



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración y Emprendimiento

**RELACIÓN ENTRE PROFESIONALIZACIÓN Y
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS MYPES
FAMILIARES DEL SECTOR FERRETERO MINORISTA
DE SURQUILLO, 2017**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración y Emprendimiento**

CRISTINA ELIZABETH LAVADO JERI

**Asesor:
Hugo Mejía**

**Lima – Perú
2018**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1.1 Problema de investigación.....	2
1.1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.2 Formulación del problema.....	4
1.1.3 Justificación del problema.....	4
1.2 Marco referencial	6
1.2.1 Antecedentes.....	6
1.2.1.1 Investigaciones Nacionales.....	6
1.2.1.2 Investigaciones Internacionales	8
1.2.2 Marco teórico	12
1.3 Objetivos e hipótesis.....	29
1.3.1 Objetivos	29
1.3.2 Hipótesis	30
CAPÍTULO II.....	31
2.1 Método	31
2.1.1 Tipo de investigación.....	31
2.1.2 Diseño de investigación	31
2.1.3 Variables	31
2.1.4 Muestra (participantes).....	32
2.1.5 Instrumentos de investigación.....	33
2.1.6 Procedimientos de recolección de datos	35
CAPÍTULO III.....	37
3.1. Resultados	37
3.2. Contrastación de hipótesis	37
3.2.1. Pruebas de Normalidad.....	37
3.2.2. Coeficiente de Correlación Spearman	41
3.2.3. Contrastación de hipótesis	42
3.3. Discusión.....	47
3.4. Conclusiones.....	50
3.5. Recomendaciones	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXOS	63
ANEXO 1. GUÍA DE CUESTIONARIO	63
ANEXO 2. CUESTIONARIOS.....	65

ANEXO 3. MATRIZ DE CONSISTENCIA	71
ANEXO 4. COEFICIENTE V DE AIKEN	73
ANEXO 5. VALIDACION CRITERIO DE JUECES	74
ANEXO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS VARIABLE PROFESIONALIZACION.....	140
ANEXO 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS VARIABLE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	153

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Micro empresa según SUNAT	23
Tabla 2: Pequeña empresa según SUNAT	23
Tabla 3: Ficha Técnica Profesionalización	34
Tabla 4: Ficha Técnica Desempeño Organizacional.....	35
Tabla 5: Cultura Organizacional.....	37
Tabla 6: Selección	38
Tabla 7: Liderazgo.....	39
Tabla 8: Capacitación.....	39
Tabla 9: Proceso de profesionalización	40
Tabla 10: Desempeño Organizacional.....	41
Tabla 11: Correlaciones Variables	41
Tabla 12: Correlaciones Dimensiones	42
Tabla 13: Profesionalizacion y Desempeño Oganizacional	42
Tabla 14: Cultura Organizacional y Desempeño Organizacional	43
Tabla 15: Selección y Desempeño Organizacional.....	44
Tabla 16: Liderazgo y Desempeño Organizacional.....	45
Tabla 17: Capacitación y Desempeño Organizacional.....	45
Tabla 18: Proceso de profesionalización y Desempeño Organizacional.....	46
Tabla 19: P1. Existan buenas relaciones familiares	140
Tabla 20: P2. Exista un plan estratégico en la administración de la empresa familiar....	140
Tabla 21: P3. Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.....	140
Tabla 22: P4. No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.	141
Tabla 23: P5. No exista resistencia al cambio por parte de la familia.....	141
Tabla 24: P6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.	141
Tabla 25: P7. La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.	142
Tabla 26: P8. La familia comparta las tareas de administración en la empresa.	142

Tabla 27 P9. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.....	142
Tabla 28 P10. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.	143
Tabla 29: P11. Existan procesos competitivos de selección de los profesionales.....	143
Tabla 30: P12. Exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.....	143
Tabla 31 P13. El profesional que se incorpore a la empresa sea familiar directo.....	144
Tabla 32: P14. El profesional que se incorpore a la empresa cuente con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos.....	144
Tabla 33: P15. El profesional que se incorpore tenga conocimiento previo del negocio.....	144
Tabla 34: P16. El profesional que se incorpore a la empresa cuente con un alto compromiso hacia ella.....	145
Tabla 35: P17. El profesional que se incorpore cuente con el respaldo de la familia propietaria.	145
Tabla 36: P18. El profesional que se incorpore a la empresa cuente con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	145
Tabla 37: P19. El profesional que se incorpore a la empresa cuente con un alto grado de proactividad.	146
Tabla 38: P20. El profesional que se incorpore a la empresa posea amplia libertad para la toma de decisiones.....	146
Tabla 39: P21. El profesional que se incorpore a la empresa posea una alta capacidad de lograr consensos con la familia.	146
Tabla 40: P22. El profesional que se incorpore a la empresa comparta valores familiares en la administración.....	147
Tabla 41: P23. El profesional que se incorpore a la empresa logre un liderazgo efectivo.	147
Tabla 42: P24. Exista incorporación de directivos no familiares.....	147
Tabla 43: P25. Existan procesos competitivos de selección de los directivos.	148
Tabla 44: P26. La elección del personal sea mediante un proceso formal de selección.....	148
Tabla 45: P27: Los directivos no familiares sean competentes.	148
Tabla 46: P28. Exista lealtad de los directivos no familiares.	149
Tabla 47: P29. Exista permanencia de directivos no familiares.....	149
Tabla 48: P30. Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.	149

Tabla 49: P31. La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización. (Protocolo Familiar)	150
Tabla 50: P32. El proceso de profesionalización sea liderado por la familia.....	150
Tabla 51: P33. Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos.....	150
Tabla 52: P34. Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.....	151
Tabla 53: P35. Los roles de la familia en la administración de la empresa familiar sean claramente definidos.	151
Tabla 54: P36. Existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.	151
Tabla 55: P37. Existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.....	152
Tabla 56: P38. Existan mecanismos al interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización.	152
Tabla 57: P39. Existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.....	152
Tabla 58: P40. Existan procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales.....	153
Tabla 59: P41. El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa	153
Tabla 60: P1. Calidad del servicio.....	153
Tabla 61: P2. Desarrollo de nuevos servicios.	154
Tabla 62: P3. Capacidad para atraer empleados.....	154
Tabla 63: P4. Capacidad para mantener empleados.....	154
Tabla 64:P5. Satisfacción de clientes.	155
Tabla 65: P6. Relación entre la administración y los empleados.....	155

INDICE DE FIGURA

Figura 1: Modelo de los tres círculos	25
Figura 2: Modelo de Donckels y Frolich.....	26
Figura 3: Modelo de los cinco círculos.....	27
Figura 4: Modelo Evolutivo Tridimensional	27
Figura 5: Modelo de Sharma, Chrisman y Chua	28
Figura 6: Modelo de Ussman, Jiménez y García.....	29

INTRODUCCIÓN

En nuestro país existe un gran número de MYPES familiares, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú el 96.5% de las empresas en el Perú son MYPES, de las cuales el 65.3% son familiares (ComexPerú, 2017). Al pasar de los años estas empresas van cambiando de generación, sin embargo este cambio no siempre resulta beneficioso para el desarrollo del negocio, más aún si los nuevos miembros no están comprometidos con la empresa.

Adicionalmente, debido a la globalización, la competencia en el mercado se vuelve más fuerte. Si los miembros de la empresa familiar no realizan una buena gestión, el desempeño organizacional decae. Es por esta razón que resulta relevante la profesionalización de las empresas familiares, ya que así logran fijar estrategias que les permitirán no solo mantenerse más años en el mercado, sino el poder crecer comercialmente, y enfrentar adversidades.

En esta investigación analizaremos si existe relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo. Por lo cual, en el primer capítulo se presentaron el planteamiento, formulación y justificación del problema. De igual forma, se incluyeron los antecedentes y marco teórico referentes al tema. En esta sección se detallaron todas las tesis, artículos académicos, publicaciones, entre otros, que diversos autores han indagado sobre las variables en estudio, a fin de dar a conocer sus características, teorías, factores, importancia, etc.

En el segundo capítulo se explicó la metodología de la investigación, donde se señaló el tipo y diseño de investigación que se desarrolló. Asimismo, se detallaron las variables de estudio, se definió la población y muestra. Además, se indicaron los instrumentos de investigación y los procedimientos de recolección de datos.

Como parte del tercer capítulo, se presentaron los resultados obtenidos de la investigación, los cuales incluyeron los análisis de cada variable y contrastación de hipótesis. De igual forma, se exhibieron las discusiones, conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron a partir del presente estudio.

Finalmente, se presentaron los anexos, los cuales incluyeron la matriz de consistencia y los dos cuestionarios que se utilizaron para cada variable.

CAPÍTULO I

1.1 Problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del problema

Las empresas familiares representan el 90% en el Perú (Price Waterhouse Coopers, 2013), de éstas, el 85% desaparece en la tercera generación, debido a falta de un buen gobierno corporativo, que conlleva a la mala toma de decisiones, como la elección de miembros de directorio por afinidad y no por la necesidad que tenga la empresa. (Delgado, 2015)

Asimismo, surgen disputas entre los miembros de la familia por dinero, que conllevan a conflictos sobre temas como quién va heredar la empresa, cuánto le corresponde a cada heredero, qué sucede si un heredero considera que merece más participación dentro de la empresa, etc. (Domínguez, 2017)

Estos problemas se manifiestan porque la empresa no cuenta con una planificación. Al no tener una planificación, los miembros de la empresa no saben a dónde quieren llegar, y, por ende, no tienen estrategias definidas. Todo esto conlleva a un desfavorable desempeño organizacional. Para que una empresa revierta esta situación tiene que profesionalizarse. Es decir, debe implementar procesos para una mejor gestión y toma de decisiones. Al hacer esto, se transforma así a toda la empresa. Esto le permite trazar objetivos y metas empresariales, generando crecimiento y valor competitivo.

La profesionalización es fundamental para toda empresa familiar que quiera mantenerse en el mercado. Por lo que deberán afrontar retos, como la resistencia al cambio y saber diferenciar las relaciones profesionales con las familiares dentro de la empresa. Al ser los negocios cada vez más competitivos, superar estos retos, conlleva a que éste sobreviva. (De Gandarillas, 2012)

La familia debe tener presente que sus miembros son socios y que comparten la propiedad de la misma, y si quieren seguir juntos, es elemental la formación de un equipo de gobierno capaz de desenvolverse en el mercado. (Perkins, 2014).

Pablo Domínguez, director de la consultora Business Owners Consulting – BOC Perú, señala que el 90% de las empresas familiares que han asesorado, afirman que desean que sus descendientes se conviertan en profesionales capaces de liderar el negocio, esto como base para la consolidación de la empresa familiar. Por

esto, resulta necesario inculcar en estos próximos herederos al poder, características de liderazgo, y que tengan una visión global que les permita ver nuevas oportunidades para el negocio, como la innovación e implementación de estrategias que conviertan a la empresa en una más competitiva dentro de este mundo globalizado. (Bermejo, 2015).

En ocasiones, ocurren problemas entre los miembros de las empresas familiares, ya que no consiguen separar los intereses del negocio, con los intereses familiares. Cuando suceden estos problemas, el desempeño de la organización se ve afectado porque la dirección de la empresa no se está desarrollando convenientemente. Los dueños deben ser conscientes de lo valioso que es para el desempeño organizacional el tener miembros realmente comprometidos.

En las empresas familiares, muchas veces se prefiere que sean otros miembros de la familia quienes se unan al negocio. Es por esta razón, que se intenta introducir desde jóvenes a los hijos o nietos de los fundadores, ya que se da por entendido que, en un futuro, uno de éstos jóvenes será quien tome el mando de la empresa. Es por ello que cuando llegan a formar parte de la empresa, saben lo trascendental que es su gestión para un adecuado desempeño de la organización. Sin embargo, esto no siempre resulta favorable para la empresa, ya que se pueden elegir personas no capaces de realizar una correcta labor. Por esta razón, durante el proceso de la sucesión familiar, es importante educar profesional o técnicamente a la nueva generación que tomará el cargo de la empresa, para que su gestión mejore el desempeño organizacional de ésta, permitiendo su permanencia en el mercado.

En la actualidad, se les recalca a los jóvenes a tener una visión más estratégica para innovar tanto en los productos como en los procesos a la hora de hacer negocios. (Saravia, 2016). Además, se pretende que los herederos desarrollen un espíritu emprendedor. De esta manera, “puedan afrontar los cambios financieros, tecnológicos y económicos de la empresa, y puedan hacerla crecer”. (Domínguez, 2017)

Para la presente investigación, se decidió estudiar a las MYPES del sector ferretero minorista situadas en el distrito de Surquillo. Esto, debido a que es un sector impulsado por el mercado de vivienda. Según Ricardo Arbulú, presidente del Instituto de la Construcción y Desarrollo (ICD) de CAPECO (Cámara Peruana de la Construcción), el sector construcción e inmobiliario tendría un crecimiento anual del 4% para el 2017, en base al análisis por componentes del PBI de la construcción,

cuyos indicadores son el avance de obras públicas y el consumo de cemento. Asimismo, son las ferreterías minoristas quienes dominan el 80% del mercado ferretero (Tarazona, 2014), y en Surquillo se encuentra una zona destinada especialmente a estos negocios.

1.1.2 Formulación del problema

Problema General

- ¿Existe relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017?

Problemas Específicos

- ¿Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017?
- ¿Existe relación entre la selección y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017?
- ¿Existe relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017?
- ¿Existe relación entre la capacitación y el desempeño organizacional de las MYPES familiares el sector ferretero minorista de Surquillo, 2017?
- ¿Existe relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017?

1.1.3 Justificación del problema

La presente investigación tiene como finalidad brindar información sobre la relación que existe entre la profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero de Surquillo.

Esta investigación está dirigida para aquellos micros y pequeños empresarios que están en busca del crecimiento de su negocio Asimismo, para aquellos nuevos emprendedores, que en alguna etapa de su negocio van a verse en la necesidad de ser más competitivos en su sector, y van a recurrir a la profesionalización como clave para la continuidad de su negocio.

Se tiene como principal beneficiario a todo miembro gerencial de una empresa familiar, a fin que reconozca la importancia de tomar la decisión de profesionalizarse

para bien de su negocio en cualquier etapa de su desarrollo. No es necesario afrontar una crisis que pueda dañar el desempeño de la organización para recién tomar acciones. Aquí radica la relevancia del conocimiento que se tiene sobre la profesionalización. Muchos no la aplican en sus negocios, porque no la conocen, y es así como pierden oportunidades de crecimiento. Con este estudio se intenta que tomen conocimiento de lo importante que resulta profesionalizarse, y de los beneficios que trae para su negocio.

Además, un empresario con educación, ya sea mediante especializaciones, maestrías, doctorados o diplomados - que se han incrementado 35% durante los últimos cinco años – acepta lo trascendental que resulta la capacitación en áreas específicas para mejorar el desempeño de su organización. En el Perú, uno de los cinco cursos de especialidad más solicitado es el de negocios, que incluye programas de negocios internacionales o gestión empresarial. (SUNEDU, 2017)

Los directivos de las empresas familiares podrán reconocer que un mejor desempeño organizacional se puede lograr cuando definen objetivos y metas empresariales, cuando fijan estrategias, cuando se dan cuenta lo importante que es elegir gente capacitada, o cuando toman la decisión de ceder el manejo del negocio a aquella persona comprometida con la empresa, capaz de tomar la posta con el único fin de alcanzar todo lo propuesto, y seguir avanzando. Todos estos nuevos conocimientos son resultado de la profesionalización.

Por un lado, los empleados de las empresas familiares también son beneficiados, porque el desempeño organizacional depende también de la labor que ellos realicen en la empresa. Si los directivos desean que el desempeño de su organización mejore, tienen que optar por invertir en la capacitación de sus empleados.

Por otro lado, el Estado se beneficia, debido a que las empresas familiares son quienes generan la mayor cantidad de empleos y mueven la economía del país, ya que estas representan el 60% del PBI nacional, según señaló Luis Malave, vicepresidente de Investor Relations in Latin América de Carlyle Group.

Por último, esta investigación servirá como guía para futuras investigaciones que se realicen referentes a este estudio, para aquellos estudiantes o profesionales que lo deseen.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Antecedentes

La profesionalización es fundamental para toda empresa familiar que desee perdurar en el tiempo. Por eso, en esta investigación se analizaron dos variables, que son la “Profesionalización” y el “Desempeño Organizacional”, y la relación que tienen ambas, para mejorar la competitividad de las empresas.

Existen diversos estudios que evidenciaron la importancia de la profesionalización y el desempeño organizacional, ya sea en el Perú, como en distintos países, los cuales se recopilaron en la presente investigación.

1.2.1.1 Investigaciones Nacionales

En el estudio de investigación “Los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú” (Garamendi, 2011), se buscó analizar y evaluar los factores determinantes del éxito de las más exitosas empresas familiares peruanas, las cuales son: Grupo Romero, Grupo Brescia, Grupo Buenaventura, Grupo Gloria, Bambos, Topy Top, Corporación Lindley Inka Kola, Grupo Graña y Montero, Ladrillo Pirámide y Famall Group S.A.C. Como conclusión, se obtuvo que los factores determinantes de éxito se basaron en: innovación de nuevos productos y servicios, pasión por la excelencia orientación a los resultados, los valores, trabajo en equipo, grado de compromiso, tecnología de información y comunicaciones, importancia de los recursos humanos, profesionalización, habilidad, creatividad, identificación, capacidad gerencial. Estos pilares, permitieron a estas empresas ser más competitivas, liderar sus respectivos segmentos del mercado, crecer, expandirse y consolidarse, por lo que se busca que nuevos emprendedores o empresarios con negocios ya puestos en marcha, puedan aplicarlos a fin de mejorar su desempeño empresarial. Además, se concluyó que para que los empresarios sean más competitivos y puedan aprovechar las oportunidades del mercado, deben profesionalizar su negocio porque contarían con los conocimientos que les permitan aumentar su capacidad para tomar decisiones, siendo la profesionalización fundamental para tener éxito en la vida empresarial.

En la tesis de titulación “Nivel de profesionalización del empresario y el crecimiento empresarial de la producción y comercialización de ropas deportivas en la ciudad de Juliaca” (Cáceres, 2015), se reconoció que existen deficiencias de gestión en las MYPES que muchas veces limitan el crecimiento de las empresas. Por

consiguiente, con esta investigación se pretendió determinar el nivel de profesionalización que tiene el empresario para contrarrestar los problemas que puedan surgir, e incrementar las probabilidades de éxito, y supervivencia a largo plazo. El conocimiento de los empresarios, quienes son los que toman las decisiones y ejercen mayor influencia sobre la gestión de su empresa, debe formarse a fin de manejar mejor su talento humano y estrategias de crecimiento empresarial. Se utilizó un método deductivo, y un diseño no experimental-transversal. El tipo de investigación fue aplicativo, y nivel de alcance descriptivo. Como conclusión del presente estudio se obtuvo que la falta de formación, profesionalización e instrucción de los empresarios, el crecimiento de las MYPES es lento, y su visión empresarial casi nula. Se afirmó que es necesario manejar de mejor forma el talento humano, el cual tiene que recibir capacitaciones, asesorías, asistencias técnicas, consultorías, y todo lo que sea necesario para que el negocio prospere, con empleados competentes. Asimismo, se obtuvo como resultado que los gerentes tenían que formarse en cuanto a la planificación sus objetivos y metas, dirección, liderazgo y control, básico para un mejor desempeño organizacional.

La tesis de licenciatura “Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la PYME en el Perú: Empresas familiares del sector manufactura” (Barrantes & Hurtado, 2017), tuvo como objetivo determinar la influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de las PYMES del sector manufactura en el Perú. La competitividad de las empresas familiares se da a través de la productividad, la cual incluye recursos humanos, financieros y procesos asociados a la aplicación de nuevas tecnologías productivas y de gestión. Por otro lado, la competitividad en sí misma, incluye desarrollo de buen producto y acceso al mercado. Además, las capacidades y habilidades directivas de los administradores son fortalezas para generar la ventaja competitiva. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, estudio de tipo exploratorio, diseño no experimental, descriptivo y correlacional. Como conclusión, se afirmó que la profesionalización si influencia la competitividad de las PYMES, siempre y cuando se aplique estrategias para evitar conflictos. Se recalcó la importancia de contar con una planificación estratégica, de tal manera que se tenga claro los objetivos y metas, y conducir los vínculos personales y lazos familiares fuera del negocio, ya que así se pronostica un exitoso desempeño del negocio.

La tesis de licenciatura “La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: Caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil” (Ramón, Sánchez, 2017), tuvo como objetivo determinar y analizar la relación de los factores relevantes de la profesionalización y el desempeño empresarial de un grupo de empresas familiares del sector textil. Los factores señalados como relevantes de la profesionalización son: el control financiero, el control de recursos humanos, los órganos de gobierno y la delegación de toma de decisiones. Por otro lado, el desempeño estuvo relacionado con la identificación de la empresa, las relaciones entre clientes, empleados y proveedores, la consideración de sentimientos y emociones en la toma de decisiones y sucesión. Se afirmó que desarrollar la profesionalización en empresas familiares es una estrategia, ya que conlleva a tener mayores oportunidades en el mercado. En esta investigación se utilizó un enfoque de tipo cualitativo, exploratorio y descriptivo y un diseño no experimental transversal. Como conclusión, se determinó que se lograría aumentar el desempeño de una empresa familiar, siempre y cuando se ejecute de forma adecuada, con una óptima gestión de factores (control financiero, control de recursos humanos, órganos de gobierno y delegación de toma de decisiones), que estén alineados a los objetivos familiares y empresariales.

1.2.1.2 Investigaciones Internacionales

En el paper “La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar” (Rueda, 2011), tomando como referencia estudios realizados en Colombia, señaló que las empresas familiares poseen una gran debilidad porque no tienen un adecuado modelo de gestión de sus recursos, y poseen una limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Por esta razón, es que la profesionalización de miembros en una empresa familiar, garantiza que éstos sean capaces de establecer estrategias competitivas para aumentar la rentabilidad y promover el crecimiento de la empresa. Debido a la globalización, las empresas deben ser cada vez más competentes, y deben definir objetivos empresariales a ser cumplidos para alcanzar el máximo potencial en cuanto a ventajas competitivas. Como conclusión, se afirmó que, si bien este proceso no es fácil, sí es necesario para el desarrollo y evolución de la empresa, ya que sirve como herramienta estratégica para hacer frente a las amenazas. Además, este proceso debe verse como una inversión, ya que a largo plazo se podrá medir en términos de rentabilidad y permanencia de la empresa en el sector.

El artículo referente a "La profesionalización como factor de competitividad: Un análisis de las empresas familiares del sector industrial, en Tijuana, B.C., México" (Vega, Flores, Solís & Chávez, 2013), fijaba como objetivo la profesionalización de las empresas familiares, ya que debido a la globalización existen empresas familiares en México a las que les falta formación a sus gerentes para que establezcan reglas, estructuras y un modelo de organización, que logre contemplar los intereses de la empresa y socios. La metodología utilizada fue cuantitativa y cualitativa. En esta investigación se aplicaron encuestas a través de cuestionarios y entrevistas a los propietarios de una muestra aleatoria. Se concluyó que para profesionalizar una empresa familiar hay que tener en cuenta la cultura organizacional y sus elementos, llámese comunicación interna, capacitación, liderazgo, selección a fin de lograr elevar la competitividad. Y sobre todo, entender que una empresa familiar es un negocio, y cómo negocio necesita prosperar, por lo que muchas veces se debe dejar en segundo plano la relación familiar.

En el paper "Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: Caso Tehuacán, México" (Díaz Guzmán, Corona & Mayett, 2013), se señaló que uno de los principales motivos que dificultan la continuidad de las empresas familiares es la falta de profesionalización, ya que ésta es vinculada directamente al crecimiento y desarrollo exitoso de las empresas familiares, logrando su supervivencia. El estudio realizado fue transversal, exploratorio, descriptivo y explicativo, además de uso de información de tipo secundario y primario. En esta investigación, el objetivo fue analizar la relación de la profesionalización con respecto al desempeño. La encuesta se le hizo a los gerentes, directores y empleados de 342 empresas familiares de comercio, servicios y de manufactura de la ciudad de Tehuacán, México. Como resultado de la investigación, se determinó que la profesionalización y desempeño sí poseen una relación directa y positiva. Además, la formación académica es el componente que más influye para la continuidad de las empresas familiares, debido a que esto significa que tienen conocimiento de sus procesos, siendo así un factor decisivo para el incremento del desempeño.

En el paper de Hernández, Marín, & Cerdán, "Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño" (Hernández, Marín & Cerdán, 2014), señaló que las empresas familiares aplican prácticas de recursos humanos poco formalizadas y profesionalizadas, moderada negativamente por el carácter familiar, las cuales pueden implicar efectos positivos como negativos en el desempeño organizativo, dependiendo de a qué le den

prioridad, si a los intereses económicos del negocio o el bienestar de la familia. En esta investigación, seleccionaron una muestra aleatoria de 500 empresas españolas, a las que se les realizó encuestas a los gerentes de recursos humanos o gerentes generales para recabar la información. Como resultado de la investigación, se determinó que las empresas familiares utilizan métodos informales en sus áreas de recursos humanos, siendo éstas un tanto improvisados y espontáneas, ya que se dejan guiar por los vínculos afectivos y las relaciones de amistad, es decir, emociones, sentimientos y valores, todos aspectos psicológicos. Por consiguiente, este tipo de prácticas limita el desempeño organizacional, ya que se cuenta con personal poco profesional, sin criterio empresarial, e ineficientes, originando resultados negativos.

La investigación sobre “Gestión del conocimiento, competencias emprendedoras y desempeño organizacional de micro y pequeños empresarios. Un estudio en el interior del estado de Yucatán, México” (Taniora & Valencia, 2014), tuvo como objetivo determinar la relación entre gestión del conocimiento, competencias emprendedoras y desempeño organizacional. Estos elementos convertían a una empresa en más competitiva, y contribuía al desarrollo económico del país. Este estudio se realizó en dos fases. Para la primera se utilizó un estudio exploratorio que evolucionó a descriptivo, con enfoque cualitativo, diseño no experimental y transversal. La segunda fase inició como exploratorio y evolucionó a descriptivo y correlacional con enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal. Si se es una empresa familiar, el gerente sabrá manejar las relaciones familiares, sin poner en riesgo el negocio. Como conclusión, se obtuvo que aquellas empresas que logran obtener ventajas competitivas, que se adaptan al mercado, que administran sus conocimientos, sobreviven, ya que van a saber aprovechar su talento humano, logrando tener un mejor desempeño organizacional.

En la tesis de doctorado “El enfoque de las capacidades dinámicas para analizar la influencia de la formación en el desempeño organizacional” (Yáñez, 2015), señaló que las competencias laborales son cada vez más fundamentales en toda empresa. Se recalcó importancia de la formación para la competitividad y mejora del desempeño de las organizaciones es realmente alta. Este estudio buscó entender cómo es que la formación afecta el desempeño empresarial, ya que como bien sabemos, la formación (o profesionalización) es un factor relevante para la obtención de ventajas competitivas, que a su vez influye positivamente en el desempeño organizacional. Se utilizaron diversas metodologías en esta

investigación, tanto la cualitativa como cuantitativa, como la exploratoria, confirmatoria y predictiva, pero todas complementándose para aumentar la validez y confiabilidad de la misma. Como resultado del estudio, se logró determinar que las capacidades de absorción e innovación ejercen efecto en el desempeño laboral mediante la formación, ya que generan ventajas competitivas.

En la tesis de titulación sobre “Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias: Caso Provincia de Tungurahua” (Santamaría & Chicaiza, 2016), ésta investigó la influencia de la profesionalización en las empresas familiares para la generación de competencias, es decir, buscó conocer cuáles son los procesos de profesionalización e identificó las competencias que las organizaciones familiares requieren para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Es esencial que una empresa familiar adopte la profesionalización, con el fin de generar valor y competencias, logrando mayores niveles de productividad y mejores resultados en beneficio de la empresa, y con una correcta gestión administrativa, favorezca su permanencia en el mercado. Esta investigación fue tanto descriptiva como correlacional, y se desarrolló mediante un proceso lógico, filosófico y procedimental, permitiendo un adecuado estudio de las variables. También se utilizó un enfoque cualitativo aplicado a las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, Ecuador. Efectivamente, existen empresas familiares que tienen ciertas preferencias para contratar a personal que es miembro de la familia, sin embargo con la investigación se concluyó que estas acciones no son las adecuadas para el logro de objetivos de la empresa, ya que no se toma en cuenta el grado de capacitación o profesionalización (capacidades y competencias) que deben tener los miembros de la familia, generando un atraso en el desarrollo y crecimiento de la empresa, mientras que formando a los miembros, éstos se vuelven capaces de desenvolverse con eficiencia y eficacia en su puesto de trabajo, cumpliendo los objetivos empresariales, logrando que la empresa crezca y sea sostenible.

El paper “Modelo de profesionalización para mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial en el Valle de Mexicali” (Montoya, Espinoza, Romero & Ojeda, 2016) es un estudio que se realizó a empresas familiares y no familiares, para determinar si un modelo de profesionalización puede mejorar la competitividad de estas empresas, con el objetivo de identificar uno y desarrollarlo. Este fue un estudio transversal, descriptivo, explicativo, no experimental y correlacional, con un enfoque cuantitativo y método inductivo. La encuesta se aplicó a micro, pequeñas

y medianas empresas del sector comercial del Valle de Mexicali en México. Como conclusión de la investigación, se determinó que si existe relación entre la profesionalización y la competitividad. Además, se pudo inferir que los elementos internos considerados para el modelo de profesionalización propuesto, se relacionan entre sí, siendo estos la planeación estratégica, los recursos humanos, las finanzas y contabilidad.

1.2.2 Marco teórico

Dentro del marco teórico, se definieron cada una de las variables. Por un lado, el concepto, niveles, fases, razones y dimensiones de la variable Profesionalización. Por otro lado, el concepto, herramientas y las teorías de la variable Desempeño Organizacional. Además, se describió el sector ferretero minorista, concepto, perfil de la ferretería y ferretero peruano, mercado y tipos. Asimismo, se explicó la definición de empresa familiar, su concepto, gobierno corporativo, MYPES y tipos de modelos para su análisis.

1.2.2.1 Profesionalización

a) Definición

Según lo refiere Girardo (2001) citado en García, Chan, Andrés & Canto (2018), se define a la profesionalización como: “El proceso mediante el cual, una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales”.

En la investigación realizada por Vega, Flores, Solís & Chávez (2013), hacen referencia a Belausteguigoitia (2010), al indicar que la profesionalización es un proceso gradual de cambio muy importante para su crecimiento en el mercado, ya que implica transformar la mentalidad de cada uno de los miembros de la empresa. Se requiere de un alto compromiso, sobre todo de aquellos en posiciones gerenciales, a fin de que este proceso resulte eficaz. Al profesionalizar una empresa familiar, uno de los métodos consiste en diseñar puestos de trabajo acordes a las necesidades de la organización y seleccionar empleados con las capacidades y competencias requeridas, dejando sin efecto cualquier preferencia o afinidad que pueda existir con algún familiar. Si una empresa logra establecer estrategias de crecimiento mediante programas de

capacitación, y que con éstos luego puedan evaluar el desempeño de sus trabajadores, va a tener éxito.

Según Gimeno: “La profesionalización de una empresa familiar es una transformación de los sistemas de gestión y los procesos de toma de decisiones” (Gimeno, 2013). Éstos muchas veces fracasan porque los miembros de la organización no tienen claro cuál es su rol dentro de la empresa, o porque no cuentan con los recursos necesarios para su buen desempeño.

La profesionalización es un proceso que conlleva a que el negocio familiar comience a dirigirse y gestionarse como una empresa, más que como una familia, y que cuando se requiera de personal, estos sean admitidos por sus capacidades, habilidades y experiencia, y no por tener algún vínculo familiar. (Miranda, 2013)

La profesionalización en empresas familiares muchas veces a partir de un conflicto o etapa de crisis. Sin embargo, no hay que esperar a que ocurra uno de estos sucesos, ya que la profesionalización beneficia a la empresa familiar en diversas formas, por ejemplo, evita justamente conflictos entre los miembros, se logran sucesiones exitosas, y sobretodo genera crecimiento y valor para la empresa. Es por esto que incluir herramientas como protocolos y estructuras de gobierno y dirección son fundamentales para el desarrollo de la organización. (Domínguez, 2014)

b) Niveles de profesionalización (Gimeno, 2013)

- Profesionalización Administrativa

Se refiere a la capacidad que tiene el técnico y/o profesional de administración o finanzas, de definir procesos, generar y gestionar datos y construir procedimientos con los recursos de la empresa.

- Profesionalización Operativa

Se refiere a la creación de una cultura organizacional, donde son todas las personas que conforman la organización, el elemento principal. Durante este proceso, las decisiones que se toman son intuitivas, coordinando, organizando, motivando, creando cultura y transmitiendo valores.

- Profesionalización Estratégica

Sucede cuando la empresa construye sus estrategias con una visión mucho más amplia. Es decir que durante este proceso las estrategias se basan en identificar los recursos y las capacidades de la empresa, descubrir nuevos cambios tecnológicos, investigar el comportamiento de los clientes y competidores; y sobretodo, detectar señales débiles, tener capacidad de aprender, reconocer errores y corregirlos.

c) Según Dyer (1989) citado en Hernández & Portillo (2016), existen tres razones para profesionalizar una empresa familiar:

- Cuando no existen personas capacitadas dentro de la familia para la gestión del negocio.
- Cuando se generan conflicto de intereses entre los líderes de la empresa que afectan la rentabilidad y eficiencia del negocio.
- Cuando se quiere dirigir la compañía hacia un cambio organizacional, introduciendo personal externo.

d) Según Gallo (2002) citado en Santamaría & Chicaiza (2016), existen fases de una profesionalización:

- Formación de sucesores

Se le prepara a la siguiente generación, mediante una educación superior o técnica relacionada al negocio, para que en el futuro sea parte de la empresa.

- Incorporación de directivos no familiares

Si se desea la incorporación directivos no familiares, éstos deben ser elegidos adecuadamente. Se les debe ofrecer crecimiento profesional (puestos directivos) para conseguir su permanencia y lealtad.

- Manejo adecuado de los subsistemas empresa-familia

- Delimitar la empresa y familia reduce los conflictos y problemas que suelen presentarse en las empresas familiares.

e) Dimensiones

Según Vega, Flores, Solís y Chávez (2013), la profesionalización se subdividen en cinco elementos que son detallados a continuación:

1. Cultura Organizacional

Según Gómez-García, la cultura organizacional se define como: “El conjunto de creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización” (Gómez-García, 2010).

Por otro lado, según Chiavenato (2009) citado en Pérez, Ocampo & Lozano (2015): “La cultura organizacional es la forma en la que varios miembros de un grupo comparte las mismas creencias y valores”.

Según Chiavenato (2009) citado en Pérez, Ocampo & Lozano (2015), la cultura organizacional puede influir en el éxito de una organización, siempre y cuando la gerencia fomenta a sus empleados la adaptación fácil y rápida a los cambios que hay en el ambiente. Además, debido a la globalización y mayor competitividad que existe hoy en día, es necesario utilizar los nuevos conocimientos y tecnologías para la mejora de la organización. Estas mejoras se ven reflejadas en las ventajas competitivas que desarrollan las empresas, y la supervivencia que ésta va tener en el entorno.

2. Selección

El proceso de selección está conformado por dos etapas:

a. Reclutamiento

Fase en la que se divulga y atrae a una serie de candidatos que posean las características que se requieren para cierto puesto de trabajo.

b. Selección

Fase en la que se clasifica y escoge entre los candidatos reclutados, a los más idóneos para tomar el cargo ofrecido, así como contar con la capacidad de poder adecuarse al puesto, ya que es necesario que se mantenga o incremente la eficiencia y rendimiento de la empresa.

Según Chiavenato (2011) citado en Castro, Barrientos, Sosa, Gatica, Hernández, García & Díaz (2016), hay que tener en cuenta, que para realizar un correcto proceso de selección, se debe contar con los análisis de

puestos, es decir, información referente a la descripción de cada puesto (relación de tareas que se deben realizar), así como las especificaciones del puesto (relación de requisitos para el puesto – características físicas). Esto ayuda a decidir a la persona correcta a quien reclutar y posteriormente contratar.

3. Liderazgo

Según Gómez-García: “El liderazgo es el proceso de influir en las personas y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos” (Gómez-García, 2010).

Para este autor, existen diversos estilos de liderazgo:

☐ Líderes Positivos y Negativos

Depende de la forma en la que los líderes motivan a sus empleados. Si les ponen hincapié en recompensas económicas están haciendo uso de un liderazgo positivo. Por otro lado, el liderazgo negativo es el que da mayor atención a los castigos.

☐ Líderes Autocráticos

Esta clase de líderes quiere que los empleados hagan lo que se les ordene, sin que tengan iniciativa propia.

☐ Líderes Consultivos

Estos líderes piden la opinión de algunos de sus colaboradores antes de tomar una decisión, lo cual no significa, necesariamente, que éstas sean tomadas en cuenta.

☐ Líderes Participativos

Son aquellos líderes que toman en consideración las ideas de sus colaboradores, y las aprovechan para una mejor toma de decisiones. Además, los motivan para que realicen sugerencias y manifiesten sus opiniones.

4. Capacitación

Se define como el proceso de aprendizaje que se les proporciona a los nuevos empleados y también a los actuales, a fin que realicen las tareas que requieren sus cargos. (Chiavenato, 2011)

Según Chiavenato (2011) citado en Rincón & Maggiolo (2014), esto resulta importante, ya que si no se le capacita, el empleado va aprender a través de pruebas y errores que generan un desperdicio de tiempo y dinero a la empresa, e incluso puede alejar a los clientes. Además, cada vez la competencia es mayor, por lo que se debe exigir un mejor servicio, y se vuelve fundamental la capacitación y entrenamiento en el uso de herramientas, habilidades y conocimientos para la atención de los clientes.

Por otro lado, según Dessler & Ayala (2015) los programas de capacitación consisten en cinco pasos:

1. Análisis de las necesidades
2. Diseño de la instrucción
3. Validación
4. Aplicación
5. Evaluación y seguimiento

Según lo refiere Chiavenato, éstos tienen como propósito: “Identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y mensurables de los conocimientos y el desempeño” (Chiavenato, 2011).

5. Proceso de profesionalización

Tal y como señala Leach (2001) citado en Burga & Estela (2016), el proceso de profesionalización es un “paso decisivo para manejar los conflictos potenciales entre los valores y metas de la familia y de la empresa”.

Este proceso no significa sólo el incorporar a la empresa ejecutivos externos, o repotenciar a los miembros familiares que trabajan en la empresa mediante capacitaciones, sino supone toda una reforma en la cultura de la organización llevándola hacia un camino más profesional y competente. (Palacios, Martínez & Jiménez, 2011)

1.2.2.2 Desempeño Organizacional

a) Definición

Según Langerak y colaboradores (2004), definen el concepto de desempeño organizacional como “el crecimiento de las ventas, la rentabilidad, el desarrollo de nuevos productos y servicios”.

Si bien es cierto, que con la eficiencia y eficacia se pueden medir el desempeño de una organización, hoy en día existen otras variables relacionadas a éste, como, por ejemplo: la innovación, la adaptabilidad, la orientación al cambio, entre otros. Pero todas juntas conllevan a la empresa hacia el camino del crecimiento. (BID, 2002)

Se debe tener en cuenta que, para lograr un buen desempeño organizacional, la empresa tiene que trazar objetivos que sean acordes a su misión y visión, de esta forma su desempeño se verá reflejado en los resultados. (BID, 2002)

b) Aprendizaje y Desempeño Organizacional

Según Fiol & Lyles (1985), el aprendizaje mejora el desempeño organizacional. Por su parte, Slater & Narver (1995), indican que el aprendizaje facilita el cambio y guía la mejora del desempeño. Por otro lado, Garvín (1994), afirma que el aprendizaje es un proceso que se consigue a través del tiempo, y una vez que se logra, tiene como resultado el aumento del rendimiento.

A continuación, se describe el enfoque de cada una de las tres teorías organizacionales hacia los conceptos de aprendizaje y desempeño organizacional según Jiménez, Vargas-Hernández, Cárdenas & Salceda (2016):

➤ Teoría de Sistemas

Se refiere a la importancia de tener gente capaz de realizar las actividades para las que son requeridas, ya que se entiende que el desempeño de la organización se va lograr siempre y cuando todas las partes del sistema estén sincronizadas entre sí, es decir, si uno falla, se complica el cumplimiento de objetivos. (Von Bertalanffy, 1993)

➤ Teoría de la Contingencia

Se refiere a la importancia la de organización por adaptarse a su entorno, identificando cuáles les puede afectar y cuáles beneficiar. Esto significa, que la empresa debe tener una estructura que les permita coordinar con los miembros de la organización a fin de trabajar de manera unificada, a pesar de los cambios que se puedan ir produciendo, pero siempre con la idea de alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2001)

➤ Teoría Evolucionista

Se refiere a la importancia de tener gente dentro de la organización con conocimiento y experiencia, lo cual beneficia a la empresa porque lo hace fuerte ante la competencia y cambios que pudieran suceder en su entorno. Lo que distingue a una empresa de otra son sus capacidades y competencias. (Castillo, 2013)

c) Dimensiones

Según Singh (2004), el desempeño organizacional se subdivide en el componente detallado a continuación:

1. Desempeño Organizacional

Cubre aspectos como la calidad del producto o servicio, la satisfacción del consumidor, el desarrollo de nuevos productos, la capacidad para atraer empleados, la capacidad para retener empleados, y la relación entre la dirección y los empleados.

1.2.2.3 Sector Ferretero Minorista

a) Definición

Según la Real Academia Española, una ferretería es una tienda donde se venden múltiples objetos de metal o de otras materias, como cerraduras, clavos, herramientas, entre otros.

Acorde al estudio realizado por IPSOS (2015), una ferretería es un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles para el bricolaje, la construcción y las necesidades del hogar.

b) Perfil de la ferretería minorista peruana

- Población total de ferreterías en Lima Metropolitana al 2015: 13,800 establecimientos
- El área promedio de una ferretería es de 52 mt²
- La venta por semana en promedio es de S/ 2,697.00
- Diciembre y Julio son los meses de mayor movimiento (57% y 45% respectivamente)

IPSOS (2015)

c) Perfil del ferretero minorista

- Tiene en promedio 40 años de edad
- Respecto al nivel educativo, el 7% es superior universitaria
- El 43% de los administradores/encargados de la ferretería son familiares del dueño

IPSOS (2015)

d) Mercado

Dado el crecimiento de la economía del país, es decir, la confianza que ahora tienen los negociantes en invertir, y el crecimiento del mercado inmobiliario, es que el sector ferretero ha ido en aumento, según indica Ernesto Aramburú, director ejecutivo de Inversiones y Asesorías Araval.

El mercado ferretero, además, crece influenciado por el crecimiento del sector construcción y por la autoconstrucción, la cual en Lima llega a ser del 40%, según señala el presidente de CCR (Corporación de Compañías de Research S.A.), Félix Ureta.

El sector ferretero y productos para el mejoramiento del hogar (artículos de decoración, acabados y materiales de construcción), factura en promedio US\$ 6,000 millones anuales, según el Departamento de Estudios Económicos del banco Scotiabank.

Los principales retailers ferreteros (Maestro, Sodimac, Promart y Cassinelli), tuvieron ventas por US\$ 1,420 millones durante el año 2014, revelando un

aumento cercano a 10% en moneda nacional respecto al 2013, afirmó el Departamento de Estudios Económicos del banco Scotiabank.

Los retails ferreteros tienen una participación del 22%, mientras que el canal tradicional (ferreterías e informales), posee el 78% restante, puntualizó Carlos Asmat, analista senior del Departamento de Estudios Económicos del banco Scotiabank.

Tipos

1. Retails ferreteros

Cadenas de tiendas de productos para el mejoramiento del hogar (conocidos como “home center”). Los principales competidores son Maestro y Sodimac (del Grupo Falabella), Promart (del Grupo Interbank) y Cassinelli.

2. Clústers ferreteros

Los clústers son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúa en determinado campo. (Porter, 1999) En el Perú existen zonas dedicadas exclusivamente al comercio ferretero, entre ellas:

- Av. Tomás Marsano - Av. República de Panamá - Av. Angamos (Surquillo)
- Las Malvinas (Cercado de Lima)
- Jr. Paruro y Jr. Lampa (Cercado de Lima)

1.2.2.4 Empresa Familiar

a) Definición

Según Chrisman, Chua & Sharma (1999) citado en Sánchez, Maseda & Iturralde (2013), una empresa familiar es una empresa dirigida y controlada por miembros de una misma familia, con la visión de hacerla sostenible para las futuras generaciones.

Familia propietaria de una organización, de la cual tiene el control y administración, manteniendo la expectativa que ésta continúe de generación en generación. (Miller & Le-Breton, 2005)

La esencia de una empresa familiar está determinada por su cultura y el comportamiento introducido por la familia propietaria. Los miembros mantienen lazos familiares basados en las relaciones intra-organizativas. (Chrisman, Chua, & Sharma 2005; Litz, 1995; Zellweger Eddleston y Kellermanns, 2010)

En una empresa familiar participan miembros de una misma familia, quienes se encargan de administrarla, y de tener control sobre el capital de la empresa. (Lloret, 2011). Además, tener la voluntad que el negocio continúe a través de las siguientes generaciones, es un aporte señalado por Kraus, Pohjola & Koponen (2012). En conclusión, se puede precisar que una empresa familiar es aquella compuesta por miembros de una misma familia, quienes son responsables de su dirección, y pretenden que esta perdure con el tiempo. (Astrachan, Klein & Smyrios, 2002; Lissoni, Fernandes Pereira, Ribeiro Almeida & Ribeiro Serra, 2010; Benito, Priede & López-Cózar., 2014)

b) Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo es un conglomerado de prácticas, que dirigen los vínculos entre los administradores y todos aquellos que invierten capital en la empresa, como los accionistas y acreedores. Unas buenas prácticas de gobierno corporativo, colaboran a una mayor transparencia contable, y certifican un mejor uso de los recursos de la empresa. Es decir, las buenas prácticas de gobierno corporativo son la clave para la entrada de las empresas a los grandes mercados. (Corporación Andina de Fomento – CAF)

Hoy en día, muchas empresas familiares están en el camino hacia un buen gobierno corporativo, ya que están creando sus consejos y protocolos familiares. En América Latina, esto aún está en proceso. La globalización fomenta a las empresas familiares a ser más competitivas, y para resguardar sus intereses, tienen que diseñar estrategias con las que puedan asegurar su viabilidad y sobrevivencia, mejorando así sus prácticas de gobierno corporativo como medida de protección frente a la competencia cada vez más agresiva. (Ganga, Vera 2008)

c) MYPES

✓ Micro Empresa

Tabla 1: Micro empresa según SUNAT

Número de Trabajadores	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
Ventas Anuales	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
Fuente: SUNAT Elaboración: Propia	

✓ Pequeña Empresa

Tabla 2: Pequeña empresa según SUNAT

Número de Trabajadores	De uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.
Ventas Anuales	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
Fuente: SUNAT Elaboración Propia (2017)	

d) Modelos de la empresa familiar

Las empresas familiares poseen características especiales, razón por la cual se han desarrollado modelos que explican su estructura, comportamiento y composición desde el punto de vista administrativo. (Molina, Botero & Montoya, 2016)

A continuación, se describen los modelos más relevantes según Molina, Botero & Bedoya (2016):

➤ Modelos basados en la teoría general de sistemas

Se define la organización como una agrupación complicada de componentes entrecruzados e interrelacionados dinámicamente. Es

decir, si hay una alteración en cualquiera de sus componentes, produce obligatoriamente alteraciones en los otros. (García, 1995)

➤ Modelo de los tres círculos

Este modelo explica la forma que se sobreponen los tres pilares que conforman la empresa familiar:

1. La Familia
2. La Propiedad
3. La Empresa

Además, define el lugar que ocupa cada uno de los componentes que corresponden a alguno de los siete subgrupos que se crean en las zonas de sus intersecciones, así como los problemas que se suelen producir en estas empresas. (Tagiuri & Davis, 1982).

Los subconjuntos que se señalan en este modelo son los siguientes:

- Área 1

Podrá ser integrado por cualquier miembro de la familia, que, sin ser dueño, ni estar laborando en la empresa, pueda influenciar de manera directa o en un futuro en las decisiones empresariales.

- Área 2

Corresponde a aquellos dueños que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa.

- Área 3

Están los sujetos que laboran en la empresa y reciben una utilidad sin ser propietarios ni miembros de la familia.

- Área 4

Corresponden a los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero no laboran en ella.

- Área 5

Pertenece a los dueños que trabajan en la empresa, pero que no tienen ninguna afinidad con la familia.

- Área 6

Corresponde a los miembros de la familia que sin ser dueños trabajan en la empresa.

- Área 7

Dueños que pertenecen a la familia y trabajan en la empresa.

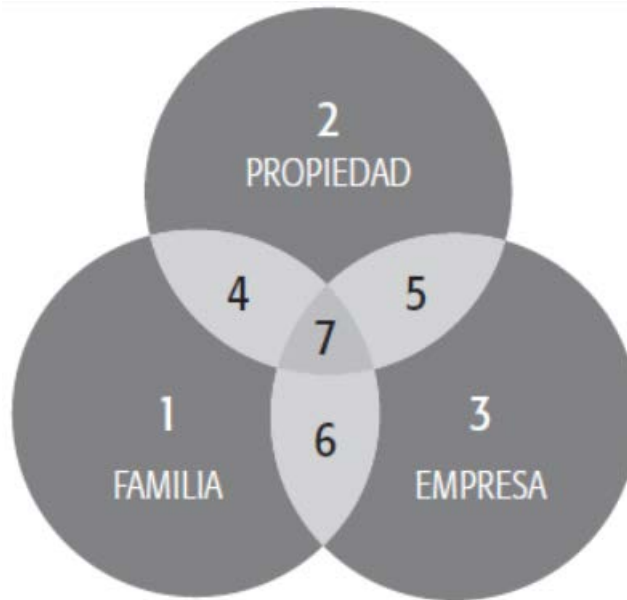


Figura 1: Modelo de los tres círculos

➤ Modelo de Donckels y Frolich (1991): modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

Para el análisis de la empresa familiar se incluyen las interrelaciones de ésta con el entorno, además de la influencia que las políticas sociales y macroeconómicas tienen sobre el sector.

De esta manera, cada sistema es estudiado por medio del análisis de los protagonistas:

- Sistema familia: se consideran las figuras del sucesor, accionistas familiares que no laboran en la empresa y de los cónyuges.
- Sistema propiedad: se encuentran los empleados que poseen acciones.

- Sistema empresa: dividida en dos: 1. Dirección, donde se analiza la figura del sucesor y directivos y 2. Empresa, donde se encuentran a los directivos y accionistas que no son familiares.

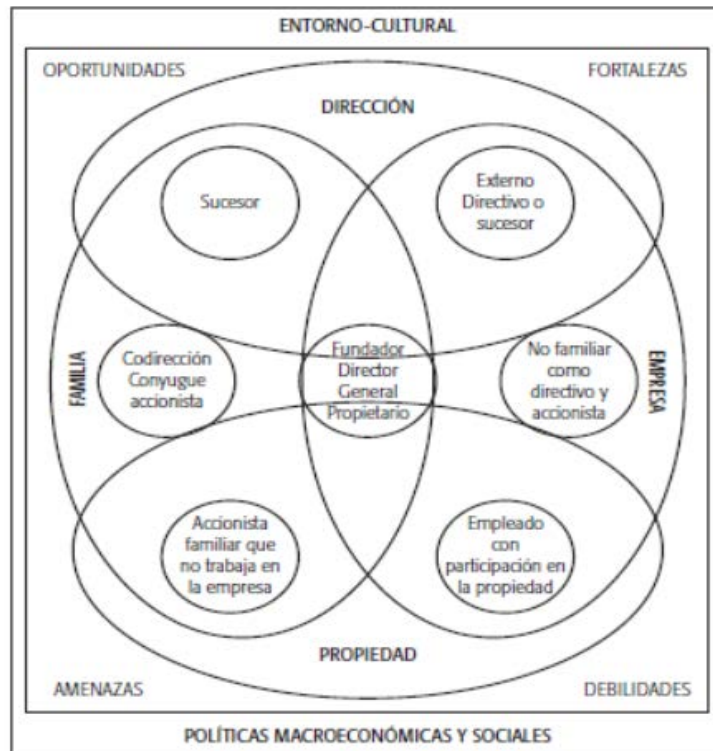


Figura 2: Modelo de Donckels y Frolich

➤ Modelo de los cinco círculos

Propuesto por Salas (2004), para complementar el modelo de los tres círculos. El círculo de la empresa lo divide en dos: uno, la empresa como negocio y otros, la gerencia como tal, además adiciona una quinta área, la sucesión. De esta forma, los cinco círculos quedan conformados por los siguientes elementos:

- ❖ La Familia
- ❖ El Negocio
- ❖ La Propiedad
- ❖ La Gestión
- ❖ La Sucesión

Este modelo demuestra la presencia de grupos humanos distintos, con su propia lógica de actuación y sus propios intereses.

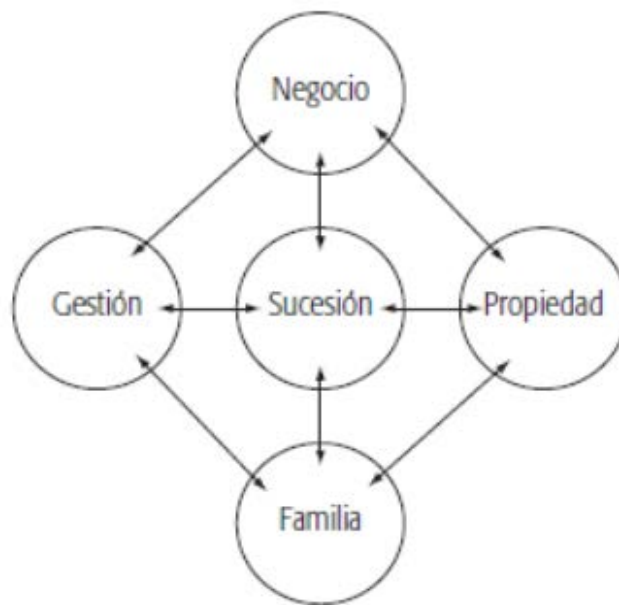


Figura 3: Modelo de los cinco círculos

- Modelo basado en Planteamientos Evolutivos: Modelo Evolutivo Tridimensional

Modelo formulado por Gersick, David, Mc Collon y Lansberg (1997), quienes adicionan al modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva, definido por un espacio tridimensional constituido por el eje de la empresa, el eje de la familia y el eje de la propiedad.

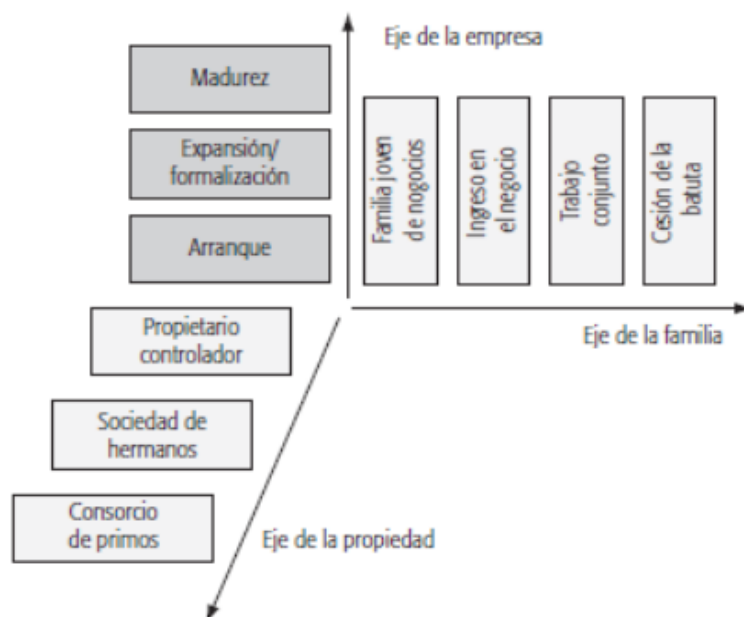


Figura 4: Modelo Evolutivo Tridimensional

- Modelo basado en la Dirección Estratégica: Modelo de Sharma, Chrisman y Chua

Este modelo señala que la dirección estratégica de las empresas familiares es similar a las que no lo son. Sin embargo, en el caso de las familiares, éstas presentan ciertas características relevantes como los objetivos que se buscan, la forma en que se desarrollan, y los miembros, que producen que este proceso presente características distintas. (Pereira, 2006)

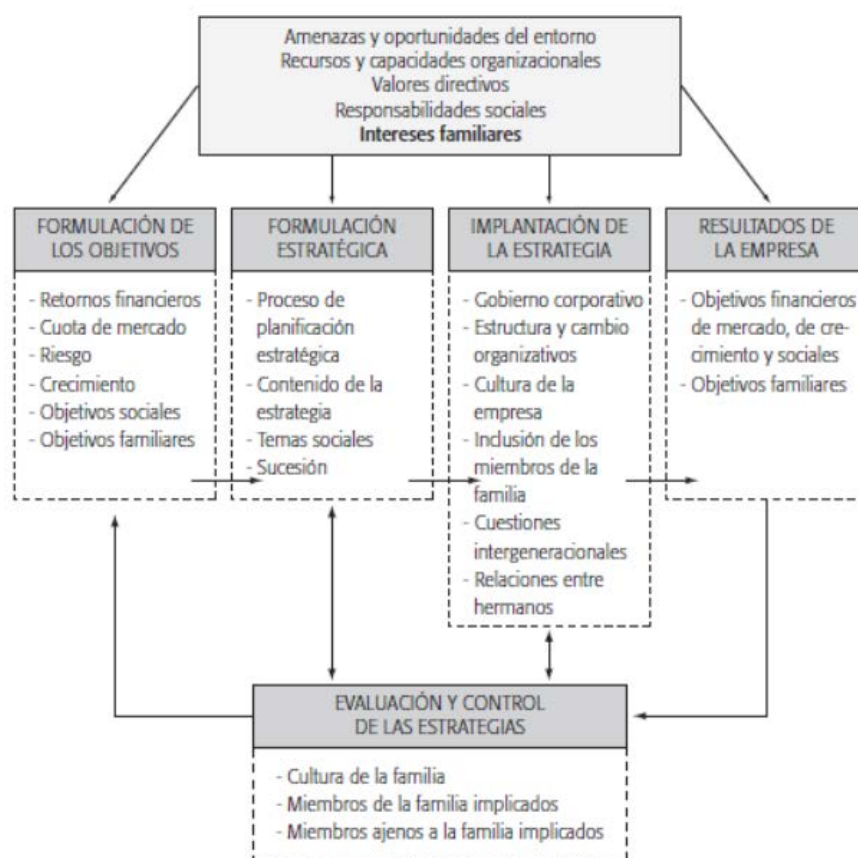


Figura 5: Modelo de Sharma, Chrisman y Chua

- Modelo basado en la Dirección Estratégica: Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García

El modelo propuesto parte de la consideración de que la empresa familiar se encuentra en continua interacción con el sistema familiar y con el entorno. Por tanto, ante los cambios que se producen en este

último, los miembros de la organización deben generar un proceso de aprendizaje que permita detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa y potenciar una serie de recursos y capacidades valiosos como base para facilitar el desarrollo de la estrategia, como se visualiza en la Figura 6 (Pereira, 2006)

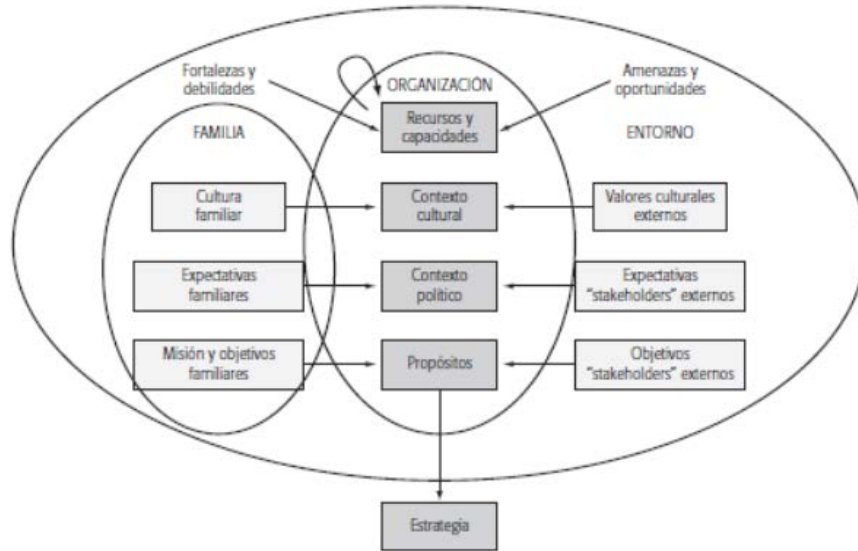


Figura 6: Modelo de Ussman, Jiménez y García

1.3 Objetivos e hipótesis

1.3.1 Objetivos

- Objetivo General

Conocer la relación que existe entre la profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

- Objetivos Específicos

- Determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

- Determinar si existe relación entre la selección y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

- Determinar si existe relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.
- Determinar si existe relación entre la capacitación y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.
- Determinar si existe relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

1.3.2 Hipótesis

- Hipótesis General

La profesionalización se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

- Hipótesis Específicas

- La cultura organizacional se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.
- La selección se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.
- El liderazgo se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.
- La capacitación se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.
- El proceso de profesionalización se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

CAPÍTULO II

2.1 Método

El método que se utilizó en esta investigación fue de enfoque cuantitativo, el cual significó el uso de la recolección de datos para probar la hipótesis planteada con base en la medición numérica y el análisis estadístico. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

2.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue correlacional, ya que se midió el grado de relación entre la variable profesionalización, y la variable desempeño organizacional en las MYPES familiares ferreteras minoristas de Surquillo para probar la hipótesis planteada.

2.1.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación que se utilizó fue de tipo no experimental, transversal y correlacional. Esto significa que la recolección de datos se dio en un determinado momento. Además, se describieron y analizaron las variables de estudio: profesionalización y desempeño organizacional en su ambiente natural, después de su suceso, con el fin de averiguar la relación que mantienen entre ellas.

2.1.3 Variables

- Variable X

X: Profesionalización

Según Girardo (2001), la profesionalización “es un proceso por el cual una empresa alcanza un grado óptimo, al implementar sistemas organizativos y metodologías de trabajo bien desarrolladas y sistematizadas”.

Según Vega, Flores, Solís & Chávez (2013), las dimensiones de la profesionalización son las siguientes:

X₁: Cultura Organizacional

X₂: Selección

X₃: Liderazgo

X₄: Capacitación

X₅: Proceso de Profesionalización

- Variable Y

Y: Desempeño Organizacional

Según el Instituto Alfredo Coviello, el desempeño organizacional “es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados”.

Según Singh (2004), los indicadores de esta variable son las siguientes:

Y₁: Calidad del servicio

Y₂: Desarrollo de nuevos servicios/productos

Y₃: Capacidad para atraer empleados

Y₄: Capacidad para mantener empleados

Y₅: Satisfacción de clientes

Y₆: Relación entre la administración y los empleados

Población

Según el reporte de la Gerencia de Desarrollo Empresarial - Subgerencia de Comercialización y Anuncios de la Municipalidad de Surquillo, el total de MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo al 2016 fue de 152 negocios (135 micro empresas y 17 pequeñas empresas).

2.1.4 Muestra (participantes)

Para el presente trabajo de investigación, se determinó la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Se consideró la cantidad de 152 MYPES familiares ferreteras minoristas de Surquillo, por lo tanto, el cálculo de la muestra fue el siguiente

- Z (con un nivel de confianza del 95%) = 1.96
- p (probabilidad a favor) = 0.5

- e (error de estimación) = 0.05
- N (población) = 152

$$n = \frac{152 \cdot 1.96^2 \cdot 0.50 \cdot (1 - 0.50)}{0.05^2 (152 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.50 \cdot (1 - 0.50)} = 109.11$$

Al realizar el cálculo respectivo, se determinó que el tamaño de la muestra es de un total de 110 empresas (98 micro empresas y 12 pequeñas empresas).

2.1.5 Instrumentos de investigación

Para el presente estudio se utilizó el cuestionario Profesionalización y Desempeño Organizacional (Ver Anexo 2)

- Para la variable Profesionalización (X), se tomó en cuenta el cuestionario elaborado por Vega, Flores, Solís & Chávez (2013), el cual se compone de cinco dimensiones:
 - Cultura Organizacional: compuesto por 8 preguntas
 - Selección: compuesto por 10 preguntas
 - Liderazgo: compuesto por 5 preguntas
 - Capacitación: compuesto por 7 preguntas
 - Proceso de profesionalización: compuesto por 11 preguntas
 - El instrumento está compuesto por un total de 41 preguntas, las cuales se miden en una escala de 1 a 5 de la siguiente manera:
 1. Muy en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Indiferente
 4. De acuerdo
 5. Muy de acuerdo

Tabla 3: Ficha Técnica Profesionalización

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Cuestionario Profesionalización
Autor(es):	Edgar Armando Chávez Moreno
	María Virginia Flores Ortiz
	María Marcela Solís Quinteros
	Alfonso Vega López
Procedencia:	México
Año:	2010
Forma de Aplicación:	Individual - Presencial
Duración:	10 – 15 minutos
Versión:	Original en español
Ámbito de Aplicación:	Sujetos adultos, varones o mujeres
Edades de Aplicación:	Adultos, de 18 a más años
Número de Ítems:	41 ítems
Alfa de Cronbach:	0.878

Fuente: Elaboración Propia

- Para la variable Desempeño Organizacional (Y), se tomó en cuenta el cuestionario de Singh (2004), y está compuesto por un total de seis preguntas, las cuales se clasifican en una escala del 1 al 5 de la siguiente manera:
 1. Peor
 2. No es bueno
 3. Satisfactorio
 4. Bueno
 5. Muy bueno

Tabla 4: Ficha Técnica Desempeño Organizacional

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Cuestionario Desempeño Organizacional
Autor(es):	Kuldeep Singh
Procedencia:	India
Año:	2004
Forma de Aplicación:	Individual - Presencial
Duración:	5 minutos
Versión:	Original en inglés
Ámbito de Aplicación:	Sujetos adultos, varones o mujeres
Edades de Aplicación:	Adultos, de 18 a más años
Número de Ítems:	6 ítems
Alfa de Cronbach:	0.80

Fuente: Elaboración Propia

Ambos cuestionarios fueron validados por 4 expertos, obteniendo un Coeficiente V de Aiken de 0.99, el cual determinó el grado de concordancia entre los jueces y definió la excelente validez del instrumento. (Ver Anexo 4)

2.1.6 Procedimientos de recolección de datos

La recolección de datos se realizó a los administradores y/o gerentes de cada uno de los locales ferreteros. En la mayoría de los casos, estas personas eran también los dueños del negocio o sino algún familiar cercano. Antes de iniciar la encuesta me presenté como graduada de la Universidad San Ignacio de Loyola, y les expliqué que estoy haciendo mi tesis para obtener mi título universitario, y dado el tema que estoy investigando, necesitaba de su apoyo para la encuesta, y que sólo tomaba un aproximado de 15 a 20 minutos.

Antes de iniciar cada encuesta, se explicó que ésta constaba de 2 cuestionarios. La primera de Profesionalización compuesta por 41 preguntas, y la segunda de Desempeño Organizacional compuesta por 6 preguntas. Adicionalmente, se hizo mención de la importancia de responder de manera franca y honesta cada una de las preguntas y que era anónima y confidencial. Se contó con una Guía de

Cuestionario indicando todos estos detalles, así como un glosario con las definiciones de ciertos términos. (Ver Anexo 1)

Estas encuestas se realizaron durante dos semanas. La primera semana del 23 al 28 de Octubre del 2017. La segunda semana del 30 de Octubre al 04 de Noviembre del 2017, consiguiendo un aproximado de 10 encuestas por día. El horario escogido fue por las tardes, después de las 2 p.m., ya que es a partir de esta hora en que las ferreterías reciben menor de cantidad de clientes. Además, a cada encuestado se le entregó un presente, como incentivo y a la vez agradecimiento por el apoyo brindado.

Al concluir la recolección de datos, mediante los cuestionarios se procedió a realizar el análisis cuantitativo de las mismas: análisis estadísticos, análisis interpretativos, presentación en tablas estadísticas, aplicando el software estadístico SPSS 20.

Para la normalización de datos se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov y para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se utilizó la prueba de Correlación de Spearman, la cual determinó si las variables se relacionan o no. Se utilizó un nivel de significación de 0,05.

CAPÍTULO III

3.1. Resultados

Se detallaron los resultados de las 47 preguntas, 41 de la variable Profesionalización de los autores Vega, Flores, Solís & Chávez (2013) y 6 de la variable Desempeño Organizacional del autor Singh (2004). (Ver Anexo 6 y 7)

3.2. Contrastación de hipótesis

3.2.1. Pruebas de Normalidad

Las pruebas de Normalidad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, se utilizan para contrastar la normalidad de un conjunto de datos. Para la presente investigación, los resultados obtenidos de ambas pruebas señalaron que con un nivel de significancia de 0.05, el P-Valor de las pruebas es menor a 0.05, es decir, no sigue una distribución normal, por consiguiente, es una distribución no paramétrica, y se rechaza la hipótesis nula.

Variable: Profesionalización

Tabla 5: Cultura Organizacional

Dimensión: Cultura Organizacional	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
1. Existan buenas relaciones familiares.	,398	110	,000	,654	110	,000
2. Exista un plan estratégico en la administración de la empresa familiar.	,465	110	,000	,545	110	,000
3. Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.	,415	110	,000	,605	110	,000
4. No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.	,358	110	,000	,692	110	,000
5. No exista resistencia al cambio por parte de la familia.	,364	110	,000	,664	110	,000
6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.	,346	110	,000	,669	110	,000
7. La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.	,398	110	,000	,654	110	,000
8. La familia comparta las tareas de administración en la empresa.	,328	110	,000	,766	110	,000

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla 6: Selección

Dimensión: Selección	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
9. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.	,314	110	,000	,738	110	,000
10. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.	,315	110	,000	,729	110	,000
11. Existan procesos competitivos de selección de los profesionales.	,324	110	,000	,728	110	,000
12. Exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.	,300	110	,000	,745	110	,000
13. El profesional que se incorpore a la empresa sea familiar directo.	,305	110	,000	,737	110	,000
14. El profesional que se incorpore, a la empresa cuente con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos.	,291	110	,000	,752	110	,000
15. El profesional que se incorpore tenga conocimiento previo del negocio.	,300	110	,000	,737	110	,000
16. El profesional que se incorpore a la empresa cuente con un alto compromiso hacia ella.	,305	110	,000	,746	110	,000
17. El profesional que se incorpore cuente con el respaldo de la familia propietaria.	,300	110	,000	,745	110	,000
18. El profesional que se incorpore a la empresa cuente con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	,325	110	,000	,718	110	,000

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla 7: Liderazgo

Dimensión: Liderazgo	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
19. El profesional que se incorpore a la empresa cuente con un alto grado de proactividad.	,359	110	,000	,634	110	,000
20. El profesional que se incorpore a la empresa posea amplia libertad para la toma de decisiones.	,315	110	,000	,727	110	,000
21. El profesional que se incorpore a la empresa posea una alta capacidad de lograr consensos con la familia.	,295	110	,000	,751	110	,000
22. El profesional que se incorpore a la empresa comparta valores familiares en la administración.	,300	110	,000	,745	110	,000
23. El profesional que se incorpore a la empresa logre un liderazgo efectivo.	,316	110	,000	,718	110	,000

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla 8: Capacitación

Dimensión: Capacitación	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
24. Exista incorporación de directivos no familiares.	,446	110	,000	,537	110	,000
25. Existan procesos competitivos de selección de los directivos.	,436	110	,000	,556	110	,000
26. La elección del personal sea mediante un proceso formal de selección.	,437	110	,000	,541	110	,000
27. Los directivos no familiares sean competentes.	,436	110	,000	,556	110	,000
28. Exista lealtad de los directivos no familiares.	,446	110	,000	,537	110	,000
29. Exista permanencia de directivos no familiares.	,427	110	,000	,559	110	,000
30. Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.	,427	110	,000	,559	110	,000

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla 9: Proceso de profesionalización

Dimensión: Proceso de profesionalización	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
31. La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización. (Protocolo Familiar)	,346	110	,000	,738	110	,000
32. El proceso de profesionalización sea liderado por la familia.	,373	110	,000	,715	110	,000
33. Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos.	,378	110	,000	,629	110	,000
34. Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.	,397	110	,000	,619	110	,000
35. Los roles de la familia en la administración de la empresa familiar sean claramente definidos.	,382	110	,000	,627	110	,000
36. Existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.	,342	110	,000	,738	110	,000
37. Existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.	,431	110	,000	,634	110	,000
38. Existan mecanismos al interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización.	,439	110	,000	,620	110	,000
39. Existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.	,434	110	,000	,613	110	,000
40. Existan procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales.	,438	110	,000	,581	110	,000
41. El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa.	,378	110	,000	,698	110	,000

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Variable: Desempeño Organizacional

Tabla 10: Desempeño Organizacional

Dimensión: Desempeño Organizacional	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
1. Calidad del servicio	,425	110	,000	,617	110	,000
2. Desarrollo de nuevos servicios	,346	110	,000	,669	110	,000
3. Capacidad para atraer empleados	,423	110	,000	,647	110	,000
4. Capacidad para mantener empleados	,423	110	,000	,647	110	,000
5. Satisfacción de clientes	,378	110	,000	,629	110	,000
6. Relación entre la administración y los empleados	,430	110	,000	,630	110	,000

Fuente: Elaboración Propia (2017)

3.2.2. Coeficiente de Correlación Spearman

El Coeficiente de Correlación de Spearman es una prueba no paramétrica que se utiliza para medir el grado de relación entre dos variables ordinales siempre y cuando no se cumpla el supuesto de normalidad en la distribución de sus valores. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

Los resultados que se muestran en la Tabla 11 y Tabla 12 señalan un nivel de significancia menor a 0.05. Los resultados obtenidos indican que sí existe correlación entre las dimensiones cultura organizacional, selección, liderazgo, capacitación y proceso de profesionalización versus el desempeño organizacional.

Tabla 11: Correlaciones Variables

		PROFESI	Des_org
Rho de Spearman	PROFESI	Coeficiente de correlación	,528**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	110
	Des_org	Coeficiente de correlación	,528**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	110

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Tabla 12: Correlaciones Dimensiones

		Cult_ org	Selección	Liderazgo	Capacitación	Proc_prof	Des_ org	
Rho de Spearman	Cult_ org	Coeficiente de correlación	1,000	,150	,139	,223*	,191*	,518**
		Sig. (bilateral)	.	,119	,148	,019	,045	,000
		N	110	110	110	110	110	110
	Selección_	Coeficiente de correlación	,150	1,000	,196*	,188*	,177	,247**
		Sig. (bilateral)	,119	.	,040	,049	,064	,009
		N	110	110	110	110	110	110
	Liderazgo_	Coeficiente de correlación	,139	,196*	1,000	,064	,086	,264**
		Sig. (bilateral)	,148	,040	.	,505	,373	,005
		N	110	110	110	110	110	110
	Capacitación	Coeficiente de correlación	,223*	,188*	,064	1,000	,128	,191*
		Sig. (bilateral)	,019	,049	,505	.	,181	,045
		N	110	110	110	110	110	110
	Proc_prof	Coeficiente de correlación	,191*	,177	,086	,128	1,000	,311**
		Sig. (bilateral)	,045	,064	,373	,181	.	,001
		N	110	110	110	110	110	110
	Des_ org	Coeficiente de correlación	,518**	,247**	,264**	,191*	,311**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,009	,005	,045	,001	.
		N	110	110	110	110	110	110

Fuente: Elaboración Propia (2017)

3.2.3. Contrastación de hipótesis

Tabla 13: Profesionalizacion y Desempeño Organizacional

			PROFESI	Des_org
Rho de Spearman	PROFESI	Coeficiente de correlación	1,000	,528**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Des_org	Coeficiente de correlación	,528**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Hipótesis General: La profesionalización se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

i) Planteamiento de la hipótesis

H_0 : $\rho=0$ La profesionalización NO se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

$H_a: \rho \neq 0$ La profesionalización SI se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

ii) Nivel de Significancia

$\alpha = 0.05$

iii) Decisión

P-valor = 0.000 < 0.05, se rechaza H_0

iv) Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.05, si hay evidencia estadística para afirmar que las variables Profesionalización y Desempeño Organizacional se relacionan.

Tabla 14: Cultura Organizacional y Desempeño Organizacional

		Des_org
Rho de Spearman	Cult_Org	Coeficiente de correlación
		,518**
		Sig. (bilateral)
		,000
	N	110

Fuente: Elaboración Propia (2017)

- Hipótesis Especifica 1: La cultura organizacional se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

i) Planteamiento de la hipótesis

$H_0: \rho = 0$ La cultura organizacional NO se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

$H_a: \rho \neq 0$ La cultura organizacional SI se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

ii) Nivel de Significancia

$\alpha = 0.05$

iii) Decisión

P-valor = 0.000 < 0.05, se rechaza H_0

iv) Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.05, si hay evidencia estadística para afirmar que la Cultura Organizacional y el Desempeño Organizacional se relacionan.

Tabla 15: Selección y Desempeño Organizacional

		Des_org
	Selección_	Coeficiente de correlación
		,247**
Rho de Spearman		Sig. (bilateral)
		,009
		N
		110

Fuente: Elaboración Propia (2017)

- Hipótesis Específica 2: La selección se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

i) Planteamiento de la hipótesis

H_0 : $p=0$ La selección NO se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

H_a : $p \neq 0$ La selección SI se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

ii) Nivel de Significancia

$\alpha = 0.05$

iii) Decisión

P-valor = 0.009 < 0.05, se rechaza H_0

iv) Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.05, si hay evidencia estadística para afirmar que la Selección y el Desempeño Organizacional se relacionan.

Tabla 16: Liderazgo y Desempeño Organizacional

		Des_org
	Liderazgo_	
	Coeficiente de correlación	,264**
Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	,005
	N	110

Fuente: Elaboración Propia (2017)

- Hipótesis Específica 3: El liderazgo se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

i) Planteamiento de la hipótesis

H_0 : $\rho=0$ El liderazgo NO se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

H_a : $\rho \neq 0$ El liderazgo SI se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

ii) Nivel de Significancia

$\alpha = 0.05$

iii) Decisión

P-valor = 0.005 < 0.05, se rechaza H_0

iv) Conclusión

Con un nivel de significancia de 0.05, si hay evidencia estadística para afirmar que el Liderazgo y el Desempeño Organizacional se relacionan.

Tabla 17: Capacitación y Desempeño Organizacional

		Des_org
	Capacitación	
	Coeficiente de correlación	,191*
Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	,045
	N	110

Fuente: Elaboración Propia (2017)

- Hipótesis Específica 4: La capacitación se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.
 - i) Planteamiento de la hipótesis
 - $H_0: \rho=0$ La capacitación NO se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.
 - $H_a: \rho \neq 0$ La capacitación SI se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.
 - ii) Nivel de Significancia
 - $\alpha = 0.05$
 - iii) Decisión
 - P-valor = $0.045 < 0.05$, se rechaza H_0
 - iv) Conclusión
 - Con un nivel de significancia de 0.05, si hay evidencia estadística para afirmar que la Capacitación y el Desempeño Organizacional se relacionan.

Tabla 18: Proceso de profesionalización y Desempeño Organizacional

		Des_org
	Proc_prof	
	Coefficiente de correlación	,311**
Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	,001
	N	110

Fuente: Elaboración Propia (2017)

- Hipótesis Específica 5: El proceso de profesionalización se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.
 - i) Planteamiento de la hipótesis
 - $H_0: \rho=0$ El proceso de profesionalización NO se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.
 - $H_a: \rho \neq 0$ El proceso de profesionalización SI se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.

- ii) Nivel de Significancia
 $\alpha = 0.05$
- iii) Decisión
P-valor = $0.001 < 0.05$, se rechaza H_0
- iv) Conclusión
Con un nivel de significancia de 0.05, si hay evidencia estadística para afirmar que el Proceso de Profesionalización y el Desempeño Organizacional se relacionan.

Conclusión final: Con un nivel de significancia de 0.05 y un P-valor menor a 0.05 se rechazan las hipótesis nulas (H_0), y se aceptan las hipótesis alternas (H_a), por lo tanto si hay evidencia estadística para afirmar que la variable Profesionalización, y sus dimensiones: Cultura Organizacional, Selección, Liderazgo, Capacitación y Proceso de Profesionalización, se relacionan con el Desempeño Organizacional.

3.3. Discusión

En el trabajo de investigación titulado “La relación entre profesionalización y desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017”, los resultados encontrados guardan relación directa con otros estudios e investigaciones, como se muestra a continuación.

- Con respecto a la hipótesis general: “La profesionalización se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017”, con un nivel de significancia menor a 0.05, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con lo cual se confirma que si existe relación significativa entre la profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo; y esto se relaciona con la investigación “La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: Caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil” (Ramón, Sánchez 2017), quienes concluyen que si existe relación entre la profesionalización y el desempeño, ya que ésta influye positivamente en su crecimiento. El desarrollo del negocio hacia el camino del éxito se ve reflejado en sus ventas y rentabilidad en cuanto a las finanzas respecta, mientras que la identificación de la cultura de la empresa, sus relaciones entre clientes, empleados y proveedores y la toma de decisiones se refiere lado no financiero.

- De igual forma, con respecto a la hipótesis específica 1: “La cultura organizacional se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017”, con un nivel de significancia menor a 0.05, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con lo cual se confirma que existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo; y se relaciona con el estudio “Cultura organizacional y rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de media y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia” de Gálvez y García Pérez (2011), quienes llegaron a la conclusión que una empresa que posee una cultura organizacional en el que exista el trabajo en equipo, compromiso, buenas relaciones laborales internas, y se compartan los valores y objetivos trazados, mejorará el desempeño de sus empleados, brindando un mejor servicio en la venta de sus productos, logrando así eficiencia en sus procesos operativos. Es decir, la cultura organizacional es un factor clave para el rendimiento de la organización.
- Asimismo, con respecto a la hipótesis específica 2: “La selección se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017”, con un nivel de significancia menor a 0.05, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con lo cual se confirma que existe relación positiva entre la selección y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo; que se relaciona con el artículo de la Revista de Investigación en Psicología “Nuevos enfoques en selección de personal” de Pisco (2001), en el cual afirma que el personal es el activo más valioso que tienen las empresas, y su desempeño es fundamental para cumplir los objetivos de la empresa y lograr el éxito. Para la selección del personal se debe tener en cuenta que el empleado debe adaptarse a la organización, y la cultura organizacional debe ser compatible con éste. De esta forma, se garantiza su identificación y compromiso con la empresa, así como el desarrollo de todo su potencial.
- De la misma manera, con respecto a la hipótesis específica 3: “El liderazgo se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017”, con un nivel de significancia menor a 0.05, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con lo cual se confirma que existe relación positiva entre el liderazgo y el desempeño organizacional de las

MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo; relacionándose con la investigación “La importancia del liderazgo como factor de competitividad en una empresa constructora de Mérida, Yucatán” de López-Fernández, Ulibarri-Benítez & Canto-Esquivel (2017), la cual infiere que para que una empresa logre el éxito, ésta debe ser dirigida por un líder capaz de influenciar y motivar a cada uno de sus empleados para que tengan un rendimiento óptimo, lo cual deriva al aumento de la competitividad del negocio.

- También, con respecto a la hipótesis específica 4: “La capacitación se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017”, con un nivel de significancia menor a 0.05, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con lo cual se confirma que existe relación positiva entre la capacitación y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo; que se relaciona con el estudio “El Proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones” de López (2011), quien concluye que la capacitación debe ser vista para las empresas como una necesidad básica para mejorar su productividad y rentabilidad. Según la estrategia competitiva de la empresa es que se implementa la capacitación, dependiendo también de las necesidades, como mejora de la aptitud y actitud de los empleados, mejora en la calidad de la atención. Además, la empresa debe tener en cuenta, que la capacitación provee de beneficios provechosos para toda su organización.
- De igual manera, con respecto a la hipótesis específica 5: “El proceso de profesionalización se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017”, con un nivel de significancia menor a 0.05, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con lo cual se confirma que existe relación positiva entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo; y se relaciona con el libro “Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica” de Hernández & Portillo (2016), quienes concluyen que una empresa familiar profesionalizada posee las capacidades necesarias para realizar funciones que les permita permanecer en el mercado, a través de una serie de habilidades ideas praxis que colaboran con la administración de la organización. Además, señala que este proceso puede ser

puesto en marcha por empresas familiares que realicen cualquier actividad económica.

3.4. Conclusiones

- Esta investigación tuvo como objetivo conocer la relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional de la MYPES familiares del sector ferretero de Surquillo, ya que son variables fundamentales para el progreso de estas empresas. Los resultados finales de los cuestionarios fueron analizados con el Coeficiente de Correlación de Spearman, el cual determinó que sí existe relación entre la variable profesionalización y desempeño organizacional.
- Los resultados obtenidos, luego de ser evaluados con Spearman's Rho, evidenciaron que sí existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional.
- Los resultados obtenidos, luego de ser evaluados con Spearman's Rho, evidenciaron que sí existe relación entre la selección y el desempeño organizacional.
- Los resultados obtenidos, luego de ser evaluados con Spearman's Rho, evidenciaron que sí existe relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional.
- Los resultados obtenidos, luego de ser evaluados con Spearman's Rho, evidenciaron que sí existe relación entre la capacitación y el desempeño organizacional.
- Los resultados obtenidos, luego de ser evaluados con Spearman's Rho, evidenciaron que sí existe relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional.

3.5. Recomendaciones

- Se recomienda promover en las MYPES la profesionalización del negocio. El Estado debe implementar leyes a favor de las MYPES en cuanto a flexibilidad en las cargas tributarias. El micro y pequeño empresario sabe que debe invertir en su profesionalización si quiere hacer de su empresa una más grande. Sin

embargo, sienten que los regímenes tributarios son muy altos. Con el Estado brindando leyes flexibles en las cargas tributarias, o poniendo al alcance de todos ellos el acceso a créditos con tasas bajas que se ajusten a sus negocios, los micros y pequeños empresarios van a tomar como incentivo estas acciones para desarrollar una mentalidad inversionista y guiar su negocio hacia el crecimiento.

- Se sugiere reconstruir la cultura de la empresa. Toda organización ya formada tiene una cultura. Cuando los miembros no reconocen ni se identifican con los valores de la empresa es porque se tiene una cultura débil. Por lo que se sugiere corregir o reconstruir la cultura de la empresa. Esto se va lograr a través de la toma de una serie de acciones, como la identificación de la misión, visión y valores de la empresa, así como de las normas internas y políticas de la organización. Todos estos deben estar documentados, y tienen que ser comunicados y explicados a todos los miembros de la empresa, para fomentar así su compromiso hacia ellas. Además, es necesario considerar la opinión de los empleados en cuanto a qué mejorarían de la empresa, qué les hace sentirse bien trabajando ahí y cómo les gustaría ser vistos por los demás. Estos cambios no se van a dar en corto tiempo, por lo que va ser indispensable ser paciente para que todos se acostumbren, pero sobretodo ser el ejemplo, para motivar e inspirar a todos los colaboradores. Además, dada la cercanía que existe entre los colaboradores de una MYPE, se recomienda establecer políticas de puertas abiertas, esto transmite un buen clima laboral y promueve la confianza entre gerentes y colaboradores, para que estos últimos tengan libertad de expresar sus sugerencias para que la empresa sea más competitiva. La empresa Liderman, posee una cultura de puertas abiertas, su gerente general, Claudia Puig, señaló que los empleados pueden llamarla directamente, escribirle por las redes sociales, hacerle consultas por el programa de radio que tiene la empresa, y estas prácticas tienen un impacto positivo en el clima, ya que favorece a que exista una comunicación efectiva entre ella y los empleados, así los hace sentir parte de Liderman.
- Se sugiere elaborar un formato de proceso de selección, el cual será la guía para la contratación de nuevos empleados. Este formato debe registrar las técnicas de reclutamiento que la empresa va escoger para la búsqueda de posibles candidatos. Además, debe incluir el análisis de cada uno de los

puestos, detallando los conocimientos, habilidades y características físicas que requiere cada uno de los perfiles profesionales de los candidatos de acuerdo a las necesidades del negocio. Esto se podrá lograr mediante la contratación de un personal con experiencia en recursos humanos, o en todo caso, capacitar a uno de los miembros gerenciales a través de cursos, talleres, programas relacionados a temas de recursos humanos, a fin que conozcan la teoría y puedan aplicarla en el negocio. La docente de la Facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte, Elizabeth García, indicó que muchas MYPES carecen de una eficiente gestión del talento humano, por lo que son frecuentes los problemas que tienen que enfrentar con el personal. Por ello, durante las etapas de reclutamiento y selección, es esencial realizar una correcta gestión del proceso, a fin de elegir al candidato adecuado, tomando en cuenta las aptitudes necesarias que requiere el puesto, y no dejarse influenciar por los familiares o amigos.

- Se sugiere que la empresa tenga como gerente a un líder participativo. En las MYPES, muchas veces los gerentes son los mismos propietarios. En estos casos, los gerentes líderes van a tener una relación cercana y directa con los demás empleados., y así forjar sentimientos de lealtad, sobre todo al percibir que su empleador toma en cuenta y valora sus opiniones. Esta clase de líder genera un ambiente positivo y motiva a los demás colaboradores a trabajar con entusiasmo en el desarrollo de sus tareas. Además, la empresa también puede motivar al resto de sus colaboradores a ser líderes del área en la que tengan mayor conocimiento, así van desarrollando sus habilidades de liderazgo mediante la promoción del trabajo en equipo, incentivándolos a sentirse comprometidos con la empresa, brindándoles información del negocio, lo cual genera confianza, e influyendo positivamente en cada uno de ellos. En caso el gerente de la empresa no tenga características o comportamientos de un líder, estos podrían emerger dadas circunstancias específicas. Por tanto, se sugiere que el gerente asista a cursos especializados de liderazgo empresarial. Si bien, no se va convertir en un líder de la noche a la mañana, a través de este curso le van a orientar a poder generar la capacidad de liderar, y se va ir forjando en ese camino. Caso contrario, si el gerente es un líder innato, mediante estos cursos va a mejorar sus capacidades de liderazgo más aún. Según William Davis, profesor de ESAN, un líder no nace; se forma. También señaló que toda persona tiene la capacidad de liderar, solo que a algunos se les hace más fácil

que a otros. Liderazgo significa influenciar, si uno como líder de un grupo se da cuenta que no está liderando, no debe darse por vencido, sino todo lo contrario, debe formarse a través de la lectura, el coaching o asesoramientos, tomando cursos de liderazgo empresarial, porque todas estas prácticas ayudan a que el líder pueda mejorar donde tiene debilidades, y perfeccionar sus fortalezas innatas, o las que hayan sido desarrolladas anteriormente.

- Se sugiere destinar un porcentaje de los ingresos a la capacitación del personal. Si se cuenta con una persona encargada del personal, ésta debe crear un programa de capacitación ideal para desarrollar las habilidades y capacidades de cada uno de los empleados. Implementar una base de datos de los empleados, que incluyan sus capacitaciones internas/externas. Establecer indicadores para medir el rendimiento, permitiendo la retroalimentación. Si no se tiene a un cargado, designar a uno, y capacitarlo mediante cursos de estrategias de capacitación. Estos cursos brindan herramientas para realizar apropiadamente los procesos de capacitación, con la finalidad de lograr resultados que tengan efecto en la empresa, en cuanto a sus objetivos y metas. También, propiciar alianzas con proveedores que realicen capacitaciones a los empleados, quienes necesitan estar al día en cuanto a conocimiento de productos y técnicas de venta. Por otro lado, se sugiere invertir en cursos exclusivamente de gestión de empresas familiares tanto para los dueños como para gerentes, ya que éstos brindan herramientas que les permite aprovechar las oportunidades que se presenten, innovar y plantear estrategias para perdurar. Julián Jordán, director Latam de Do It, indicó que las MYPES suelen ver la capacitación de los empleados como un gasto, mas no como una inversión, con el fin de mejorar sus procesos internos o aumentar su rentabilidad. Señaló que en nuestro país no existe una cultura de capacitación. Las empresas multinacionales, todas cuentan con presupuestos de capacitación, e incluso tienen personal en las áreas de recursos humanos dedicada a la capacitación y desarrollo, mientras que en el Perú no existen estos presupuestos.
- Se recomienda que las MYPES familiares busquen el asesoramiento de una institución educativa superior especializada, que los pueda orientar durante el proceso de profesionalización, y con el que puedan elaborar el protocolo familiar, documento que contiene las normas que regulan las relaciones

económicas y profesionales entre la empresa y la familia, con el fin de garantizar su continuidad, hacia futuras generaciones. Incluso, entre varias empresas pueden conformar un grupo cuyos representantes pueden solicitar información de manera corporativa. Este proceso puede ser complejo y tomar su tiempo, por lo que va requerir el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa. Dolores Guevara de Lavalle, Gerente General de Farmacia Universal, señaló que el asesoramiento que tuvo de parte de la Cámara de Comercio de Lima para elaborar su protocolo familiar, les ayudó a organizarse mejor y tener claro el camino para el logro de sus objetivos. Por otro lado, el gerente general de Compañía Industrial Maderera San Paulo, Rubén Quiroz, indicó que durante el asesoramiento de la Cámara de Comercio de Lima, además de elaborar su protocolo familiar, lograron alinear a todos los miembros familiares involucrados en el negocio hacia un mismo objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aramburú, E. (2015). Mejoramiento del hogar, un mercado que crece y se reestructura. Lima, Perú: Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/mejoramiento-hogar-mercado-crece-reestructura-94276>
- Arbulú, R. (2016). Sector inmobiliario y construcción crecerá 4% en el 2017, según Capeco. Lima, Perú: Diario La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/832051-sector-inmobiliario-y-construccion-crecera-4-en-el-2017-segun-capeco>
- Asmat, C. (2014). Mercado de ferretería y mejoramiento del hogar factura unos US\$ 4,500 millones anuales. Lima, Perú: Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercado-ferreteria-mejoramiento-hogar-factura-us-4-500-millones-anuales-69157>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem¹. *Family business review*, 15(1), 45-58.
- Barrantes, F. & Hurtado, W. (2017). Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la PyME en El Perú: Empresas familiares del sector manufactura.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación (No. Sirsi) i9786071502315).
- Benito, S., Priede, T. y López-Cózar, C. (2014). Factors determining exportation and internationalization in family businesses: The importance of debt. *South African Journal of Business Management*, 45(1), 13-25.
- Bermejo, M. (2015). Conoce el gobierno de la empresa familiar en seis pasos. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/gobierno-empresa-familiar-seis-pasos-2123378>
- Burga, R. & Estela A. (2016) La profesionalización en la competitividad de las empresas familiares (PyMEs). *Competitividad. Un Camino hacia el desarrollo en América Latina*. 4, 125-152.
- Cáceres Suca, V. D. (2015). Nivel de profesionalización del empresario y el crecimiento Empresarial de la producción y comercialización de ropas Deportivas en la ciudad de Juliaca–2014.

- Castillo, V. M. (2013). Teorías de las organizaciones. México: Trillas.
- Castro, P. E. G., Barrientos, M. L. G., Sosa, E. R. C., Gatica, K. L., Hernández, R. D. R. V., García, J. H., & Díaz, D. M. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 6(12).
- Chiavenato, I. (2001). Administración. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: McGraw Hill.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship theory and practice, 23(4), 19-39.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. Entrepreneurship theory and practice, 29(5), 555-575.
- Corporación Andina de Fomento (CAF) (2005) Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Recuperado de <https://www.caf.com/media/3266/linea6abril100dpi.pdf>
- De Gandarillas, M. (2012) ¿Cuánto puede sobrevivir su empresa familiar, según su modelo de negocio? Lima, Perú: Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/sobrevivir-empresa-familiar-modelo-negocio-27756>
- Delgado, J. (2015) 85% de empresas familiares fenecen en la 3ra generación. Lima, Perú: Diario La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/576812-85-de-empresas-familiares-fenecen-en-la-3ra-generacion>
- Departamento de Estudios Económicos del banco Scotiabank (2014). Ventas de principales tiendas de mejoramiento del hogar crecerían 10% este año. Lima, Perú: Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ventas-principales-tiendas-mejoramiento-hogar-crecerian-10-ano-69150>
- Departamento de Estudios Económicos del banco Scotiabank (2015). Mercado de ferretería y mejoramiento del hogar factura unos US\$ 6,000 millones anuales. Lima, Perú: Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercado-ferreteria-mejoramiento-hogar-factura-us-6-000-millones-anuales-100517>

- Dessler, G., & Ayala, L. E. P. (2015). Administración de recursos humanos. Pearson educación.
- Díaz Guzmán, H., Corona, M., & Mayett, Y. (2013). Los Retos de las Empresas Familiares Ante su Continuidad: Caso Tehuacán (Challenges for Family Business Continuity: Tehuacan Case Study).
- Domínguez, P. (2014) La profesionalización como base para la consolidación de una Familia Empresaria exitosa. Lima, Perú: Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2014/01/la-profesionalizacion-como-bas.html>
- Domínguez, P. (2017) Tres consejos para asegurar la supervivencia de las empresas familiares. Lima, Perú: Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/tres-consejos-asegurar-supervivencia-empresas-familiares-136095>
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from Stratos. Family business review, 4(2), 149-160.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. Family Business Review, 2(3), 221-235.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. Academy of management review, 10(4), 803-813.
- Gallo, M. (2002). Evolución hacia una empresa familiar y multinacional. Seminario impartido en la Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas.
- Gálvez, E. Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. Cuadernos de administración, 24(42).
- Ganga Contreras, F. A., & Vera Garnica, J. R. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. Cuadernos de administración, 21(35).
- Garamendi, L. R. H. (2011). Los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú. Gestión en el Tercer Milenio, 14(28), 37-47.
- García Gutiérrez, C. R., Chan, P., Andrés, M., & Canto Esquivel, A. M. (2018). La profesionalización en la microempresa familiar: Primeros pasos para alcanzarla.

- García, F. J. (1995). Dirección estratégica. Fundamentos. CIES, Las Palmas De Gran Canarias.
- Garvin, D. (1994) Building a learning organization. Harvard Business Review.
- Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business Press.
- Girardo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del "tercer sector".
- Gimeno, A. (2013). Los tres niveles de profesionalización de la empresa familiar. Recuperado de <http://www.esade.edu/web/esp/aboutesade/today/events/viewelement/280961/1/17-04-2013/los-tres-niveles-de-profesionalizacion-de-laempresa-familiar>
- Gómez-García, V. (2010) El Talento Humano. Lima: La República
- Hernández, A. J. C., Marín, G. S., & Cerdán, A. L. M. (2014). Prácticas de recursos humanos en la empresa familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño. Revista de Empresa Familiar, 4(2), 9-24.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica. Barranquilla: Educosta
- Jiménez, R. A., Campos, P. C., Vargas-Hernández, J., Cárdenas, R. C., & Salceda, F. P. (2016). Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. REVISTA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN, 13(1), 83-94.
- Kraus, S., Pohjola, M. & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. Review of Managerial Science, 6(3), 265-286.
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. Journal of product innovation management, 21(2), 79-94.
- Leach, P. (2001). La empresa familiar. Barcelona, España: Ediciones Granica.

- Lissoni, J., Pereira, M. F., Almeida, M. I. R., & Serra, F. R. (2011). Family Business: how family and ownership shapes business professionalization. *Review of Business Management*, 12(37), 464-479.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Lloret, J. T. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32), 12-25.
- López, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12.
- López, Y., Ulibarri, H., Canto, A. & Pereyra, A. (2017). La importancia del liderazgo como factor de competitividad en una empresa constructora. *Revista del Centro de Graduados e Investigación. Instituto Tecnológico de Mérida*, 32(68), 132-138.
- Malave, L. (2016). Perú tiene un potencial de 400,000 empresas familiares, ¿cuánto pesan en la economía? Lima, Perú: Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-potencial-400-000-empresas-familiares-pesan-economia-115186>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Miranda, E. (2013). *Profesionalización de un negocio familiar*.
- Molina Parra, P. A., Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Montoya, M. M. V., Espinoza, A. M. V., Romero, R. B., & Ojeda, G. G. (2016). Modelo de profesionalización para mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial en el Valle de Mexicali. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(3), 83-101.
- Palacios, T. M. B., Martínez, A. B., & Jiménez, J. L. T. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *European Journal Of Family Business*, 1(2), 27-41.

- Pereira Otero, B. (2006). Empresas familiares vs. Empresas no familiares: un análisis estático y dinámico de sus diferencias, a partir de características y elementos del proceso estratégico. El caso de las empresas de carpintería y mobiliario de Galicia.
- Pérez Uribe, R. I., Ocampo Guzmán, D., & Lozano Correa, L. J. (2015). Intervención e innovación de la Cultura Organizacional.
- Perkins, G. (2014) El 50% de empresas familiares no son continuadas por hijos del fundador. Lima, Perú: Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/50-empresas-familiares-son-continuadas-hijos-fundador-64078>
- Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. Revista de investigación en psicología, 4(2), 144.
- Price Waterhouse Coopers (2013) El 90% de las empresas en el Perú son de tipo familiar. Lima, Perú: Diario La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/722625-el-90-de-las-empresas-en-el-peru-son-de-tipo-familiar>
- Porter, M. (1999). Los clusters y la competencia. Revista Gestión, 2(1).
- Ramón Livia, K., & Sánchez Gálvez, D. G. J. (2018). La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: Caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil.
- Rincón, H., & Maggiolo, S. (2014) Capacitación del talento humano en áreas de infraestructura de competencia regional. I Jornada Binacional de Investigación de la URBE (CICAG), 142.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar¹. Visión de futuro, 15(1), 0-0.
- Salas, A. I., & Joan, M. (1998). La continuidad de la empresa familiar (No. 658.02/A48c).
- Sánchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2013). Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(4), 177-185.
- Santamaría, E. & Chicaiza, V. (2016). Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias. Teuken Bidikay 7(9), 119–138

- Saravia, E. (2016) 5 ventajas de estudiar Administración de empresas. Lima, Perú: Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/carreras-profesion-futuro/5-ventajas-estudiar-administracion-empresas-1002436/m>
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Slater S. & Narver J. (1995). Market Orientation and the Learning Organisation. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú) (2017) ComexPerú: Mypes siguen aumentando pero formalización no avanza. Lima, Perú: Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/informalidad-micro-pequenos-negocios-peru-noticia-noticia-448518>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2017) Características de la micro y pequeñas empresas. Lima, Perú: SUNAT. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- Superintendencia Nacional de Educación (2017) Cifras: Demanda de diplomados en el Perú. Lima, Perú: Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/especializaciones-diplomados/cifras-demanda-diplomados-peru-1002691>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Family Firm Institute, Inc. <http://c.ymcdn.com/www.ff.org>.
- Tanoira, F. G. B., & Valencia, R. A. S. (2014). Gestión del conocimiento, competencias emprendedoras y desempeño organizacional de micro y pequeños empresarios de poblaciones del interior del estado de Yucatán. *Avances de investigación*.
- Tarazona, C. (2014) Negocios minoristas ferreteros moverán más de US\$ 3,500 millones en 2014. Lima, Perú: Diario Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/negocios-minoristas-ferreteros-moveran-us-3-500-millones-2014-158055>
- Ureta, F. (2015). Mejoramiento del hogar, un mercado que crece y se reestructura. Lima, Perú: Diario Gestión. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/mejoramiento-hogar-mercado-crece-reestructura-94276>

Vega, A., Flores, M. V., Solís, M. M., & Chávez, E. A. (2013). La Profesionalización Como Factor de Competitividad: Un Análisis de las Empresas Familiares del Sector Industrial, en Tijuana, BC, México (Professionalization Factor of Competitiveness: An Analysis of the Family Business Industry in Tijuana, BC, México).

Von Bertalanffy, L. (1993). Teoría general de los sistemas. Fondo de cultura económica.

Yáñez Araque, B. (2016). El enfoque de las capacidades dinámicas para analizar la influencia de la formación en el desempeño organizacional.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1(1), 54-63.

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA DE CUESTIONARIO

Introducción:

La utilización de un cuestionario permite recoger información de manera estandarizada sobre cuestiones importantes. La confiabilidad del cuestionario depende del comportamiento de los entrevistadores. Por ello, es importante que las preguntas se lean exactamente como están impresas para no dar otras pistas a los entrevistados.

Descripción:

Para la realización de la encuesta, es fundamental la presencia de las hojas de los cuestionarios. El cual se divide en 2 cuestionarios sobre las variables de estudio: Profesionalización y Desempeño Organizacional, con preguntas tipo Likert con 5 opciones de respuestas.

Objetivo:

El presente cuestionario cuenta con el objetivo de conocer si existe relación entre ambas variables: Profesionalización y Desempeño Organizacional.

Antes de responder, considerar lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta.
- Llenar el cuestionario con lapicero.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las afirmaciones.
- Asegúrese de responder todas las afirmaciones.
- Responder, posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, marcando con un aspa, el número de la escala que mejor describa su situación.

Cuestionarios:

1. Utilizaremos el cuestionario de Profesionalización, el cual fue elaborado por Vega, Flores, Solís y Chávez. Éste se compone de 41 preguntas, divididas en 5 dimensiones: Cultura Organizacional, Selección, Liderazgo, Capacitación y Proceso de Profesionalización, el cual se aplicará a las MYPES ferreteras minoristas.

La composición de este cuestionario se basa en 5 dimensiones, las cuales se señalan a continuación:

Cultura organizacional (Preguntas 1-8)

Selección (Preguntas 9-17)

Liderazgo (Preguntas 18-23)

Capacitación (Preguntas 24-30)

Proceso de profesionalización (Preguntas 31-41)

2. El cuestionario Desempeño Organizacional fue elaborado por Kuldeep Singh. Éste contiene 6 ítems, los cuales son detallados a continuación:

Calidad del servicio (Pregunta 1)

Satisfacción del cliente (Pregunta 2)

Desarrollo de nuevos servicios (Pregunta 3)

Habilidad para atraer empleados (Pregunta 4)

Habilidad para mantener empleados (Pregunta 5)

Relación entre la administración y empleados (Pregunta 6)

Glosario:

Profesionalización: Proceso por el cual una empresa alcanza un grado óptimo, al implementar sistemas organizativos y metodologías de trabajo bien desarrolladas y sistematizadas. Cuando una organización alcanza la profesionalización, es dirigida acorde a sus objetivos y metas empresariales.

Desempeño Organizacional: Medida de la eficiencia y la eficacia de una organización. Grado en que alcanza los objetivos acertados.

Cultura organizacional: Conjunto de creencias, valores, hábitos, experiencias que comparten los miembros de una organización

Selección Ingreso a la empresa de personas calificadas para el puesto, previo filtro.

Liderazgo: Capacidad que posee una persona para influenciar el comportamiento y desempeño de los demás, incentivándolos hacia el logro de un objetivo en común.

Capacitación: Actividades orientadas a ampliar los conocimientos, aptitudes y habilidades, así como instruir, formar y/o entrenar a las personas en función a los objetivos previamente definidos por la empresa.

Protocolo Familiar: Herramienta fundamental para regular las relaciones entre la familia y la empresa. Documento donde se señala y anticipan los problemas, estableciendo a priori las vías de solución y, en lo no previsto, estableciendo los cauces para resolver problemas no anticipados mediante la mediación equitativa.

ANEXO 2. CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO DE PROFESIONALIZACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Buenos días/tardes, soy bachiller de la carrera de Administración y Emprendimiento de la universidad San Ignacio de Loyola. En esta oportunidad me encuentro realizando una investigación sobre los factores de la profesionalización, y su relación con el desempeño organizacional de las empresas familiares pymes del sector ferretero de surquillo, para obtener el grado de licenciada y sería muy importante para mí contar con su participación. La encuesta dura aproximadamente 10 minutos. ¡Muchas Gracias!

I. Datos Generales de la Empresa

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	
DIRECCIÓN:	
¿LA EMPRESA ES ADMINISTRADA POR MIEMBROS DE LA FAMILIA? MARCAR CON UNA X	Si _____ No _____
TOTAL DE EMPLEADOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA	_____
NÚMERO DE TRABAJADORES FAMILIARES	_____
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	_____
SITUACIÓN EN LA EMPRESA DE QUIEN RESPONDE EL CUESTIONARIO. (Circule el número de la respuesta)	1. Gerente/Administrador externo 2. Gerente/Administrador familiar 3. Dueño

FECHA DE ENTREVISTA: ____ / ____ / 2017

HORA INICIO: ____ : ____

HORA FIN: ____ : ____

II. Profesionalización

A continuación, se listan una serie de afirmaciones sobre los factores de la profesionalización. Por favor, marque con una “X” que tan de acuerdo o desacuerdo está en los espacios disponibles, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.

En una empresa familiar, un factor de éxito en su proceso de profesionalización es que:

CULTURA ORGANIZACIONAL	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
CO1. Existan buenas relaciones familiares.					
CO2. Exista un plan estratégico en la administración de la empresa familiar.					
CO3. Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.					
CO4. No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.					
CO5. No exista resistencia al cambio por parte de la familia.					
CO6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.					
CO7. La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.					
CO8. La familia comparta las tareas de administración en la empresa.					

SELECCIÓN	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
S1. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.					
S2. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.					
S3. Existan procesos competitivos de selección de los profesionales.					
S4. Exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.					
S5. El profesional que se incorpore a la empresa sea familiar directo.					
S6. El profesional que se incorpore, a la empresa cuente con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos.					
S7. El profesional que se incorpore tenga conocimiento previo del negocio.					
S8. El profesional que se incorpore a la empresa cuente con un alto compromiso hacia ella.					
S9. El profesional que se incorpore cuente con el respaldo de la familia propietaria.					

LIDERAZGO	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
L1. El profesional que se incorpore a la empresa cuente con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
L2. El profesional que se incorpore a la empresa cuente con un alto grado de proactividad.					
L3. El profesional que se incorpore a la empresa posea amplia libertad para la toma de decisiones.					
L4. El profesional que se incorpore a la empresa posea una alta capacidad de lograr consensos con la familia.					
L5. El profesional que se incorpore a la empresa comparta valores familiares en la administración.					
L6. El profesional que se incorpore a la empresa logre un liderazgo efectivo.					

CAPACITACIÓN	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
C1. Exista incorporación de directivos no familiares					
C2. Existan procesos competitivos de selección de los directivos.					
C3. La elección del personal sea solo por referencias, sin un proceso formal de selección.					
C4. Los directivos no familiares sean competentes.					
C5. Exista lealtad de los directivos no familiares.					

C6. Exista permanencia de directivos no familiares.					
C7. Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.					

PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
PP1. La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización. (Protocolo Familiar)					
PP2. El proceso de profesionalización sea liderado por la familia.					
PP3. Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos.					
PP4. Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.					
PP5. Los roles de la familia en la administración de la empresa familiar sean claramente definidos.					
PP6. Existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.					
PP7. Existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.					
PP8. Existan mecanismos al interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización.					
PP9. Existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.					
PP10. Existan procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de					

la gestión de los nuevos profesionales.					
PP11. El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa.					

III. Desempeño Organizacional

A continuación, se listan una serie de preguntas sobre el desempeño organizacional de su empresa. Por favor, marque con una “X” utilizando la siguiente escala de 5 puntos, donde:

1 = Peor 2 = No es bueno 3 = Satisfactorio 4 = Bueno 5 = Muy bueno

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL En comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía el desempeño de su organización en los últimos tres años, en relación con...?					
PREGUNTAS	Peor	No es bueno	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno
	1	2	3	4	5
DOP1. Calidad del servicio					
DOP2. Desarrollo de nuevos servicios					
DOP3. Capacidad para atraer empleados					
DOP4. Capacidad para mantener empleados					
DOP5. Satisfacción de clientes					
DOP6. Relación entre la administración y los empleados					

Quedo agradecido de su aporte a este estudio.

ANEXO 3. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema General ¿Existe relación entre la profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017? Problemas Específicos ¿Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017? ¿Existe relación entre la selección y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017? ¿Existe relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017?	Objetivo General Conocer la relación que existe entre la profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017. Objetivos Específicos Determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017. Determinar si existe relación entre la selección y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017. Determinar si existe relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017. Determinar si existe relación entre la capacitación y el desempeño organizacional	Hipótesis General La profesionalización se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017. Hipótesis Específicas La cultura organizacional se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017. La selección se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017. El liderazgo se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017. La capacitación se relaciona con el desempeño organizacional	X: Profesionalización Indicadores de la variable independiente: X₁: Cultura organizacional X₂: Selección X₃: Liderazgo X₄: Capacitación X₅: Proceso de profesionalización Y: Desempeño Organizacional Indicadores de la variable dependiente: Y₁: Calidad del servicio Y₂: Desarrollo de nuevos servicios Y₃: Capacidad para atraer empleados Y₄: Capacidad para mantener empleados Y₅: Satisfacción de clientes	Método de investigación: El método que se utilizará en esta investigación tiene un enfoque cuantitativo. Tipo de investigación: Correlacional, midiendo el grado de relación entre las variables en estudio. Diseño de investigación: No experimental, transversal y correlacional. Recolección de datos en un determinado momento. Muestra: 110 MYPES familiares de Surquillo. Instrumentos de investigación: <u>Cuestionario Profesionalización compuesto por 5 componentes:</u> dirigido a los gerentes <u>Cuestionario Desempeño Organizacional compuesto por 6 indicadores:</u> dirigido a los gerentes. Procedimientos de recolección de datos: Excel: Para las tablas y cuadros básicos. SPSS: Para tabular las encuestas.

¿Existe relación entre la capacitación y el desempeño organizacional de las MYPES familiares el sector ferretero minorista de Surquillo, 2017? ¿Existe relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017?	de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017 Determinar si existe relación entre el proceso de profesionalización y el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.	de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017. El proceso de profesionalización se relaciona con el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo, 2017.	Y₆: Relación entre la administración y los empleados	
---	---	---	--	--

ANEXO 4. COEFICIENTE V DE AIKEN

JUECES	JUEZ 1				JUEZ 2				JUEZ 3				JUEZ 4				SUMA	V AIKEN	
ITEM	CLARIDAD	CONGRUENCIA	CONTEXTO	DOMINIO DE CONSTRUCTO	CLARIDAD	CONGRUENCIA	CONTEXTO	DOMINIO DE CONSTRUCTO	CLARIDAD	CONGRUENCIA	CONTEXTO	DOMINIO DE CONSTRUCTO	CLARIDAD	CONGRUENCIA	CONTEXTO	DOMINIO DE CONSTRUCTO			
P1	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P2	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P3	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	31.00	0.97
P5	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	31.00	0.97
P6	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P7	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P8	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	31.00	0.97
P9	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P10	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P11	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P12	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P13	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P14	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P15	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P16	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P17	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P18	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P19	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P20	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P21	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P22	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P23	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P24	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	31.00	0.97
P25	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P26	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P27	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	31.00	0.97
P28	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	31.00	0.97
P29	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	31.00	0.97
P30	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P31	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P32	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P33	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P34	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P35	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P36	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P37	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P38	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P39	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P40	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
P41	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
DO1	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	30.00	0.94
DO2	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
DO3	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
DO4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
DO5	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
DO6	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	32.00	1.00
																		V AIKEN	0.99

ANEXO 5. VALIDACION CRITERIO DE JUECES

Lima, 25 de Julio del 2017

Estimado:
Profesor Mónica Lizama
Presente:

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en calidad de JUEZ, para validar el contenido del instrumento, que lleva por título: **Profesionalización y Desempeño Organizacional**.

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto se hace entrega formal de la operacionalización de variables involucradas en el estudio, el cuestionario, la tabla de especificaciones respectivas, y los dos formatos de validación, el cual deberá llenar de acuerdo a sus observaciones, a fin de orientar y verificar la claridad, congruencia, control de la tendenciosidad y dominio de los contenidos de los diversos ítems de los cuestionarios.

Agradezco de antemano su receptividad y colaboración. Su apoyo me permitirá adquirir habilidades y competencias profesionales y científicas que forman parte del proceso de investigación.

Quedo en espera del feedback respectivo para la mejora del presente trabajo.

Muy Atentamente:

Cristina Lavado, Ba.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de Profesionalización (Vega, Flores, Solís, Chávez, 2013) y Desempeño Organizacional (Singh, 2004), el mismo que será aplicado a gerentes de MYPES FAMILIARES DEL SECTOR MINORISTA FERRETERO DEL DISTRITO DE SURQUILLO, que corresponde a un diseño correlacional, no experimental y transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Congruencia con el contenido, Contexto correcto del ítem y Dominio del Constructo**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: _____

Fecha actual: 22/08/2017

Nombres y Apellidos de Juez: Monica Jarama

Institución donde elabora: GRADE

Años de experiencia profesional o científica: 20 años



Firma y/o Sello

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES INVOLUCRADAS EN EL ESTUDIO

Variable X:

X: Profesionalización

Definición Conceptual	La profesionalización es un proceso por el cual una empresa alcanza un grado óptimo, al implementar sistemas organizativos y metodologías de trabajo bien desarrolladas y sistematizadas. (Girardo, 2001). Esto significa, que cuando una organización alcance la profesionalización, va ser dirigida acorde a sus objetivos y metas empresariales.		Leyenda EP: Encuesta Pregunta
Definición Operacional	X1: Cultura Organizacional	1.1. Relaciones familiares	EP: 1
		1.2. Administración de la empresa	EP: 2 EP: 8
		1.3. Comunicación	EP: 3
		1.4. Resistencia al cambio	EP: 4 EP: 5
		1.5. Capacidad de adaptación	EP: 6 EP: 7
	X2: Selección	2.1. Perfil del profesional	EP: 9 EP: 10 EP: 12 – EP: 17
		2.2. Proceso de selección	EP: 11
	X3: Liderazgo	3.1. Experiencia profesional	EP: 18
		3.2. Habilidad profesional	EP: 19 – EP: 23
	X4: Capacitación	4.1. Incorporación de directivos no familiares	EP: 24
		4.2. Selección de directivos	EP: 25 – EP: 30
	X5: Proceso de profesionalización	5.1. Protocolo familiar	EP: 31 – EP: 35 EP: 41
		5.2. Asesores externos	EP: 36
		5.3. Mecanismos de preparación	EP: 37 – EP: 40
Escala Valorativa	Ordinal		

Variable Y:

Y: Desempeño Organizacional

Definición Conceptual	Según el Instituto Alfredo Coviello, el desempeño organizacional “es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acordados”.		Leyenda EP: Encuesta Pregunta
Definición Operacional	Y1: Desempeño organizacional	1.1. Calidad del producto	EP: 1
		1.2. Satisfacción del cliente	EP: 2
		1.3. Desarrollo de nuevos productos	EP: 3
		1.4. Habilidad para atraer empleados	EP: 4
		1.5. Habilidad para retener empleados	EP: 5
		1.6. Relación entre la administración y empleados	EP: 6
	Y2: Desempeño del mercado	2.1. Marketing de productos y servicios	EP: 7
		2.2. Crecimiento de ventas	EP: 8
		2.3. Utilidad	EP: 9
		2.4. Participación de mercado	EP: 10
Escala Valorativa	Ordinal		

Nº DE ENCUESTA

CUESTIONARIO DE LA PROFESIONALIZACIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Buenos días/tardes, soy bachiller de la carrera de Administración y Emprendimiento de la universidad San Ignacio de Loyola. En esta oportunidad me encuentro realizando una investigación sobre los factores de la profesionalización, y su relación con el desempeño organizacional de las empresas familiares pymes del sector ferretero de surquillo, para obtener el grado de licenciada y sería muy importante para mí contar con su participación. La encuesta dura aproximadamente 10 minutos. ¡Muchas Gracias!

I. Datos Generales de la Empresa

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	
DOMICILIO:	
TELÉFONO:	
CORREO ELECTRÓNICO:	
NOMBRE DEL GERENTE O PROPIETARIO:	
GIRO O ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA	
¿LA EMPRESA ES ADMINISTRADA POR MIEMBROS DE LA FAMILIA? <u>marcar con una X</u>	SI ☐ No ☐
TOTAL DE EMPLEADOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA	_____
NÚMERO DE TRABAJADORES OPERATIVOS FAMILIARES	_____
NÚMERO DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS FAMILIARES	_____
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	_____
SITUACIÓN EN LA EMPRESA DE QUIEN RESPONDE EL CUESTIONARIO	1 - Propietario 4 - Asesor 2 - Directivo familiar 5 - Esposo (a) 3 - Directivo no familiar 6 - Hijo (a) ☐ Otros: _____

FECHA DE ENTREVISTA

HORA INICIO : (Usar 24 horas)

HORA FIN : (Usar 24 horas)

→ espacio para
escribir

QUIEN DA LA ENTREVISTA : UN PROFESIONAL CONTRATADO
~~EL GERENTE~~.

EL PROPIETARIO / DUEÑO

II. Profesionalización

A continuación, se listan una serie de afirmaciones sobre los factores de la profesionalización. Por favor, marque con una "X" que tan de acuerdo o desacuerdo está en los espacios disponibles, siendo 1 muy en desacuerdo y 7 muy de acuerdo.

Cambiar al orden.

Revisar estos ítems, son muchos. Pagar atención

AFIRMACIONES	May en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	May de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Cultura Organizacional							
En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P1. Existan buenas relaciones familiares.							
P2. Exista orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar.							
P3. Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.							
P4. No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.							
P5. No exista resistencia al cambio por parte de la familia.							
P6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.							
P7. La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.							
P8. El propietario comparta las tareas de administración en la empresa.							

P1I

P2I

Liderazgo	En una empresa es un factor crítico en su proceso de crecimiento y repetición de los ciclos de vida.
-----------	--

Porar →
su otro
lado hoja

profesionalización que:							
P18. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.							
P19. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto grado de proactividad.							
P20. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa posea (n) amplia libertad para la toma de decisiones.							
P21. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa posea (n) una alta capacidad de lograr consensos con la familia.							
P22. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa comparta (n) valores familiares en la administración.							
P23. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa logre (n) un liderazgo efectivo.							
Capacitación En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P24. Exista incorporación de directivos no familiares							
P25. Existan procesos competitivos de selección de los directivos.							
P26. La elección del personal sea solo por referencias, sin un proceso formal de selección.							
P27. Los directivos no familiares sean competentes.							

Pasar en
 otra
 hoja
 donde se
 vea solo
 que
 separar las
 alternativas

P28. Exista lealtad de los directivos no familiares,							
P29. Exista permanencia de directivos no familiares,							
P30. Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.							
Proceso de profesionalización							
En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P31. La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización. (protocolo familiar)							
P32. El proceso de profesionalización sea liderado por la familia.							
P33. Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos.							
P34. Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.							
P35. Los roles de la familia en la administración de la empresa familiar sean claramente definidos.							
P36. Existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.							
P37. Existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.							
P38. Existan mecanismos a interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización.							
P39. Existan procesos de preparación de sucesores							

profesionales al interior de la familia.							
P40. Existan procesos de control de administración a interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales.							
P41. El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa.							

CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones: Mejor definición del tema y las preguntas, todo este mezclado y no se sabe cuál es el texto introductorio y cuáles las preguntas.
Sugerencias: En la hoja de datos de la empresa se han escrito las sugerencias que se deberán considerar para obtener una buena base de datos. También es importante definir el INSTRUMENTO: para poder comparar respuestas.

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (X)

NO ()

Observaciones: Pero hay que diferenciar los temas, no hacerlos continuos y de preferencia poner cada tema en una hoja.
Sugerencias: Nomenclatura de las variables para cada pregunta falta definir es P1... P10-3

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones: En la parte de familiar y dueño de la empresa, creo que es lo mismo.
Sugerencias: Tratar de uniformizar, o sea utilizar el término familiar o dueño no ambos.

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones: Pero los textos son en algunos casos muy técnicos para que lo entiendan las personas involucradas en el tema.
Sugerencias: Para esta se debe escoger la persona correcta para ser entrevistada.

5) ¿Las opciones de respuesta están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem(cada pregunta) o reactivo del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones: En el Q de factores de Preformalización había que revisar las alternativas porque son demasiadas (7 más).
Sugerencias: Creo que tener 5 alternativas de respuestas estaría bien. Claro que antes de cambiar había que revisar la bibliografía de trabajos anteriores donde se aplicó este set de respuestas.

6) ¿Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI (X)

NO ()

Observaciones: No tengo mucha observación aquí porque no domino los términos del tema, pero en general creo que hay correspondencia.
Sugerencias:

III. Desempeño Organizacional

A continuación, se listan una serie de preguntas sobre el desempeño organizacional de su empresa.

Por favor, marque con una "X" utilizando la siguiente escala de 5 puntos, donde:

1 = Peor 2 = No es bueno 3 = Satisfactorio 4 = Bueno 5 = Muy bueno

PREGUNTAS	Peor	No es bueno	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno
	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL					
¿Cómo podría comparar el desempeño de su organización durante los últimos tres años, a la de otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo en relación con:					
P1. Calidad de productos o servicios					
P2. Desarrollo de nuevos productos o servicios					
P3. Capacidad para atraer empleados					
P4. Capacidad para retener empleados					
P5. Satisfacción de clientes o clientes					
P6. Relaciones entre la dirección y los empleados					
DESEMPEÑO DEL MERCADO					
En comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía el desempeño de su organización en los últimos tres años en términos de:					
P7. ¿Comercialización de productos o servicios?					
P8. ¿Crecimiento en las ventas?					
P9. ¿Rentabilidad?					
P10. ¿Cuota de mercado?					

Quedo agradecido de su aporte a este estudio.

CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (x)

Observaciones: Diferencia bien cual es el tipo introductorio, el cual debe estar en el encabezado, luego orden hacer la matriz de preguntas y respuestas.

Sugerencias:

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (x)

NO ()

Observaciones:

Sugerencias:

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (x)

Observaciones:

Sugerencias:

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (x)

Observaciones:

Sugerencias:

5) ¿Las opciones de respuesta están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem(cada pregunta) o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (x)

NO ()

Observaciones: Es una escala con alternativas de respuesta, correcta.

Sugerencias:

6) ¿Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI ()

NO ()

Observaciones: Prof. no responder porque no maneja el tema de los conceptos administrativos.

Sugerencias:

CUESTIONARIO “PROFESIONALIZACIÓN”
MARQUE CON UNA X

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

N°	Ítems (Afirmaciones)	Claridad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Dominio del ⁴ Constructo		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Cultura Organizacional En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:									
1	P1. Existen buenas relaciones familiares.	/		/		/		/		
2	P2. Existe orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar.	/		/		/		/		Especially in longer
3	P3. Existen buenos canales de comunicación al interior de la empresa.	/		/		/		/		
4	P4. No existe resistencia al cambio por parte de los empleados.	/		/		/		/		Buenos ejemplos que Tipo de cambio.
5	P5. No existe resistencia al cambio por parte de la familia.	/		/		/		/		SI NO
6	P6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.	/		/		/		/		
7	P7. La familia posee la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.	/		/		/		/		
8	P8. El propietario comparte las tareas de administración en la empresa.	/		/		/		/		
	Selección En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:									
9	P9. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.	/		/		/		/		

INVENTARIO DEL CUESTIONARIO "DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL"
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

N°	Ítems (Afirmaciones)	Claridad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Dominio del Constructo ⁴		Superficies
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	P1. ¿Cómo podría comparar el desempeño de su organización durante los últimos tres años, a la de otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo en relación con:									
2	P2. Calidad de productos o servicios	✓		✓				✓		
3	P3. Desarrollo de nuevos productos o servicios	✓		✓		✓		✓		
4	P4. Capacidad para atraer empleados	✓		✓		✓		✓		
5	P5. Capacidad para retener empleados	✓		✓		✓		✓		
6	P6. Satisfacción de clientes o clientes	✓		✓		✓		✓		
7	P7. Relaciones entre la dirección y los empleados	✓		✓		✓		✓		Ejecutivo Director
8	P8. En comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía el desempeño de su organización en los últimos tres años en términos de:									
9	P9. ¿Comercialización de productos o servicios?	✓		✓		✓		✓		
10	P10. ¿Crecimiento en las ventas?	✓		✓		✓		✓		

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

² El ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)

³ En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

SUGERENCIAS FINALES

- 1) Hacer una pequeña encuesta piloto con 3 empresas que no estén en tu muestra de estudio para ver si se entiende o no los ítems. Es muy importante hacer un piloto de encuesta antes de hacer el trabajo de campo final, ello te permitirá ajustar mejor tus instrumentos.
- 2) Definir bien lo entrevistado.
- 3) Cada uno de tus variables debe tener un nombre pare a B-D, queremos que sean de P1-3 P40-II y P1-1 a P40-II, No olviden de esto.

Lima, 06 de Septiembre del 2017

Estimado:

Profesor Jorge Javier

Presente:

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en calidad de JUEZ, para validar el contenido del instrumento, que lleva por título: **Profesionalización y Desempeño Organizacional**.

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto se hace entrega formal de la operacionalización de variables involucradas en el estudio, el cuestionario, la tabla de especificaciones respectivas, y los dos formatos de validación, el cual deberá llenar de acuerdo a sus observaciones, a fin de orientar y verificar la claridad, congruencia, control de la tendenciosidad y dominio de los contenidos de los diversos ítems de los cuestionarios.

Agradezco de antemano su receptividad y colaboración. Su apoyo me permitirá adquirir habilidades y competencias profesionales y científicas que forman parte del proceso de investigación.

Quedo en espera del feedback respectivo para la mejora del presente trabajo.

Muy Atentamente:

Cristina Lavado, Ba.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de **Profesionalización (Vega, Flores, Solís, Chávez, 2013)** y **Desempeño Organizacional (Singh, 2004)**, el mismo que será aplicado a gerentes de MYPES FAMILIARES DEL SECTOR MINORISTA FERRETERO DEL DISTRITO DE SURQUILLO, que corresponde a un diseño correlacional, no experimental y transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Congruencia con el contenido, Contexto correcto del ítem y Dominio del Constructo**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso sea necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: _____

Fecha actual: Lunes 13 de setiembre de 2017

Nombres y Apellidos de Juez: Javier Vidales Jorge Luis

Institución donde elabora: San Ignacio de Loyola

Años de experiencia profesional o científica: 3 años

Firma y/o Sello

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES INVOLUCRADAS EN EL ESTUDIO

Variable X:

X: Profesionalización

Definición Conceptual	La profesionalización es un proceso por el cual una empresa alcanza un grado óptimo, al implementar sistemas organizativos y metodologías de trabajo bien desarrolladas y sistematizadas. (Girardo, 2001). Esto significa, que cuando una organización alcance la profesionalización, va ser dirigida acorde a sus objetivos y metas empresariales.		Leyenda EP: Encuesta Pregunta
Definición Operacional	X1: Cultura Organizacional	1.1. Relaciones familiares	EP: 1
		1.2. Administración de la empresa	EP: 2 EP: 8
		1.3. Comunicación	EP: 3
		1.4. Resistencia al cambio	EP: 4 EP: 5
		1.5. Capacidad de adaptación	EP: 6 EP: 7
	X2: Selección	2.1. Perfil del profesional	EP: 9 EP: 10 EP: 12 – EP: 17
		2.2. Proceso de selección	EP: 11
	X3: Liderazgo	3.1. Experiencia profesional	EP: 18
		3.2. Habilidad profesional	EP: 19 – EP: 23
	X4: Capacitación	4.1. Incorporación de directivos no familiares	EP: 24
		4.2. Selección de directivos	EP: 25 – EP: 30
	X5: Proceso de profesionalización	5.1. Protocolo familiar	EP: 31 – EP: 35 EP: 41
		5.2. Asesores externos	EP: 36
		5.3. Mecanismos de preparación	EP: 37 – EP: 40
Escala Valorativa	Ordinal		

Variable Y:

Y: Desempeño Organizacional

Definición Conceptual	Según el Instituto Alfredo Coviello, el desempeño organizacional “es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados”.		Leyenda EP: Encuesta Pregunta
Definición Operacional	Y1: Desempeño organizacional	1.1. Calidad del producto	EP: 1
		1.2. Satisfacción del cliente	EP: 2
		1.3. Desarrollo de nuevos productos	EP: 3
		1.4. Habilidad para atraer empleados	EP: 4
		1.5. Habilidad para retener empleados	EP: 5
		1.6. Relación entre la administración y empleados	EP: 6
	Y2: Desempeño del mercado	2.1. Marketing de productos y servicios	EP: 7
		2.2. Crecimiento de ventas	EP: 8
		2.3. Utilidad	EP: 9
		2.4. Participación de mercado	EP: 10
Escala Valorativa	Ordinal		

CUESTIONARIO DE LA PROFESIONALIZACIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Buenos días/tardes, soy bachiller de la carrera de Administración y Emprendimiento de la universidad San Ignacio de Loyola. En esta oportunidad me encuentro realizando una investigación sobre los factores de la profesionalización, y su relación con el desempeño organizacional de las empresas familiares pymes del sector ferretero de surquillo, para obtener el grado de licenciada y sería muy importante para mí contar con su participación. La encuesta dura aproximadamente 10 minutos. ¡Muchas Gracias!

I. Datos Generales de la Empresa

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	
DOMICILIO:	
TELÉFONO:	
CORREO ELECTRÓNICO:	
NOMBRE DEL GERENTE O PROPIETARIO:	
¿LA EMPRESA ES ADMINISTRADA POR MIEMBROS DE LA FAMILIA? MARCAR CON UNA X	SI _____ No _____
TOTAL DE EMPLEADOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA	_____
NÚMERO DE TRABAJADORES FAMILIARES	_____
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	_____
SITUACIÓN EN LA EMPRESA DE QUIEN RESPONDE EL CUESTIONARIO. (Circule el número de la respuesta)	1. Gerente/Administrador externo 2. Gerente/Administrador familiar 3. Dueño

II. Profesionalización

A continuación, se listan una serie de afirmaciones sobre los factores de la profesionalización. Por favor, marque con una "X" que tan de acuerdo o desacuerdo está en los espacios disponibles, siendo 1 muy en desacuerdo y 7 muy de acuerdo.

AFIRMACIONES	May en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmen te en desacuerdo	Indiferente	Parcialmen te de acuerdo	De acuerdo	May de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Cultura Organizacional En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P1. Existan buenas relaciones familiares.							
P2. Exista orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar.							
P3. Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.							
P4. No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.							
P5. No exista resistencia al cambio por parte de la familia.							
P6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.							
P7. La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.							
P8. El propietario comparta las tareas de administración en la empresa.							
Selección En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P9. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.							
P10. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.							

P11. Existen procesos competitivos de selección de los profesionales.							
P12. Existe una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.							
P13. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa sean familiares directos.							
P14. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos.							
P15. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa tengan conocimiento previo del negocio.							
P16. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto compromiso hacia ella.							
P17. El/los profesional/les que se incorpore (n) cuente (n) con el respaldo de la familia propietaria.							
Liderazgo En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P18. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.							
P19. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto grado de proactividad.							
P20. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa posea (n) amplia libertad para la toma de decisiones.							
P21. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa posea (n) una alta capacidad de lograr consensos con la familia.							
P22. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa comparta (n) valores familiares en la administración.							
P23. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa logre (n) un liderazgo efectivo.							

Capacitación En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P24. Exista incorporación de directivos no familiares							
P25. Existan procesos competitivos de selección de los directivos.							
P26. La elección del personal sea solo por referencias, sin un proceso formal de selección.							
P27. Los directivos no familiares sean competentes.							
P28. Exista lealtad de los directivos no familiares.							
P29. Exista permanencia de directivos no familiares.							
P30. Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.							
Proceso de profesionalización En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P31. La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización. (protocolo familiar)							
P32. El proceso de profesionalización sea liderado por la familia.							
P33. Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos.							
P34. Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.							
P35. Los roles de la familia en la administración de la empresa familiar sean claramente definidos.							
P36. Existan acciones externas que ayuden al proceso de profesionalización.							
P37. Existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.							
P38. Existan mecanismos a interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización.							

P39. Existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.							
P40. Existan procesos de control de administración a interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales.							
P41. El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa.							

CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

SI ☒

NO ()

Observaciones: Si la investigación se circunscribe a las empresas familiares, la P. 8. El momento, comparta los temas de

Sugerencias: que no se enfoca.

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI ☒

NO ()

Observaciones: cambiar la P. 4 a la dimensión Selección o determinación, porque debe mantenerse en capacitación.

Sugerencias:

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ()

NO ☒

Observaciones:

Sugerencias:

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO ☒

Observaciones:

Sugerencias:

5) ¿Las opciones de respuesta están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem(cada pregunta) o reactivo del INSTRUMENTO?

SI ☒

NO ()

Observaciones:

Sugerencias:

6) ¿Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI ()

NO ()

Observaciones: En la P. 27 no está alineada a la dimensión capacitación

Sugerencias: considerarla en desarrollo org. relacionado a interacción porque se mantiene ahí.

III. Desempeño Organizacional

A continuación, se listan una serie de preguntas sobre el desempeño organizacional de su empresa. Por favor, marque con una "X" utilizando la siguiente escala de 5 puntos, donde:

1 = Peor 2 = No es bueno 3 = Satisfactorio 4 = Bueno 5 = Muy bueno

PREGUNTAS	Peor	No es bueno	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno
	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL					
¿Cómo podría comparar el desempeño de su organización durante los últimos tres años, a la de otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo en relación con:					
P1. Calidad de productos o servicios					
P2. Desarrollo de nuevos productos o servicios					
P3. Capacidad para atraer empleados					
P4. Capacidad para retener empleados					
P5. Satisfacción de clientes o clientes					
P6. Relaciones entre la dirección y los empleados					
DESEMPEÑO DEL MERCADO					
En comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía el desempeño de su organización en los últimos tres años en términos de:					
P7. ¿Comercialización de productos o servicios?					
P8. ¿Crecimiento en las ventas?					
P9. ¿Rentabilidad?					
P10. ¿Cuota de mercado?					

Quedo agradecido de su aporte a este estudio.

CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones: Las preguntas de desempeño de mercado percibido no deben tener signos de interrogación

Sugerencias:

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI ()

NO (X)

Observaciones: Cambiar de orden, P9 al final y P10 penúltima

Sugerencias:

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones:

Sugerencias:

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones: La P5 "satisfacción de clientes o clientes" no se entiende

Sugerencias:

5) ¿Las opciones de respuesta están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem (cada pregunta) o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:

Sugerencias:

6) ¿Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI (X)

NO ()

Observaciones:

Sugerencias: Se sugiere utilizar los ítems de desempeño organizacional, los otros están más relacionados al marketing y no tanto a la gestión del negocio.

CUESTIONARIO "PROFESIONALIZACIÓN"
MARQUE CON UNA X
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

N°	Ítems (Afirmaciones)	Claridad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Dominio del ⁴ Constructo		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Cultura Organizacional En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:									
1	P1. Existen buenas relaciones familiares.	X		X		X		X		
2	P2. Existe orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar.	X		X		X		X		
3	P3. Existen buenos canales de comunicación al interior de la empresa.	X		X		X		X		
4	P4. No existe resistencia al cambio por parte de los empleados.	X		X		X		X		
5	P5. No existe resistencia al cambio por parte de la familia.	X		X		X		X		
6	P6. Los empleados venían la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.	X		X		X		X		
7	P7. La familia posee la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.	X		X		X		X		
8	P8. El propietario comparte las tareas de administración en la empresa.	X		X			X	X		
	Selección En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:									
9	P9. Se selecciona a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.	X		X		X		X		
10	P10. Se selecciona a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.	X		X		X		X		
11	P11. Existen procesos competitivos de selección de los profesionales.	X		X		X		X		
12	P12. Existe una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.	X		X		X		X		

13	P13. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa sean familiares directos.	X						X				
14	P14. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos.	X						X				
15	P15. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa tengan conocimiento previo del negocio.	X						X				
16	P16. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto compromiso hacia ella.	X						X				
17	P17. El/los profesional/les que se incorpore (n) cuente (n) con el respaldo de la familia propietaria.	X						X				
	Liderazgo Es una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:											
18	P18. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X						X				
19	P19. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto grado de proactividad.	X						X				
20	P20. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa posea (n) amplia libertad para la toma de decisiones.	X						X				
21	P21. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa posea (n) una alta capacidad de lograr consensos con la familia.	X						X				
22	P22. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa comparta (n) valores familiares en la administración.	X						X				
23	P23. El/los profesional/les que se incorpore (n) a la empresa logre (n) un liderazgo efectivo.	X						X				
24	P24. Exista incorporación de directivos no familiares.	X						X		X		leg. observaciones y sugerencias
25	P25. Existen procesos competitivos de selección de los directivos.	X						X				
26	P26. La elección del personal sea solo por referencias, sin un proceso formal de selección.	X						X				
27	P27. Los directivos no familiares sean competentes.	X						X		X		leg. observaciones y sugerencias

CUESTIONARIO "DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL"
MARQUE CON UNA X
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

N°	Items (Afirmaciones)	Claridad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Dominio del ⁴ Constructo		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	¿Cómo podría comparar el desempeño de su organización durante los últimos tres años, a la de otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo en relación con:									
1	P1. Calidad de productos o servicios	X		X		X		X		
2	P2. Desarrollo de nuevos productos o servicios	X		X		X		X		
3	P3. Capacidad para atraer empleados	X		X		X		X		
4	P4. Capacidad para retener empleados	X		X		X		X		
5	P5. Satisfacción de clientes o clientes	X		X		X		X		
6	P6. Relaciones entre la dirección y los empleados	X		X		X		X		
	En comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía el desempeño de su organización en los últimos tres años en términos de:									
7	P7. ¿Comercialización de productos o servicios?	X		X		X		X		mejor comercialización
8	P8. ¿Crecimiento en las ventas?	X		X		X		X		mejor crecimiento
9	P9. ¿Rentabilidad?		X		X	X		X		mejor rentabilidad
10	P10. ¿Cota de mercado?		X		X	X		X		mejor cotización

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.
² El ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)
³ En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto
⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

Lima, 14 de Septiembre del 2017

Estimado:
Profesor Eleazar Peralta
Presente:

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en calidad de JUEZ, para validar el contenido del instrumento, que lleva por título: **Profesionalización y Desempeño Organizacional**.

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto se hace entrega formal de la operacionalización de variables involucradas en el estudio, el cuestionario, la tabla de especificaciones respectivas, y los dos formatos de validación, el cual deberá llenar de acuerdo a sus observaciones, a fin de orientar y verificar la claridad, congruencia, control de la tendenciosidad y dominio de los contenidos de los diversos ítems de los cuestionarios.

Agradezco de antemano su receptividad y colaboración. Su apoyo me permitirá adquirir habilidades y competencias profesionales y científicas que forman parte del proceso de investigación.

Quedo en espera del feedback respectivo para la mejora del presente trabajo.

Muy Atentamente:

Cristina Lavado, Ba.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de **Profesionalización (Vega, Flores, Solís, Chávez, 2013)** y **Desempeño Organizacional (Singh, 2004)**, el mismo que será aplicado a gerentes de MYPES FAMILIARES DEL SECTOR MINORISTA FERRETERO DEL DISTRITO DE SURQUILLO, que corresponde a un diseño correlacional, no experimental y transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Congruencia con el contenido, Contexto correcto del ítem y Dominio del Constructo**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso sea necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: _____

Fecha actual: _____

Nombres y Apellidos de Juez: ELEAZAR PERALTA LOAYZA

Institución donde elabora: CPEL

Años de experiencia profesional o científica: 25 AÑOS


Firma y/o Sello

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES INVOLUCRADAS EN EL ESTUDIO

Variable X:

X: Profesionalización

Definición Conceptual	La profesionalización es un proceso por el cual una empresa alcanza un grado óptimo, al implementar sistemas organizativos y metodologías de trabajo bien desarrolladas y sistematizadas. (Girardo, 2001). Esto significa, que cuando una organización alcance la profesionalización, va ser dirigida acorde a sus objetivos y metas empresariales.		Leyenda EP: Encuesta Pregunta
Definición Operacional	X1: Cultura Organizacional	1.1. Relaciones familiares	EP: 1
		1.2. Administración de la empresa	EP: 2 EP: 8
		1.3. Comunicación	EP: 3
		1.4. Resistencia al cambio	EP: 4 EP: 5
		1.5. Capacidad de adaptación	EP: 6 EP: 7
	X2: Selección	2.1. Perfil del profesional	EP: 9 EP: 10 EP: 12 – EP: 17
		2.2. Proceso de selección	EP: 11
	X3: Liderazgo	3.1. Experiencia profesional	EP: 18
		3.2. Habilidad profesional	EP: 19 – EP: 23
	X4: Capacitación	4.1. Incorporación de directivos no familiares	EP: 24
		4.2. Selección de directivos	EP: 25 – EP: 30
	X5: Proceso de profesionalización	5.1. Protocolo familiar	EP: 31 – EP: 35 EP: 41
		5.2. Asesores externos	EP: 36
		5.3. Mecanismos de preparación	EP: 37 – EP: 40
Escala Valorativa	Ordinal		

Variable Y:

Y: Desempeño Organizacional

Definición Conceptual	Según el Instituto Alfredo Coviello, el desempeño organizacional "es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acordados".		Leyenda EP: Encuesta Pregunta
Definición Operacional	Y1: Desempeño organizacional	1.1. Calidad del producto	EP: 1
		1.2. Satisfacción del cliente	EP: 2
		1.3. Desarrollo de nuevos productos	EP: 3
		1.4. Habilidad para atraer empleados	EP: 4
		1.5. Habilidad para retener empleados	EP: 5
		1.6. Relación entre la administración y empleados	EP: 6
	Y2: Desempeño del mercado	2.1. Marketing de productos y servicios	EP: 7
		2.2. Crecimiento de ventas	EP: 8
		2.3. Utilidad	EP: 9
		2.4. Participación de mercado	EP: 10
Escala Valorativa	Ordinal		

CUESTIONARIO DE LA PROFESIONALIZACIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Buenos días/tardes, soy bachiller de la carrera de Administración y Emprendimiento de la universidad San Ignacio de Loyola. En esta oportunidad me encuentro realizando una investigación sobre los factores de la profesionalización, y su relación con el desempeño organizacional de las empresas familiares pymes del sector ferretero de surquillo, para obtener el grado de licenciada y sería muy importante para mí contar con su participación. La encuesta dura aproximadamente 10 minutos. ¡Muchas Gracias!

I. Datos Generales de la Empresa

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	
DOMICILIO:	
TELÉFONO:	
CORREO ELECTRÓNICO:	
NOMBRE DEL GERENTE O PROPIETARIO:	
¿LA EMPRESA ES ADMINISTRADA POR MIEMBROS DE LA FAMILIA? MARCAR CON UNA X	SI _____ No _____
TOTAL DE EMPLEADOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA	_____
NÚMERO DE TRABAJADORES FAMILIARES	_____
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	_____
SITUACIÓN EN LA EMPRESA DE QUIEN RESPONDE EL CUESTIONARIO. (Circule el número de la respuesta)	1. Gerente/Administrador externo 2. Gerente/Administrador familiar 3. Dueño

II. Profesionalización

A continuación, se listan una serie de afirmaciones sobre los factores de la profesionalización. Por favor, marque con una "X" que tan de acuerdo o desacuerdo está en los espacios disponibles, siendo 1 *muy en desacuerdo* y 7 *muy de acuerdo*.

AFIRMACIONES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmen te en desacuerdo	Indiferente	Parcialmen te de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Cultura Organizacional En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P1. Existan buenas relaciones familiares.							
P2. Exista orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar.							
P3. Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.							
P4. No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.							
P5. No exista resistencia al cambio por parte de la familia.							
P6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.							
P7. La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.							
P8. El propietario comparta las tareas de administración en la empresa.							
Selección En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P9. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.							
P10. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.							

P11. Existan procesos competitivos de selección de los profesionales.							
P12. Exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.							
P13. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa sean familiares directos.							
P14. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos.							
P15. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa tengan conocimiento previo del negocio.							
P16. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto compromiso hacia ella.							
P17. El/los profesional/es que se incorpore (n) cuente (n) con el respaldo de la familia propietaria.							
Liderazgo En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P18. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.							
P19. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto grado de proactividad.							
P20. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa posea (n) amplia libertad para la toma de decisiones.							
P21. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa posea (n) una alta capacidad de lograr consensos con la familia.							
P22. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa comparta (n) valores familiares en la administración.							
P23. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa logre (n) un liderazgo efectivo.							

Capacitación En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P24. Exista incorporación de directivos no familiares							
P25. Existan procesos competitivos de selección de los directivos.							
P26. La elección del personal sea solo por referencia, sin un proceso formal de selección.							
P27. Los directivos no familiares sean competentes.							
P28. Exista lealtad de los directivos no familiares,							
P29. Exista permanencia de directivos no familiares.							
P30. Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.							
Proceso de profesionalización En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P31. La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización. (protocolo familiar)							
P32. El proceso de profesionalización sea liderado por la familia.							
P33. Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos.							
P34. Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.							
P35. Los roles de la familia en la administración de la empresa familiar sean claramente definidos.							
P36. Existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.							
P37. Existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.							
P38. Existan mecanismos a interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización.							

P39. Existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.							
P40. Existan procesos de control de administración a interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales.							
P41. El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa.							

CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

5) ¿Las opciones de respuesta están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem (cada pregunta) o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

6) ¿Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

III. Desempeño Organizacional

A continuación, se listan una serie de preguntas sobre el desempeño organizacional de su empresa.

Por favor, marque con una "X" utilizando la siguiente escala de 5 puntos, donde:

1 = Peor 2 = No es bueno 3 = Satisfactorio 4 = Bueno 5 = Muy bueno

PREGUNTAS	Peor	No es bueno	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno
	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL					
¿Cómo podría comparar el desempeño de su organización durante los últimos tres años, a la de otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo en relación con:					
P1. Calidad de productos o servicios					
P2. Desarrollo de nuevos productos o servicios					
P3. Capacidad para atraer empleados					
P4. Capacidad para retener empleados					
P5. Satisfacción de clientes o clientes					
P6. Relaciones entre la dirección y los empleados					
DESEMPEÑO DEL MERCADO					
En comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía el desempeño de su organización en los últimos tres años en términos de:					
P7. ¿Comercialización de productos o servicios?					
P8. ¿Crecimiento en las ventas?					
P9. ¿Rentabilidad?					
P10. ¿Cuota de mercado?					

Quedo agradecido de su aporte a este estudio.

CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones: *LA SALUD ES UNA VARIABLE SUBJETIVA PORQUE TIENE*

PENSAMIENTOS DIFERENTES P.

Sugerencias: *CONVIENE LA 1222 POR CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS*

SEGUN EL CONTENIDO

5) ¿Las opciones de respuesta están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem(cada pregunta) o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

6) ¿Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

CUESTIONARIO "PROFESIONALIZACIÓN"
MARQUE CON UNA X
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

N°	Ítems (Afirmaciones)	Claridad ⁶		Congruencia ⁷		Contexto ⁸		Dominio del ⁹ Constructo		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Cultura Organizacional En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:									
1	P1. Existen buenas relaciones familiares.	✓		✓		✓		✓		
2	P2. Existe orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar.	✓		✓		✓		✓		
3	P3. Existen buenos canales de comunicación al interior de la empresa.	✓		✓		✓		✓		
4	P4. No existe resistencia al cambio por parte de los empleados.		✓	✓		✓		✓		
5	P5. No existe resistencia al cambio por parte de la familia.		✓	✓		✓		✓		
6	P6. Los empleados tienen la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.	✓		✓		✓		✓		
7	P7. La familia posee la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.	✓		✓		✓		✓		
8	P8. El propietario comparte las tareas de administración en la empresa.	✓		✓		✓		✓		
	Selección En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:									
9	P9. Se selecciona a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.	✓		✓		✓		✓		
10	P10. Se selecciona a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.	✓		✓		✓		✓		
11	P11. Existen procesos competitivos de selección de los profesionales.	✓		✓		✓		✓		
12	P12. Existe una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.	✓		✓		✓		✓		

**CUESTIONARIO “DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL”
MARQUE CON UNA X
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)**

N°	Ítems (Afirmaciones)	Claridad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Dominio del ⁴ Constructo		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	¿Cómo podría comparar el desempeño de su organización durante los últimos tres años, a la de otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo en relación con:									
1	P1. Calidad de productos o servicios		X	✓			X	✓		
2	P2. Desarrollo de nuevos productos o servicios	✓		✓		✓		✓		
3	P3. Capacidad para atraer empleados	✓		✓		✓		✓		
4	P4. Capacidad para retener empleados	✓		✓		✓		✓		
5	P5. Satisfacción de clientes o clientes	✓		✓		✓		✓		
6	P6. Relaciones entre la dirección y los empleados	✓		✓		✓		✓		
	En comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía el desempeño de su organización en los últimos tres años en términos de:									
7	P7. ¿Comercialización de productos o servicios?	✓		✓		✓		✓		
8	P8. ¿Crecimiento en las ventas?	✓		✓		✓		✓		
9	P9. ¿Rentabilidad?	✓		✓		✓		✓		
10	P10. ¿Costo de mercado?	✓		✓		✓		✓		

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

² El ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)

³ En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto

⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

Lima, 06 de Septiembre del 2017

Estimado:
Profesor Edson Huare
Presente:

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en calidad de JUEZ, para validar el contenido del instrumento, que lleva por título: **Profesionalización y Desempeño Organizacional**.

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto se hace entrega formal de la operacionalización de variables involucradas en el estudio, el cuestionario, la tabla de especificaciones respectivas, y los dos formatos de validación, el cual deberá llenar de acuerdo a sus observaciones, a fin de orientar y verificar la claridad, congruencia, control de la tendenciosidad y dominio de los contenidos de los diversos ítems de los cuestionarios.

Agradezco de antemano su receptividad y colaboración. Su apoyo me permitirá adquirir habilidades y competencias profesionales y científicas que forman parte del proceso de investigación.

Quedo en espera del feedback respectivo para la mejora del presente trabajo.

Muy Atentamente:

Cristina Lavado, Ba.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de **Profesionalización** (Vega, Flores, Solís, Chávez, 2013) y **Desempeño Organizacional** (Singh, 2004), el mismo que será aplicado a gerentes de MYPES FAMILIARES DEL SECTOR MINORISTA FERRETERO DEL DISTRITO DE SURQUILLO, que corresponde a un diseño correlacional, no experimental y transversal.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción**, **Congruencia con el contenido**, **Contexto correcto del ítem** y **Dominio del Constructo**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso sea necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez N°: _____

Fecha actual: 03/08/17

Nombres y Apellidos de Juez: EDSON JORGE HUARE

Institución donde elabora: USIL

Años de experiencia profesional o científica: 9 AÑOS

Firma y/o Sello

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES INVOLUCRADAS EN EL ESTUDIO

Variable X:

X: Profesionalización

Definición Conceptual	La profesionalización es un proceso por el cual una empresa alcanza un grado óptimo, al implementar sistemas organizativos y metodologías de trabajo bien desarrolladas y sistematizadas. (Girardo, 2001). Esto significa, que cuando una organización alcance la profesionalización, va ser dirigida acorde a sus objetivos y metas empresariales.		Leyenda EP: Encuesta Pregunta
Definición Operacional	X1: Cultura Organizacional	1.1. Relaciones familiares	EP: 1
		1.2. Administración de la empresa	EP: 2 EP: 8
		1.3. Comunicación	EP: 3
		1.4. Resistencia al cambio	EP: 4 EP: 5
		1.5. Capacidad de adaptación	EP: 6 EP: 7
	X2: Selección	2.1. Perfil del profesional	EP: 9 EP: 10 EP: 12 – EP: 17
		2.2. Proceso de selección	EP: 11
	X3: Liderazgo	3.1. Experiencia profesional	EP: 18
		3.2. Habilidad profesional	EP: 19 – EP: 23
	X4: Capacitación	4.1. Incorporación de directivos no familiares	EP: 24
		4.2. Selección de directivos	EP: 25 – EP: 30
	X5: Proceso de profesionalización	5.1. Protocolo familiar	EP: 31 – EP: 35 EP: 41
		5.2. Asesores externos	EP: 36
		5.3. Mecanismos de preparación	EP: 37 – EP: 40
Escala Valorativa	Ordinal		

Variable Y:

Y: Desempeño Organizacional

Definición Conceptual	Según el Instituto Alfredo Coviello, el desempeño organizacional "es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acordados".		Leyenda EP: Encuesta Pregunta
Definición Operacional	Y1: Desempeño organizacional	1.1. Calidad del producto	EP: 1
		1.2. Satisfacción del cliente	EP: 2
		1.3. Desarrollo de nuevos productos	EP: 3
		1.4. Habilidad para atraer empleados	EP: 4
		1.5. Habilidad para retener empleados	EP: 5
		1.6. Relación entre la administración y empleados	EP: 6
	Y2: Desempeño del mercado	2.1. Marketing de productos y servicios	EP: 7
		2.2. Crecimiento de ventas	EP: 8
		2.3. Utilidad	EP: 9
		2.4. Participación de mercado	EP: 10
Escala Valorativa	Ordinal		

CUESTIONARIO DE LA PROFESIONALIZACIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Buenos días/tardes, soy bachiller de la carrera de Administración y Emprendimiento de la universidad San Ignacio de Loyola. En esta oportunidad me encuentro realizando una investigación sobre los factores de la profesionalización, y su relación con el desempeño organizacional de las empresas familiares pymes del sector ferretero de surquillo, para obtener el grado de licenciada y sería muy importante para mí contar con su participación. La encuesta dura aproximadamente 10 minutos. ¡Muchas Gracias!

1. Datos Generales de la Empresa

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	
DOMICILIO:	
TELÉFONO:	
CORREO ELECTRÓNICO:	
NOMBRE DEL GERENTE O PROPIETARIO:	
¿LA EMPRESA ES ADMINISTRADA POR MIEMBROS DE LA FAMILIA? MARCAR CON UNA X	Si _____ No _____
TOTAL DE EMPLEADOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA	_____
NÚMERO DE TRABAJADORES FAMILIARES	_____
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	_____
SITUACIÓN EN LA EMPRESA DE QUIEN RESPONDE EL CUESTIONARIO. (Circule el número de la respuesta)	1. Gerente/Administrador externo 2. Gerente/Administrador familiar 3. Dueño

II. Profesionalización

A continuación, se listan una serie de afirmaciones sobre los factores de la profesionalización. Por favor, marque con una "X" que tan de acuerdo o desacuerdo está en los espacios disponibles, siendo 1 muy en desacuerdo y 7 muy de acuerdo.

SOLO
FACTOR
DE ÉXITO

AFIRMACIONES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmen te en desacuerdo	Indiferente	Parcialmen te de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Cultura Organizacional En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P1. Existan buenas relaciones familiares.							
P2. Exista orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar.							
P3. Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.							
P4. No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.							
P5. No exista resistencia al cambio por parte de la familia.							
P6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.							
P7. La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.							
P8. El propietario comparta las tareas de administración en la empresa.							
Selección En una empresa familiar, es un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P9. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.							
P10. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.							

P11. Existen procesos competitivos de selección de los profesionales.							
P12. Existe una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.							
P13. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa sean familiares directos.							
P14. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos.							
P15. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa tengan conocimiento previo del negocio.							
P16. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto compromiso hacia ella.							
P17. El/los profesional/es que se incorpore (n) cuente (n) con el respaldo de la familia propietaria.							
Liderazgo En una empresa familiar, es un factor clave de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P18. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.							
P19. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto grado de proactividad.							
P20. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa posea (n) amplia libertad para la toma de decisiones.							
P21. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa posea (n) una alta capacidad de lograr consensos con la familia.							
P22. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa comparta (n) valores familiares en la administración.							
P23. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa logre (n) un liderazgo efectivo.							

Capacitación En una empresa familiar, ¿un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P24. Exista incorporación de directivos no familiares							
P25. Existan procesos competitivos de selección de los directivos.							
P26. La elección del personal sea solo por referencias, sin un proceso formal de selección.							
P27. Los directivos no familiares sean competentes.							
P28. Exista lealtad de los directivos no familiares.							
P29. Exista permanencia de directivos no familiares.							
P30. Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.							
Proceso de profesionalización En una empresa familiar, ¿un factor crítico de éxito en su proceso de profesionalización que:							
P31. La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización. (protocolo familiar)							
P32. El proceso de profesionalización sea liderado por la familia.							
P33. Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos.							
P34. Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.							
P35. Los roles de la familia en la administración de la empresa familiar sean claramente definidos.							
P36. Existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.							
P37. Existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.							
P38. Existan mecanismos a interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización.							

P39. Existen procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.							
P40. Existen procesos de control de administración a interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales.							
P41. El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa.							

CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

5) ¿Las opciones de respuesta están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem (cada pregunta) o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

6) ¿Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

III. Desempeño Organizacional

A continuación, se listan una serie de preguntas sobre el desempeño organizacional de su empresa.

Por favor, marque con una "X" utilizando la siguiente escala de 5 puntos, donde:

1 = Peor 2 = No es bueno 3 = Satisfactorio 4 = Bueno 5 = Muy bueno

PREGUNTAS	Peor	No es bueno	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno
	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL					
¿Cómo podría comparar el desempeño de su organización durante los últimos tres años, a la de otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo en relación con:					
P1. Calidad de productos o servicios					
P2. Desarrollo de nuevos productos o servicios					
P3. Capacidad para atraer empleados					
P4. Capacidad para retener empleados					
P5. Satisfacción de clientes o clientes					
P6. Relaciones entre la dirección y los empleados					
DESEMPEÑO DEL MERCADO					
En comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía el desempeño de su organización en los últimos tres años en términos de:					
P7. ¿Comercialización de productos o servicios?					
P8. ¿Crecimiento en las ventas?					
P9. ¿Rentabilidad?					
P10. ¿Cuota de mercado?					

Quedo agradecido de su aporte a este estudio.

CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

5) ¿Las opciones de respuesta están suficientemente graduadas y pertinentes para cada ítem (cada pregunta) o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

6) ¿Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

CUESTIONARIO "PROFESIONALIZACIÓN"
MARQUE CON UNA X
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

N°	Ítems (Afirmaciones)	Claridad ¹		Congruencia ²		Contenido ³		Dominio del ⁴ Constructo		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Cultura Organizacional En una empresa familiar, ¿un factor <u>clave</u> de éxito en su proceso de profesionalización que:									
1	P1. Existen buenas relaciones familiares.	X		X		X		X		
2	P2. Existe orientación de largo plazo en la administración de la empresa familiar.	X		X		X		X		
3	P3. Existen buenos canales de comunicación al interior de la empresa.	X		X		X		X		
4	P4. No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.	X		X		X		X		
5	P5. No exista resistencia al cambio por parte de la familia.	X		X		X		X		
6	P6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.	X		X		X		X		
7	P7. La familia posee la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.	X		X		X		X		
8	P8. El propietario comparte los tareas de administración en la empresa.	X		X		X		X		
	Selección En una empresa familiar, es un factor <u>clave</u> de éxito en su proceso de profesionalización que:									
9	P9. Se selecciona a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia.	X		X		X		X		
10	P10. Se selecciona a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.	X		X		X		X		
11	P11. Existen procesos competitivos de selección de los profesionales.	X		X		X		X		
12	P12. Existe una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.	X		X		X		X		

13	P13. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa sean familiares directos.	X			X			X		
14	P14. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos.	X			X			X		
15	P15. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa tengan conocimiento previo del negocio.	X			X			X		
16	P16. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto compromiso hacia ella.	X			X			X		
17	P17. El/los profesional/es que se incorpore (n) cuente (n) con el respaldo de la familia propietaria.	X			X			X		
	Liderazgo Es una empresa familiar, es un factor clave de éxito en su proceso de profesionalización que:									
18	P18. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	X			X			X		
19	P19. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa cuente (n) con un alto grado de proactividad.	X			X			X		
20	P20. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa posea (n) amplia libertad para la toma de decisiones.	X			X			X		
21	P21. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa posea (n) una alta capacidad de lograr consensos con la familia.	X			X			X		
22	P22. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa comparta (n) valores familiares en la administración.	X			X			X		
23	P23. El/los profesional/es que se incorpore (n) a la empresa logre (n) un liderazgo efectivo.	X			X			X		
24	P24. Existe incorporación de directivos no familiares	X			X			X		
25	P25. Existen procesos competitivos de selección de los directivos.	X			X			X		
26	P26. La elección del personal sea solo por referencias, sin un proceso formal de selección.	X			X			X		
27	P27. Los directivos no familiares sean compañeros.	X			X			X		

CUESTIONARIO “DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL”
MARQUE CON UNA X
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

N°	Items (Afirmaciones)	Claridad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Demérito del ⁴ Constructo		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	¿Cómo podría comparar el desempeño de su organización durante los últimos tres años, a la de otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo en relación con:									
1	P1. Calidad de productos o servicios	X		X		X		X		
2	P2. Desarrollo de nuevos productos o servicios	X		X		X		X		
3	P3. Capacidad para atraer empleados	X		X		X		X		
4	P4. Capacidad para retener empleados	X		X		X		X		
5	P5. Satisfacción de clientes o clientes	X		X		X		X		
6	P6. Relaciones entre la dirección y los empleados	X		X		X		X		
	En comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía el desempeño de su organización en los últimos tres años en términos de:									
7	P7. ¿Comercialización de productos o servicios?	X		X		X		X		
8	P8. ¿Crecimiento en las ventas?	X		X		X		X		
9	P9. ¿Rentabilidad?	X		X		X		X		
10	P10. ¿Cautela de mercado?	X		X		X		X		

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

² En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto

³ El ítem tiene relación con el constructo (Comprensión Oral de Estructuras Gramaticales)

⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques).

ANEXO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS VARIABLE PROFESIONALIZACION

Premisa: “En una empresa familiar, un factor de éxito en su proceso de profesionalización es que....”

Tabla 19: P1. Existan buenas relaciones familiares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	2	1,8	1,8	1,8
	De acuerdo	39	35,5	35,5	37,3
	Muy de acuerdo	69	62,7	62,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 13 se observa que, a la primera pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que existan buenas relaciones familiares: el 62.7% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo”, el 35.5% marcó la alternativa “De acuerdo” y solo el 1.8% optó por la opción “Indiferente”. Esto demuestra que el 98.2% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 20: P2. Exista un plan estratégico en la administración de la empresa familiar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	7	6,4	6,4	6,4
	De acuerdo	18	16,4	16,4	22,7
	Muy de acuerdo	85	77,3	77,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 14 se observa que, con respecto a la segunda pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que exista un plan estratégico en la administración de la empresa familiar: el 77.3% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo”, el 16.4% marcó la alternativa “De acuerdo” y sólo el 6.4% optó por la opción “Indiferente”. En total se ve que el 93.7% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 21: P3. Existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	39	35,5	35,5	35,5
	Muy de acuerdo	71	64,5	64,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 15 se observa que, con respecto a la tercera pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que existan buenos canales de comunicación al interior de la empresa: el 64.5% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo” y el 35.5% marcó la opción “De acuerdo”. Esto demuestra que el 100% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 22: P4. No exista resistencia al cambio por parte de los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	3	2,7	2,7	2,7
	De acuerdo	46	41,8	41,8	44,5
	Muy de acuerdo	61	55,5	55,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 16 se observa que, con respecto a la cuarta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que no exista resistencia al cambio por parte de los empleados: el 55.5% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo”, el 41.8% optó por la opción “De acuerdo” y sólo el 2.7% marcó la alternativa “Indiferente”. Esto demuestra que el 97.3% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 23: P5. No exista resistencia al cambio por parte de la familia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	1	,9	,9	,9
	De acuerdo	48	43,6	43,6	44,5
	Muy de acuerdo	61	55,5	55,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 17 se observa que, con respecto a la quinta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que no exista resistencia al cambio por parte de la familia: el 55.5% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 43.6% optó por la opción “De acuerdo” y sólo el 0.9% marcó la opción “Indiferente”. Esto demuestra que el 99.1% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 24: P6. Los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	1	,9	,9	,9
	De acuerdo	52	47,3	47,3	48,2
	Muy de acuerdo	57	51,8	51,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 18 se observa que, con respecto a la sexta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que los empleados tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa: el 51.8% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo”, el 47.3% marcó la alternativa “De acuerdo” y sólo el 0.9% optó por la opción “Indiferente”. Esto demuestra que el 99.1% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 25: P7. La familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	2	1,8	1,8	1,8
	De acuerdo	39	35,5	35,5	37,3
	Muy de acuerdo	69	62,7	62,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 19 se observa que, con respecto a la séptima pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que la familia posea la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización dejando de lado sus propios intereses: el 62.7% de la muestra marcó la alternativa “Muy de acuerdo”, el 35.5% optó por la opción “De acuerdo” y sólo el 1.8% optó por la alternativa “Indiferente”. Esto demuestra que el 98.2% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 26: P8. La familia comparta las tareas de administración en la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	14	12,7	12,7	12,7
	De acuerdo	68	61,8	61,8	74,5
	Muy de acuerdo	28	25,5	25,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 20 se observa que, con respecto a la octava pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que la familia comparta las tareas de administración en la empresa: el 25.5% optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 61.8% de la muestra marcó la opción “De acuerdo” y sólo el 12.7% marcó la alternativa “Indiferente”. Esto demuestra que el 87.3% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 27 P9. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	6	5,5	5,5	5,5
	De acuerdo	58	52,7	52,7	58,2
	Muy de acuerdo	46	41,8	41,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 21 se observa que, con respecto a la novena pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la familia: el 41.8% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo”, el 52.7% optó por la alternativa “De acuerdo” y sólo el 5.5% optó por la opción “Indiferente”. Esto demuestra que el 94.5% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 28 P10. Se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	5	4,5	4,5	4,5
	De acuerdo	57	51,8	51,8	56,4
	Muy de acuerdo	48	43,6	43,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 22 se observa que, con respecto a la décima pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que se seleccione a un profesional con un perfil de acuerdo con las necesidades de la empresa: el 43.6% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 51.8% marcó la opción “De acuerdo” y sólo el 4.5% marcó la alternativa “Indiferente”. Esto demuestra que el 95.4% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 29: P11. Existan procesos competitivos de selección de los profesionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	5	4,5	4,5	4,5
	De acuerdo	59	53,6	53,6	58,2
	Muy de acuerdo	46	41,8	41,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 23 se observa que, con respecto a la undécima pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que existan procesos competitivos de selección de los profesionales: el 41.8% de la muestra marcó la alternativa “Muy de acuerdo”, el 53.6% marcó la opción “De acuerdo” y sólo el 4.5% optó por la alternativa “Indiferente”. Esto demuestra que el 95.4% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 30: P12. Exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	7	6,4	6,4	6,4
	De acuerdo	56	50,9	50,9	57,3
	Muy de acuerdo	47	42,7	42,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 24 se observa que, con respecto a la duodécima pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que exista una nueva generación de profesionales en la familia dispuestos a incorporarse a la empresa: el 42.7% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 50.9% optó por la opción “De acuerdo” y sólo el 6.4% marcó la alternativa “Indiferente”. Esto demuestra que el 93.6% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 31 P13. El profesional que se incorpore a la empresa sea familiar directo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	6	5,5	5,5	5,5
	De acuerdo	56	50,9	50,9	56,4
	Muy de acuerdo	48	43,6	43,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 25 se observa que, con respecto a la décima tercera pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el profesional que se incorpore a la empresa sea familiar directo: el 43.6% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo”, el 50.9% marcó la alternativa “De acuerdo” y sólo el 5.5% optó por la opción “Indiferente”. Esto demuestra que el 94.5% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 32: P14. El profesional que se incorpore a la empresa cuenta con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	8	7,3	7,3	7,3
	De acuerdo	55	50,0	50,0	57,3
	Muy de acuerdo	47	42,7	42,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 26 se observa que, con respecto a la décima cuarta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el profesional que se incorpore a la empresa cuenta con estudios superiores relevantes para ejercer los cargos: el 42.7% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 50% marcó la opción “De acuerdo” y sólo el 7.3% marcó la alternativa “Indiferente”. Esto demuestra que el 92.7% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 33: P15. El profesional que se incorpore tenga conocimiento previo del negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	6	5,5	5,5	5,5
	De acuerdo	55	50,0	50,0	55,5
	Muy de acuerdo	49	44,5	44,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 27 se observa que, con respecto a la décima quinta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el profesional que se incorpore tenga conocimiento previo del negocio: el 44.5% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 50% marcó la opción “De acuerdo” y sólo el 5.5% optó por la opción “Indiferente”. Esto demuestra que el 94.5% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 34: P16. El profesional que se incorpore a la empresa cuenta con un alto compromiso hacia ella.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	7	6,4	6,4	6,4
	De acuerdo	57	51,8	51,8	58,2
	Muy de acuerdo	46	41,8	41,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 28 se observa que, con respecto a la décima sexta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el profesional que se incorpore a la empresa cuenta con un alto compromiso hacia ella: el 41.8% de la muestra marcó la opción "Muy de acuerdo", el 51.8% marcó la alternativa "De acuerdo" y sólo el 6.4% optó por la alternativa "Indiferente". Esto demuestra que el 93.6% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 35: P17. El profesional que se incorpore cuenta con el respaldo de la familia propietaria.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	7	6,4	6,4	6,4
	De acuerdo	56	50,9	50,9	57,3
	Muy de acuerdo	47	42,7	42,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 29 se observa que, con respecto a la décima séptima pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el profesional que se incorpore cuenta con el respaldo de la familia propietaria: el 42.7% de la muestra marcó la opción "Muy de acuerdo", el 50.9% optó por la alternativa "De acuerdo" y sólo el 6.4% marcó la alternativa "Indiferente". Esto demuestra que el 93.6% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 36: P18. El profesional que se incorpore a la empresa cuenta con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	4	3,6	3,6	3,6
	De acuerdo	58	52,7	52,7	56,4
	Muy de acuerdo	48	43,6	43,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 30 se observa que, con respecto a la décima octava pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el profesional que se incorpore a la empresa cuenta con experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar: el 43.6% de la muestra optó por la alternativa "Muy de acuerdo", el 52.7% marcó la opción "De acuerdo" y sólo el 3.6% marcó la alternativa "Indiferente". Esto demuestra que el 96.3% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 37: P19. El profesional que se incorpore a la empresa cuenta con un alto grado de proactividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	59	53,6	53,6	53,6
	Muy de acuerdo	51	46,4	46,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 31 se observa que, con respecto a la décima novena pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el profesional que se incorpore a la empresa cuenta con un alto grado de proactividad: el 46.4% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo” y el 53.6% marcó la alternativa “De acuerdo”. Esto demuestra que el 100% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 38: P20. El profesional que se incorpore a la empresa posea amplia libertad para la toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	1,8	1,8	1,8
	Indiferente	4	3,6	3,6	5,5
	De acuerdo	64	58,2	58,2	63,6
	Muy de acuerdo	40	36,4	36,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 32 se observa que, con respecto a la vigésima pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el profesional que se incorpore a la empresa posea amplia libertad para la toma de decisiones: el 36.4% de la muestra marcó la alternativa “Muy de acuerdo”, el 58.20% marcó la opción “De acuerdo”, el 3.6% optó por la alternativa “Indiferente” y sólo el 1.8% optó por la opción “En desacuerdo”. En total se ve que el 94.6% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo, en comparación al 5.4% que está en desacuerdo o indiferente.

Tabla 39: P21. El profesional que se incorpore a la empresa posea una alta capacidad de lograr consensos con la familia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	1,8	1,8	1,8
	Indiferente	6	5,5	5,5	7,3
	De acuerdo	61	55,5	55,5	62,7
	Muy de acuerdo	41	37,3	37,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 33 se observa que, con respecto a la vigésima primera pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el profesional que se incorpore a la empresa posea una alta capacidad de lograr consensos con la familia: el 37.3% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 55.5% optó por la opción “De acuerdo”, el 5.5% marcó la opción “Indiferente” y sólo el 1.8% marcó la alternativa “En desacuerdo”. En total se ve que

el 92.8% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo, en comparación al 7.3% que está en desacuerdo o indiferente.

Tabla 40: P22. El profesional que se incorpore a la empresa comparta valores familiares en la administración.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	7	6,4	6,4	6,4
	De acuerdo	56	50,9	50,9	57,3
	Muy de acuerdo	47	42,7	42,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 34 se observa que, con respecto a la vigésima segunda pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el profesional que se incorpore a la empresa comparta valores familiares en la administración: el 42.7% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo” y el 50.9% marcó la opción “De acuerdo”. En total se ve que el 93.6% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo, en comparación al 6.4% que marcó indiferente.

Tabla 41: P23. El profesional que se incorpore a la empresa logre un liderazgo efectivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	4	3,6	3,6	3,6
	De acuerdo	56	50,9	50,9	54,5
	Muy de acuerdo	50	45,5	45,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 35 se observa que, con respecto a la vigésima tercera pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el profesional que se incorpore a la empresa logre un liderazgo efectivo: el 45.5% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo” y el 50.9% optó por la opción “De acuerdo”. En total se ve que el 96.4% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo, en comparación al 3.6 % que marcó indiferente.

Tabla 42: P24. Exista incorporación de directivos no familiares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	6	5,5	5,5	5,5
	De acuerdo	93	84,5	84,5	90,0
	Muy de acuerdo	11	10,0	10,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 36 se observa que, con respecto a la vigésima cuarta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que exista incorporación de directivos no familiares: el 10% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo” y el 84.5% marcó la alternativa “De acuerdo”. En total se ve que el 94.5% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo, en comparación al 5.5% que marcó indiferente.

Tabla 43: P25. Existan procesos competitivos de selección de los directivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	7	6,4	6,4	6,4
	De acuerdo	92	83,6	83,6	90,0
	Muy de acuerdo	11	10,0	10,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 37 se observa que, con respecto a la vigésima quinta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que existan procesos competitivos de selección de los directivos: el 10% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo” y el 83.6% marcó la alternativa “De acuerdo”. En total se ve que el 93.6% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo, en comparación al 6.4% que marcó indiferente.

Tabla 44: P26. La elección del personal sea mediante un proceso formal de selección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	10	9,1	9,1	9,1
	De acuerdo	93	84,5	84,5	93,6
	Muy de acuerdo	7	6,4	6,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 38 se observa que, con respecto a la vigésima sexta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que la elección del personal sea mediante un proceso formal de selección: el 6.4% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo”, el 84.5% marcó la alternativa “De acuerdo” y sólo el 9.1% optó por la alternativa “Indiferente”. En total se ve que el 90.9% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 45: P27: Los directivos no familiares sean competentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	7	6,4	6,4	6,4
	De acuerdo	92	83,6	83,6	90,0
	Muy de acuerdo	11	10,0	10,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 39 se observa que, con respecto a la vigésima séptima pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que los directivos no familiares sean competentes: el 10% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 83.6% optó por la opción “De acuerdo” y sólo el 6.4% marcó la alternativa “Indiferente”. En total se ve que el 93.6% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 46: P28. Exista lealtad de los directivos no familiares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	6	5,5	5,5	5,5
	De acuerdo	93	84,5	84,5	90,0
	Muy de acuerdo	11	10,0	10,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 40 se observa que, con respecto a la vigésima octava pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que exista lealtad de los directivos no familiares: el 10% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 84.5% marcó la opción “De acuerdo” y sólo el 5.5% marcó la alternativa “Indiferente”. En total se ve que el 94.5% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 47: P29. Exista permanencia de directivos no familiares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	8	7,3	7,3	7,3
	De acuerdo	92	83,6	83,6	90,9
	Muy de acuerdo	10	9,1	9,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 41 se observa que, con respecto a la vigésima novena pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que exista permanencia de directivos no familiares: el 9.1% de la muestra optó por la opción “Muy de acuerdo”, el 83.6% optó por la alternativa “De acuerdo” y sólo el 7.3% marcó la opción “Indiferente”. En total se ve que el 92.7% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 48: P30. Exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	8	7,3	7,3	7,3
	De acuerdo	92	83,6	83,6	90,9
	Muy de acuerdo	10	9,1	9,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 42 se observa que, con respecto a la trigésima pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que exista la posibilidad de crecimiento profesional de directivos no familiares: el 9.1% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 83.60% marcó la opción “De acuerdo” y sólo el 7.3% marcó la alternativa “Indiferente”. En total se ve que el 92.7% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 49: P31. La empresa familiar planifique el proceso de profesionalización. (Protocolo Familiar)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	16	14,5	14,5	14,5
	De acuerdo	75	68,2	68,2	82,7
	Muy de acuerdo	19	17,3	17,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 43 se observa que, con respecto a la trigésima primera pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que la empresa familiar planifique el proceso de profesionalización: el 17.3% de la muestra marcó la alternativa “Muy de acuerdo”, el 68.2% marcó la opción “De acuerdo” y sólo el 14.5% optó por la alternativa “Indiferente”. En total se ve que el 85.5% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 50: P32. El proceso de profesionalización sea liderado por la familia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	11	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	77	70,0	70,0	80,0
	Muy de acuerdo	22	20,0	20,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 44 se observa que, con respecto a la trigésima segunda pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el proceso de profesionalización sea liderado por la familia: el 20% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 70% optó por la opción “De acuerdo” y sólo el 10% marcó la alternativa “Indiferente”. En total se ve que el 90% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 51: P33. Los roles del profesional a cargo sean claramente definidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	63	57,3	57,3	57,3
	Muy de acuerdo	47	42,7	42,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 45 se observa que, con respecto a la trigésima tercera pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que los roles del profesional a cargo sean claramente definidos: el 42.7% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo” y el 57.3% marcó la alternativa “De acuerdo”. En total se ve que el 100% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 52: P34. Los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	67	60,9	60,9	60,9
	Muy de acuerdo	43	39,1	39,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 46 se observa que, con respecto a la trigésima cuarta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que los cargos donde se incorporan profesionales se encuentren explícitamente definidos en la estructura organizacional de la empresa: el 39.1% de la muestra marcó la alternativa “Muy de acuerdo” y el 60.9% marcó la opción “De acuerdo”. En total se ve que el 100% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 53: P35. Los roles de la familia en la administración de la empresa familiar sean claramente definidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	64	58,2	58,2	58,2
	Muy de acuerdo	46	41,8	41,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 47 se observa que, con respecto a la trigésima quinta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que los roles de la familia en la administración de la empresa familiar sean claramente definidos: el 41.8% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo” y el 58.2% optó por la alternativa “De acuerdo”. En total se ve que el 100% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 54: P36. Existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	7	6,4	6,4	6,4
	De acuerdo	65	59,1	59,1	65,5
	Muy de acuerdo	38	34,5	34,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 48 se observa que, con respecto a la trigésima sexta pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que existan asesores externos que ayuden al proceso de profesionalización: el 34.5% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo”, el 59.1% optó por la alternativa “De acuerdo” y sólo el 6.4% marcó la alternativa “Indiferente”. En total se ve que el 93.6% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 55: P37. Existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	3	2,7	2,7	2,7
	De acuerdo	80	72,7	72,7	75,5
	Muy de acuerdo	27	24,5	24,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 49 se observa que, con respecto a la trigésima séptima pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que existan mecanismos que permitan a la familia preparar el proceso de profesionalización: el 24.5% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 72.7% marcó la opción “De acuerdo” y sólo el 2.7% optó por la opción “Indiferente”. En total se ve que el 97.2% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 56: P38. Existan mecanismos al interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	3	2,7	2,7	2,7
	De acuerdo	82	74,5	74,5	77,3
	Muy de acuerdo	25	22,7	22,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 50 se observa que, con respecto a la trigésima octava pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que existan mecanismos al interior de la empresa que preparen a los trabajadores para el proceso de profesionalización: el 22.7% de la muestra marcó la opción “Muy de acuerdo”, el 74.5% optó por la alternativa “De acuerdo” y sólo el 2.7% marcó la alternativa “Indiferente”. En total se ve que el 97.2% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 57: P39. Existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	1	,9	,9	,9
	De acuerdo	77	70,0	70,0	70,9
	Muy de acuerdo	32	29,1	29,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 51 se observa que, con respecto a la trigésima novena pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que existan procesos de preparación de sucesores profesionales al interior de la familia: el 29.1% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 70% marcó la opción “De acuerdo” y sólo el 0.9% marcó la alternativa “Indiferente”. En total se ve que el 99.1% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 58: P40. Existan procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	76	69,1	69,1	69,1
	Muy de acuerdo	34	30,9	30,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 52 se observa que, con respecto a la cuadragésima pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que existan procesos de control de administración al interior de la empresa que permitan evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales: el 30.9% de la muestra marcó la alternativa “Muy de acuerdo” y el 69.1% marcó la opción “De acuerdo”. En total se ve que el 100% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

Tabla 59: P41. El proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	12	10,9	10,9	10,9
	De acuerdo	80	72,7	72,7	83,6
	Muy de acuerdo	18	16,4	16,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 53 se observa que, con respecto a la cuadragésima primera pregunta de que un factor de éxito en el proceso de profesionalización de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo es que el proceso de profesionalización sea declarado explícitamente en el plan estratégico de la empresa: el 16.4% de la muestra optó por la alternativa “Muy de acuerdo”, el 72.7% marcó la opción “De acuerdo” y sólo el 10.9% marcó la alternativa “Indiferente”. En total se ve que el 89.1% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo.

ANEXO 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS VARIABLE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Premisa: “En comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, ¿cómo compararía el desempeño de su organización en los últimos tres años, en relación con...?”

Tabla 60: P1. Calidad del servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfactorio	1	,9	,9	,9
	Bueno	35	31,8	31,8	32,7
	Muy bueno	74	67,3	67,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 54 se observa que, el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo en los últimos tres años, en comparación con otras

organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, en relación a la calidad del servicio: el 67.3% de la muestra optó por la alternativa “Muy bueno”, el 31.8% optó por la opción “Bueno” y sólo un 0.9% optó por la opción “Satisfactorio”. Esto revela que el 99.1% de la muestra ha tenido un desempeño bueno o muy bueno.

Tabla 61: P2. Desarrollo de nuevos servicios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfactorio	1	,9	,9	,9
	Bueno	52	47,3	47,3	48,2
	Muy bueno	57	51,8	51,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 55 se observa que, el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo en los últimos tres años, en comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, en relación al desarrollo de nuevos servicios: el 51.8% de la muestra optó por la opción “Muy bueno”, el 47.3% marcó la alternativa “Bueno” y sólo un 0.9% marcó la opción “Satisfactorio”. Esto revela que el 99.1% de la muestra ha tenido un desempeño bueno o muy bueno.

Tabla 62: P3. Capacidad para atraer empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfactorio	3	2,7	2,7	2,7
	Bueno	78	70,9	70,9	73,6
	Muy bueno	29	26,4	26,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 56 se observa que, el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo en los últimos tres años, en comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, en relación a la capacidad para atraer empleados: el 26.4% de la muestra optó por la alternativa “Muy bueno”, el 70.9% marcó la opción “Bueno” y sólo el 2.7% marcó la alternativa “Satisfactorio”. Esto revela que el 97.3% de la muestra ha tenido un desempeño bueno o muy bueno.

Tabla 63: P4. Capacidad para mantener empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfactorio	3	2,7	2,7	2,7
	Bueno	78	70,9	70,9	73,6
	Muy bueno	29	26,4	26,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 57 se observa que, el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo en los últimos tres años, en comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, en relación a la capacidad para mantener empleados: el 26.4% de la muestra marcó la opción “Muy bueno”, el 70.9% optó por la alternativa “Bueno” y sólo el 2.7% optó por la opción “Satisfactorio”. Esto revela que el 97.3% de la muestra ha tenido un desempeño bueno o muy bueno.

Tabla 64:P5. Satisfacción de clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	63	57,3	57,3	57,3
	Muy bueno	47	42,7	42,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 58 se observa que, el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo en los últimos tres años, en comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, en relación a la satisfacción de clientes: el 42.7% de la muestra marcó la opción “Muy bueno” y el 57.3% marcó la alternativa “Bueno”. Esto revela que el 100% de la muestra ha tenido un desempeño bueno o muy bueno.

Tabla 65: P6. Relación entre la administración y los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfactorio	2	1,8	1,8	1,8
	Bueno	78	70,9	70,9	72,7
	Muy bueno	30	27,3	27,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla 59 se observa que, el desempeño organizacional de las MYPES familiares del sector ferretero minorista de Surquillo en los últimos tres años, en comparación con otras organizaciones que hacen el mismo tipo de trabajo, en cuanto a la relación entre la administración y los empleados: el 27.3% de la muestra marcó la alternativa “Muy bueno”, el 70.9% optó por la opción “Bueno” y sólo el 1.8% marcó la opción “Satisfactorio”. Esto revela que el 98.2% de la muestra ha tenido un desempeño bueno o muy bueno.