

RESUMEN

El liderazgo patriarcal presente dentro de las empresas familiares es analizado para determinar su impacto sobre el desempeño laboral de las empresas familiares, de ahí, bajo enfoque metodológico descriptivo se aplica encuesta estructurada y validada a 129 empresas con más de cuatro años de funcionamiento y que sea el gerente miembro de la familia propietaria, donde se caracteriza el liderazgo patriarcal sobre el desempeño laboral; donde se obtiene que, el líder debe tomar decisiones basadas en valores, competencias y solución de problemas que son influyentes sobre el desempeño laboral principalmente en el cumplimiento de metas; además, el desempeño de las empresas familiares está determinado por el miembro de la familia que lo administra, por lo cual se crean diferencias entre la administración de la empresa familiar por padres y el resto de la familia (madre, hijo u otro miembro).

PALABRAS CLAVE: *liderazgo, patriarcado, desempeño laboral, empresa familiar.*

ABSTRACT

The patriarchal leadership present within the family companies is analyzed to determine the impact of the same on the work performance of family businesses, hence, under a descriptive methodological approach is applied structured survey and validity to 129 companies with more than 4 years of operation and Who is the manager member of the family that owns the patriarchal leadership on work performance; Where it is obtained that, the leader must make decisions based on values, competencies and solution of problems that are influential on the labor performance mainly in the accomplishment of goals; In addition, the performance of family businesses is determined by the family member who administers them, which creates differences between the administration of the family business by parents and the rest of the family (mother, child or other member)

KEYWORDS: *leadership, patriarchy, work performance, family business.*

Máster Edwin Santamaría-Freire. Máster en estadística aplicada, Docente titular de estadística en Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Domicilio: Avenida de Los Chasquis y Río Payamino, Ambato, Ecuador. Código Postal 180208, Ambato, Ecuador. Teléfono: 593998011233. Correo electrónico: edwinj-santamaria@uta.edu.ec

Ingeniera Gladys Yajaira-Medida. Ingeniera en Empresas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Domicilio: Avenida de Los Chasquis y Río Payamino, Ambato, Ecuador, Código Postal 180208, Ambato, Ecuador. Teléfono: 593982402446. Correo electrónico: yajaira17_ml@hotmail.com.

CARACTERIZACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PATRIARCAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR TEXTIL

CHARACTERIZATION OF THE INFLUENCE OF PATRIARCHAL LEADERSHIP ON THE LABOR PERFORMANCE OF FAMILY FIRMS IN THE TEXTILE SECTOR

Fecha de recepción: 07/12/2015 Fecha de aceptación: 15/02/2016

Edwin Santamaría-Freire
Gladys Yajaira-Medida

INTRODUCCIÓN

“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” (González, 2013, p. 491) siendo estructuras organizacionales familiares en las primeras formas de organización social (Acevedo & Lozano, 2011); donde, hay 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, p. 8). Sin embargo, esta estructura puede tener varios problemas por el hecho de asumir obligaciones con las personas a quienes dirige (Albancando & Alvarado, 2013), siendo preocupación adicional las necesidades de los empleados y el desempeño laboral eficiente

dentro de la empresa sin 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 patriarcal sitúa al gerente en una posición de riesgo ante su grupo de trabajo y deja atrás los verdaderos objetivos de las partes involucradas. Esto influye en el inadecuado desempeño laboral de los empleados, lo cual provoca que el rendimiento de sus actividades sea baja, esto es porque no utilizan al máximo las capacidades y destrezas, dando resultados negativos como: no obtener logros ni alcanzar los objetivos propuestos en la organización (Albancando & Alvarado, 2013).

Sin embargo, en el liderazgo patriarcal se refleja la pérdida de autoridad, pues mientras que en algunas ocasiones por la confianza familiar consideran 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. Por ello se estudia el problema ¿Cuál es el rol del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de los trabajadores?

La pregunta de investigación se responde con análisis dentro de las empresas familiares, que son entidades que mezclan dos aspectos: empresa y familia, haciendo notorio el problema de rol planteado por Albancando y Alvarado (2013), de ahí se plantea el objetivo: *Analizar las repercusiones del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de los trabajadores dentro de las empresas familiares. Que se contrasta a través de la hipótesis: existen diferencias en el desempeño laboral entre el liderazgo patriarcal y matriarcal de las empresas familiares.*

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Empresas Familiares

Una empresa familiar es la que asienta una familia como propietario o en manos de sus descendientes, 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 (Santamaría & Pico, 2015, p. 68), ligadas por vínculos de parentesco y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión: “cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es instintivo de la cultura de la familia” (Goyzueta, 2013, p. 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 segui-

miento empresarial” (Santamaría & Pico, 2015, p. 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, p. 1). En alusión a lo mencionado por los autores, una empresa familiar está al mando de un familiar o de sus descendientes, en quienes recae 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 que casi siempre estas empresas son dirigidas por sus propietarios que la mayoría de las veces son los padres de familia.

De acuerdo a Burgoa, Herrera y Treviño (2013) las características de las empresas familiares son:

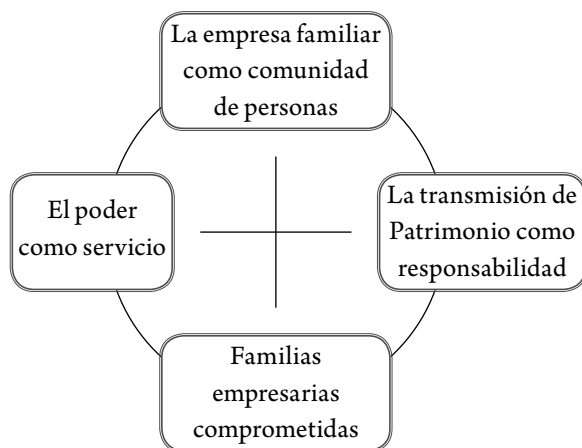
1. Más del 50% de la empresa se encuentra en manos de una o dos familias,
2. Hay miembros de la familia en puestos directivos, y
3. Los miembros de la familia están conscientes que la empresa será transferida a las siguientes generaciones (p. 5).

Toda empresa familiar se caracteriza fundamentalmente por el conjunto de valores que el precursor transmite a sus sucesores constituyendo lo que podría considerarse como una “cultura familiar”, estos son: a) La unidad o armonía entre las personas que componen la empresa; b) La dedicación de estas personas a sacar adelante su empresa o compromiso que tienen los familiares con la empresa para hacer que evolucione, cambie y crezca. Tan sólo un 30% de las empresas familiares sobreviven como tales a la segunda generación y un 13% a la tercera (Beraza, 2000, p. 18).

Modelos Teóricos

Existen modelos y teoría que pueden ser utilizados como guía en las empresas familiares, con el propósito de que éstas 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.

Figura 1. Modelo CAVA



Fuente: Gallo, (2009)

- **MODELO CAVA DE EMPRESAS FAMILIARES**
Sólo las buenas familias poseen las cualidades necesarias para desplegar buenas empresas familiares. Según Gallo (2009) en su libro *La empresa familiar multigeneracional* donde muestra el modelo CAVA presentado en figura 1.
- **LAS 4 C**
En las empresas exitosas se repetían cuatro enfoques distintivos, a los cuales llamaron las 4 C:
 - *Continuidad*: persiguiendo el sueño
 - *Comunidad*: uniendo la tribu
 - *Conexión*: ser buenos vecinos
 - *Comando*: actuando y adaptándose con libertad (Goyzueta, 2013, p. 40).
- **MODELO MOTIVACIONAL**
En el mismo se presentan los siguientes motivos
 - *Motivos extrínsecos*: éste se localiza fuera del sujeto
 - *Motivos intrínsecos*: son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de la persona
 - *Motivos trascendentes*: son aspectos de la realidad que determinan el logro del aprendizaje de las otras personas con las que se interacciona (Gómez, Betancourt & Zapata, 2012, p. 43).
- **LAS 4 P**
Las empresas familiares tienen muchas y especiales ventajas competitivas dentro de las 4 p: Políticas, Propósito, Proceso y Parentesco (Gómez, Betancourt & Zapata, 2012, pp. 42-44).

Liderazgo

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 acompañarlos en ese camino, es la única tarea del liderazgo (Naranjo, 2015, p. 122) con la tendencia a convertirse en un alto gerente, con conocimientos sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: a) el producto y/o servicio; b) la empresa; y c) el sector en que se mueve la empresa (p. 35), de ellos se conocen algunos tipos:

- *Líder autoritario o autócrata*: “confían poco en los subordinados, motivan a través del temor y del castigo, dan estímulos ocasionales y participan sólo

en la comunicación descendente” (Gil & Giner de la Fuente, 2013); además, “Asigna y espera cumplimiento, conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos” (Koontz & Weihrich, 2012, p. 9), es decir, toma toda la responsabilidad, como iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia. Además, “toma la decisión, emite las instrucciones sin consulta ni participación de los subordinados” (Patelli, 2014, p. 84).

- *Líder democrático o participativo*: tienen confianza en los subordinados, siempre consiguen ideas y opiniones de ellos, las usan de forma productiva, recompensan económicamente en base a la participación e integración del grupo (Gil & Giner de la Fuente, 2013, p. 332), “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” (Yohanna Pacsi-Choque, Estrada-Mejía, Pérez-Vásquez & Cruz-Machaca, 2015, p. 69).
- *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, cualquiera puede sustituirlo, aparece al final del día exigiendo los resultados a pesar de que nunca estuvo allí durante su realización (Angelucci, Da Silva & Serrano, 2013, p. 31). Hace uso reducido del poder. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones (Koontz & Weihrich, 2012, p. 9).

Líder Patriarcal

“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 & Giner de la Fuente, 2013, p. 334). Este tipo de liderazgo 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, p. 85).

En el fondo, 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 (Tedesco, 2012, p. 14), tiene tres dimensiones: autoritarismo, benevolencia y virtud moral (Kai & Ying, 2013, p. 21). 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.

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 de la Vega, 2015, p. 10).

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

Desempeño laboral

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, p. 166; Pedraza & Amaya, 2010, p. 496; Quero, Mendoza & Torres, 2014, pp. 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 alcanzan los objetivos.

“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, 2008, p. 9), las mismas que concuerdan con Palmar y Valero (2014) y lo describen como:

- *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 (p. 167).

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 & Valera (2011) describen a continuación:

- *Método de escala de puntuación gráfica*: que utiliza una escala de puntuación gráfica donde se mencionan algunos rasgos y un rango de desempeño para uno (Dessler & Valera, 2011, pp. 230-232).
- *Método de calificación alterna*: clasifica a los trabajadores de mejor a peor en ciertas características, resulta fácil distinguir entre los peores y mejores trabajadores que clasificarlos (p. 234).
- *Método del incidente crítico*: implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados (p. 235).

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se orienta en lo constructivista, la naturaleza de este paradigma es comprender e interpretar la realidad, es decir, consiste en entender la realidad desde la experiencia de la realidad (Contreras, 2011, p. 191), que se hace operativa a partir del análisis cualitativo de las características del entorno empresarial, además, de información concreta y en porcentajes que indique el desempeño de las empresas familiares.

Se utiliza la investigación descriptiva, que 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, p. 24).

La población es el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades que se desea estudiar ciertos datos (Sádado, 2009, p. 21), de ahí que se considera como población de estudio a los propietarios de empresas que tengan más de tres años de funcionamiento y que sean propiedad de una familia, es decir, de una empresa familiar que pertenezca a la pequeña y mediana empresa. Se selecciona a 129 empresas que están dentro de un área geográfica, dedicadas al sector textil, es decir, que posean características en gestión y condiciones del entorno similar.

Se empleó como técnica de recolección la encuesta, que se aplicó a los representantes legales de las empresas familiares del sector textil, que se aplica mediante el auto llenado.

La encuesta está estructurada con preguntas nominales y ordinales, donde se busca medir la participación y tipo de liderazgo existente y el desempeño laboral, como se muestra la tabla 1.

Tabla 1. Variables utilizadas

Variable	Dimensión
Liderazgo patriarcal	Toma de decisiones
	Relaciones afectivas
	Autoridad
	Compromiso
	Ambiente
	Liderar
	Bienestar
	Lealtad
	Respeto
	Rol Familia-Empresa
Desempeño	Adaptabilidad
	Comunicación
	Iniciativa
	Conocimientos
	Trabajo en equipo
	Desarrollo de talentos

Fuente: (Palmar & Valero, 2014; Tedesco, 2012; Gil & Giner de la Fuente, 2013). Elaborado por los autores

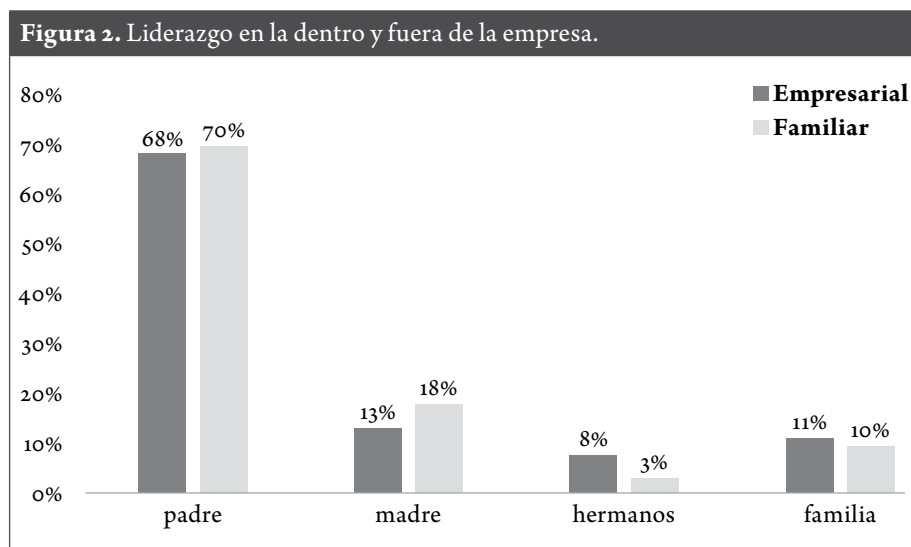
Un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello depende la objetividad, confiabilidad y validez de estudio” (Bernal, 2006, p. 2). La objetividad se obtiene del análisis teórico que se resume en la obtención de variables en la tabla 1 se muestra con fundamento teórico.

Posteriormente, se aplicó una encuesta piloto a 25 empresarios del sector tomados aleatoriamente, ahí se analiza la validez por Alfa de Cronbach donde se obtuvo 0.989, es decir, que el instrumento posee consistencia interna y por lo tanto es válido para la recolección de información, permitiendo obtener resultados fiables.

Después de la aplicación de la encuesta se realizó revisión crítica de la información recabada; y de esta manera constatar que todas las preguntas hayan sido contestadas adecuadamente, con lo que se recabó información descriptiva representada por tablas y gráficos; por último, se avaluó la confiabilidad de los resultados a través del contraste estadístico.

RESULTADOS

En la figura 2, se observa la distribución de liderazgo en la familia empresaria, pudiendo ser el padre, madre, hermanos o familia; pretendiendo identificar a quien se responsabiliza de las acciones en empresa y hogar.



Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil. Elaborado por Santamaría & Medina (2016)

El 68,2% mencionan que es el padre quien está al mando o liderea la empresa, esto se debe principalmente a los paradigmas que posee el padre sobre el sistema patriarcal, y estilos de autoridad que mantiene en el hogar, haciéndolo responsable de la organización y toma de decisiones que ayuden al crecimiento de la familia empresaria, siempre y cuando esté alineado a los objetivos dictaminados por el líder patriarcal.

El 69,8% señala que quienes toman las decisiones en la casa son los padres, pues son considerados como un símbolo de autoridad en el hogar, ya que reflejan: motivación, compromiso y buena relación con su familia.

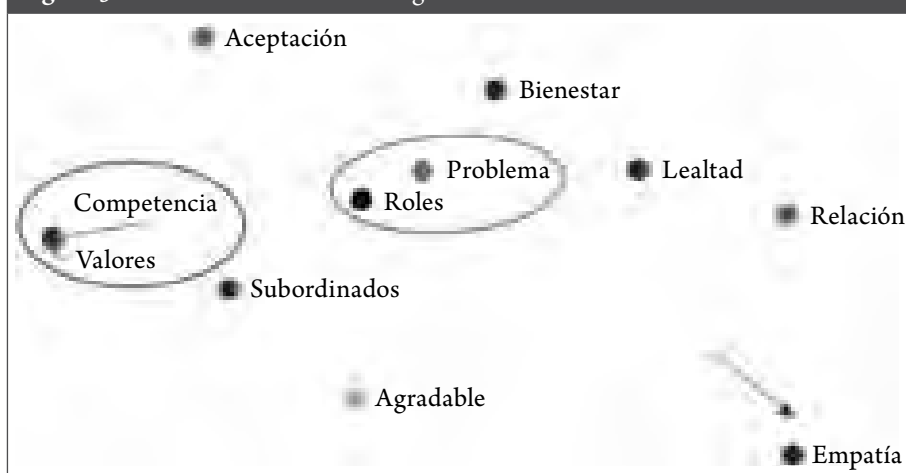
En las empresas familiares, habitualmente es la misma persona quien liderea el hogar y la empresa; sin embargo, en algunos casos, la figura paterna es quien dirige el hogar mientras la madre tiene a cargo la gestión empresarial.

Liderazgo patriarcal

El análisis de las dimensiones de liderazgo se realiza a partir de las identificadas en la tabla 1, para ello se inicia midiendo la relación que existe entre las mismas a través de test de Friedman que arroja $\chi^2 = 849.63$ que equivale a $p - value = 0.000$, lo que indica que las variables están correlacionadas entre sí.

Posteriormente, se considera adecuado realizar escalamiento multidimensional para conocer la relación que existe entre las dimensiones, haciendo posible agrupar los elementos más significativos. El método seleccionado es ALSCAL capaz de ser utilizado en variables ordinales de lo cual se muestra en la figura 3.

Figura 3. Relación dentro de Liderazgo Patriarcal



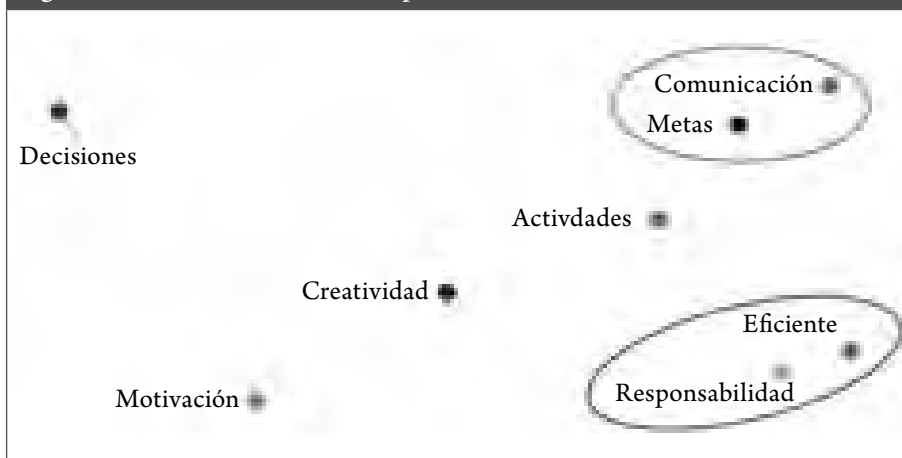
Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil. Elaborado por Santamaría y Medina (2016).

En la figura 3 se observa la cercana relación que existe entre la generación de competencias y valores de la organización, la mezcla de roles con la solución de problemas y la distancia que existe frente a la empatía del líder con sus subordinados.

Desempeño laboral

El desempeño laboral es sometido al mismo proceso de escalamiento multidimensional que se presenta en la figura 4. Donde se destaca la proximidad entre el cumplimiento de las metas y la comunicación dentro de la organización, así como la responsabilidad y la eficiencia que existe por el personal.

Figura 4. Relación dentro de desempeño laboral.



Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil. Elaborado por Santamaría y Medina (2016)

Una vez identificada la relación entre los elementos del desempeño laboral, se procede a determinar si hay variaciones en el desempeño basado en el liderazgo existente dentro de la organización, para ello, se utiliza Kruskal Wallis para varios factores, de lo cual se obtiene $\chi^2 = 73.21$ que indica que hay evidencia estadística-

Tabla 2. Grupos homogéneos.

¿Quién lidera la empresa?	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Mamá	17	2,00	
Hijos	10	2,00	
La familia	14	2,00	
Papá	88		3,09

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil. *Método de análisis:* HSD Tukey. Elaborado por Santamaría y Medina (2016)

mente significativa de la diferencia en el desempeño laboral de las empresas lideradas por padre, madre, hijos u otro miembro de la familia.

Para identificar de mejor manera dichas diferencias se aplican pruebas post hoc, puntualmente HSD Tukey mostrado en la tabla 2, donde se muestra que hay dos grupos, uno formado por padre y otro por: madre, hijo u otro miembro. Con lo cual se puede obtener evidencia estadísticamente significativa que existe diferencias en el desempeño laboral entre el liderazgo patriarcal y matriarcal de las empresas familiares.

CONCLUSIONES

Las características de liderazgo patriarcal están correlacionadas entre sí mostrando que los elementos presentados por Tedesco (2012) y Gil y Giner de la Fuente (2013) sirven para identificar las características del liderazgo patriarcal en las empresas familiares.

Las características de desempeño laboral observadas por Palmar y Valero (2014) permiten definir si el empleado está dispuesto a desarrollar actividades productivas que se reflejen en un alto desempeño laboral reflejado en la empresa a través de valor agregado.

El liderazgo patriarcal influye en el desempeño laboral debido a que el líder de la empresa familiar tiene la responsabilidad de orientar a sus subordinados, ya sea motivándolos, con recompensas, capacitándolos, y, de ser necesario tomando medidas correctivas cuando no se cumplan las actividades a cabalidad, influye, también generando 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.

Los líderes patriarcales preferentemente 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.

La principal complicación para el líder se encuentra en el manejo de empleados que son miembros de la familia, ellos crean conflictos y dificultan la solución de problemas, esto ocasiona que la empatía del líder disminuya. Además, la generación de valores debe estar de la mano de la asignación de cargos dentro de la organización. Dentro del desempeño laboral la principal característica que se consigue es la responsabilidad de los empleados para generar los resultados esperados por el líder.

Existe similitud en los resultados de desempeño de las empresas lideradas por la madre, hijo u otro miembro de la familia, siendo deferente el resultado al liderazgo del padre dentro de la organización.

Agradecimientos

Este artículo es desarrollado a partir de la investigación realizada previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

REFERENCIAS

- Acevedo, Á. & Lozano, B. (2011). *Del patriarcado a un paradigma de derechos: Transformaciones familiares en Colombia*. Pereira: Universidad Católica de Pereira. Fonte: <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/3279/DDEPCEPNA9.pdf?sequence=1>
- 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 E.A.N. Fonte: <http://hdl.handle.net/10882/4784>
- Angelucci, L., Da Silva, J. & Serrano, A. (2013). Relación entre Liderazgo y valores en estudiantes universitarios venezolanos. *Límite Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 8(28), 29-40.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme C.A.
- Beraza, A. (2000). "El Protocolo como instrumento de garantía de la Continuidad de la Empresa Familiar". *Revista de Dirección y Administración*(8), 17-27.
- Bernal, C. (2006). *Técnicas e Instrumentos*. México: ITSON.
- 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*, 8(2), 1-22.
- Contreras, I. M. (2011). Tendencias de los paradigmas de investigación en educación. *Revista Investigación y Postgrado*, 26(2), 179-202. Fonte: <http://www.redalyc.org/pdf/658/65830335004.pdf>
- Dessler, G. & Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos "Enfoque Latinoamericano"*. México: Pearson Prentice Hall.
- Flores, J. (2008). *El Comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Ediciones Universidad del Pacífico.

- Gallo, M.Á. (2009). *La empresa familiar multigeneracional: el papel de la familia propietaria*. Pamplona: EUNSA.
- García, L. (2013). *Nuevas masculinidades: discursos y prácticas de resistencia al patriarcado*. Quito: Unidad Editorial de FLACSO Ecuador.
- Gil, M.D. & Giner de la Fuente, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Gómez, G., Betancourt, J. & Zapata, N. (2012). Multigenerational Family Businesses. *Entramado*, 8(2), 38-49.
- González, A. (2013). Los conceptos de patriarcado y androcentrismo en el estudio sociológico y antropológico de las sociedades de mayoría musulmana. *Papers: Revista de sociologia*, 98(3), 489-504. doi:10.5565/rev/papers/v98n3.335
- Goyzueta, S. (2013). Management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term life cycle. *Revista Perspectivas*(31), 87-132.
- Kai, Z. & Ying, H. (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). *Revista Orientando*(2), 17-49.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión*(38), 122. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Naranjo, R. & González, M. (2012). Management skills of the leader In *ID Size Companies of the Colombian Caribbean Region*. TEACS, 5(10), 25-36.
- Palmar, R. & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
- 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)*, 16(3), 493-505.
- Quero, Y., Mendoza, F. & Torres, Y.D. (2014). Effective communication and Labor Performance in Basic Education. *Negotium Revista de Ciencias Gerenciales*, 27(9), 22-33.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sádado, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos*. Barcelona: Servei de Publicacions, Fundamentos de bioestadística y análisis de datos.

- Santamaría, E. & Pico, F. (2015). "La calidad de vida del propietario de la empresa familiar, caso empresas de Ambato, Tungurahua, Ecuador". *Revista Sotavento*, 68.
- Santamaría, E. & Pico, F. (2015). "Sucesión en las Empresas Familiares Análisis de factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa". *Revista Politecnica*, 35(2), 113-123.
- Tedesco, M. (2012). *Liderazgo Emprendurismo*. Estados Unidos: Cultura y Empresa Latinoamericana.
- Yohanna Pacsi-Choque, A., Estrada-Mejía, W., Pérez-Vásquez, A. & Cruz-Machaca, P. (2015). "Liderazgo laissez faire". *Revista Cuaderno Empresarial*, 1(1), 1-8.
- Zotte de la Vega, E. (2015). "Liderazgo paternalista: Un punto de contacto entre China y México". *Revista Orientando*, 9(5), 10-18.
- Zotte de la Vega, E. (2012). "Liderazgo paternalista: Un punto de contacto entre China y México". *Orientando*, 8-9.