



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación
previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas.**

TEMA:

**“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PATRIARCAL
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL
DEL CANTÓN PELILEO”**

AUTORA: Gladys Yajaira Medina López

TUTOR: Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire

AMBATO- ECUADOR

Enero 2017



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación: “INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PATRIARCAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL DEL CANTÓN PELILEO” presentado por la Srta. Gladys Yajaira Medina López, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 15 de Diciembre del 2016



Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire

C.I. 1802931426

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD

Yo GLADYS YAJAIRA MEDINA LÓPEZ, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Organización de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Gladys Yajaira Medina López

C.I. 180497055-4

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Dr. Juan Carlos Castro Analuiza, Ph. D.

C.I. 0201801768



Ing. MBA. Iván Fernando Silva Ordoñez

C.I. 1802490548

Ambato, 15 de Diciembre del 2016

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mí Proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este Proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autora.



Gladys Yajaira Medina López

C.I. 180497055-4

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios por ser la luz que ha iluminado cada uno de mis pasos quien me ha brindado sus bendiciones para cumplir con mis objetivos.

A mis padres y a mi hermano quienes han sido el pilar fundamental en mi vida, porque ellos siempre estuvieron a mí lado brindándome su apoyo, inculcándome valores y principios para hacer de mí una excelente persona y buena hija.

No ha sido sencillo el camino, pero gracias por su aporte, su amor y su inmensa bondad y apoyo eh logrado cumplir una meta más en mi vida.

Medina López Gladys Yajaira

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme día a día continuar con mi camino y por ayudarme a culminar mis estudios.

Especial e infinitamente a mis padres y a mi hermano por el apoyo constante que incondicionalmente me han brindado a lo largo de mi vida estudiantil.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas, mi segundo hogar donde adquirí conocimientos y experiencias de mis queridos docentes, conocimientos que me ayudaran en el futuro a desempeñarme con éxito en mi vida profesional, así también compartí momentos de alegrías, tristezas y enojos con mis compañeros y amigos de aula, los que me brindaron su amistad.

De manera especial a mi Docente Tutor Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire por compartir su valioso conocimiento y enseñanza, además, por toda su paciencia, consejos, tiempo compartido y por haberme guiado para desarrollo del presente proyecto de investigación, mi agradecimiento sincero.

Medina López Gladys Yajaira

ÍNDICE GENERAL

Contenido

Páginas

PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA	1
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv

CUERPO DE TRABAJO

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Árbol de Problemas	2
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
2.1 Objetivo General	4
2.2 Objetivos Específicos	4
2.3 Hipótesis	4
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
3.1 LIDERAZGO PATRIARCAL	5
3.1.1 Concepto de Líder	5
3.1.2 Tipos de Líderes	5
3.1.2.1 Líder autoritario o autócrata	5
3.1.2.2 Líder democrático o participativo	7
3.1.2.3 Líder Laissez-faire	8
3.1.2.4 Líder Patriarcal	9
3.1.2.4.1 Concepto	9

3.1.2.4.2	Implicaciones	10
3.1.2.4.3	Aplicaciones	11
3.1.2.4.4	Características	11
3.2	DESEMPEÑO LABORAL	11
3.2.1	Concepto	11
3.2.2	Características	12
3.2.3	Modelos o métodos de evaluación del desempeño laboral	14
3.2.3.1	Método de escala de puntuación gráfica	14
3.2.3.2	Método de calificación alterna	14
3.2.3.3	Método del incidente crítico	14
3.2.3.4	Método de distribución forzada	15
3.2.3.5	Método de comparación por pares	15
3.3	EMPRESAS FAMILIARES	17
3.3.1	Concepto	17
3.3.2	Características	18
3.3.3	Modelos Teóricos	19
3.3.3.1	Las personas como base del éxito de las empresas familiares	19
3.3.3.2	Modelo Cava de empresas familiares	19
3.3.3.3	Las 4 C	20
3.3.3.4	Modelo Motivacional	21
3.3.3.5	Las 4 P	21
3.3.3.6	Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia	22
3.3.3.7	Protocolo Familiar	22
3.3.3.8	Ventajas de las empresas familiares	23
3.3.3.9	Desventajas de las empresas familiares	23
3.3.4	Teorías Existentes	24
3.4	SECTOR TEXTIL	25
4.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28
4.1	PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN	28
4.2	ENFOQUE	28
4.2.1	Enfoque mixto (Cuali-cuantitativo)	28
4.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
4.3.1	Descriptiva	29
4.3.2	Correlacional	29
4.4	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	30

4.4.1	De Campo	30
4.4.2	Bibliográfica-Documental	30
4.5	POBLACIÓN	30
4.6	MUESTRA.....	31
4.7	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	32
4.8	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	33
4.9	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	34
5.	RESULTADOS	36
5.1	Liderazgo Patriarcal	36
5.2	Desempeño Laboral	50
5.3	Impacto del liderazgo en el desempeño laboral.....	59
6.	CONCLUSIONES.....	60
7.	RECOMENDACIONES.....	62
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	63
9.	ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE CUADROS

	Páginas
Cuadro N°1: Población	31
Cuadro N°2: Recolección de Información.	32
Cuadro N°3 Elementos de las variables.....	33
Cuadro N°4: Estadísticos de fiabilidad	34
Cuadro N°5: T de student.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Páginas
Gráfico N°1: Árbol de Problemas	2
Gráfico N°2: Método de comparación por partes	16
Gráfico N°3: Modelo CAVA	20
Gráfico N°4: Quien lidera la empresa.....	36
Gráfico N°5: Número de trabajadores que laboran en la empresa.....	37
Gráfico N°6: Quien toma las decisiones en casa	38
Gráfico N°7: Relaciones afectivas	39
Gráfico N°8: Aceptación de la autoridad.....	40
Gráfico N°9: Compromiso, flexibilidad, lealtad, etc.	41
Gráfico N°10: Ambiente agradable	42
Gráfico N°11: Forma de liderar	43
Gráfico N°12: Problemas con los subordinados	44
Gráfico N°13: Estrecha relación con los subordinados	45
Gráfico N°14: Bienestar de los empleados	46
Gráfico N°15: Lealtad.....	47
Gráfico N°16: Respeto	48
Gráfico N°17: Mezcla de roles familia-empresa	49
Gráfico N°18: Número de prendas de vestir que producen	50
Gráfico N°19: Nivel de adaptabilidad.....	51
Gráfico N°20: Comunicación eficiente.....	52
Gráfico N°21: Motivación y capacitación	53
Gráfico N°22: Responsabilidades designadas	54
Gráfico N°23: Toma de decisiones	55
Gráfico N°24: Conocimiento de sus actividades	56
Gráfico N°25: Trabajo en equipo.....	56
Gráfico N°26: Creatividad	57
Gráfico N°27: Productividad	59

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de la presente investigación se fundamenta en un análisis de las repercusiones del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de los trabajadores dentro de las empresas familiares del cantón Pelileo, el liderazgo patriarcal es la máxima autoridad de una organización familiar, este líder se centra en crear un ambiente familiar en el lugar de trabajo con sus subordinados, manteniendo autoridad y estatus de jerarquía.

En la investigación se identificó un inadecuado estilo de liderazgo patriarcal en la empresa familiar del sector textil, entre las causas de esta problemática, es un sistema de evaluación por resultados no difundidos, lo cual provoca una pérdida de tiempo en la ejecución de funciones, también existe la mezcla de roles familia-empresa, ocasionando conflictos laborales entre los familiares que trabajan dentro de la organización, toda empresa familiar se caracteriza por el conjunto de valores que el precursor transmite a sus sucesores constituyendo una cultura familiar, el liderazgo patriarcal tiene influencia positiva sobre la satisfacción laboral en los empleados, este líder espera que en el desempeño laboral de sus subordinados exista ese valor para aportar a la empresa basados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para esto es necesario realizar evaluaciones del desempeño laboral, mediante métodos, el más opcional sería comparación por pares, donde en base a indicadores se evalúa a varios trabajadores, y de esta manera hacerlos más competitivos.

Entonces se determinó que el liderazgo patriarcal tiene mucha influencia en el desempeño laboral, el nivel de productividad en las empresas familiares es media con un 44,19%. Existe un bajo nivel de participación de trabajo en equipo, una comunicación inadecuada, falta motivación y capacitación en los empleados, lo cual se debe tomar mucha importancia en estos aspectos para generar un buen desempeño laboral.

PALABRAS CLAVES:

LIDERAZGO PATRIARCAL

DESEMPEÑO LABORAL

EMPRESA FAMILIAR

AUTORIDAD

MOTIVACIÓN

COMUNICACIÓN

ABSTRACT

The main objective of this research was based on an analysis of the impact of the patriarchal leadership in the performance of workers within the family businesses of the canton Pelileo, the patriarchal leadership is the highest authority of a family organization, this leader focuses on creating a family environment in the workplace with their subordinates, maintaining authority and status of hierarchy.

The research identified an inadequate patriarchal style of leadership in the family enterprise in the textile sector, among the causes of this problem is a system of assessment by results do not disseminated, which causes a loss you time in the implementation of the function, there is also a mix of family roles-company, causing labor disputes between relatives who work within the organization, any family company is characterized by the set of values that the precursor transmitted to their successors to constitute a family culture, the patriarchal leadership has a positive influence on job satisfaction in employees, this leader hopes that in the job performance of their subordinates exist that value to contribute to the company based on the compliance of organizational objectives.

For this is necessary to carry out evaluations of the job performance, using methods, is more optional serious the of comparison in pairs, where on the basis of indicators are evaluated several workers, and in this way make them more competitive.

Then it was determined that the patriarchal leadership has a lot of influence in the work performance, the level of productivity in the family enterprises is medium with a 44,19 %. There is a low level of participation of team work, inadequate communication, lack motivation and training to employees, which you must take great importance in these aspects to generate a good job performance.

KEY WORDS:

LEADERSHIP PATRIARCHAL
WORK PERFORMANCE
FAMILY BUSINESS
AUTHORITY
MOTIVATION
TRAINING
COMMUNICATION

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

“El patriarcado es la máxima autoridad familiar y política que le permite ejercer control absoluto sobre los hijos y su esposa en ámbito social y laboral, los familiares del patriarca solo aportan su fuerza de trabajo y realizan labores reproductivas” (González, 2012)

Las estructuras patriarcales son formas de organización que dieron vida a lo que se conoce como familia fueron las primeras formas de organización social, (Acevedo & Lozano, 2011), Las nuevas masculinidades son críticas frente a los patrones culturales en el patriarcado, existiendo un compromiso con la transformación del sistema en las relaciones de género e intervienen las diferentes dimensiones como: económico, político, simbólico y cultural las cuales se encuentran encaminadas a la justicia y la equidad social. (García, 2013)

“El líder patriarcal debe crear un ambiente familiar en el lugar de trabajo, debe comportarse como un líder familiar de alto nivel, además debe mantener autoridad y el estatus de jerarquía, lo cual representa que sus subordinados respeten su autoridad” (Zottele de Vega, 2012).

Dentro del liderazgo patriarcal se ha generado varios problemas por el hecho de asumir obligaciones con las personas a quienes dirige, “el líder patriarcal es como un padre que tutela a sus hijos”.(Albancando & Alvarado, 2013). Esto genera una preocupación por las necesidades de los empleados y así mismo hace que el grupo de trabajo no mantenga un desempeño laboral eficiente dentro de la empresa, además que sobrepase los límites de confianza, perjudicando el nivel de comunicación por las actitudes, opiniones y emociones de las partes emisora y receptora.

El liderazgo paternalista abarca tres dimensiones: liderazgo benevolente, liderazgo autoritario y liderazgo moral con responsabilidad ante los trabajadores. Éstas ejercen sus respectivas influencias sobre el comportamiento organizacional ciudadano, y lo hacen de diferente manera, cómo el liderazgo paternalista impacta en la relación Líder-Miembro generando un cambio de calidad en el compromiso organizacional y en el comportamiento organizacional ciudadano(Kai, Z., & Ming, H. (2013)

Se dice que el Liderazgo Patriarcal se está convirtiendo en el principal problema, situando al gerente en una posición de riesgo ante su grupo de trabajo, y dejando atrás los verdaderos objetivos de las partes involucradas. Esto influye también a un inadecuado desempeño laboral de los empleados, el rendimiento de sus actividades es bajas, esto se da porque no utilizan al máximo las capacidades y destrezas que poseen, y dando así resultados negativos como: no obtener logros ni alcanzar los objetivos propuestos en la organización. (Albancando & Alvarado, 2013)

Debido al liderazgo patriarcal se refleja la pérdida de autoridad, otras veces por la confianza de creer que las cosas se están dirigiendo de la mejor manera sin darse cuenta que el equipo de trabajo no se implica y no tienen la misma visión de progreso, lo cual perjudica el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

1.1 Árbol de Problemas

Efectos

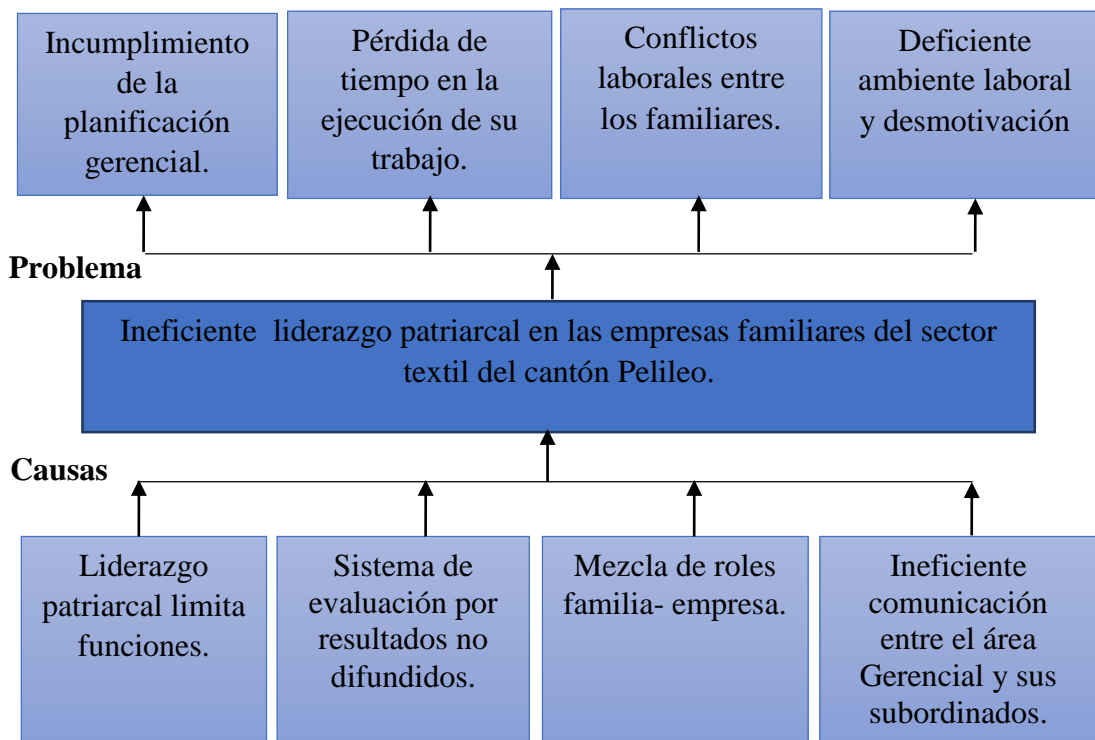


Gráfico N°1: Árbol de Problemas
Elaborado por: Yajaira Medina

A nivel nacional se ha incrementado el sector industrial en Pelileo, la empresa familiar enfocado al sector textil ha sido parte del desarrollo económico local, de una forma desorganizada e inadecuada forma de liderazgo patriarcal en las empresas

familiares del sector textil del cantón Pelileo existiendo bajo desempeño laboral de los subordinados de este tipo de empresa.

El problema central del presente trabajo investigativo es ¿cómo influye el estilo de liderazgo patriarcal en el desempeño laboral las empresas familiares del sector textil?, un factor causante de esta es la poca claridad en la dirección por objetivos, ocasionando el incumplimiento de la planificación gerencial. El estudio se limita a la zona geográfica del Cantón Pelileo, zona dedicada a esta actividad.

La forma de liderazgo limita funciones, por el cual existe un incumplimiento en la planificación gerencial, no existe métodos que mejora ante este escenario, tiene su originalidad porque no buscan enfocarse y dar seguimiento y alternativas de solución, para el sector textil del cantón Pelileo.

El sistema de evaluación por resultados no difundidos, hace que haya un inadecuado estilo de liderazgo patriarcal en las empresas familiares del sector textil, provocando esta la pérdida de tiempo valioso de los empleados en la ejecución de su trabajo, además ocasionando también que su nivel de desempeño laboral sea bajo.

La mezcla de roles entre Familia- Empresa, es decir de los familiares del líder de la empresa, hace que el liderazgo patriarcal sea inadecuado, teniendo como consecuencias conflictos laborales entre el gerente con sus familiares.

Se ha visto también la ineficiente comunicación entre el área gerencial con sus subordinados, en las empresas familiares del sector textil del Cantón Pelileo, ocasionando que el estilo de liderazgo patriarcal sea inadecuado, esto provoca un deficiente ambiente laboral y desmotivación de los familiares.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las repercusiones del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral dentro de las empresas familiares.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente la influencia del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de las empresas familiares.
- Identificar las características del liderazgo patriarcal en el sector textil del cantón Pelileo.
- Determinar las características del desempeño laboral en las Empresas Familiares del sector textil en el cantón Pelileo.
- Comparar la relación entre el liderazgo patriarcal y otro liderazgo en las empresas familiares del sector textil en el cantón Pelileo.

2.3 HIPÓTESIS

- Existe diferencias en el desempeño laboral entre el liderazgo patriarcal y matriarcal de las empresas familiares del sector textil.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 LIDERAZGO PATRIARCAL

3.1.1 Concepto de Líder

Ser líder no es, como erróneamente se cree, una capacidad personal para hacer que otros los sigan ciegamente. Un líder es, en cambio, la posibilidad y la decisión personal de comprometerse a ayudar a otros a utilizar en sus propias vidas el potencial creador que duerme dentro de ellas, de tal manera que puedan comportarse en función de sus propios principios y prioridades. El líder es un servidor y no alguien que ha de hacerse servir por supuestos seguidores. Ayudar a otros a descubrir quiénes son en verdad; cuál es su misión en la vida; conducirlos y acompañados en ese camino, es la única tarea del liderazgo.(Naranjo, 2015, pág. 122)

El líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe qué esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa). El líder de hoy debe ser un hombre visionario que pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la empresa. (Naranjo & González, 2012, pág. 35)

3.1.2 Tipos de Líderes

El liderazgo es la técnica o proceso de inmiscuirse en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Existen varios tipos de liderazgo que se detalla a continuación:

3.1.2.1 Líder autoritario o autócrata

“Estos confían poco en los subordinados, motivan a través del temor y del castigo, dan estímulos ocasionales y participan sólo en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización”(Gil & Giner de la Fuente, 2013)

“Asigna y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos. Una variante es el autocrático benevolente, quien escucha a los subordinados antes de tomar decisiones” (Koontz & Weihrich, 2012, pág. 9)

Un líder autócrata es cuando toma toda la responsabilidad, que reúne varios modelos organizativos como la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia, este líder se considera el único capacitado para la toma de decisiones, lo cual adopta una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

Este tipo de líder se identifica por las siguientes características:

- La decisión se centraliza en líder.
- Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones
- Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno
- Considera que solamente él es competente y capaz de toma decisiones importantes.
- Siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
- Observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. (Tortolero, 2015, pág. 26)

- El líder toma todas las acciones correctivas.
- No brinda espacios de participación o discusión del equipo.
- El líder es quien dispone de la información.
- Se define como autosuficiente y no delega funciones.
- Planifica por su cuenta y define objetivos.
- Define sanciones e incentiva.
- Tiene control sobre todo referente a la empresa (Méndez, 2016)

“Es el que lidera toma la decisión, emite las instrucciones sin consulta ni participación de los subordinados. La libertad de acción y consecuentemente la

iniciativa de los miembros del grupo es escasa o inexistente. Se potencia la posibilidad de mayor agresividad intra y extra grupo”(Patelli, 2014, pág. 84).

3.1.2.2 Líder democrático o participativo

Este tipo de líderes tienen confianza completa en los subordinados, siempre consiguen ideas y opiniones de ellos y las usan de forma productiva, recompensan económicamente en base a la participación e integración del grupo en base a la fijación de objetivos y la evaluación de su consecución: participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan consigo mismos y con sus subordinados como grupo. (Gil, et al. 2013, pág. 334)

“Este líder se considera como instrumento para promover el bienestar y está dispuesto a recibir opiniones y consejos de los demás. Este liderazgo es aceptado, por ser comunicativo y justo” (Estrada, Pérez, Cruz, & Pacsi, 2014, pág. 69)

Las principales características de este tipo son:

- Utiliza la consulta y sugerencias, para practicar el liderazgo en la empresa.
- No delega su derecho a tomar decisiones finales, señala directrices específicas a sus subalternos, consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le interesa.
- Para lograr la eficacia, escucha y analiza serenamente las ideas de sus subalternos y acepta sus comentarios siempre que sea positivo y práctico.
- Desarrolla un plan de incorporar las ideas de los subalternos, para implementarlas en un futuro. (Tortolero, 2015, pág. 27)

- El líder fomenta la participación activa del grupo
- Agradece la opinión del grupo y no margina a nadie
- El objetivo es el bien grupal
- Ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones
- El líder delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo
- Ofrece ayuda y orientación. (Méndez, 2016)

Es el que permite al grupo participar en el proceso de toma de decisiones, entendiendo que esto significa una motivación muy importante para sus subordinados. Este posee una mayor cohesión del grupo que maneja, mejor moral, la confianza es recíproca, menos grado de agresividad intra y extra grupo. (Patelli, 2014, pág. 85).

El líder democrático se caracteriza por un líder activo y orientador, ya que la opinión del grupo es muy importante en su liderazgo, admitiendo que posee un claro sentido de la responsabilidad y compromiso personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.1.2.3 Líder Laissez-faire

No pretende delegar sus labores. No concibe dentro de sus estrategias de conducción motivar a sus subalternos para que realicen las asignaciones. No es visto como un ejemplo de liderazgo, porque cualquiera pudiera sustituirlo. Este tipo de líder aparece al final del día exigiendo ver los resultados a pesar de que nunca estuvo allí durante su realización. (Angelucci, Da Silva, & Serrano, 2013, pág. 31)

Hace uso reducido del poder. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Dependen en gran medida de los subordinados para establecer y alcanzar sus metas. Conciben su función como un apoyo a sus seguidores al suministrarles información. (Koontz y Weihrich, 2012, pág. 9)

Existen algunas características dentro de este tipo de liderazgo que son:

- Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones
- Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control
- Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores
- El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para ese enfoque tenga un resultado final. (Tortolero, 2015, págs. 28,29)
- Ejerce poco control sobre los miembros del equipo.
- Promueve la libertad de acción y creatividad, aunque a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva.

- Logra sus propósitos cuando el grupo es responsable y está altamente motivado cuando tiene habilidades y talento por encima de la medida. (Angelucci, Da Silva, & Serrano, 2013, pág. 31)

En este tipo de liderazgo, se basa en apoderar autoridad para la toma de decisiones, lo que sobrelleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

3.1.2.4 Líder Patriarcal

3.1.2.4.1 Concepto

“Difieren con sus subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con temor y castigos, consienten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten cierta delegación de la toma de decisiones, pero controlada mediante políticas” (Gil, et al. 2013, pág. 334)

Este tipo de liderazgo es el que el líder se comporta como un padre amable comprensivo, que tiene las ventajas del buen ambiente intragrupo, pero finalmente tiene la desventaja de que toda iniciativa recae en él y los sujetos no se sienten estimulados para madurar y responsabilizarse. (Patelli, 2014, pág. 85)

Es una modalidad del autoritarismo en la que una persona ejerce el poder sobre otra, combinando decisiones arbitrarias e inapelables con elementos sentimentales y concesivos. “el paternalismo tiene como destino el propio padre: los hijos existen para que el padre pueda ejercer el oficio de tal, y deben conformarse, por tanto, a su modo de ser, y quedar sojuzgados por él” (Tedesco, 2012, pág. 14)

Este tipo de liderazgo consta de tres dimensiones: a saber: autoritarismo, benevolencia y virtud moral. Sus diferencias con el estilo de liderazgo occidental se corresponden con las existentes entre ambas culturas. (Kai & Ming, 2013, pág. 21)

El líder patriarca es también llamado seudo autoritario por ser una forma encubierta del autoritario. Su forma de accionar se caracteriza por tomar todas las

decisiones, distribuir los trabajos, ser el centro focal del grupo; si bien abre la participación siempre es él quien formula los objetivos, ser un gran trabajador, todo pasa por sus manos, no hay labor que no sea fiscalizada, está enterado de todo, no delegar, crear y fomentar canales de comunicación informales, “queden en manos de otros que no los sepa guiar y proteger”. (Palazón, 2014, págs. 8,9)

Este tipo de líder considera a sus trabajadores como a sus hijos por lo tanto no delega responsabilidades, establecer e impulsar canales de comunicación informales, otorga recompensas y castiga de ser preciso, es decir que este tipo de liderazgo cree que solo el líder tiene la razón y sus empleados no pese a esto no se descuida de ellos.

3.1.2.4.2 Implicaciones

Se pregunta porque el líder patriarcal, después de que una persona ha madurado lo suficiente para tomar sus propias decisiones, se vuelve estorbo, es decir, los límites excesivos, las reglas que coartan el desarrollo, la imposición de una cultura del esfuerzo y no del resultado, el control desmedido sobre las actividades, entre otros vicios paternos, maximizan sus efectos negativos en las empresas. (Tedesco, 2012, págs. 16,17)

Incluso, ciertos efectos negativos se ven incrementados porque, en general, en un modelo familiar moderno hay tal vez tres o cuatro hijos, mientras que en las empresas generalmente se superará con creces este número. Los padres tienden a influenciar, incluso a decidir la carrera profesional de los hijos. Esto en una empresa se traduce a que el líder patriarcal intenta controlar el futuro profesional de sus colaboradores.

Al coartar el poder de decisión, la creatividad, la innovación y la capacidad para ejercer un liderazgo positivo en el resto de los integrantes de la empresa, los colaboradores se acostumbran a no hacer más que las tareas básicas, dejando todas las decisiones incluso las más elementales en manos de unos pocos, en el mejor de los casos, o en el común denominados, en las del patriarca.

3.1.2.4.3 Aplicaciones

En muchos países como el de los nuestros, donde más del noventa por ciento de las empresas chicas, mediana, grandes, incluso transnacionales son familiares, el modelo que mejor se domina es justamente el patriarcal. (Tedesco, 2012, pág. 15)

El liderazgo patriarcal tiene influencia positiva sobre la satisfacción laboral en los empleados, pero sigue siendo una práctica cuestionable por los académicos de los países centrales, ya que en muchos casos no permite obtener un liderazgo profesional. (Zottele, 2015, pág. 10)

3.1.2.4.4 Características

Según menciona algunas de las características:

- La creación de un ambiente familiar en el lugar de trabajo (líder se comporta como un miembro de la familia de alto nivel)
- El establecimiento de relaciones estrechas y personalizadas con los subordinados (líder establece una estrecha relación con todos los subordinados de forma individual)
- Participar en la vida no laboral de los empleados (líder participa en la vida de los subordinados, más allá del trabajo)
- Se espera lealtad y diferencia de los subordinados (líder considera la lealtad más importante que el rendimiento)
- Mantener la autoridad y el estatus de jerarquía (líder espera que los subordinados respeten su autoridad). (Zottele, 2015, pág. 18)

3.2 DESEMPEÑO LABORAL

3.2.1 Concepto

Se entiende que el desempeño laboral se refiere al desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos que cumplen su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo en el cumplimiento de las

funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización. (Palmar & Valero, 2014, pág. 166)

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. (Pedraza & Amaya, 2010, pág. 496)

Comprende además todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa u organización. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa. (Quero, Mendoza, & Torres, 2014, págs. 28,29)

Los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (Robbins, 2004)

En concordancia a lo estipulado por los autores el desempeño laboral se constituye en un componente importante porque es allí donde se ve el desenvolvimiento del trabajador en su área laboral y por tal motivo se convierte en uno de los medios de éxito empresarial y así alcanzar los objetivos.

3.2.2 Características

“Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollo de su trabajo” (Flores J. , 2008, pág. 9)

- **Adaptabilidad:** se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades.

- **Comunicación:** se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor. Al buen empleo de la gramática, organizacional y estructural en comunicaciones.
- **Iniciativa:** es la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A la medida que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- **Conocimientos:** es el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales de áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- **Trabajo en equipo:** es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.
- **Desarrollo de talentos:** es la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

Lo relacionado con el desempeño laboral se infiere que él depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades, y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar el trabajo. Esta característica potencia el diseño del trabajo, y maximiza el desempeño. Se conceptualiza las siguientes capacidades o características:

- Adaptabilidad
- Comunicación
- Iniciativa
- Conocimientos
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de talentos(Palmar & Valero, 2014, pág. 167)

3.2.3 Modelos o métodos de evaluación del desempeño laboral

Por lo general, un gerente de una empresa realiza la evaluación usando uno o más de los métodos formales que según Dessler y Valera(2011) describen a continuación:

3.2.3.1 Método de escala de puntuación gráfica

Una escala de puntuación gráfica menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para uno. En el gráfico 3 lista los indicadores (como calidad y confiabilidad) y un rango de valores de desempeño (en este caso, desde insatisfactorio hasta sobresaliente) para cada indicador. El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego suma las puntuaciones para todas las características. (Dessler & Valera, 201, págs. 230- 232)

3.2.3.2 Método de calificación alterna

Clasificar a los trabajadores de mejor a peor en cierta(s) característica(s) es otra técnica de evaluación popular. Puesto que usualmente resulta más fácil distinguir entre los peores y mejores trabajadores que clasificarlos, resulta útil un método de clasificación alterna. Junto con éste, se utiliza un formato como el del grafico 4 para indicar qué empleado está más alto en el rasgo a medir y también quién está más bajo, alternando entre ellos hasta que se clasifican todos los trabajadores que participan. (Dessler & Valera, 2011, pág. 233)

3.2.3.3 Método del incidente crítico

Este método implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados.

Las empresas con frecuencia usan el método del incidente crítico para complementar un método de evaluación o de clasificación. Esto ayuda a garantizar que el supervisor atienda la evaluación del subalterno durante todo el año, ya que los incidentes deben acumularse y, por lo tanto, la calificación no sólo refleja el

desempeño más reciente del trabajador. Mantener una lista actualizada de incidentes críticos también debería suministrar ejemplos concretos acerca de qué pueden hacer específicamente los subalternos para eliminar cualquier deficiencia de desempeño, y brindar oportunidades para realizar correcciones a mediados del año, si se requiere. (Dessler & Valera, 2011, pág. 233)

3.2.3.4 Método de distribución forzada

Con este método el gerente asigna porcentajes predeterminados del personal a su cargo en categorías de desempeño, como cuando un profesor “califica sobre una curva”. Alrededor de un cuarto de las compañías de Fortune 500, incluidas Sun, Microsoft, Conoco e Intel, usan la distribución forzada. La cual popularizó la clasificación forzada, pero ahora solicita a los gerentes no adherirse a su famoso esquema de diferenciación 20/70/10.(Dessler& Valera, 2011, pág. 234)

3.2.3.5 Método de comparación por pares

Con este método, cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica. Ejemplo se supone que hay cinco empleados que evaluar. Con este método, se usa una gráfica como la del grafico 5 que muestra todos los posibles pares de trabajadores para cada rasgo. Entonces para cada rasgo, el supervisor indica (con un signo más o signo menos) quién es el mejor empleado del par. (Dessler & Valera, 2011, págs. 233,234).

Para el indicador "calidad de trabajo"						Para el indicador "Creatividad"					
Trabajador evaluado:						Trabajador evaluado:					
Quando se compara con:	A Arturo	B María	C Chuck	D Diana	E José	Quando se compara con:	A Arturo	B María	C Chuck	D Diana	E José
A Arturo		+	+			A Arturo					
B María	-		-	-	-	B María	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diana	+	+	-		+	D Diana	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	

María califica más alto aquí

Arturo califica más alto aquí

Gráfico N°2: Método de comparación por partes

Fuente: Dessler y Valera (2011)

Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice

Ventajas:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación

Desventaja:

Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

3.3 EMPRESAS FAMILIARES

3.3.1 Concepto

Una empresa familiar es la que asienta una familia como propietario o en manos de sus descendientes. Se considera empresa familiar el predominio por una familia, además, casos en los cuales las operaciones contienen vínculo familiar, como relación padre-hijo, hermanos, primos, que tienen incidencia sobre el futuro. La familia en este tipo de empresas exige el compromiso en busca del beneficio máximo. Las empresas exitosas han sido capaces de planificar y prever los hechos que podrían poner en peligro la continuidad de la empresa. (Santamaría & Pico, 2015, pág. 68)

Además, es aquella en la cual los individuos de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión. Es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es instintiva de la cultura de la familia. (Goyzueta, 2013, pág. 92)

En este tipo de empresa existe la interacción de dos sistemas sociales y económicos (familia y empresa), lo cual constituye un sistema dual, del cual se han intentado aprovechar con programas de formación, capacitación y seguimiento empresarial. Del mismo modo la teoría general del sistema refuerza la visión de que es necesario dirigir nuestra atención a la interacción de diversos elementos en el sistema para comprenderlo en el cual se observa a la empresa que está compuesto por tres subsistemas: empresa, familia y propiedad que interactúan de modo dinámico, criterio que es denominado como: modelo de los tres círculos. (Santamaría & Pico, 2015, pág. 2)

También “es una organización envuelta por culturas trascendentes y complejas pues combina atributos de la familia propietaria y de la empresa” (Burgoa, Herrera, & Treviño, 2013, pág. 1)

En alusión a lo mencionado por los autores una empresa familiar está al mando de un familiar o de sus descendientes, en donde resalta el compromiso para adquirir mayores beneficios y las reglas empleadas se dan en conformidad a los hábitos y los

valores de cada familia. La cultura de este tipo de organizaciones por lo general se basa en la misma cultura de las familias de una sociedad, ya quien casi siempre dirigen estas empresas son los propietarios que la mayoría de las veces son los padres de familia.

3.3.2 Características

1. Más del 50% de la empresa se encuentra en manos de una o dos familias.
2. Hay miembros de la familia en puestos directivos, y
3. Los miembros de la familia están conscientes que la empresa será transferida a las siguientes generaciones. (Burgoa, Herrera, & Treviño, 2013, pág. 5)

Toda empresa familiar se caracteriza fundamentalmente por el conjunto de valores que el precursor transmite a sus sucesores constituyendo lo que podía considerarse como una “cultura familiar”, estos son los siguientes:

- La unidad o armonía entre las personas que componen la empresa.
- La dedicación de estas personas a sacar adelante su empresa o compromiso que tienen los familiares con la empresa para hacer que evolucionen, cambie y crezca.
- Un estudio en EEUU demuestra que tan sólo un 30% de las empresas familiares sobrevive como tales a la segunda generación y un 13% a la tercera. (Beraza, 2000, pág. 18)

En la mayoría de las definiciones de una empresa familiar se describe algunas características que sirven para delimitar, a efectos prácticos, a las empresas familiares:

- La propiedad o el control sobre la empresa.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado en la empresa por algunos de los miembros de la familia.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras y su plasmación en la incorporación de miembros de esta nueva generación en la propia empresa. (Casillas, Rus, Díaz, & Vázquez, 2014, pág. 12)

Por lo general las empresas familiares difieren en una serie de aspectos importantes de los cuales deben ser capaces de poseer conocimientos, habilidades, compromiso

familiar, flexibilidad en el trabajo, planeación eficiente, cultura familiar, confiabilidad, unidad o armonía, etc., que permitan identificar y resolver problemas que se presente en la organización, que al poseer dichas virtudes empresariales podrán adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.3.3 Modelos Teóricos

Existen modelos y teoría, que pueden ser utilizados como guía en las empresas familiares, con el propósito de que estas y sus dirigentes sean conscientes de los factores y procesos claves que influyen directamente en la longevidad de las mismas, adoptándolos y desarrollándolos al interior de las organizaciones.

3.3.3.1 Las personas como base del éxito de las empresas familiares

El componente central de un modelo son las personas lo cual hacen parte de una empresa, ya que de estas depende la longevidad de la misma. Se dice que las personas están en el centro del proceso debido a que se unen el corto plazo, por medio de su motivación y eficacia, con el largo plazo gracias a su compromiso y renovación permanente. De igual manera, el liderazgo se refuerza por el éxito a corto plazo haciendo viable el modelo a largo plazo; la continuidad y el liderazgo se renuevan a través de las personas que forman parte de la empresa. Y por el otro ámbito la eficacia está condicionada por la cultura organizacional, que demuestra la calidad humana y técnica del liderazgo. (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012, pág. 41)

Las personas son uno de los factores o recursos más importantes dentro de una organización, los individuos poseen y desarrollan aptitudes como: motivación, eficacia, compromiso, y liderazgo, calidad humana, para desempeñarlo en las actividades que se realizan en las empresas y de esta manera determinar el éxito de la empresa.

3.3.3.2 Modelo Cava de empresas familiares

Solo las buenas familias poseen las cualidades necesarias para desplegar buenas empresas familiares. Según (Gallo, Klein y otros 2009) en su libro “La empresa familiar multigeneracional” donde presente el modelo CAVA:

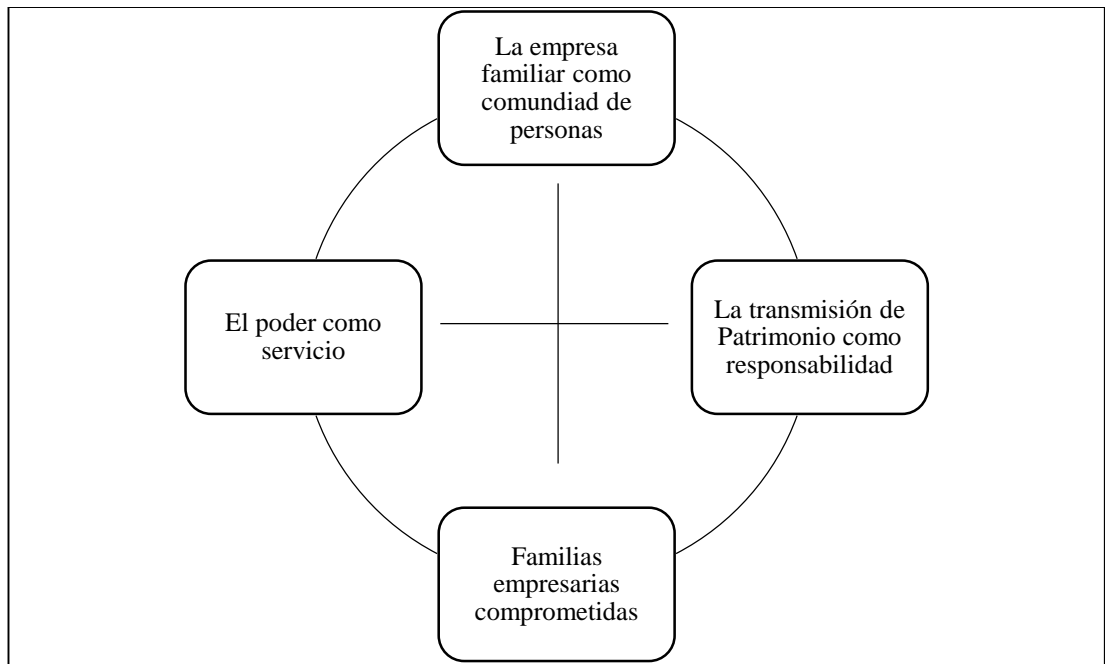


Gráfico N°3: Modelo CAVA

Fuente: Gallo, Klein y otros (2009)

Al decidir que se quiere ser y continuar como una Empresa Familiar Multigeneracional y una familia empresaria comprometida, se debe actuar con la convicción de que la empresa familiar es una comunidad de personas que están unidas gracias a la pertenencia a la misma organización, lo que implica compartir una misión. Una empresa familiar incluye a los propietarios, directivos, trabajadores y otras partes interesadas como familias de los clientes, proveedores y la sociedad.

3.3.3.3 Las 4 C

Las empresas exitosas se repiten cuatro enfoques distintivos, a los cuales llamaron las 4C:

- **Continuidad:** (persiguiendo el sueño). Se enfoca en una misión perpetua y apasionada, invirtiendo profundamente en las competencias necesarias para conservar la misión a largo plazo.
- **Comunidad:** (uniendo la tribu). insisten en edificar un equipo cohesivo, ellos acogen fuertemente valores mostrándole a la gente lo que es importante, socializan con los empleados para asegurar que estos valores van a prevalecer.

- **Conexión:** (ser buenos vecinos). se esfuerzan por perdurar en el tiempo, ya que esto beneficia las relaciones con empleados, socio, clientes, y la sociedad, creando reputación y recursos que ayudan a asegurar un futuro saludable y largo.
- **Comando:** (actuando y adaptándose con libertad). Los líderes de las empresas familiares insisten en la libertad de operar independiente para modernizar y adecuar la empresa. Usualmente, ellos trabajan con un equipo que se caracteriza por el empoderamiento de sus miembros, quienes tienen la libertad de comunicarse abiertamente y tomar decisiones. (Gómez, et al. pág. 42)

3.3.3.4 Modelo Motivacional

- **Motivos extrínsecos:** este se localiza fuera del sujeto, se suelen llamar incentivos y a menudo consisten en recompensas que buscan conseguir, como ejemplo la remuneración que se obtiene por el trabajo.
- **Motivos intrínsecos:** son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de la persona, como el desarrollo profesional, que en términos de empresa se relacionan con la eficiencia, que no es más que la consecución de ventajas competitivas de la organización y la atractividad de la misma.
- **Motivos trascendentes:** son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizaje de las otras personas con las que se interacciona. Esta de obtienen cuando terceras personas aprenden positivamente de las acciones del individuo. (Gómez, et al. pág. 43)

3.3.3.5 Las 4 P

Las empresas familiares tienen muchas y especiales ventajas competitivas dentro de las cuatro P están:

- **Políticas:** este método está en función de los contextos dados para guiar y establecer las decisiones presentes y futuras.
- **Propósito:** al tener un propósito inspirador en las empresas, les admite enfrentar las contradicciones inherentes de esta en el negocio junto a su familia, permitiendo que los miembros familiares se sienten comprometidos.

- **Proceso:** para los procesos exitosos se requiere ciertas habilidades como la comunicación, la resolución de conflictos, la habilidad para colaborar y alcanzar consensos, además se requiere que los miembros de la familia sean capaces de poner el bienestar del negocio y la familia más allá de sus intereses personales.
- **Parentesco:** se invita a las familias empresariales a conservar el vínculo familiar, a través de reuniones periódicas y actividades que conciban unidad y armonía alrededor de la familia. (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012, págs. 42-44)

En las empresas familiares se distinguen cuatro enfoques que se les llaman las 4C, continuidad, que se orienta en una misión duradera y apasionada, comunidad que tratan de socializar con todos los empleados para certificar valores, conexión ser buenos vecinos, comando es la libertad de comunicarse abiertamente y tomar buenas decisiones, también se destaca en las empresas un modelo motivacional, los cuales se desempeña los motivos extrínsecos, intrínsecos, trascendentes, además dentro de las organizaciones familiares también se detecta ventajas competitivas donde se enfoca las 4P, políticas, propósitos, proceso y parentesco.

3.3.3.6 Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia

El resultado de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo. (Rivera & Israel, 2013, pág. 93)

3.3.3.7 Protocolo Familiar

Un protocolo familiar sirve para regular las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar, con el propósito de que una no interfiera en la otra. Además, deja en claro, anticipadamente, que lugar van a ocupar, dentro del sistema familia-empresa-propiedad, cada uno de los miembros de la familia empresaria de las futuras generaciones. (Ramírez, 2014, pág. 22)

El contenido del protocolo familiar se considera un conjunto de metas para la familia y la empresa, se constituye un acuerdo veraz entre las metas y reglas unidas al compromiso de empañarse en su cumplimiento. Lo cual la familia debería ayudar a promover la unidad y armonía de todos los miembros de la organización.

3.3.3.8 Ventajas de las empresas familiares

- Las relaciones de afecto
- La comprensión
- Aceptación de la autoridad
- Compromiso
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero
- Libertad de decisión y acción gerencial
- Carácter confidencial
- Compromiso social

3.3.3.9 Desventajas de las empresas familiares

- Estructura organizativa
- Conflictos internos en el interior de la familia y con los no miembros de la familia.
- Pérdida de competitividad
- Profesionalización
- Continuidad(Betancourt, Arcos, Torres, & León, 2012, págs. 16,17)

Las empresas familiares se determinan por estar conformadas por los sistemas de la empresa y de la familia, lo cual se constituye como ventajas competitivas, entre ellas además, la comprensión, identificación, fuertes sentimientos de unión, compromiso, flexibilidad en el trabajo, libertad gerencial y en la eficiencia de la toma de decisiones, así como hay ventajas también se detecta algunas desventajas, la estructura organizativa, los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa, entre otras.

3.3.4 Teorías Existentes

Dentro de una sociedad de hermanos es necesario y oportuno lograr el máximo nivel posible de compromiso familiar y no familiar, a través de las derramas que aquél puede generar sobre éste, como factor clave para asegurar el éxito en la transición a la etapa de consorcio de primos. Los autores en su trabajo concluyen que; las empresas familiares tienen, como tal, numerosos problemas por su carácter familiar. Estos surgen tanto por motivos de funcionamiento de la organización como por conflictos derivados de la sucesión. (Pérez & Gisbert, págs. 12,15)

En su trabajo sobre "Proceso de Sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificadores de agua", lo cual los propósitos de este trabajo se basan en; Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa familiar, también Evaluar la estructura organizacional de la empresa familiar, además Evaluar los procesos de planificación, para incluir la guía para el proceso de sucesión, y Crear una guía para la realización del protocolo de toma de decisiones para aplicar los procesos de sucesión en la empresa familiar. (Ramírez, 2014, págs. 28,44)

Las empresas familiares del sector textil en la ciudad de Tijuana, se hallan en un proceso de alto desarrollo. En cuanto a la participación de la familia en la administración de las empresas de este sector y su continuidad después del fundador, también se muestra el interés de los hijos de asumir la administración de la empresa familiar y participar en la continuidad y el desarrollo del negocio cuando el propietario se retire. Los propietarios de las empresas familiares, deben procurar que los miembros de sus familias se acerquen lo más posible a su empresa para que las conozcan y evalúen si desean participar o no dentro de ellas. (Flores, Vega, & Águila, 2013, pág. 57)

De acuerdo a los artículos mencionados las empresas familiares como toda organización tienen numerosos problemas, ya sea por el carácter familiar, surgen por varios motivos entre ellos los conflictos, esto hace que destruyan a las empresas, ya sea en el mercado, sus productos, o la rentabilidad, entonces para la posible solución de dichos conflictos se debe desarrollar herramientas adecuadas, para enfrentar estas dificultades, se debe considerar que este tipo de empresas es una influencia familiar

que suele dominar una lógica económica, porque su propósito no es la obtención de una ganancia, sino su objetivo es garantizar la subsistencia de la familia.

3.4 SECTOR TEXTIL

La industria textil y confección es un sector fundamental para el desarrollo social, productivo y económico del país. Su importancia en la generación de empleo directo e indirecto, donde se ubica como la segunda industria manufacturera en ofrecer más plazas de empleo para los ecuatorianos, lo avala. Son 53.350 personas que, según cifras oficiales de dominio público, laboran en la actividad textil y confección en todo el país al cierre de 2015.

El 72,53% de las personas que trabajan son mujeres, la mayoría de ellas madres e incluso cabezas de familia. Por otra parte, brinda oportunidades de trabajo de jóvenes entre los 18 y 30 años, siendo el 30% de los trabajadores de la industria pertenecen a ese rango de edad. No obstante, también favorece el desarrollo profesional y proyección personal, razón por la cual el 65% de los trabajadores son personas entre los 31 y los 65 años de edad, que llevan varios años colaborando en las empresas.

En materia productiva, la industria textil es la tercera más representativa de la manufactura nacional, aportando con más de 1.040 millones de dólares al PIB nacional. Ese agregado nacional que aportan textileros y confecciones representa el 7,5% de toda la industria del país. Sin embargo, su importancia no radica exclusivamente en la generación de valor agregado en las fábricas textiles y de confección, sino también en encadenamiento productivo que tiene con 29 sectores productivos primarios, secundarios u terciarios.

Aunque la industria textil y confección ecuatoriana había tenido su peor año en 2012, cuando cayó un 7,67% en su Producto Interno Bruto (PIB) real frente al año inmediatamente anterior, en 2013 y 2014, según las mismas cifras, el sector creció 3,28% y 2,92%. Sin embargo, hasta el tercer trimestre de 2015 vuelve a tener un decrecimiento de 2,64%. Todavía no se conocen las cifras de ventas del año pasado, seguramente a mediados del 2016 se estima que se redujeron en promedio entre un

15% y un 20% dentro de este sector. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2016, pág. 2)

La tercera actividad manufacturera de la provincia de Tungurahua, es la rama textil, específicamente “fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir, ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arqueo, pantalonetas, etc.)”; esta industria es la tercera de la provincia en generación de empleo, 448 personas ocupadas, la cuarta en sueldos y salarios pagados, 1 millón de dólares, la quinta en generación de impuestos, 1,3 millones de dólares, la sexta industria de la provincia en producción bruta para la venta, 9,8 millones de dólares, y la octava en consumo de materias primas, 5,3 millones de dólares.

En el Ecuador, y en Tungurahua especialmente la industria textil y de confecciones, se encuentra reforzada por toda una infraestructura de empresas proveedoras de insumos y de servicios las que en conjunto conforman todo el “clúster textil y de confecciones”.

De las 272 empresas textiles registradas en el país, Tungurahua ocupa el segundo lugar con el 19%. Según la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua (CAPIT), que cuenta con 127 afiliados; de estos 21 son confeccionistas de diversos géneros de vestido; se estima que de este subtotal, solamente un 5% de empresas cuenta con 150 máquinas, un 10% de los afiliados tienen entre 50 a 100 máquinas, un 45% de empresas entre 20 y 50 máquinas y el restante 40% con menos de 20 máquinas. Según la misma fuente, el 33% de las empresas emplean el 100% de su capacidad instalada, el 67% utiliza el 75% de su capacidad instalada. (Ministerio de Coordinación de la Producción, 2011, pág. 29)

En Pelileo la industria textil es de gran relevancia ya que representa una significativa parte del aparato productivo del cantón y por ende del país. De esta industria se derivan aproximadamente el 60% de la población se dedica a la industria del jeans directamente o indirectamente.

El desarrollo de la industria textil en Pelileo evidencia diversas virtudes es así que la industria del jeans es una de las actividades productivas que mayor realce posee,

específicamente en el barrio el Tambo, es aquí donde las industrias venden sus productos al por mayor y menor, en el que se puede encontrar un gran número de productos que satisfagan las necesidades y preferencias del cliente a un precio módico, existe 195 empresas de fabricación de jeans ubicadas en el cantón Pelileo, según el GAD Municipal del cantón Pelileo, de la sección catastro patentes 2016.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se orienta en lo social o constructivista, la naturaleza de este paradigma es dinámica, múltiple, holística, construida, su finalidad es comprender e interpretar la realidad, existe interacción entre el investigador y su objeto de estudio, es decir consiste en entender y hablar de la realidad desde la experiencia de la realidad, a diferencia de lo que ocurre en la experiencia ordinaria, eso implica una ruptura con la vida ordinaria.(Contreras, 2011, pág. 191)

Se pretende trabajar con este tipo de paradigma a través de la interacción entre la investigadora y los sujetos de investigación en este caso las empresas familiares textiles del cantón Pelileo, donde se fundamenta conocimiento teórico sobre el liderazgo patriarcal y el desempeño laboral, y de esta manera poder recolectar información suficiente para realizar un análisis con la realidad del objeto de estudio.

4.2 ENFOQUE

4.2.1 Enfoque mixto (Cuali-cuantitativo)

Surgen enfoques mixtos como son el cuali-cuantitativo, los cuales estos autores definen como; un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández, et al, 2010, pág. 546)

En el presente trabajo investigativo se establecerá en el enfoque cuali-cuantitativo; porque es necesario conocer información exacta o porcentajes sobre la totalidad de la población a estudiarse y reportar sobre las variables liderazgo patriarcal y desempeño laboral, lo cual se basa y se formulará preguntas generales para los individuos de la investigación que serán formadas en números o cifras, y de esta manera generar análisis respectivos de las variables en estudio.

4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

4.3.1 Descriptiva

Este tipo de investigación consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2006, pág. 24)

En este estudio se busca especificar las propiedades importantes del objeto de estudio, en este caso a las empresas familiares del sector textil del cantón Pelileo, que serán sometidos a un análisis, sobre el liderazgo patriarcal, y el desempeño laboral, y de esta manera seleccionar una serie de cuestiones para medir cada uno de los aspectos independientemente, de tal forma describir detalladamente lo que se trata de investigar, mediante este tipo de investigación también se puede plantear preguntas enfocadas en las variables que conduzcan a los factores o causas que generan la problemática del estudio.

4.3.2 Correlacional

La utilidad y el propósito principal de un estudio correlacional es saber cómo se puede comparar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá una variable en un grupo de individuos, a partir del valor obtenido en la variable. (Hernández et al. 2010. Pág. 82.)

El objetivo de la investigación correlacional “es descubrir el conjunto de relaciones que se manifiestan entre las variables que intervienen en un determinado fenómeno, es decir, el grado de correlación o variación conjunta (covariación) de dos o más series de datos”(Sadornil, 2013, pág. 206).

La finalidad de este tipo de investigación es determinar el grado de relación o asociación existente entre las variables, (liderazgo patriarcal, y desempeño laboral) lo cual, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación, aunque

esta investigación no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno.

4.4 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

4.4.1 De Campo

“Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural” (Paella & Martins , 2010, pág. 88).

El presente trabajo investigativo será de campo porque para la recolección de información necesaria y pertinente de las variables liderazgo patriarcal y el desempeño laboral es en el lugar de los hechos es decir donde se efectúa la problemática en este caso en las empresas familiares del sector textil del cantón Pelileo.

4.4.2 Bibliográfica-Documental

“Es un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o metodología para una investigación científica determinada” (Rodríguez, 2013).

Se basa en este tipo de investigación porque se determina un análisis de la información escrita sobre el problema determinado con el objetivo de conocer un contenido metódico y científico sobre el liderazgo patriarcal y el desempeño laboral, basados en la búsqueda de artículos científicos, revistas científicas libros, etc.

4.5 POBLACIÓN

Es el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades y de quienes se desea estudiar ciertos datos. Se puede entender que una población abarca todo el conjunto de elementos de los cuales se puede obtener información, entendiendo que todos ellos pueden ser identificados. (Sádado, 2009, pág. 21)

La población considerada para el presente proyecto de investigación según el GAD municipal del cantón Pelileo, de la sección catastro patentes 2016, será la siguiente:

Cuadro N°1: Población

Descripción	Numero
Empresas familiares sector textil	195
Total	195

Elaborado por: Yajaira Medina

4.6 MUESTRA

Es un subconjunto de los elementos de una población. Los índices numéricos que describen a las muestras se denominan estadísticos, se dice normalmente resulta imposible trabajar con todos los sujetos de una población, por lo que es necesario trabajar con una muestra perteneciente a la misma. (Pérez, Galán, & Quintanal, 2012, pág. 237)

Muestreo probabilístico (aleatorio)

Los integrantes de la muestra fueron seleccionados aleatoriamente

Se realiza el siguiente cálculo de la muestra con el propósito de obtener un subgrupo de la población y de esta manera determinar el número de empresas familiares que se encuesta.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + Ne^2}$$

$$Z^2 * P * Q + Ne^2$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

Z = nivel de confiabilidad 1.96

P= probabilidad de ocurrencia 50% = 0.5

Q= posibilidad de no ocurrencia 50% = 0.5

N= población Universo

e= error de la muestra (5%) = 0.05

Desarrollo:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 195}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + 195(0,05)^2}$$

$$n = \frac{3,84 * 0,25 * 195}{3,84 * 0,25 + 195(0,0025)}$$

$$n = \frac{187,20}{0,96 + 0,49}$$

$$n = \frac{187,20}{1,45}$$

n= 129

De acuerdo al cálculo fórmula de la muestra con una población de 195 empresas familiares del sector textil del cantón Pelileo se obtiene un total de la muestra de 129 empresas a quienes se les aplicará la encuesta.

4.7 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se procede a utilizar fuentes primarias y secundarias, lo cual permitirán cumplir los objetivos de la presente investigación, para la obtención de la información pertinente se utiliza la técnica de la encuesta, tomando en cuenta preguntas tipificadas que son dirigidas a la muestra respectiva.

Cuadro N°2: Recolección de Información.

Preguntas	Explicación
¿Para qué?	Analizar las repercusiones del Liderazgo Patriarcal en el Desempeño Laboral de los trabajadores dentro de las empresas familiares del cantón Pelileo.
¿De qué personas u objetos?	Empresas familiares
¿Sobre qué aspectos?	Liderazgo Patriarcal y Desempeño Laboral.
¿Quién? ¿Quiénes?	Investigadora: Yajaira Medina.
¿Cuándo?	En el mes de julio de 2016.

¿Dónde?	En las empresas familiares del sector textil del Cantón Pelileo.
¿Cuántas veces?	1 sola vez
¿Qué técnicas de recolección utilizará?	Encuesta
¿Con qué instrumento?	Cuestionario

Elaborado por: Yajaira Medina

4.8 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello depende la confiabilidad y valides de estudio, obtener información, confiable y valida requiere cuidado y dedicación” (Bernal, 2006, pág. 2).

Se emplea el instrumento de un cuestionario que proviene de la encuesta. Y de esta manera que los representantes de las empresas familiares del sector textil del cantón Pelileo, puedan responder la encuesta de manera espontánea y rápida.

La encuesta está estructura con preguntas nominales y ordinales, donde se busca medir la participación y tipo de liderazgo existente y el desempeño laboral. Como se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro N°3 Elementos de las variables

Variable	Sub variable
Liderazgo patriarcal	Toma de decisiones
	Relaciones afectivas
	Autoridad
	Compromiso
	Ambiente
	Liderar
	Bienestar
	Lealtad
	Respeto
	Rol Familia- Empresa

Desempeño Laboral	Percepción de Desempeño
	Unidades Producidas
	Cantidad de MOD
	Adaptabilidad
	Comunicación
	Motivación
	Capacitación
	Responsabilidad
	Conocimiento
	Trabajo en Equipo
	Creatividad

Elaborado por: Yajaira Medina

La encuesta se valida a través de Alfa de Cronbach donde se obtiene 0.989, es decir que, el instrumento posee estructura en las preguntas y por lo tanto es válido para la recolección de información, permitiendo obtener resultados fiables.

Cuadro N°4: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,989	19

Elaborado por: Yajaira Medina

4.9 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Después de la aplicación de la encuesta se realizará una revisión crítica de la información recabada; y de esta manera constatar que todas las preguntas hayan sido contestadas adecuadamente, esto permite proceder a la tabulación de datos o través del conteo de los mismos, y a la elaboración de tablas y gráficos, utilizando el programa SPSS, y finalmente analizar e interpretar los datos obtenidos de la encuesta.

- Selección de encuestas correctamente llenadas
- Escogimiento de programa para calculo
- Ingreso de datos al programa

- Generación de tablas y gráficos
- Conclusiones y recomendaciones

5. RESULTADOS

5.1 Liderazgo Patriarcal

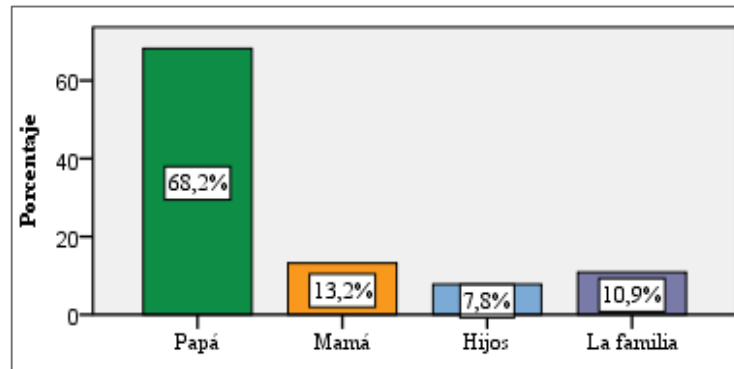


Gráfico N°4: Quien lidera la empresa

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de las empresas familiares encuestadas, el 68,2% mencionan que es el papá quien está al mando o lidera la empresa, los padres son quienes están al mando de la empresa y lideran la familia, esto se debe principalmente a los paradigmas que posee el padre sobre el sistema patriarcal, y estilos de autoridad que mantiene en el hogar. Esto hace que tome la batuta de la organización y estimula la toma de decisiones que ayuden al crecimiento de la familia empresaria, siempre y cuando esté alineado a los objetivos dictaminados por el líder patriarcal.

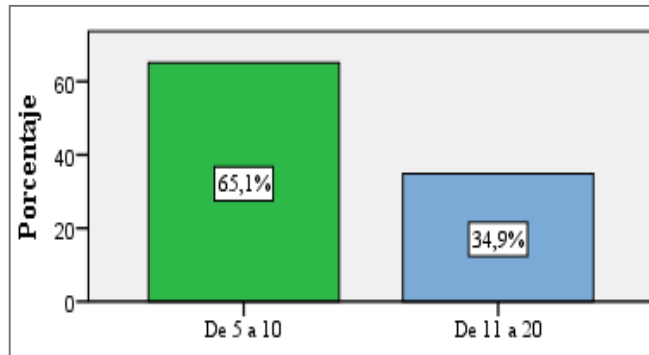


Gráfico N°5: Número de trabajadores que laboran en la empresa

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de las empresas familiares encuestadas el 65,1%, dicen que el número de trabajadores que laboran en las organizaciones van de 5 a 10 personas, Por el hecho de ser empresas familiares el número del personal no es muy alto, este que la mayoría del talento humano que compone la organizaciones son hijos, primos, etc., quienes ocupan cargos diferentes y desempeñan varias funciones además están comprometidos a cumplir políticas, reglamentos, y obligaciones para dar cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

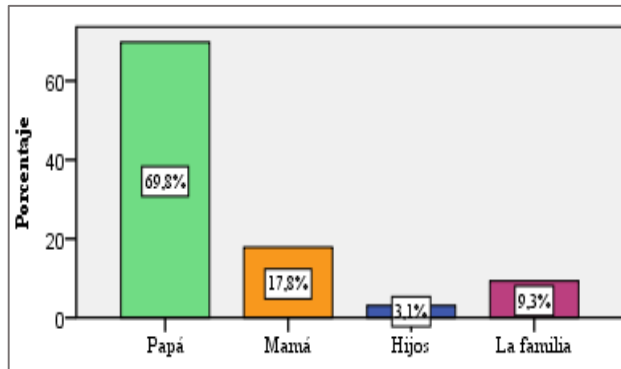


Gráfico N°6: Quien toma las decisiones en casa

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población encuestada, el 69,8% mencionan que quienes toman las decisiones en la casa son los padres, Quienes toman las decisiones en casa son los papás, ya que a este sujeto se le considera como un símbolo de autoridad en el hogar, también son considerados líderes patriarcales, debido a que son expuestos a determinar planes estratégicos para administrar con rectitud su empresa, donde debe reflejar motivación, compromiso y buena relación con su familia, y sus subordinados en las organizaciones.

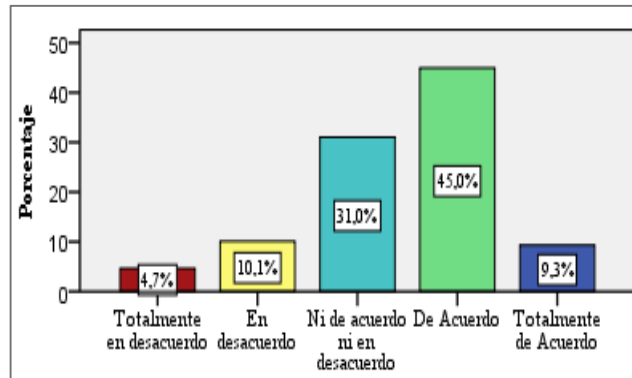


Gráfico N°7: Relaciones afectivas

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población encuestada, el 45% están de acuerdo con que las relaciones afectivas en la familia son un conflicto interno para la tomar decisiones en las empresas, La presencia de conflictos en la toma de decisiones son mínimos en las empresas familiares, esto se debe a que por lo general el líder de la empresa trata a sus subordinados con actitudes afectivas, pero se debe considerar que el padre no debe tener preferencia con los empleados todos deben ser tratados de una misma manera para evitar dichos conflictos.

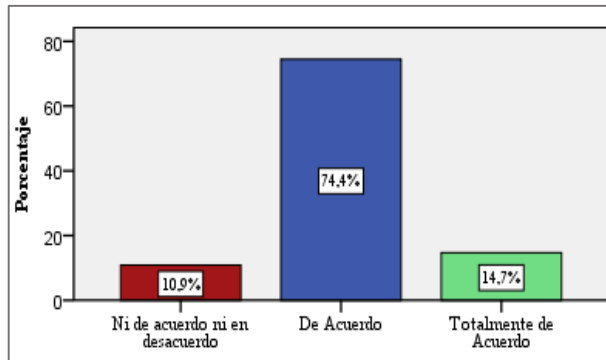


Gráfico N°8: Aceptación de la autoridad

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población encuestada, el 74,4% dicen estar de acuerdo que existe aceptación de la autoridad por parte de los miembros de la empresa, Se establece que la mayoría de los integrantes de la empresa aceptan la autoridad que tienen el representante de la organización, esto refleja que el liderazgo de una u otra manera es buena en las empresas, ya sea por la forma de liderar, por el trato a los subordinados, por la motivación, por la comunicación, además un líder debe ser un símbolo de autoridad, para hacer cumplir las obligaciones de sus subordinados.

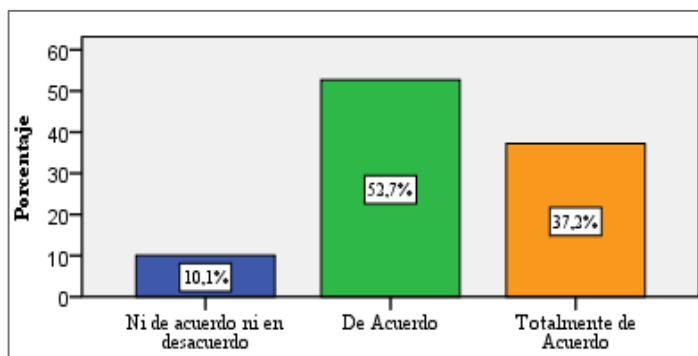


Gráfico N°9: Compromiso, flexibilidad, lealtad, etc.

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población encuestada, el 53,7% están de acuerdo con que en la empresa se exige compromiso, flexibilidad, lealtad carácter confidencial en los miembros, Se dice que se exige valores que se aplican en la organización como compromiso, flexibilidad, lealtad carácter confidencial en los miembros, estos valores deben estar enfocados a la misión de la empresa, que también aportan beneficios tanto económicos como socio culturales, para mantener un buen ambiente con los compañeros de trabajo.

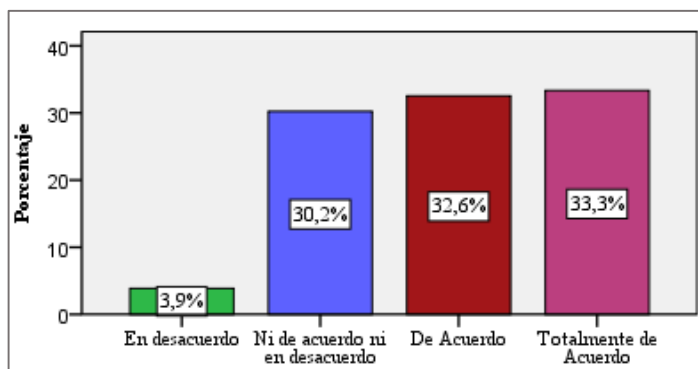


Gráfico N°10: Ambiente agradable

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de las empresas familiares encuestadas, el 33,3% están totalmente de acuerdo con que se ha creado un ambiente agradable, de alto nivel en el lugar donde desempeñan las actividades de las organizaciones, Se manifiesta un porcentaje bajo de la creación de un ambiente agradable de alto nivel en las organizaciones, donde se debe tener en consideración que establecer ciertas motivaciones laborales, hace que los empleados se sientan parte de la empresa, porque de esto depende que se propicia un buen ambiente laboral, además esto es fundamental para la productividad de la empresa.

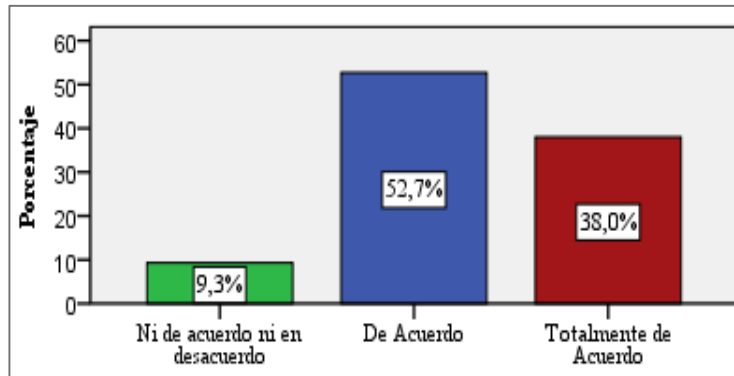


Gráfico N°11: Forma de liderar

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Con el total de la población encuestada, el 52,7% están de acuerdo con que la forma de liderar las empresas hacen que sus integrantes se sientan competentes, y estén motivados a crecer profesionalmente, La forma de liderazgo, en buena en las empresas familiares, ya sea por la eficiencia en la gestión administrativa, discernimiento de comunicación y de planes estratégicos, se puede decir que de esto depende que los miembros de las empresas sean competentes y ayude en su crecimiento profesional, además el crecimiento y éxito de la empresa depende del liderazgo adecuado o eficiente.

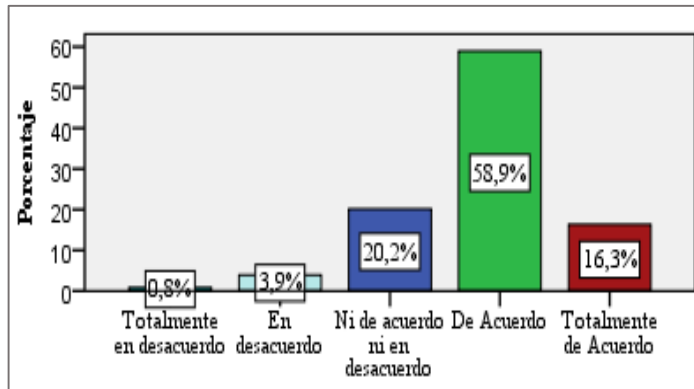


Gráfico N°12: Problemas con los subordinados

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población encuestada, el 58,9% están de acuerdo que como líderes de las empresas han presenciado varios problemas con los subordinados familiares, En la mayoría de la empresas del país se ha detectado problemas del liderazgo con los subordinados esto se debe a varios factores consecuentes, como incumplimiento de tareas designadas, por la impuntualidad, personas que no les gusta trabajar bajo un mismo objetivo, esto provoca a desacuerdos entre áreas de trabajo se debe considerar que dentro del contexto de los negocios, se trata de tomar decisiones que se alinean con el sentido de lo correcto y lo incorrecto, así como con la ley, aspectos éticos que ayudan a generar un buen entorno empresarial.

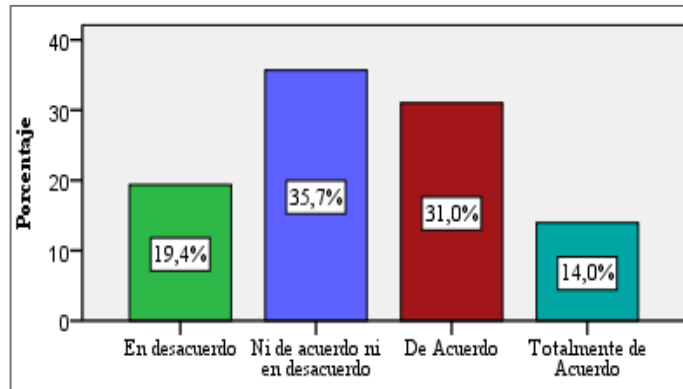


Gráfico N°13: Estrecha relación con los subordinados

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población encuestada, el 35,7% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, con la pregunta planteada, Se determina que no se presenta en las empresas una estrecha relación con los subordinados, debido a que no hay suficiente, confianza entre jefe y empleador. El líder patriarcal debe tratar de construir un clima laboral sano en la mayoría de los casos una medida para prevenir el herir cualquier susceptibilidad, si logra que los integrantes de los quipos de trabajo se sientan identificados e integrados, las formad de comunicación estarán dotadas de confianza y familiaridad, pero siempre procurando no caer en lo ordinario y en la falta de respeto.

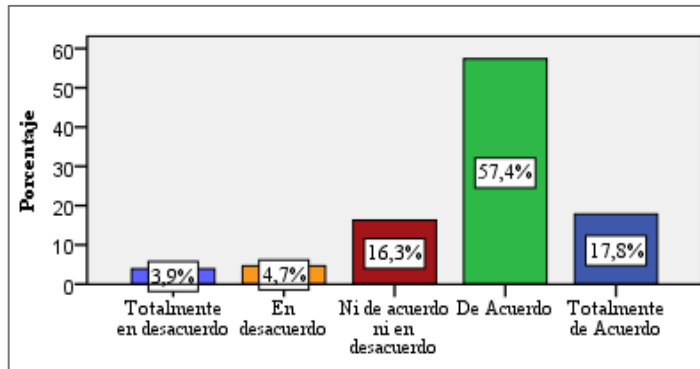


Gráfico N°14: Bienestar de los empleados

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de las empresas familiares encuestadas, el 57,4% están de acuerdo con que hay preocupación por el bienestar de los empleados en las organizaciones, Se constituye que en las empresas existe preocupación por el bienestar de los empleados, donde en una organización el bienestar es una herramienta importante que debe tener consideración ya que proporciona una manera efectiva de mejorar la salud física y psicológica del personal, y con la productividad de la empresa será eficiente.

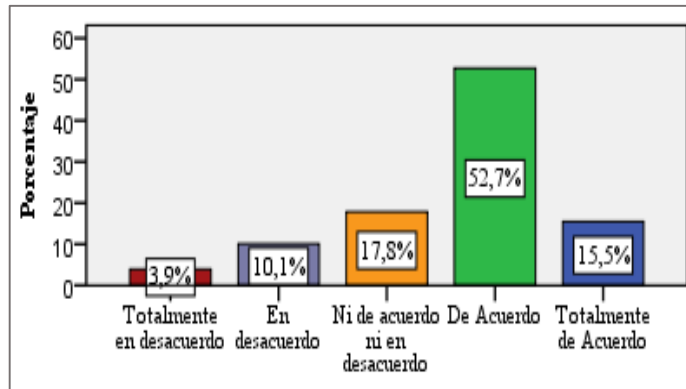


Gráfico N°15: Lealtad

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población encuestada, el 52,7% están de acuerdo con que la lealtad es más importante que el rendimiento en los miembros de la empresa, En las empresas la lealtad es más importante que el rendimiento del personal, tomando en consideración que la lealtad debe ser un factor muy importante en las organizaciones porque de ello consiste en crear vínculos con los jefes, además incluye la ética empresarial y el cumplimiento de las instrucciones que designan los líderes de las empresas.

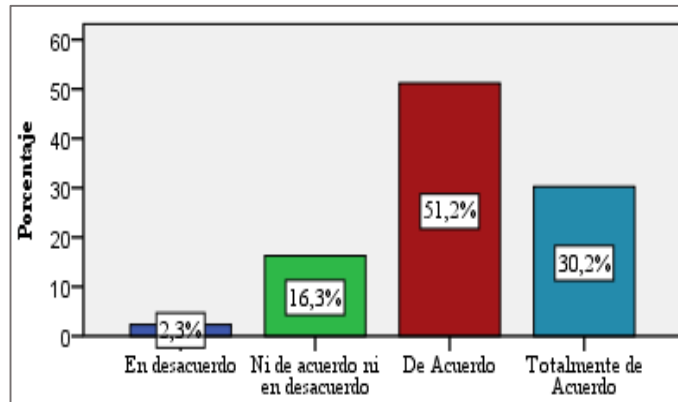


Gráfico N°16: Respeto
Elaborado por: Yajaira Medina
Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población encuestada, el 51,2% están de acuerdo que los subordinados de las empresas respeten el nivel de autoridad los líderes, En las empresas debe haber respeto de los subordinados ante sus líderes, ya que autoridad no solo significa mandar y hacer cumplir dichos mandatos, sino que es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos, esto demuestra que el líder tiene conocimiento y preparación para desarrollar dichas decisiones con eficiencia y efectividad objetiva.

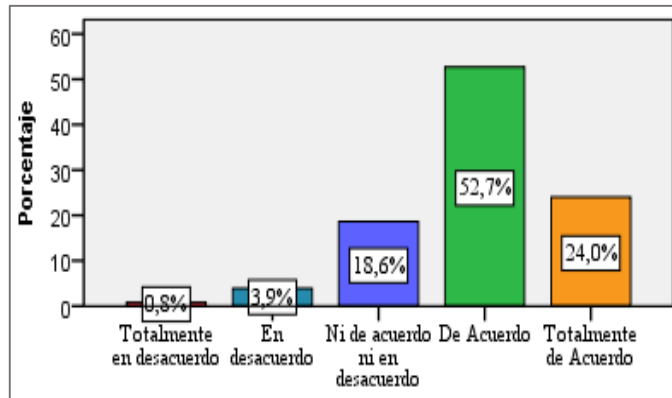


Gráfico N°17: Mezcla de roles familia-empresa

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de las organizaciones encuestadas, el 52,7% mencionaron estar de acuerdo con que la mezcla de roles familia-empresa ha generado conflictos laborales, La mezcla de roles familia-empresa atrae conflictos laborales, estos pueden ser discusiones entre las familias y no familiares que dificultan el cumplimiento de actividades, como se sabe que en una organización familiar se debe separar claramente los roles que desempeñan los ejecutivos principales, ya que estos pueden ser padres, hijos o sobrinos, al mezclar los roles familia empresa puede ocasionar varios problemas como: diferencia en los objetivos entre los socios, otros criterios para manejar el negocio, desconfianza en la delegación, difícil comunicación interna, etc.

5.2 Desempeño Laboral

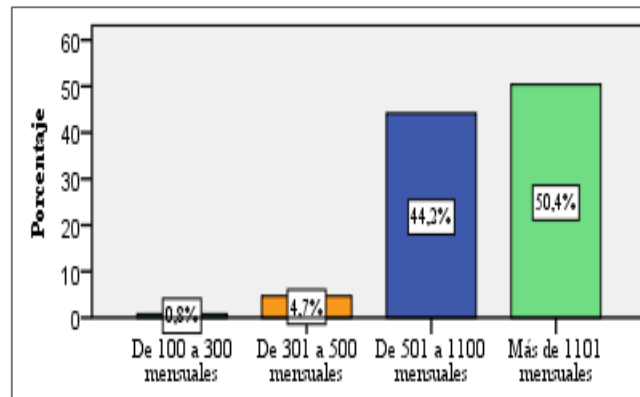


Gráfico N°18: Número de prendas de vestir que producen

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de las empresas familiares encuestadas, el 50,4% dicen que el total de prendas de vestir que producen sobre el número de trabajadores son más de 1101 prendas mensuales, Se determina un porcentaje alto de producción de prendas de vestir en las empresas, considerando que las organizaciones no cuentan con un gran número de personas para estas actividades, esto se debe a que la mayoría de las empresas familiares han invertido en maquinaria con tecnología de punta, lo cual también dan un buen mantenimiento a las mismas con el único propósito de generar calidad y cantidad en la producción.

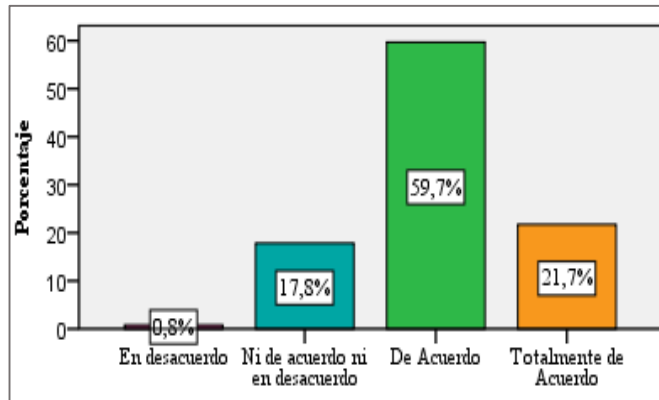


Gráfico N°19: Nivel de adaptabilidad
Elaborado por: Yajaira Medina
Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población, el 59,7% mencionaron estar de acuerdo que el nivel de adaptabilidad es eficiente, El personal de las empresas familiares se siente adaptados a las empresas, debido a la existencia de una comunicación abierta con todos y tienen la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias, con el único propósito de conseguir un clima familiar y empresarial saludable, el personal que ingrese a trabajar a una empresa debe tener siempre en mente que su nivel de adaptabilidad debe ser el adecuado y que se compromete al constante cambio en sus labores es decir siempre dar más de lo que le piden, ser creativo, proactivo, original etc.

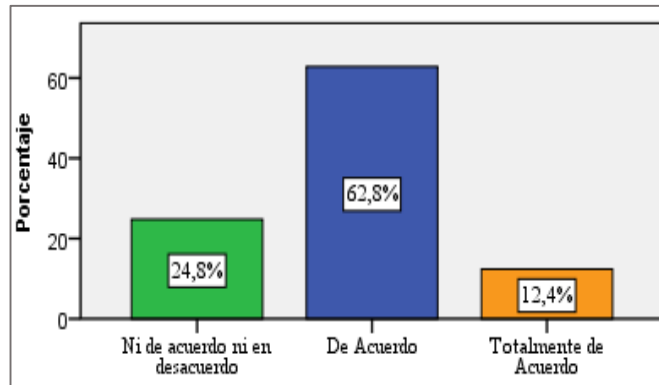


Gráfico N°20: Comunicación eficiente

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de las empresas encuestadas, el 62,8% mencionan estar de acuerdo con la existencia de una comunicación eficiente entre el líder y los subordinados de la organización, Las empresas familiares manejan una buena comunicación entre el líder y sus subordinados, esto proporciona a que haya una información adecuada para el cumplimiento de tareas designadas, y opiniones del personal para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos empresariales, además una buena comunicación, que cumpla lo comentado en las líneas precedentes, por supuesto persigue mejorar la actitud de los trabajadores así como sincronizar y ampliar la capacidad de un grupo de trabajo.

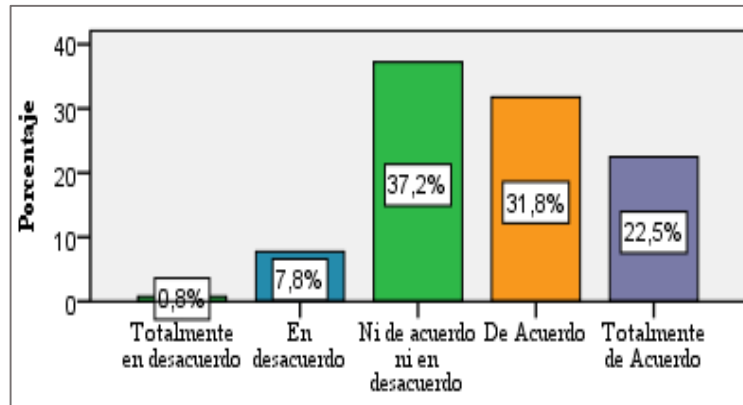


Gráfico N°21: Motivación y capacitación

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población encuestada, el 37,2% optan por responder que ni están de acuerdo ni en desacuerdo, es decir no saben sobre el tema, En las empresas familiares existe deficiencia en la motivación y capacitación al personal, esto hace que su nivel o grado de desempeño laboral sea bajo, toda organización debe tener en claro la capacitación y motivación al personal debe ser de forma relevante y continua y de esta manera poder planear y realizar sus actividades con eficiencia.

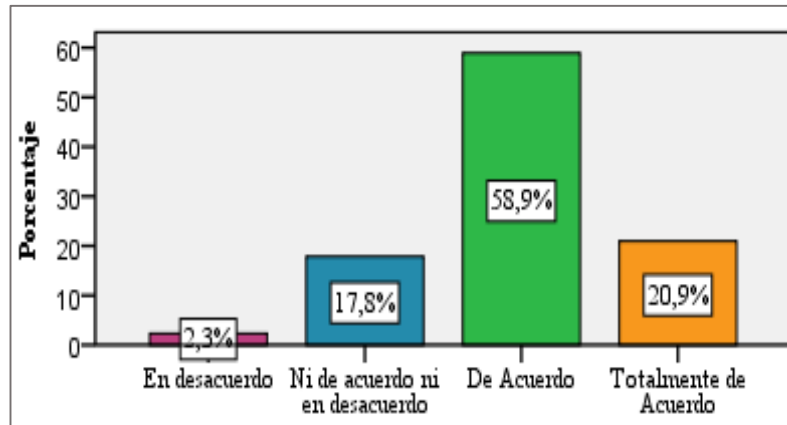


Gráfico N°22: Responsabilidades designadas

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de las empresas encuestadas, el 58,9% dicen estar de acuerdo con que los subordinados cumplen a cabalidad las responsabilidades designadas, Las actividades y responsabilidades designadas en las empresas no son cumplidas a cabalidad al cien por ciento, esto hace que el nivel de productividad no sea el adecuado, que genere buenas utilidades en cierta manera también que y se puedan cumplir los objetivos organizacionales, y llegar al éxito empresarial.

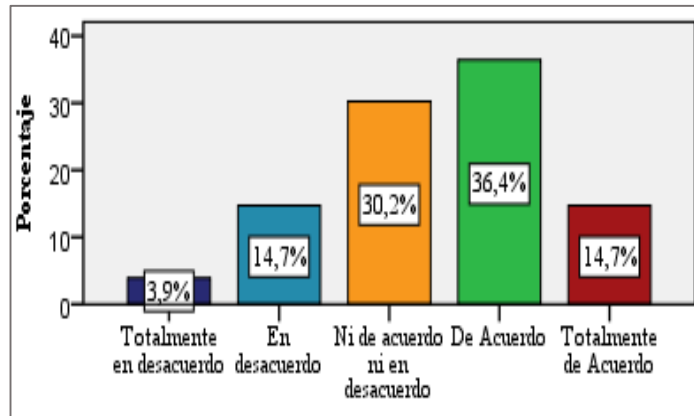


Gráfico N°23: Toma de decisiones

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de las organizaciones encuestadas, el 36,4% están de acuerdo con que los subordinados influyen activamente en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa, Se puede decir que en las empresas estudiadas se cercioran la participación del personal para la toma de decisiones e líder de la organización debe aprovechar el conocimiento y la experiencia del mayor número de personas para tomar las mejores decisiones, y de esta manera los trabajadores se sentirán motivados a aportar ideas, y serán capaces de resolver problemas de las áreas de trabajo.

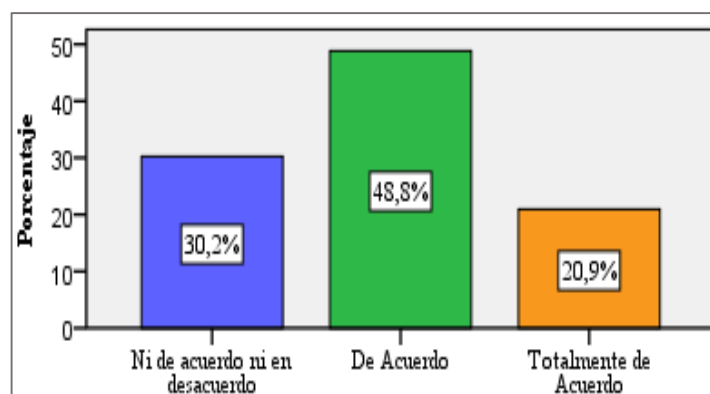


Gráfico N°24: Conocimiento de sus actividades

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población encuestada, el 48,8% indican estar de acuerdo con que el personal que trabaja en las empresas se tiene suficiente conocimiento de las actividades que desempeñan, La mayoría del personal que trabaja en las empresas saben claramente sobre sus actividades que deben desempeñar, pero se determina que no todos cumplen con eficiencia estas actividades, ya sea por falta de motivación o capacitación, o porque no tienen buena comunicación organizacional, para tener información eficiente de sus funciones designadas.

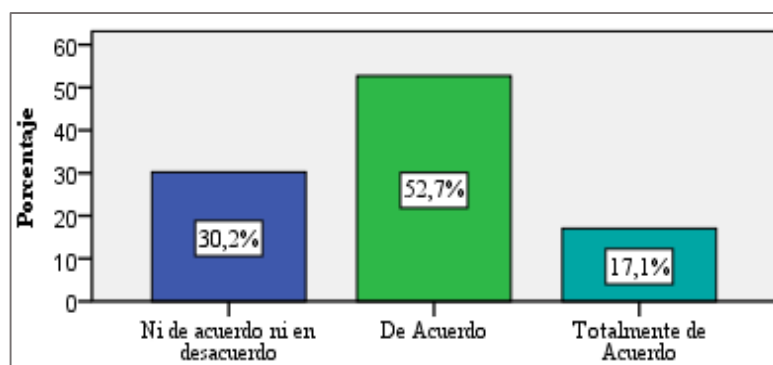


Gráfico N°25: Trabajo en equipo

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

De la totalidad de la población encuesta, el 52,7% indican estar de acuerdo con la existencia del trabajo en equipo en los empleados que permita alcanzar las metas de la organización Las empresas familiares deben tener en claro que el trabajo en equipo

ayuda a la obtención de buenos resultados, mejorar la relación con sus compañeros, ser creativos en la solución de problemas, además a trabajar en equipo se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

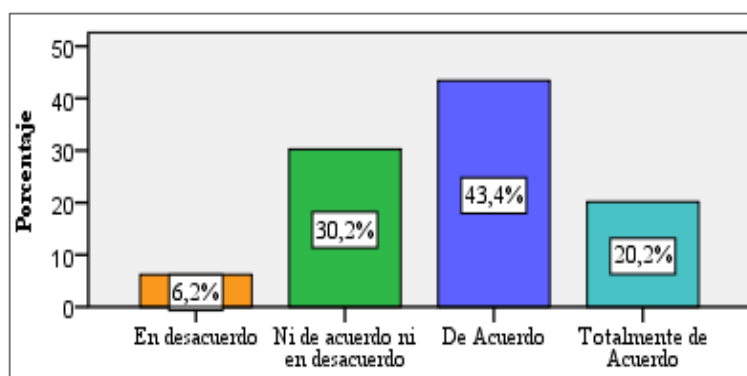


Gráfico N°26: Creatividad
Elaborado por: Yajaira Medina
Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

Del total de la población encuestada el 43,4% indican estar de acuerdo con la existencia de la creatividad en las actividades desarrolladas por el personal de la empresa, En las empresas mantienen la creatividad en el desarrollo de sus funciones, pero no todas manejan esta situación, es decir que estos deben tener un alto nivel de autoestima ya que siendo lo contrario las personas pensarán que su idea o propuesta no vale la pena, las empresas deben tener en consideración que la capacitación y motivación al personal ayuda a ser creativos es decir se sienten capaces de aportar sus conocimientos, y generar nuevas ideas que aporten al crecimiento empresarial de la organización.

Productividad

Para medir la productividad se considera la opinión de los representantes de las empresas y las cifras proporcionadas en la encuesta. De lo cual se establece la productividad en cuatro niveles:

- Baja productividad
- Productividad moderada
- Productividad media
- Alta productividad

Y los resultados se presentan a continuación:

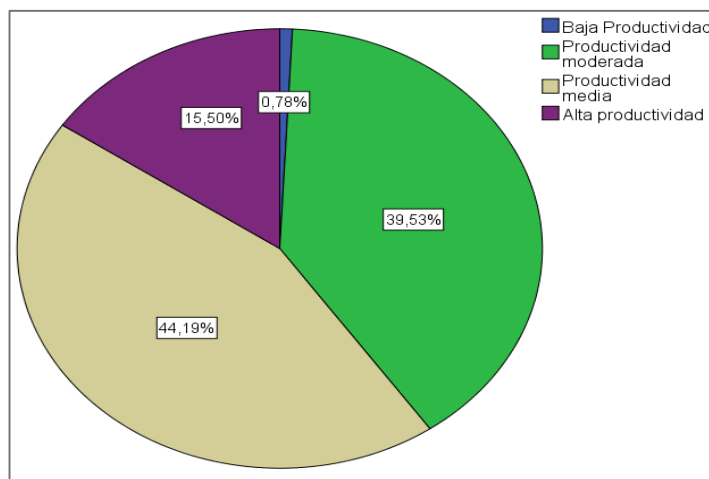


Gráfico N°27: Productividad

Elaborado por: Yajaira Medina

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil

5.3 Impacto del liderazgo en el desempeño laboral

Muestras Independiente

Son aquellas cuyo universo de población resulta diferente. Es el caso, por ejemplo, la variable sexo, que se divide en dos universos diferentes: hombres y mujeres; o el de la variable estado civil, definido por solteros, casado, divorciado, viudos, etc. De esta manera, se pueden enumerar múltiples variables que dan lugar a una infinidad de universos muestrales, de entre los cuales es factible elegir muestras independientes. (María José Rubio Hurtado y Vanesa Berlanga Silvente, 2011)

Este procedimiento nos sirve para contrastar la hipótesis nula de que las medias de dos muestras no difieren entre sí.

Cuadro N°3: T de student

	t	Grados de libertad	Sig. (bilateral)
Se han asumido varianzas iguales	7,245	103	,000

Elaborado por: Yajaira Medina

Los resultados de la investigación muestran en la prueba t de student que hay diferencias significativas entre el liderazgo patriarcal y matriarcal de las empresas familiares del sector textil.

6. CONCLUSIONES

- Se determinó que el liderazgo patriarcal influye mucho en el desempeño laboral debido a que el líder de la empresa familiar tiene la responsabilidad de diferir con sus subordinados, ya sea motivándolos con recompensas, capacitándolos, en parte tomando medidas correctivas cuando no se cumplan las actividades a cabalidad, influye también generando una comunicación eficiente entre jefe y empleado, además con el aporte de ideas y opiniones de los subordinados permiten mejorar la toma de decisiones, para el éxito y crecimiento empresarial.
- Se determina que hay influencia directa del liderazgo patriarcal sobre la eficiencia y desempeño laboral de las empresas familiares a nivel del sector textil en el cantón Pelileo, tomado en consideración la intercomunicación entre las partes.
- Se identificó que los líderes patriarcales en el sector textil son los padres, quienes son responsables de la toma de decisiones, aplicando planes estratégicos, reflejando una estrecha relación, compromiso, responsabilidad, buenos valores, y generando un ambiente sano con sus subordinados para la obtención de excelentes resultados en las empresas
- El nivel del desempeño laboral del personal de las empresas familiares se determinó en base a cumplimiento de sus tareas, se consideró que los trabajadores producen más de 1.101 prendas de vestir mensualmente se estableció que las empresas existen una productividad media con un 44,19%.
- Se determinó que en las empresas familiares no se maneja una comunicación adecuada entre el líder y sus subordinados, hay deficiencias en la motivación y capacitación de los empleados, haciendo que disminuya el nivel de productividad en sus puestos de trabajo, a veces no se cumplen a cabalidad las responsabilidades designadas, también falta la participación del trabajo en

equipo en dichas empresas, todas los errores que se frecuentan en las empresas familiares interrumpe a la eficiencia de la obtención de buenos resultados.

- A nivel cantonal relacionado al sector textil, en su mayoría las empresas familiares, existe mayor desempeño laboral con el liderazgo patriarcal en relación al matriarcal, ya que se ve reflejado en el nivel de productividad.

7. RECOMENDACIONES

- En las organizaciones se debe considerar que un líder patriarcal es como un padre amable comprensivo que tiene sus ventajas, pero donde es ejemplo de disciplina con autoridad para hacer cumplir las reglas, y responsabilidades con sus subordinados generando un buen ambiente laboral son sus subordinados y dar cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Analizar periódicamente la eficiencia, eficacia y desempeño laboral de los miembros de las empresas familiares para tomar correctivos en el caso que tengamos parámetros negativos.
- Es importante contar en las empresas familiares con buenos líderes patriarcales que estén dispuestos a gestionar planes estratégicos, y tomando en cuenta a sus subordinados para la toma de decisiones y generar eficientes resultados.
- Es recomendable, realizar una evaluación permanente del desempeño laboral de los trabajadores de las empresas familiares mediante el método de comparación por pares, donde se puede hacer una evaluación global, y considerar al mejor empleado para emplear motivaciones y compensaciones.
- Se recomienda realizar reuniones formales con los responsables de cada área de trabajo, y empleados para determinar situaciones problemáticas en la empresa, donde se dará opiniones e ideas para la solución de la misma.
- Realizar talleres motivacionales, innovación y tecnología a todo el personal de la de las empresas familiares, como también brindar responsabilidades a todos los miembros con el objetivo de innovar y mejorar la producción.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, Á., & Lozano, B. (2011). Del patriarcado a un paradigma de derechos: Transformaciones familiares en Colombia. *Universidad Católica de Pereira*, 8.
- Albancando, Y., & Alvarado, C. (2013). *Diagnóstico para el mejoramiento de la comunicación organizacional con base en un buen liderazgo dirigido a la oficina Tunjuilito del Banco Caja Social*. Bogotá: Universidad EAN.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica 5a Edición*. Caracas - Venezuela : Editorial Episteme, C.A. .
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2016). *Boletín mensual Industria Textil y Confección*. Quito: AITE. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletines2016/BOLETIN%2030.pdf>
- Beraza, A. (2000). El Protocolo como instrumento de garantía de la Continuidad de la Empresa Fammiliar . *Revista de Dirección y Administración* N°8, 18.
- Bernal, C. (2006). *Técnicas e Instrumentos* . México : ITSON.
- Betancourt, D., Arcos, S., Torres, A., & León, D. (2012). Empresas Familiares . *Revistas Académica de Investigación* , 16,17.
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). Study on Family Business Administration in Mexico: Main Problems and Challenges Confronted . *Daena: International Journal of Good Conscience* , 1.
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). Study on Family Business Administration in Mexico: Main Problems and Challenges Confronted . *Daena: International Journal of Good Conscience* , 1.
- Casillas, J., Rus, S., Díaz, C., & Vázquez, A. (2014). *La Gestión de la Empresa Familiar conceptos, casos y soluciones 2da. Edición*. España : Ediciones Paraninfo, S.A.
- Cevallos, J. (2012). ((2012)). Momentos difíciles para el textil Ecuatoriano. *Gestión, Economía y Sociedad*.
- Cevallos, J. (2012). Momentos difíciles para el textil Ecuatoriano. *Gestión, Economía y Sociedad*.
- Contreras, I. M. (2011). Trends on the research paradigms in education. *Revista Investigación y Postgrado*, 191. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/658/65830335004.pdf>

- Dessler, Gary, & Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos "Enfoque Latinoamericano" quinta edición* . México : Pearson Prentice Hall .
- Flores , J. (2008). *El Comportamiento humano en las organizaciones*. Lima Perú: Ediciones Universidad del Pacífico.
- Flores, M., Vega, A., & Águila, D. (2013). *Determinación de los Elementos que indiquen en el Proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México*. México : Ediciones ILCSA S.A. de C.V. .
- García, L. (2013). Nuevas masculinidades: discursos y prácticas de resistencia al patriarcado. *Google Académico* , 92.
- Gil, M. d., & Giner de la Fuente, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa 9.a Edición*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Goleman, D. (2011). *LOS ESTILOS DE LIDERAZGO*. Argentina : Facultad de Cs. Económicas.
- Gómez, G., Betancourt, J., & Zapata, N. (2012). Multigenerational Family Businesses. *Revista Redalyc*, 41-44.
- González, A. (2012). The concepts of patriarchy and androcentrism in the sociological and anthropological study of Muslim majority societies. *Papers*, 491.
- Goyzueta, S. (2013). Management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term life cycle. *Revista Perspectivas*, 92.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición* . México : Editorial Mac Graw Hill .
- Kai, Z., & Ming, H. (2013). (2013). *Investigación sobre el liderazgo paternalista en las empresas chinas y su relación con el Compromiso Organizacional (OC) y con el Comportamiento Organizacional Ciudadano (OCB)*. *Orientando*, (2).
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global 12ma. edición*. México: McGraw Hill.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, E. y. (2011). *Agendas para la transformación productiva territorial Provincia de Tungurahua*. Quito: OCE y RIMISP. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe*, 122.

- Naranjo, R., & González, M. (2012). Management skills of the leader In ID Size Companies of the Colombian Caribbean Region. *Revista Dialnet*, 35.
- Pachano, F., & Gutiérrez, K. (2014). Propuesta metodológica para evaluar el desempeño de profesionales en el mercado laboral. Caso Ingeniería de Sistemas. *Revista Educere*, 62.
- Paella, S., & Martins, F. (2010). *Metodologías de la Investigación*. Caracas : Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid España : Pearson Prentice Hall.
- Palazón, M. (2014). *Liderazgo en Contextos Organizacionales*. Obtenido de http://www.serhumanoytrabajo.com/cursos/Modulo_II_Liderazgo_en_la_Empresa.pdf
- Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competences and working performance of the managers in the autonomous institutions dependent of the mayoralty of Mara municipality in Zulia state. *Espacios Públicos*, 166.
- Patelli, A. (2014). *El Gerenciamiento y las Políticas Públicas*. Buenos Aires : Editorial Dunken .
- Pedraza, E., & Amaya, G. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 496.
- Peinado, M. (2014). Reflexiones en torno a la "Femenidad": claves para entender la pervivencia del patriarcado. *Dianet*, 4.
- Pérez, A., & Gisbert, V. (2012). The Family Business continuity, case analysis. *Revista de Investigación*, 12,15.
- Pérez, R., Galán, A., & Quintanal, J. (2012). *Métodos y diseños de investigación en educación*. Madrid : Universidad Nacional de Educación a Distancia .
- Quero, Y., Mendoza, F., & Torres, Y. d. (2014). Effective communication and Labor Performance in Basic Education. *Revista Negotium*, 28,29.
- Ramírez, L. (2014). *"Proceso de Sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificadores de agua"*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Rivera, G., & Israel, S. (2013). Management model for the family businesses that assures growth, stability and long-ter life cycle. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe*, 93.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional 7ma. Edición* . México : Ediciones Juan Garay. Caracas .
- Rodríguez, M. (19 de 08 de 2013). *Acerca de la Investigación Bibliográfica y Documental*. Obtenido de Guía de Tesis: <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>
- Sádado, J. (2009). *Fun damentos de bioestadística y análisis de datos* . España: Servei de Publicacions .
- Sadornil, D. d. (2013). *Diccionario.glosario de metodología de la investigación social* . Madrid : Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Pensamiento & Gestión*, 56,57.
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). La calidad de vida del propietario de la empresa familiar, caso empresas de Ambato, Tungurahua, Ecuador. . *Revista Sotavento*,68.
- Tedesco, M. (2012). *Liderazgo Emprensurismo* . Estados Unidos : Cultura y Empresa Latinoamericana .
- Tortolero, N. (2015). *Liderzgo y Gerencia efectiva en el C.E.I.Gustavo H Machado* . Bárbula : Universidad de Carabobo .
- Valdés, M., Garza, R., Pérez, I., Gé, M., & Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 50.
- Zottele de Vega, E. (2012). Liderazgo paternalista: Un punto de contacto entre China y México . *Orientando* , 8-9.

9. ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Anexo N°1: Encuesta dirigido a Empresas familiares del sector textil del cantón Pelileo.

Objetivo: Analizar las repercusiones del Liderazgo Patriarcal en el Desempeño Laboral de los trabajadores dentro de las empresas familiares.

Instrucciones: Por favor dígnese a contestar con un visto o una (x) las siguientes preguntas, escoger una sola opción de cada pregunta.

1 ¿Quién es el que está al mando o lidera la empresa?

Papá	
Mamá	
Hijos	
La familia	

2 ¿Mencione el número de trabajadores que laboran en la empresa?

De 5 a 10	
De 11 a 20	
De 21 a 40	
De 41 a más empleados	

3 ¿En casa quien toma las decisiones?

Papá	
Mamá	
Hijos	
La familia	

De 301 a 500 mensuales	
De 501 a 1100	
Más de 1101 mensuales	

4 ¿Cuántas prendas de vestir producen sobre el número de trabajadores en la empresa?

De 100 a 300 mensuales	
------------------------	--

N°.	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
5	¿Cree usted que las relaciones afectivas en la familia son un conflicto interno para toma de decisiones en las empresas?					
6	¿Existe aceptación de la autoridad por parte de los miembros de la empresa?					
7	¿En la empresa se exige: compromiso, flexibilidad, lealtad, carácter confidencial en los miembros?					
8	¿Se ha creado un ambiente agradable, de alto nivel en el lugar de trabajo?					
9	Su forma de liderar hace que los integrantes de la empresa se sientan competentes, y le motiven a crecer profesionalmente.					
10	Como líder de la empresa ha frecuentado problemas con los subordinados familiares.					
11	¿Se ha establecido estrecha relación con todos los subordinados de la empresa?					
12	¿Se ha preocupado por el bienestar de los empleados?					
13	¿Considera usted la lealtad más importante que el rendimiento en los miembros de la empresa?					
14	¿Espera usted que sus subordinados respeten su nivel de autoridad?					
15	¿Cree que la mezcla de roles familia-empresa ha generado conflictos laborales?					
16	¿Cuál es su nivel de adaptabilidad en la empresa?					
17	¿Existe comunicación eficiente entre el líder y los subordinados de la empresa?					
18	¿Hay suficiente motivación y capacitación para los subordinados para generar un buen desempeño laboral?					
19	¿Los subordinados de la empresa cumplen a cabalidad las responsabilidades designadas?					
20	¿Los subordinados influyen activamente en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa?					
21	¿El personal que labora en la empresa tiene suficiente conocimiento sobre las actividades que desempeñan?					
22	¿Cree que hay trabajo en equipo en los empleados que permita alcanzar las metas de la organización?					
23	¿Piensa usted que existe creatividad en el desarrollo de las actividades del personal?					

Gracias por su colaboración