar que dentro de este crecimiento continuo que han mantenido los integrantes de la dirección como los hermanos Añños eran de formación académica ingenieros en su mayoría.

La tesis elaborada por Calderón, M. (2007) en el cual proponen analizar el uso de las prácticas del gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas de la región Arequipa. En principio establece que las prácticas de gobierno corporativo radican en cómo deben interactuar tanto los propietarios de una empresa como los órganos de administración y dirección para llevar a cabo distintas labores, sostiene que los valores cultivados dentro de la familia trascienden directamente sobre los valores de la empresa. Éstos actúan como base

para la continuidad en las siguientes generaciones y son determinantes para desarrollar un ambiente de confianza y establecer una cultura corporativa, además refieren la importancia de la profesionalización o formación de los órganos y personas que gobiernan. (p.122).

En lo que discrepamos es que no expresa con mayor profundidad la formación humanista, basa su conclusión en una formación académica desde nuestro entender y deja de lado la experiencia como parte de la formación involucrándola más bien en el aspecto gerencial. Partiendo de esto último la formación tal como lo indica Mintzberg debe partir desde las instituciones educativas y los directivos o personas que dirigen no deben contar solo con ciencia, y habilidades, sino con experiencia para ejercer en forma eficiente, dejamos claro que no hemos establecido un grado de instrucción para la enseñanza.

Finalmente, se concluye que formación profesional de los directivos tiene una relación con la gestión de la empresa familiar, la cual influirá en el desarrollo de la empresa, en la medida en que cuenten con una formación de conocimientos, desarrollo de habilidades y ampliación de su experiencia, sin menoscabo de su empirismo, y otras prácticas y aptitudes que deben formar los directores.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos del presente estudio de investigación y en concordancia con el análisis y discusión de los resultados obtenidos, se afirma y señalan las siguientes conclusiones. Teniendo en cuenta que el propósito de esta investigación fue identificar si existía relación entre las variables: La formación profesional de los Directivos y La Gestión De La Empresa Familiar En San Juan De Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A. Lima - 2014, se establece que existe una importante relación tal como se demuestra en la tabla N° 54, afirmamos que la formación profesional de los directivos contribuye a la gestión de la empresa familiar, con lo cual se puede llevar a un éxito económico, un crecimiento sostenible y un desarrollo circulante, ello según los resultados obtenidos y los soportado por los autores.

El ámbito social la investigación nos invita a trascender de las teorías clásicas de la administración, sin desmerecerlas, pero enfocarla a una visión humanista, no los económica, productiva, mecanizada. Sino un integración del cogobierno de la empresa familiar en manos de los directivos miembros de la familia y los que son llamados el capital de mayor valía.

Con esto, el lado humano para la gestión de la empresa familiar implica; más que significar, la relación de trato directo con los empleados, sin tener directivos independientes, romper paradigmas de la dirección y toma de decisiones, hacerlos partícipes de sus propios logros, y con ellos construir su cultura organizacional, con valores que la empresa forme en ellos desde el ejemplo vivificado en el accionar de cada integrante de la organización.

Por otra parte la formación profesional de los directivos es fundamental que se centre además de una formación académica, de habilidades, deben formarlo en la ciencia antropológica, humana y ofrecer experiencia como un arma de la educación. Esto es sin duda alguna todo un reto para las instituciones educativas primarias, secundarias, y superiores. Significa también un cambio en la estructura y métodos de enseñanza que dejamos en el campo de los entendidos.

VII. RECOMENDACIONES

Por los resultados de la investigación obtenidos realizamos algunas recomendaciones para su aplicación.

Se recomienda a las personas que dirigen instituciones con fines educativos, puedan tomar en cuenta la visión planteada desde la antropología respecto a la formación profesional de los estudiantes, porque los educandos algún día tendrán que dirigir sus propias vidas en forma independiente, tomar decisiones y porque no asumir los retos de un manager, pero este debe contar la formación humana, ética, social, experiencial, para poder enfrentar la realidad de las sociedades, culturas y complejidad de las organizaciones, las instituciones creemos pueden mejorar y reestructurar los métodos de enseñanza que involucren estos aspectos, estudien también el comportamiento humano y aprendan a valorarlo, desde la administración desde una ciencia antropológica.

La Gestión de la Empresa familiar es compleja y demandante, pero de acuerdo al caso estudiado creemos que la Empresa Confecciones Almendra S.A. era potencialmente buena, para ser grande y exitosa, por ello desde lo analizado mostramos como una alternativa la forma de gestionar de acuerdo a Actúo, bajo el control de los procesos productivos a cargo de los trabajadores, distribución equitativa del trabajo, estilo admirativo muy abierto de libertad de expresión, pocos niveles jerárquicos, puerta abiertas de los directivos, no hay información confidencial en su mayoría, valoración a los empleados.

Finalmente este trabajo es un ejemplo a seguir en la forma de Gestionar la Empresa Familiar contando con formación profesional de la parte directiva, que puede ser cuestionable, pero sin duda alguna, ha funcionado en una empresa familiar, y podría funcionar en las próximas empresas a constituirse. Para ello, los managers deberán romper paradigmas y cambiar los enfoques a una visión humanizada de la empresa, que pueden modelar todas las organizaciones.

VIII. BIBLIOGRAFIA

Aktouf, O. & Chrétien, M. (1995). "Antropología de la Comunicación y Cultura Empresarial: El caso Cascades". *Cuadernos de Administración*, No. 20, Universidad del Valle, Cali.

Aktouf, O. (Caso Cascades 2004) Aktouf, O. Adhésion et pouvoir partagé, le cas Cascades, Gérer et comprendre, Annales des mines, Paris (1991),

Calderón, M. (2007) Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas: caso de estudio en el sector textil. 1ra ed. México: Alfaomega Grupo Editor.

Chanlat, Jean Francois (1994) "Hacia una antropología de la Organización", en *Gestión y Política Pública*. Vol. III, núm. 2, segundo semestre pp 317-364

Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

Durand, F. (2007). *El Perú fracturado: Formalidad, informalidad y economía delictiva*. 1ra. Ed. Perú: Fondo Editorial del Congreso del Perú.

Fayol, H. 1949. *General and Industrial Management*. London: Pitman.

Gersick K. E.; Davis J. A.; Hampton, M. M.; Lansberg, I. 1997. *Empresas Familiares: Generación a Generación*. México: McGraw-Hill.

Gimeno, A. 1997. «La toma de decisiones en la empresa familiar». *Barcelona Management Review*, n.º 6: 65-72.

Gonzales, 2006 *humanismo y gestión humana: Una perspectiva de interpretación Para el trabajo social Aplicado al campo laboral*

Hernández, L. *Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial*

Henry Mintzberg. *Directivos, No Mbas. Una Visión Crítica De La Dirección De Empresas Y La Formación Empresarial*. Ediciones Deusto, Barcelona, 2005

Henry Mintzberg. *Directivos, No Mbas. Una Visión Crítica De La Dirección De Empresas Y La Formación Empresarial. Ediciones Deusto, Barcelona, 2005, de http://es.m.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg.*

Hinostroza, L. (2010), Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJEGROUP - Añños). (Tesis de maestría).

Homs, O. (2008), La formación profesional en España, hacia la sociedad del Conocimiento. (AJEGROUP - Añños). (Tesis de maestría). Fundación "la Caixa", N25.

Kottak, Conrad. *Antropología cultural*. Ed. McGraw Hill

KOTTAK, Conrad Phillip, 1997: *Antropología cultural. Espejo para la humanidad*, McGraw-Hill, Madrid.

Lansberg, I.; Perrove, E.; Rogolsky, S. 1988. «Family business as an emerging field». The Best of Family Business Review, vol. 1

Mayo, Elton (1972) *Problemas humanos de la sociedad Industrial. Nueva Visión. Buenos Aires.pp 65-99*

Neubauer, F.; Lank, A. G. 1999. *La Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Perez, A. y Gisbert, V. de la Revista "3Ciencias" de Universidad Politécnica de Valencia (2012), La Continuidad En La Empresa Familiar.

Perú. SENATI (2004). *Pacto social de compromisos recíprocos por la educación 2004-2006*. Lima: Ministerio de Educación.

TISSOT, P. (2004): Terminology of vocational training policy. A multilingual glossary for an enlarged Europe. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo.

UDES - *universidad, democracia y desarrollo*. El desempleo profesional en el Perú (2013) <http://universidaddemocraciaydesarrollo.blogspot.com/2013/12/el-desempleo-profesional-en-el-peru.html>

Weinberger, K. (2009). *Estrategias para lograr y mantener la competitividad de la empresa*.
1ra. Ed. Perú: Nathan Associates Inc.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA - LA FORMACION PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR EN SAN JUAN DE MIRAFLORES. CASO CONFECIONES ALMENDRA S.A. LIMA - 2014								
TITULO	PREGUNTA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICION TEORICA	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADOR
LA FORMACION PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y LA GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR EN SAN JUAN DE MIRAFLORES. CASO CONFECIONES ALMENDRA S.A. LIMA - 2014	¿Qué relación existe entre la formación profesional de los Directivos y La Gestión De La Empresa Familiar En San Juan De Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A. Lima - 2014?	Determinar si existe relación entre la formación profesional de los Directivos y La Gestión De La Empresa Familiar En San Juan De Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A. Lima - 2014	La formación profesional de los Directivos se relaciona significativamente con la Gestión De La Empresa Familiar En San Juan De Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A., Lima - 2014	La Formación Profesional de Los Directivos	Según el autor Neubaier, F. y Lanck, A. Aktouf O. La administración entre la tradición y la renovación (La empresa familiar y como dirige para que perdure - 1998), la empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo en la que el control de los votos, está en manos de una familia. Según el autor Aktouf, O. (Caso Cascades 2004) Aktouf, O. Adhesión y poder compartido, le cas Cascades, Gator et comarandre, Annales des mines, Paris 1991, la empresa familiar esta basada en la capacidad que poseen los que la dirigen y la libertad que tienen los directivos en compartir la forma de gestionar y tomar decisiones en la organizaciones en conjunto con los colaboradores.	Según el criterio de (Fr. Mintzberg 1991): A través de la teoría de los Seis poderes incluidos por su capacidad de gestión, Enlace con el entorno Organizacional, Toma de Decisiones y Resolución de Problemas.	Capacidad de Liderazgo y el entorno Desarrollo Organizacional Comunicación Experiencia en la Dirección Formación Académica Rentabilidad en la empresa Alternativas de Solución	Motivación Supervisión Estrategia Distribución de los recursos Metas y objetivos Comunicación Experiencia en la Dirección Formación Académica Rentabilidad en la empresa Alternativas de Solución
	¿Cuál es la relación entre Capacidad de Liderazgo y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A.	Identificar la relación entre Capacidad de Liderazgo y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.	Existencia de relación entre Capacidad de Liderazgo y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.	Existe relación entre Capacidad de Liderazgo y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.		Según el autor Neubaier, F. y Lanck, A. Aktouf O. La administración entre la tradición y la renovación (La empresa familiar y como dirige para que perdure - 1998), la empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo en la que el control de los votos, está en manos de una familia. Según el autor Aktouf, O. (Caso Cascades 2004) Aktouf, O. Adhesión y poder compartido, le cas Cascades, Gator et comarandre, Annales des mines, Paris 1991, la empresa familiar esta basada en la capacidad que poseen los que la dirigen y la libertad que tienen los directivos en compartir la forma de gestionar y tomar decisiones en la organizaciones en conjunto con los colaboradores.	Propiedad Gobierno	Normalización De Empresa Participación De Acciones Gestión de la Empresa Controlar la labor de la Directiva Plan De Sucesion y Preparacion Formación de sus sucesores Continuidad de la Empresa
¿Cuál es la relación entre el Enlace y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A.	Identificar el vínculo entre el Enlace y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.	Determinar la relación entre el Enlace y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.	El Desarrollo Organizacional con La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.	La Gestión de La Empresa Familiar	Según el autor Neubaier, F. y Lanck, A. Aktouf O. La administración entre la tradición y la renovación (La empresa familiar y como dirige para que perdure - 1998), la empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo en la que el control de los votos, está en manos de una familia. Según el autor Aktouf, O. (Caso Cascades 2004) Aktouf, O. Adhesión y poder compartido, le cas Cascades, Gator et comarandre, Annales des mines, Paris 1991, la empresa familiar esta basada en la capacidad que poseen los que la dirigen y la libertad que tienen los directivos en compartir la forma de gestionar y tomar decisiones en la organizaciones en conjunto con los colaboradores.	Resolución de Problemas	Plan De Sucesion y Preparacion Formación de sus sucesores Continuidad de la Empresa	
¿Cuál es la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A.	Identificar el vínculo entre el Desarrollo Organizacional y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.	Determinar la relación entre el Desarrollo Organizacional y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.	La Comunicación esta vinculada con La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.		Según el autor Neubaier, F. y Lanck, A. Aktouf O. La administración entre la tradición y la renovación (La empresa familiar y como dirige para que perdure - 1998), la empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo en la que el control de los votos, está en manos de una familia. Según el autor Aktouf, O. (Caso Cascades 2004) Aktouf, O. Adhesión y poder compartido, le cas Cascades, Gator et comarandre, Annales des mines, Paris 1991, la empresa familiar esta basada en la capacidad que poseen los que la dirigen y la libertad que tienen los directivos en compartir la forma de gestionar y tomar decisiones en la organizaciones en conjunto con los colaboradores.	Resolución de Problemas	Plan De Sucesion y Preparacion Formación de sus sucesores Continuidad de la Empresa	
¿Cuál es el vínculo que existe entre la Toma de Decisiones y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A.	Identificar el vínculo entre la Toma de Decisiones y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.	Determinar la relación entre la Toma de Decisiones y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.	La Comunicación esta vinculada con La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.		Según el autor Neubaier, F. y Lanck, A. Aktouf O. La administración entre la tradición y la renovación (La empresa familiar y como dirige para que perdure - 1998), la empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo en la que el control de los votos, está en manos de una familia. Según el autor Aktouf, O. (Caso Cascades 2004) Aktouf, O. Adhesión y poder compartido, le cas Cascades, Gator et comarandre, Annales des mines, Paris 1991, la empresa familiar esta basada en la capacidad que poseen los que la dirigen y la libertad que tienen los directivos en compartir la forma de gestionar y tomar decisiones en la organizaciones en conjunto con los colaboradores.	Resolución de Problemas	Plan De Sucesion y Preparacion Formación de sus sucesores Continuidad de la Empresa	
¿Cuál es el vínculo que existe entre la Resolución de Problemas y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores? Caso Confecciones Almendra S.A.	Identificar el vínculo entre la Resolución de Problemas y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.	Determinar la relación entre la Resolución de Problemas y La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.	La Resolución de Problemas esta relacionada con La Gestión de La Empresa Familiar en San Juan de Miraflores. Caso Confecciones Almendra S.A.		Según el autor Neubaier, F. y Lanck, A. Aktouf O. La administración entre la tradición y la renovación (La empresa familiar y como dirige para que perdure - 1998), la empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo en la que el control de los votos, está en manos de una familia. Según el autor Aktouf, O. (Caso Cascades 2004) Aktouf, O. Adhesión y poder compartido, le cas Cascades, Gator et comarandre, Annales des mines, Paris 1991, la empresa familiar esta basada en la capacidad que poseen los que la dirigen y la libertad que tienen los directivos en compartir la forma de gestionar y tomar decisiones en la organizaciones en conjunto con los colaboradores.	Resolución de Problemas	Plan De Sucesion y Preparacion Formación de sus sucesores Continuidad de la Empresa	

INSTRUMENTO PARA ANALISIS: ENCUESTA AL PERSONAL DIRECTIVO Y EMPLEADO O TRABAJADOR

La presente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión respecto a la formación profesional de los Directivos en relación a la Gestión de la Empresa Familiar. Caso Confecciones Almendra S.A., Lima - 2014. Por lo que le agradeceremos responder en la forma más sincera posible. Agradecemos de antemano su participación. Los datos obtenidos serán de uso académico.

Nombres y Apellidos: _____

Marque con una "X", según sea:

Empleado / Trabajador	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------

Directivo	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------

ESCALA DE RESPUESTAS:	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo / Ni en Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5

A continuación deseamos consultar a usted, su opinión respecto a:

VARIABLE 1. La Formación Profesional de los Directivos		Escala de Likert				
1.1. Capacidad de Liderazgo		1	2	3	4	5
1	En las actividades diarias es entusiasta y contagia su entusiasmo de forma alentadora al personal					
2	Los directivos logran el compromiso de los trabajadores a través de la motivación					
3	Los directivos expresan su gratitud frecuentemente incluso por logros pequeños de los trabajadores					
4	Los directivos monitorean las labores de los empleados para asegurar el logro de los resultados					
5	La forma de guiar la empresa evidencia la capacidad de liderazgo que posee el directivo					
1.2. Enlace del Negocio y del Entorno		1	2	3	4	5
1	Los directivos construyen relaciones personales externas e internas para ganar apoyo a sus propuestas, decisiones y la cooperación en la realización de diversas actividades.					
1.3. Desarrollo Organizacional		1	2	3	4	5
1	Asegura que la administración de los recursos se da en forma equitativa y de acuerdo a los requerimientos de cada área					
2	Obtiene recursos adicionales (humanos, financieros, materiales y técnicos) para impulsar el desarrollo de la organización					
3	Establece la división del trabajo para el adecuado funcionamiento de las actividades de la empresa					
4	Se exigen resultados concretos tanto a empleados integrantes de la familia como a los otros empleados					
1.4. Comunicación		1	2	3	4	5
1	Logra una aceptable comunicación.					
2	Comparte ideas, experiencias, consejos.					
1.5. Toma de Decisiones		1	2	3	4	5
1	Cuenta con la experiencia requerida para administrar la empresa lo que se evidencia al momento de dirigir					
2	Acostumbra informarse sobre los clientes, proveedores y su entorno existente que faciliten el desarrollo de actividades y contribuyan a la toma de decisiones.					
3	Toma en cuenta experiencias de otros directivos al momento de dirigir					
4	Es necesario que los directivos de una empresa familiar cuenten con formación académica, cursos o seminarios apropiados a la función					
5	Promueve la formación académica de sus directivos así como la de sus empleados en instituciones educativas					
6	Los directivos toman decisiones que favorecen la formación profesional de los trabajadores					
7	Toma decisiones fundamentadas, que contribuyen al crecimiento económico de la organización					
8	El trabajo del directivo debe contribuir permanentemente al aumento de la rentabilidad de la empresa					
1.6. Resolver Problemas		1	2	3	4	5
1	Los directivos cuentan con un plan de acción ante posibles problemas presentados al momento de dirigir					
2	Sabe evaluar y priorizar las alternativas de solución en forma práctica					

Su opinión respecto a la Gestión de la Empresa Familiar es:

VARIABLE 2. LA GESTION EN LA EMPRESA FAMILIAR		Escala de Likert				
2.1. Propiedad		1	2	3	4	5
1	La familia posee la mayor parte de la propiedad de la empresa					
2	La empresa familiar se encuentra formalizada ante las normas y Políticas del Estado					
3	La Gestión de la empresa busca que el poder accionarial se mantenga dentro de integrantes de la familia					
4	El Equipo de la alta dirección esta compuesto principalmente por miembros familiares					
2.2. Gobierno		1	2	3	4	5
1	La gestión de la empresa contribuye al desarrollo y crecimiento de esta.					
2	El desempeño de la gestión de los directivos es evaluado por la empresa familiar en forma regular					
3	Anualmente evalúan los resultados de la gestión de la empresa familiar					
2.3. Sucesión		1	2	3	4	5
1	Existe un adecuado plan donde se de a conocer los procesos a seguir para asumir las responsabilidades por sucesión.					
2	La gestión de la empresa contempla dentro del plan de sucesión la profesionalización de los sucesores					
3	Cuenta con mecanismos e instrumentos que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en su personal.					
4	Los directivos en la empresa familiar intentan consolidar la formación los valores a los potenciales sucesores.					
5	Existe potenciales sucesores en el seno de la familia o de la empresa					
6	Existe compromiso y lealtad con la empresa familiar para su continuidad					
2.4. Conocimiento del Negocio		1	2	3	4	5
1	En la gestión de la Empresa Familiar se evidencia la experiencia y conocimiento en las actividades del negocio de las personas que la dirigen					
2	La forma de gestionar la empresa evidencia la capacidad, experiencia, formación y preparación recibida					
3	Considera que la gestión de la empresa familiar debe estar a cargo de familiares con mayor experiencia en el negocio.					
2.5. Comunicación Organizacional		1	2	3	4	5
1	Los empleados tienen conocimiento de los logros, adquisiciones, políticas , procesos de la empresa familiar.					
2	La información es comunicada eficientemente en forma de cascada siendo de conocimiento de todos los empleados					
3	La gestión de la empresa tiene una política de puertas abiertas o lo practica					
4	Los trabajadores participan activamente en las decisiones de empresa familiar					
5	Los trabajadores son libres de opinar y dar sugerencias en los temas relacionados a las actividades propias de la gestión diaria					
2.6. Valoración de los Empleados		1	2	3	4	5
1	La empresa familiar no contempla dentro de sus políticas internas la repartición de utilidades					
2	La alta dirección ejecuta planes de reconocimiento con programas de capacitación					
3	Los empleados son evaluados y reconocidos con diplomas de acuerdo a su calificación					
4	Los empleados son promovidos de acuerdo a su rendimiento y competencias adquiridas en su formación					