

PROFESIONALIZACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PYMES FAMILIARES DEL SECTOR GRÁFICO^{1, 2, 3}

Professionalization in administrative management
at family owned SMEs from the graphic sector.

Fecha de recepción: 27 de mayo de 2020
Fecha de aceptación: 8 de octubre de 2020

.....

1- Raúl Eduardo Cabrejos Burga. Grado académico: Doctor en Administración. Adscripción: Red RADAR. Correo electrónico: raulcabu@hotmail.com. ORCID ID: 000-0001-6553-8619

2- Adán Humberto Estela Estela. Grado académico: Doctor en Administración. Adscripción: Universidad Ricardo Palma. Correo electrónico: adanestela@yahoo.com. ORCID ID: 0000-0003-2878-8146

3- Co-Autor 2: Yoni Wildor Nicolás Rojas. Grado académico: Doctor en Educación. Adscripción: Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado “La Pontificia”. Correo electrónico: nnagles@gmail.com. ORCID ID: 0000-0001-6493-6084



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

RESUMEN

La definición de “Profesionalización” a considerar para este trabajo de investigación, es cambiar el pensamiento de los familiares comprometidos en una empresa hacia la visión empresarial. En otras palabras, someter el negocio inicial a un proceso de capacitación y modernización donde la empresa sea dirigida de manera independiente y profesional por los miembros de la familia. El objetivo principal del trabajo de investigación es determinar si la Profesionalización mejora la administración de la empresa familiar. Para lo cual se dio un enfoque cuantitativo de diseño no experimental con corte transversal y una muestra tomada de 184 empresarios del sector gráfico. Se utilizó la encuesta como instrumento y la prueba estadística de Friedman (Fr) para contrastar la hipótesis. Se llegó a la conclusión que la Profesionalización mejora significativamente en áreas de gestión y administración de las PyMEs familiares del sector gráfico.

Palabras clave: Profesionalización, PyMEs familiares, Gestión Administrativa, Buenas Prácticas.

ABSTRACT

The definition of “Professionalization” to be considered in this research, is to change the perception of the family members committed in the same company through a formal business vision. That means, to submit the initial business into a training and formation process where the company could be independently and professionally directed by the family members. The main objective of this research is to determine whether the Professionalization improves the Family Business management. For that purpose, a quantitative approach was conducted, using a non- experimental cross-sectional study design, taking a sample of 184 businessmen from the graphic sector. Survey was the research instrument and hypothesis were tested applying the Friedman Statistical Test (Fr). It was concluded that the Professionalization improves the administration and management of the family owned SMEs from the graphic sector.

Keywords: Professionalization, Family owned SMEs, Administrative Management, Good Practices.

Clasificación JEL: M00, M10, M14

Introducción

Las empresas familiares se inician como microempresas, para posteriormente crecer, catalogadas con criterios impuestos por cada país, que consideran el número de personas que trabajan y los ingresos anuales. El propósito de la investigación se ocupa en determinar en qué medida la profesionalización de los que son responsables de la conducción de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) familiares mejora la conducción administrativa en la Industria Gráfica de la Región Lima.

Las empresas familiares son creadas e inician su funcionamiento con el patriarca, que en las primeras etapas las dirige sin tener una formación profesional en gestión, así como teorías y prácticas en áreas relacionadas a industrias competidoras; pero, estos patriarcas basados en la intuición y experiencia laboral tienen la capacidad de visionar un negocio y decisión para gestar una empresa, en la mayoría de los casos por necesidad (La Empresa Familiar, 2009).

Los comercios familiares son el tipo preponderante en la evolución económica de un país, desempeñan un papel importante de la actividad económica y de su repercusión en la sociedad. En nuestro país las empresas familiares son un número muy importante. Según PROMPYME, las empresas familiares son las que vienen dando mayores oportunidades de empleo, contribuyendo con el 72 % del Producto Interno Bruto (PIB).

El problema principal que atraviesa la empresa familiar es el bajo porcentaje de supervivencia cuando los dueños o patriarcas por edad o muerte pasa la empresa a su esposa e hijos sin haber preparado a un miembro de la familia para asumir esa responsabilidad, en contra parte las que planificaron la sostenibilidad en el tiempo definiendo y preparando a los que asumirían la dirección de la empresa crecieron y están consideradas como grandes y con mucho éxito; por ejemplo, en el Perú, tenemos a empresas como: Grupo AJE de la familia Años, Banco de Crédito del Perú de la familia Romero, Grupo Industrial Belmont de la familia Belmont, etc.

Las empresas familiares tienen la ventaja competitiva del compromiso que el trabajador tiene con la empresa, por existir un vínculo familiar, ya que el éxito o fracaso de esta repercute en su economía. En este tipo de empresa el dueño es el gerente general, responsable de gestionar, y los miembros de la familia que trabajan en ella sus colaboradores, esto lleva a establecer políticas claras para el buen entendimiento entre los que tienen participación en la propiedad, por existir intereses diferentes que pueden ocasionar tensiones dentro de estas empresas.

Jiménez (2009) manifiesta que existe un alto porcentaje de informalidad en las empresas familiares, ausencia de herramientas de gestión, así como planes a corto y largo plazo, ocasionado por no profesionalizar la gestión de la empresa, hecho que sí ocurre cuando estas pasan de ser una micro a pequeña empresa y cuando pasa la gerencia a una segunda generación, como menciona Leach, citado por Jiménez (2009).

1. La Profesionalización

La dirección profesional está configurada por una persona que tiene la preparación académica y la experiencia laboral para asumir la gestión empresarial. Una empresa profesionalizada se considera cuando sus órganos de gobierno este a cargo de un director profesional.

Girardo (2001) cita a Squires quien define el *Management* como una disciplina profesional que tiene por objeto describir la labor que realizan ¿Qué hacen?, que herramientas de gestión emplean ¿Cómo lo están haciendo? y si disponen de planes para cualquier contingencia qué puede afectar a su ejecución, ¿Por qué lo hacen?

Mendoza y Mendoza (2016) define profesionalización como la conversión de un aficionado o una actividad profesional, así como convertir en profesión lucrativa una determinada actividad intelectual o manual. Por consiguiente, el concepto de profesionalización comprende cambiar el pensamiento de los familiares que están comprometidos en la actividad de la empresa hacia una visión más “empresarial” que “familiar”, es decir transformar el negocio inicial y someterlo a un proceso de modernización, y que la empresa se dirija de manera independiente por los mejores profesionales, sean estos familiares o no.

Girardo (2001) sostiene que, a los fundadores y colaboradores más calificados dentro de la empresa de naturaleza familiar, en su gran mayoría son trabajadores que conocen muy bien los procesos, pero existe una fuerte carencia en el aspecto administrativo. Establece que una empresa profesional implementa procedimientos de trabajo con una secuencia ordenada y lógica que permite la implementación de acciones estructuradas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Otero y Taddei (2018) describen las variables necesarias para medir el desempeño y competitividad de las empresas familiares, en el desempeño familiar se analiza su consistencia interna, asimismo manifiesta que sus resultados sugieren que una medición adecuada de desempeño se requiere considerar el desempeño empresarial y familiar.

2. Empresas Familiares

Las empresas familiares se inician como microempresas, para posteriormente crecer, catalogadas con criterios impuestos por cada país, que consideran el número de personas que trabajan y los ingresos anuales. El propósito de la investigación se ocupa en determinar en qué medida la profesionalización de los que son responsables de la conducción de las Empresas Familiares influye en la conducción administrativa de la Industria Gráfica de la Región Lima.

Las empresas familiares son creadas o inician su funcionamiento con el patriarca, que en las primeras etapas las dirige sin tener una formación profesional en gestión, así como teorías y prácticas en áreas relacionadas a industrias competidoras; pero, estos patriarcas basados en la intuición y experiencia laboral tienen la capacidad de visionar un negocio y decisión para gestar una empresa, en la mayoría de los casos por necesidad (La Empresa Familiar, 2009).

Chua, Chrisman y Sharma (2009) definen que una empresa familiar es una organización gobernada y/o administrada con la intención de modelar y perseguir la visión del negocio sostenido por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera que es potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o las familias. Además, Grabinsky (2000) define a la empresa familiar como aquella en que la propiedad y la dirección son controlados por la familia, y son ellos quienes toman las decisiones estratégicas y operativas son las que direccionan a la empresa.

2.1. Definición de Empresa Familiar

Le Breton y Miller (2005), nos dan a conocer que para las empresas familiares lo más importante son las votaciones del fundador, o del miembro de la familia que dispone del mayor capital social de la empresa, pudiendo ser los votos directos o indirectos. Carrasco y Meroño (2011, p. 54) por su parte afirman:

[...] Es la organización que tanto en la propiedad y en la gestión interviene una familia y además con el propósito de continuidad., conjuga las dimensiones familiar y empresarial, donde la dimensión empresarial es primordial y la supervivencia de cualquier empresa es la profesionalización de su gestión.

Por consiguiente, se puede afirmar que este tipo de empresa cuyo órgano de gobierno esta integrado por miembros de la familia, es una organización creada para producir bienes o servicios de acuerdo con las demandas del mercado, con la finalidad de obtener utilidades económicas y que los recursos tangibles e intangibles que dispone pertenece al grupo familiar.

Habbershon, Williams y MacMillan (2003) introdujeron el término *familiness*, como el conjunto de recursos y capacidades del resultado de las interacciones de los sistemas de una empresa familiar. Por otro lado, para Ensley y Pearson, *familiness* es "...un grupo de dinámicas que posee la empresa familiar que están definidas bajo interacciones familiares, que también incluirán al equipo top de la gestión de la empresa", citados por Craig y Moores (2005, p. 105).

2.2. Organización de la Empresa Familiar

El Gobierno de España (2008) propone una estructura organizativa de las empresas familiares con dos ramas principales, Familiar y empresarial, formar un equipo de gobierno en la junta directiva con la junta de familiar o con los consejos de familia, avalada en los lazos de sangre, donde impere la visión empresarial. Portes, Aparicio y Haller (2017) plantean una Planificación Patrimonial para reestructurar la empresa familiar que genere beneficios a largo plazo. La formalización de un Protocolo Familiar, la incorporación de Directores Profesionales no familiares y el Control Externo de Gestión ordenan la conducción. Por lo que será el análisis sobre tres áreas clave de la relación familia empresa: la Estructura Societaria, de la Dirección y Financiera.

2.3. Características de la Empresa Familiar

Para gestionar este tipo de empresa se debe poseer la capacidad de equilibrar las decisiones que se toman para la empresa sin crear conflictos en la familia para lo cual se debe apoyar en políticas y normas de convivencia. En realidad, la capacidad del gestor para manejar estos dos frentes, sin crear conflictos en la familia, durante la conducción de la empresa, cambian la aplicación de las herramientas de gestión por la priorización de la creatividad, conocimiento y proyección empresarial para hacer frente al compromiso que demanda liderar la empresa con miembros de la familia que une lazos de amor fraterno.

Los dueños de las empresas que desean conservar el negocio familiar, deben tener presente la importancia de profesionalizarse y de incluir en sus órganos de dirección a no familiares. Deben concebir la transmisión de mando y ceder el poder en el momento oportuno garantizando que el sucesor tenga las competencias para asumir el cargo. Salazar (2005) toma el Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Tagiuri, para explicar los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, además del lugar que ocupan cada uno de los miembros de los siete subconjuntos que se forman en las áreas.

Antognolli (2017) sostiene que para gestionar eficientemente una empresa familiar que le permita el crecimiento y sin conflictos internos, es aplicando una política direccionando el mantenimiento de la armonía en la familia, la empresa y en el valor de la propiedad, mediante la implementación de una Asamblea Familiar, donde se acuerde el respeto a las decisiones del Directorio y que sus resultados sean analizados por la Junta de Accionistas. Según Habbershon *et al.* (2003), las empresas familiares tendrían una exclusiva característica basada en las interacciones familiares al compartir recursos y capacidades para el desenvolvimiento de la empresa.

De acuerdo con Amat (2013) y Molinari (2009), en la etapa fundacional, el dueño tiene el manejo y poder sobre la empresa, además es usual que tenga una cultura organizacional familiar e informal con ausencia de profesionalización. En una segunda etapa, mencionan a la profesional y de delegación efectiva, donde los procesos en la empresa son ordenados y forman parte de una estructura, aún el dueño tiene una participación en la toma de decisiones, aunque empieza a dejar lo operativo por lo estratégico. Por otro lado, Leach (2001) menciona que en su etapa de orientación al producto no existe planificación formal y no hay sistemas de trabajo. Alvarez (2020) señala que es un asunto considerado actualmente como muy importante la aplicación de reglas de un buen gobierno, para lo cual la elaboración de un protocolo familiar reviste mucha importancia y que su naturaleza de este documento es jurídica.

2.4 Empresa Familiar en el Perú

Lumbreras (2011) sostiene que las empresas familiares son los negocios que tienen mayor presencia en Latinoamérica y el mundo, siendo el motor del crecimiento económico de los países. Para Lumbreras (2011) las empresas de naturaleza familiar por la relación de parentesco existente en la línea jerárquica de la organización son más complicada la administración por lo que debe implementarse el consejo de familia y protocolo familiar. El Consejo de Familia se implementa como parte de la estructura de la empresa para normar las relaciones que deben mantener los miembros de la familia con la empresa, cumpliendo la tarea de asegurar la existencia de posibles sucesores capaces de asumir la dirección de la empresa. Se debe elaborar un protocolo familiar que facilite al directorio ejercer su función solucionando los problemas de la empresa y no de la familia. El directorio será el responsable de la articulación de la visión de la empresa con la implementación de acciones.

Cuando una empresa es familiar generalmente conviven tres sistemas de interacción cada una con normas diferentes: la propiedad, donde se considera el crecimiento del capital social y el patrimonio; la familia, busca el bienestar de la familia que labora en ella, llevada muchas veces por los sentimientos y la empresa busca el desarrollo de los colaboradores que la integran.

Con el fin de neutralizar los riesgos de los tres sistemas se debe establecer normas que lo regulen, con la finalidad que coadyuven al crecimiento sostenible de la empresa, para esto se deben elaborar planes que contemplen sorpresas, con una organización y procedimientos para el buen gobierno empresarial y familiar.

3. Profesionalización de las Empresas Familiares

Las empresas familiares vienen ofreciendo bienes y servicios con mayor calidad e innovación gracias a la profesionalización que les permite ser más creativos y competitivos en los mercados globales. El obstáculo más difícil de los propietarios de la empresa familiar es adaptar sus estilos de *management* cuando la empresa crece, por tanto, es más grande y compleja. Por consiguiente, los conocimientos empíricos sobre la manera de gestionar deben pasar a profesionalizarse, teniendo en cuenta los criterios de la planificación estratégica, con visión general de la organización, personal necesario, manejo y control. La profesionalización le dará un panorama más amplio que les permitirá considerar aspectos que deben tener en cuenta como el tiempo de vida de los insumos, que ventajas competitivas ofrecemos, el desarrollo de los colaboradores, de los propietarios que cumplen el papel de gerentes de la empresa.

Gimeno (2009) plantea que la necesidad de profesionalizarse resulta de los siguientes factores: primero el éxito, debido al crecimiento de la empresa, del tamaño, que hace improductivo los métodos empíricos de gestión. Segundo las exigencias del entorno cada vez más competitivo; por incapacidad de enfrentar al cambio permanente de organizaciones profesionalizadas. Tercero los conflictos por aumento de parientes como empleados de la empresa; haciéndose difícil pretender que todos los parientes generaciones participen directamente en la gestión empresarial. Cuarto la falta de capacidad y preparación generacional para asumir la dirección del negocio; por limitación de mantener el control en manos del grupo familiar y a miembros de la familia en posiciones de gestión y control, debido a que dentro del grupo familiar no todos tienen las capacidades, habilidades para asumir la dirección empresarial.

Girardo (2001) concluye que la profesionalización de la empresa familiar considera tres elementos, las estrategias, las estructuras y las prácticas, los cuales varían por diversos motivos, uno es el transcurso del tiempo, donde se producen cambios permanentes, otro es el manejo de las emociones y de las relaciones interpersonales e intrapersonales, un mal manejo genera conflictos en la organización y varían los resultados esperados, otro motivo que se debe considerar es la continuidad en la gestión de la empresa por un descendiente, quienes no siempre son buenos gestores y por último la los objetivos de desarrollo familiar y crecimiento de la empresa, limitan la optimización de la rentabilidad. Grobocopatel (2012, p. 97) establece como desafíos para lograr el éxito de la empresa familiar que:

[...] la profesionalización y la capacitación de la empresa familiar son imprescindibles para el crecimiento de todo emprendimiento. Para que la empresa familiar sea exitosa, lo mejor incorporar profesionales externos en quienes delegar funciones y tareas de los fundadores del negocio, que permite no incorporar nuevas capacidades de trabajo que agregan valor y favorecen innovación y cambio.

En mejores prácticas, Ward (1994) determina que garantizar visiones estratégicas y frescas, atraer y retener a directivos excelentes sin parentesco, creando una empresa con una estructura orgánica flexible, diseñando nuevas estrategias incrementar y mantener el capital, así como capacitar a los nuevos líderes que dirigirán la empresa. Permite aprovechar al máximo las ventajas competitivas con estrategias propias de la empresa

Se ha comprobado que la principal causa de cierre de las empresas familiares en Latinoamérica es el desconocimiento de realizar la planificación de sucesión por parte del dueño de la empresa, pieza importante para que siga funcionando la empresa por generaciones, sin considerar que pueden existir otras causas imprevistas como el rompimiento de los lazos familiares o que en nuestro entorno aparezca nuevas competencias como consecuencia de la globalización (Olmedo, 2020).

4. Metodología

El punto de partida de este capítulo es definir el perfil metodológico a ser utilizado para términos de la presente investigación. Se comenzará por determinar el enfoque de investigación a realizar, el alcance que tendrá y el diseño de la estrategia de esta investigación, que contará con la selección de nuestros casos, la presentación de las herramientas de recolección de datos y para culminar, la metodología del análisis de datos.

El Enfoque de la investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan dos tipos: cualitativo y cuantitativo. Para efectos de esta investigación se utilizará un enfoque de tipo cuantitativo, el cual se caracteriza por emplear una lógica Deductiva.

El alcance del estudio Una vez identificado el enfoque de investigación, el siguiente paso es identificar su alcance. Hernández *et al.* (2010, p. 76), mencionan "...cuatro tipos de alcances, exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, y no que no hay uno mejor que otro, ya que lo importante es que contribuyan al conocimiento, por ello es por lo que se ha optado por un alcance exploratorio y descriptivo correlacional".

De acuerdo con Hernández *et al.* (2010, p. 119), "...existen dos tipos de diseño: experimental y no experimental, para nuestro caso, usaremos el tipo no experimental debido a que sólo se realizará una observación del objeto de estudio sin alterar su desenvolvimiento". Por otro lado, la investigación no experimental se divide en un diseño transversal y uno longitudinal (Hernández *et al.*, 2010).

De acuerdo con nuestra investigación no experimental será de diseño transversal, debido a que el estudio será en un tiempo definido para nuestros objetos de estudio. Esta estrategia de estudio de investigación: no experimental de forma transversal, se realizará sobre casos de estudio, que según Yin (1994) es una herramienta valiosa que mide y registra la conducta de un fenómeno a partir de diversas fuentes cualitativas y cuantitativas como documentos, entrevistas, observaciones, entre otros.

El nivel de estudio que se está manejando en esta investigación respecto a la profesionalización en las PyMEs familiares, se aprecia tanto a un nivel de individuos, como de organización que están relacionándose, ya que no son acciones individuales, sino conjuntas que manifiestan elementos de estructura, prácticas y objetivos respecto al desempeño, por lo tanto, éste será el tema central que estudiar.

4.1. Selección Muestral

Según Hernández *et al.* (2010), el número óptimo de los casos de estudio dependerá de la investigación, por ello, es que para esta investigación se considera una empresa como lo cual nos permite mayor profundidad y calidad de la información requerida para esta investigación. La muestra fue de 184 empresarios familiares PyMEs del sector gráfico, se usó la prueba estadística de Friedman (Fr) para contrastar la hipótesis y el uso de *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para procesarla y analizarla.

5. Análisis de resultados

Del análisis de los resultados de las interrogantes relacionadas con el objetivo general compuesta por las preguntas 14, 15 y 16 respectivamente, se trata de temas relacionados con las etapas de las fases del proceso administrativo, sobre la profesionalización basado en la estrategia, en lo estructural y las buenas prácticas.

El objetivo de este trabajo de investigación es determinar si la profesionalización mejora la conducción administrativa de las PyMEs familiares para lo cual se planteó el siguiente contraste de hipótesis:

H₀: La profesionalización en las PyMEs familiares del sector gráfico, no mejora la Gestión Administrativa.

H₁: La profesionalización en las PyMEs familiares del sector gráfico, si mejora la Gestión Administrativa.

Fórmula para definir el estadístico muestral correspondiente

$$Fr = \frac{12}{k n (n + 1)} \left[\sum R_j^2 \right] - 3 k (n + 1)$$

Tabla 1. Resumen de las Preguntas del objetivo principal

Pregunta 14		Pregunta 15		Pregunta 16		Suma del orden	
Reps.	Orden	Rep.	Orden	Rep.	Orden	Suma	Cuadrado
62	5	49	5	65	5	15.0	225.00
41	3,5	44	3	41	4	10.5	110.25
8	1	10	1	11	1	3.0	9.00

Continúa...

Pregunta 14		Pregunta 15		Pregunta 16		Suma del orden	
Reps.	Orden	Rep.	Orden	Rep.	Orden	Suma	Cuadrado
41	3,5	48	4	37	3	10.5	110.25
32	2	33	2	30	2	6.0	36.00
						Σ	490.50

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Fórmula de Friedman para el contraste de hipótesis

Donde:

k = Número de preguntas que intervienen en la prueba (3)

n = Número de alternativas de respuesta a cada pregunta (5)

R²_j = Es la suma de los cuadrados del cuadro siguiente.

Diseñar el esquema de la prueba:

Para el orden, se han tomados los valores de 1 a 5, por las 5 alternativas de respuesta. El menor valor de la columna respuesta toma el valor de 1, el siguiente valor de menor a mayor le corresponde 2 y así sucesivamente hasta 5 que en este caso es el máximo. Si dos valores son iguales, se suma el orden de cada uno y se divide entre 2 (Es el caso del valor 41, que le corresponden las posiciones o valores 3 y 4, que sumados y dividido entre 2 es igual a 3.5).

Luego se suman solo los valores por alternativa de respuesta para luego dicha suma se eleva al cuadrado (última columna de la tabla)

En la tabla R²_j = 490.50

$$Fr = \frac{12}{3 \times 5(5 + 1)} 490,50 - 3 \times 3 (5 + 1)$$

$$Fr = (12/90) 490,50 - 54 = 11,4$$

Toma de decisión acorde con los resultados de la prueba

Al Tomar la decisión acorde a los resultados del cálculo estadístico de Friedman Fr = 11.4. Se asume la significación de la prueba al 95% de confianza, y el punto crítico correspondiente es $\chi^2_{0,95} = 5.99$ siendo el cálculo estadístico para el objetivo general (Fr = 11.4), que es mayor que el punto crítico (5.99). Cuando

el valor F_r calculado es mayor al punto crítico, se rechaza la hipótesis nula y se decide aceptar la hipótesis alternativa H_1 ; se concluye que la Profesionalización mejora significativamente en la Gestión Administrativa en las PyMEs familiares del sector gráfico.

Análisis del resultado par el Objetivo Especifico 1

Para el primer objetivo específico, del análisis de los resultados de las preguntas de la encuesta, compuesta por 4 interrogantes que van de la pregunta 1 hasta la 4; se contrasta la Hipótesis, con el 95% de confianza para demostrar si se beneficiará la gestión administrativa de las PyMEs familiares con la inclusión de: sistemas organizativos; rendimientos por metas; entrenamiento; desarrollo y sistemas de evaluación y análisis en la profesionalización basado en la estrategia.

Siendo el objetivo específico 1 de este trabajo de investigación determinar si la Profesionalización basado en la estrategia mejora significativamente la gestión administrativa de PyMEs familiares del sector gráfico, se planteó el siguiente contraste de hipótesis:

H_0 : La profesionalización basada en estrategia en las PyMEs familiares del sector gráfico, no mejora la Gestión Administrativa.

H_1 : La profesionalización basada en estrategias en las PyMEs familiares del sector gráfico, si mejora la Gestión Administrativa.

Formula para definir el estadístico muestral correspondiente:

$$F_r = \frac{12}{k n (n + 1)} \left[\sum R_j^2 \right] - 3 k (n + 1)$$

Tabla 2. Cálculo del estadístico del Objetivo Específico 1, Estrategia

Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4		Suma del orden	
Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Suma	Cuadrado
58	5	66	5	56	5	60	5	20	400
55	4	65	4	45	4	58	4	16	256
15	1	10	1	25	1	11	1	4	16
22	2	18	2	26	2	20	2	8	64
34	3	25	3	32	3	35	3	12	144
								Σ	880

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Fórmula de Friedman para el contraste de hipótesis

Donde:

k = Número de preguntas que intervienen en la prueba (4)

n = Número de alternativas de respuesta a cada pregunta (5)

R_j^2 = Es la suma de los cuadrados del cuadro siguiente.

Diseñar el esquema de la prueba:

Para el orden, se han tomados los valores de 1 a 5, por las 5 alternativas de respuesta. El menor valor de la columna respuesta toma el valor de 1, el siguiente valor de menor a mayor le corresponde 2 y así sucesivamente hasta 5 que en este caso es el máximo. Si dos valores son iguales, se suma el orden de cada uno y se divide entre 3 (Es el caso del valor 55, que le corresponden las posiciones o valores 4.4 y 4, que sumados y dividido entre 3 es igual a 4).

Luego se suman solo los valores por alternativa de respuesta para luego dicha suma se eleva al cuadrado (última columna de la tabla)

$$Fr = \frac{12}{4 \times 5(5 + 1)} 880 - 3 \times 4(5 + 1)$$

$$Fr = (12/120) 880 - 72 = 16$$

Toma de decisión acorde con los resultados de la prueba

Al Tomar la decisión acorde a los resultados del cálculo estadístico de Friedman $Fr = 16$ Asumiendo la significación de la prueba al 95% de confianza nos da un resultado como punto crítico con un valor $\chi^2_{0.95} = 7.81$ siendo el cálculo estadístico para el primer objetivo específico; por consiguiente el valor de $Fr = 16$, es mayor que el punto crítico, por lo tanto, el valor está en la región de rechazo, se refuta la Hipótesis Nula (H_0); concluyendo que la Profesionalización basado en la estrategia, mejora significativamente la gestión administrativa en las PyMEs familiares del sector gráfico Región Lima.

Análisis del resultado par el Objetivo Especifico 2

Para el segundo objetivo específico del análisis de los resultados a las preguntas de la encuesta, compuesta por 5 interrogantes que van de la pregunta 5 hasta la 9, se contrasta la Hipótesis, con el 95% de confianza, para demostrar si La gestión administrativa de las empresas familiares se verá beneficiada con la inclusión de: reglas de Integración claras, estimulación del rendimiento, manejo organizacional, asumir responsabilidades, aspectos contemplados en la profesionalización basado en la estructura.

Siendo el objetivo específico 2 de este trabajo de investigación determinar si la Profesionalización basado en la estructura mejora significativamente la gestión administrativa en las PyMEs familiares del sector gráfico, se planteó el siguiente contraste de hipótesis:

H₀: La profesionalización basada en la estructura en las PyMEs familiares del sector gráfico, no mejora la Gestión Administrativa.

H₁: La profesionalización basada en la estructura en las PyMEs familiares del sector gráfico, si mejora la Gestión Administrativa.

Fórmula para definir el estadístico muestral correspondiente:

$$Fr = \frac{12}{k n (n+1)} [\sum R_j^2] - 3 k (n+1)$$

Tabla 3.- Cálculo del estadístico del Objetivo Específico 2, Estructura

Preg. 5		Preg. 6		Preg. 7		Preg. 8		Preg. 9		Suma del orden	
Resp.	Ord.	Suma	Cuadrado								
28	2.5	38	3	32	3	36	3	41	3	14.5	210.25
44	4	26	2	24	1.5	25	2	56	5	14.5	210.25
58	5	19	1	24	1.5	17	1	19	1	9.5	90.25
28	2.5	45	4	48	4	48	4	42	4	18.5	342.25
26	1	56	5	56	5	58	5	26	2	18.0	324.00
										Σ	1 177.00

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Fórmula de Friedman para el contraste de hipótesis

Donde:

k = Número de preguntas que intervienen en la prueba (5)

n = Número de alternativas de respuesta a cada pregunta (5)

R_j² = Es la suma de los cuadrados del cuadro siguiente.

Diseñar el esquema de la prueba:

Para el orden, se han tomados los valores de 1 a 5, por las 5 alternativas de respuesta. El menor valor de la columna respuesta toma el valor de 1, el siguiente valor de menor a mayor le corresponde 2 y así sucesivamente hasta 5 que en este caso es el máximo. Si dos valores son iguales, se suma el orden de cada uno y se divide entre 3 (Es el caso del valor 55, que le corresponden las posiciones o valores 4.4 y 4, que sumados y dividido entre 3 es igual a 4).

Luego se suman solo los valores por alternativa de respuesta para luego dicha suma se eleva al cuadrado (última columna de la tabla)

$$\begin{aligned} \text{En la tabla } R_i^2 &= 880 \\ Fr &= \frac{12}{5 \times 5(5 + 1)} 1177 - 3 \times 5(5 + 1) \\ Fr &= (12/150) 1177 - 90 = 4.16 \end{aligned}$$

Toma de decisión acorde con los resultados de la prueba

Al Tomar la decisión acorde a los resultados del cálculo estadístico de Friedman $Fr = 4.16$ Asumiendo la significación de la prueba al 95% de confianza nos da un resultado como punto crítico 95% de confianza nos da un resultado como punto crítico con un valor $\chi_{20.95} = 9.49$ siendo el cálculo estadístico para el segundo objetivo específico; por lo tanto, al estar este valor en la región de aceptación, se acepta la Hipótesis Nula (H_0); y se concluye que el modelo de Profesionalización empleado por las PyMEs familiares del sector gráfico Región Lima basado en la estructura, no mejora significativamente en la Gestión Administrativa. *Se aprecia que la respuesta de la pregunta 7 sobre manejo organizacional existe un alto porcentaje que no lo considera importante para el éxito de la empresa.*

Análisis del resultado par el Objetivo Especifico 3

Para el tercer objetivo específico del análisis de los resultados a las preguntas de la encuesta, compuesta por 4 interrogantes que van de la pregunta 10 hasta la 13, se contrasta la Hipótesis, con el 95% de confianza, para demostrar si la gestión administrativa de las empresas familiares se verá beneficiada con la inclusión de: contar con protocolo familiar, comunicación permanente, contar con consejeros independientes, separación del ámbito familiar y del ámbito laboral, aspectos contemplados en la profesionalización basado en las buenas practicas, esto concuerda con lo considerado por La Dirección General de política PYME (2008) que se deben definir las funciones del Consejo de familia y las funciones y atribuciones del Directorio.

Siendo el objetivo especifico 3 de este trabajo de investigación determinar si la Profesionalización basado en las buenas practicas mejora significativamente la gestión administrativa en las PyMEs familiares del sector gráfico, se planteó el siguiente contraste de hipótesis:

H_0 : La profesionalización basada en las buenas prácticas en las PyMEs familiares del sector gráfico, no mejora la Gestión Administrativa.

H_1 : La profesionalización basada las buenas practicas en las PyMEs familiares del sector gráfico, si mejora la Gestión Administrativa.

Formula para definir el estadístico muestral correspondiente:

$$Fr = \frac{12}{k n (n + 1)} \left[\sum R_j^2 \right] - 3 k (n + 1)$$

Tabla 4. Cálculo del estadístico del Objetivo Específico 3, Buenas Practicas

Pregunta 10		Pregunta 11		Pregunta 12		Pregunta 13		Suma del orden	
Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Suma	Cuadrado
58	5	66	5	56	5	60	5	20	400
55	4	65	4	45	4	58	4	16	256
15	1	10	1	25	1	11	1	4	16
22	2	18	2	26	2	20	2	8	64
34	3	25	3	32	3	35	3	12	144
								Σ	880

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Toma de decisión acorde con los resultados de la prueba

Al tomar la decisión acorde a los resultados del cálculo estadístico de Friedman $F_r = 11.4$. Asumiendo la significación de la prueba al 95% de confianza nos da un resultado como punto crítico con un valor $\chi^2_{0.95} = 5.99$ siendo el cálculo estadístico para el objetivo general; por consiguiente el valor de $F_r = 11.4$, es mayor que el punto crítico, por lo tanto, el valor está en la región de rechazo, se refuta la Hipótesis Nula (H_0); concluyendo que la Profesionalización basado en las buenas practicas, mejora significativamente la gestión administrativa en las PyMEs familiares del sector gráfico Región Lima.

Conclusión

Después del contraste de hipótesis, la discusión de resultados se concluye que la profesionalización en las PyMEs familiares del sector grafico en la Región Lima, mejora significativamente la gestión administrativa de dichas empresas familiares. Esta conclusión es reforzada con los conceptos que consideran que la profesionalización de las empresas esta basado en tres (3) elementos importantes, las estrategias, las estructuras y las prácticas (Girardo, 2001).

Que la profesionalización permite aplicar las estrategias adecuadas durante la dirección, fases dinámica u operativa del proceso administrativo, garantizando de esta manera el cumplimiento de los objetivos de la PyME familiar. Esta conclusión es reforzada sobre la base de la opinión de expertos del ámbito académico, asesores, consultores de empresas familiares y empresarios que han vivido este tipo de procesos, a quienes se les consulto sobre cuales serian los factores determinantes para que este tipo de empresas se profesionalicen, quienes coincidieron que un gestor que no sepa dirigir y controlar las actividades establecidas para el cumplimiento de los objetivos y aplicar las estrategias consideradas en el Planeamiento y organización elementos de la fase mecánica o estructural, no se desarrolla ni se diversifica, solo sobre-

vive. Se considera en la discusión de resultados que es necesario que las empresas se profesionalicen por la falta de capacidad y preparación generacional para asumir la dirección del negocio (Gimeno, 2009).

Que la profesionalización produce el empleo de las buenas practicas en la empresa familiar, definiendo, normando y estableciendo políticas para que los objetivos familiares no obstaculicen el cumplimiento de los objetivos empresariales. Esta conclusión concuerda con el marco teórico considerado en la discusión de resultados donde establece que se deben definir las funciones del Consejo de familia y las funciones y atribuciones del Directorio (Gobierno de España, 2008).

Finalmente, logramos comprender cómo la gestión se apoya para lograr identificar y solucionar problemas de gestión, incrementando nuestro conocimiento. Esto, por medio del desarrollo de metodologías de investigación, de la recolección de la información en campo, de la discriminación de la información relevante y del análisis de datos. A su vez, esta investigación, nos ha permitido ampliar nuestro conocimiento sobre las empresas familiares, pero sobre todo desarrollar nuestra capacidad de resiliencia ante los obstáculos

Referencias

- Alvarez, P. (2020). *Protocolo familiar, naturaleza jurídica y eficacia procesal*. Madrid: Ediciones Akai.
- Amat, J. (2013). *La continuidad de la empresa familiar* (2a ed.). Barcelona: Barcelona Gestión.
- Antognolli, S. (2017). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Córdoba: Siglo 21.
- Carrasco, A. J. y Meroño, A. L. (2011). Efectos de la formación universitaria del gerente de pymes familiares en la motivación laboral del empleado. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 502-509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>.
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, E. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
- Craig, J. y Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family business review*, 18(2), 105-122.
- Gimeno, A. S. (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familiar empresaria*. Barcelona, España: Deusto S.A. Ediciones.
- Girardo, C. (2001). *La importancia de la profesionalización de las organizaciones del "tercer sector"*. El Colegio Mexiquense, Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector.
- Gobierno de España (2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. *Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa*. Madrid, España. Recuperado de: <http://www.laempresafamiliar.com/media/upload/pdf/calendario-cursos-primer-trimestre.pdf>.
- Grabinsky, S. (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio*. México: Del verbo emprender.
- Grobocopatel, A. (2012). La profesionalización de la empresa familiar es imprescindible para el crecimiento. *Suplemento especial empresas familiares*, 4.
- Habbershon, T. G., Williams, M. y MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3).

- Hernández, R. S., Fernández, C. C. y Baptista, M. L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Jiménez, G. (2009). *Entrevista “Profesionalizar la empresa familiar, clave para el éxito”*. Centro de empresas familiares.
- La Empresa Familiar (2009). *Sanz destaca a la empresa familiar como sustento del modelo económico riojano*. Recuperado de: <http://www.laempresafamiliar.com/actualidad/9571/sanz-destaca-a-la-empresa-familiar-como-sustento-del-modelo-economico-riojano>.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Granica.
- Le Breton, M. y Miller, D. (2005) *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press
- Lumbreras, J. (2011). *La Empresa Familiar en el Perú y América Latina: Una aproximación estadística*.
- Mendoza, E. y Mendoza Y. (2016). *Tres claves de éxito de la familia empresaria*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Molinari, P. (2009). *El proceso de profesionalización de las empresas del dueño (El salto del dueño)*. Buenos Aires: Whalecom.
- Olmedo, F. (2020). *La transmisión de la empresa familiar claves jurídicas para su éxito. Propuestas de reforma legislativa*. Valencia, España: Editorial Tirant lo Blanch.
- Otero, S. y Taddei C (2018). Competitividad de Empresas familiares. *Interciencia*, 43(4), 236-241.
- Portes, A., Aparicio, R. y Haller, W. (2017). Investigación longitudinal de la segunda generación (ILSEG) en España. Tercera fase 2016. Informe preliminar). Madrid: Fundación José Ortega y Gasset-Gregorio Marañón y Fundación Spencer.
- Salazar, G. (2005). *Empresas Familiares*. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/empresasfamiliares>:<http://www.emagister.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares>.
- Ward, J. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Ed. El Ateneo.
- Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos*. London: SAGE Publications Thousand Oaks.