



# Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú

## Leadership styles in small textile companies in Peru

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.2>



Artículo de Investigación científica y tecnológica.

Fecha de recepción: 27/03/2022

Fecha de devolución: 11/06/2022

Fecha de aceptación: 28/06/2022

Fecha de publicación: 09/07/2022

**Ralphi Ricardo Jauregui Arroyo**   
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas  
Lima, Lima (Perú)  
[pcafrjau@upc.edu.pe](mailto:pcafrjau@upc.edu.pe) 

Para citar este artículo:

Jauregui Arroyo, R. R. (2023). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú. *Económicas CUC*, 44(1), 137–152. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.2>

JEL: J24, L67, O15

### Resumen

El estudio de los estilos de liderazgo cada vez está tomando mayor importancia en las organizaciones, esto se debe a que diversos estudios demuestran que, dependiendo del estilo de liderazgo que posee la persona que toma decisiones dentro de las empresas, se obtendrán un mejor o peor resultado en el desempeño. Por ello, esta investigación tiene como objetivo identificar los estilos de liderazgo que están presentes en las personas que toman decisiones dentro de las pequeñas empresas textiles en el Perú. Para ello se tuvo un estudio cuantitativo, de alcance descriptivo, no experimental y de horizonte de tiempo transversal. Es así que, se trabajó con una muestra de 400 personas que tienen un cargo directivo dentro de las pequeñas empresas. Los resultados obtenidos muestran que existe una mayor presencia entre los directivos de la industria textil en el Perú del estilo de liderazgo transformacional, seguidos del transaccional y pasivo.

**Palabras clave:** Directivos; empresas; transformacional; transaccional; pasivo

### Abstract

The study of leadership styles is becoming increasingly important in organizations, this is because various studies show that depending on the leadership style of the person who makes decisions within companies, a better or worse result will be obtained in Performance. Therefore, this research aims to identify the leadership styles that are present in people who make decisions within textile companies in Peru. For this, a quantitative study was carried out, with a descriptive scope, non-experimental and with a transversal time horizon. Thus, we work with a sample of 400 people who have a managerial position within small companies. The results obtained evidence that there is a greater presence among managers of the textile industry in Peru of the transformational leadership style, followed by transactional and passive.

**Keywords:** Managers; companies; transformational; transactional; passive

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los mercados se han vuelto cada vez más competitivos por lo que ha surgido la necesidad de identificar aquellos elementos fundamentales que permitan lograr de manera más rápida los objetivos de la empresa y no quedar estancados en los mismos (Jiménez y Villanueva, 2018). Por ello, diversos estudios se han centrado en estudiar los estilos de liderazgo, debido a que consideran que este es un factor crucial para el correcto funcionamiento de la organización y para su éxito (Gemedá & Lee, 2020; Pedraja-Rejas, Marchioni-Choque, Espinoza-Marchant y Muñoz-Fritis, 2020). Esto se debe a que el estilo de liderazgo empleado por la persona que toma las decisiones dentro de la empresa influye tanto en el desempeño de los seguidores como en el desempeño organizacional (García, 2015).

Es por estas razones que la presente investigación busca presentar las diversas literaturas que se han desarrollado sobre los estilos de liderazgo, lo cual permitirá identificar cuáles son los estilos de liderazgo que presentan las personas encargadas de tomar decisiones dentro de las pequeñas empresas textiles.

## ESTADO DEL ARTE

En este apartado se abordan los sustentos teóricos sobre la variable estilos de liderazgo, su importancia dentro de las organizaciones y sobre las pequeñas empresas textiles en el Perú.

### *Liderazgo*

Los estudios de liderazgo han tomado mucha importancia durante los últimos años, por lo que se ha estudiado desde diversas disciplinas y, especialmente, en el ámbito empresarial (Willman y Velasco, 2011; Saavedra-Mayorga, 2019). Su importancia radica en su influencia sobre la productividad de los colaboradores y la competitividad de la organización (Mandachian & Taherdoost, 2019; Pedraja-Rejas et al., 2020).

Según Bass (citado en Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas y Ganga-Contreras, 2017), a lo largo de los años se han desarrollado diversas definiciones de liderazgo, por lo que muchos autores han buscado definirlo (Nagendra & Farooqui, 2016). A pesar de la variedad de definiciones, Willman y Velasco (2011) mencionan que existen características similares presentes en las definiciones, como que, el liderazgo se percibe en un contexto grupal, involucra objetivos, es entendido como un proceso dinámico e influencia sobre los demás. Es así que la variedad de definiciones y conceptos han generado que se desarrollen diversas teorías y modelos que buscan explicar el comportamiento del líder (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016).

### • *Teorías de liderazgo*

Con el paso del tiempo, se han desarrollado varias teorías de liderazgo, las cuales han buscado identificar las características y comportamientos del líder (García, 2015;

Saavedra-Mayorga, 2019). Las diversas investigaciones suelen clasificar las teorías de liderazgo como la teoría de rasgos, del comportamiento, contingencia o situacional e integral (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016; García, 2015; Miloloža, 2018).

- *Teoría de rasgos*

La teoría de rasgos es una de las primeras teorías de liderazgo y se desarrolló desde la década de los 30 (Willman y Velasco, 2011; Navarro-Corona, 2016). Se centra en estudiar las características del líder efectivo (García, Salas-Arbelaez & Gaviria, 2017). Los estudios realizados bajo esta teoría parten con la premisa de que los líderes nacen y no se hacen; por lo que poseen características innatas que los hacen desempeñarse de manera destacada (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016; Navarro-Corona, 2016). Sobre ello, Loaiza y Pirela (2015) mencionan que los individuos presentan aspectos que los caracterizan y permiten diferenciar a los líderes de aquellos que no lo son. Dentro de esos aspectos individuales se encuentran características como la capacidad, la intuición, la inteligencia, la previsión y la integridad, las cuales les posibilita afrontar temas de urgencia, y tener un apropiado manejo de imprevistos y procesos (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016). En este sentido, el interés de las investigaciones se centró en los atributos del sujeto con la intención de definir un perfil de líder (Navarro-Corona, 2016).

Aunque los diversos estudios sobre la teoría de rasgos han permitido aportar conocimientos como programas de desarrollo, indicadores, evaluación de competencias, entre otros procesos, no son suficientes para explicar el liderazgo, debido que solo tienen en cuenta las características de los líderes y hacen omisión de las relaciones, de los miembros involucrados en el proceso y los factores situacionales (Loaiza y Pirela, 2015).

- *Teoría del comportamiento*

La teoría del comportamiento se inició a finales de los años 40 y es la primera teoría enfocada a profundizar en el comportamiento de las personas (Loaiza y Pirela, 2015). Fue propuesta en la Universidad de Ohio y buscó identificar los diferentes comportamientos de las personas que son líderes (García, 2015). Esta teoría nace después de la teoría de los rasgos debido a que los estudios sobre las características del líder no tuvieron resultados exitosos (Miloloža, 2018). Estudios realizados bajo esta teoría se centran en investigar las conductas o comportamientos de los líderes frente a sus subordinados, la relación entre estos comportamientos y cómo lograr un liderazgo efectivo (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016; Navarro-Corona, 2016).

Esta teoría agrupa las dimensiones de la conducta del líder dentro de las que se encuentran: a) la consideración, b) la estructura de iniciación, c) orientación al empleado y d) orientación a la tarea (Loaiza y Pirela, 2015). Por su parte, Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016) sostienen que existen dos extremos totalmente diferentes de personalidad dentro de la teoría del comportamiento que se denominan “X” y “Y”.

Sobre ellos, los autores mencionan que las personas que se encuentran dentro de la personalidad “X” son personas que evitan el trabajo, eluden las responsabilidades, necesitan ser dirigidas y controladas, y además, no poseen iniciativa. Con respecto a las personas que se encuentran dentro de la personalidad “Y”, los autores sostienen que son personas que encuentran satisfacción con su trabajo y constantemente se están esforzando para hacer sus obligaciones cada vez mejor.

- *Teoría de contingencias o situacional*

La teoría del liderazgo de contingencias o, también conocida como situacional, se desarrolla a finales de los años 60 (Santa-Bárbara y Rodríguez, 2010). Según García (2015) esta teoría considera que poseer ciertos rasgos o comportamientos no asegura la existencia del líder. Continuando con el autor, este sostiene que esta teoría tiene sus principios en investigaciones de Evans (1970) y House (1971). La teoría de contingencia considera que el liderazgo se ve influenciado por variables del contexto en el que se desarrolla (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016); estas variables pueden ser las del entorno exterior, las del entorno laboral y las tareas de los seguidores (Willman y Velasco, 2011). Esta teoría considera que la situación y el contexto influyen en la efectividad del líder (Jiménez y Villanueva, 2018), por lo que el líder debe de tener la capacidad de entender con rapidez las situaciones en las que se encuentre y escoger para cada situación el estilo de liderazgo más adecuado (García, 2015).

Loaiza y Pirela (2015) mencionan que la importancia de incluir el contexto y la situación en esta teoría de liderazgo es debido al impacto creado en el estilo que el líder debe tomar para el cumplimiento de los objetivos comunes. Estos mismos investigadores sostienen que la particularidad de esta teoría es la de hacer énfasis en los seguidores, debido a que dependerá del seguidor de rechazar o aceptar al líder en relación de su capacidad de este en cumplir con la tarea; se considera la capacidad del seguidor y por ello el rol del líder se centra en promover esas capacidades.

- *Teoría integral*

La teoría integral nace a mediados de los años 70 y se compone de las teorías de rasgos, comportamiento y situacional (Suárez, Pacheco y Alfonso, 2018). Según Albloshi y Nawar (2015) esta teoría fue desarrollada en sus inicios por Burns y seguido por Bass y Avolio. Según Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016) esta es una de las últimas teorías de liderazgo. Para Dias y Borges (2017) esta teoría es la más reciente y prometedora en la evolución de la teoría del liderazgo. Sobre ello, Sánchez (2008) menciona que la teoría integral busca expresar por qué son productivas ciertas relaciones entre seguidores y líderes. Por su parte, Loaiza y Pirela (2015) sostienen que una diferencia importante entre la teoría integral y las demás teorías es que se basan en que el liderazgo puede influir en los seguidores a través de la inspiración; en ese sentido, los líderes pueden conseguir que los seguidores desarrollen objetivos que vayan más allá de sus intereses personales.

La forma en cómo se comporta el líder va a depender de su capacidad para entender las características de sus subordinados, del contexto o situación organizacional y de las tareas que tiene que realizar (Nader y Castro, 2007).

A partir de todo lo mencionado, se puede observar que existen diferentes planteamientos teóricos los cuales abordan el tema de liderazgo y que cada uno busca la manera ideal de definir el liderazgo (Sánchez, 2008).

### *Estilos de liderazgo*

En la actualidad las empresas se enfrentan constantemente a cambios y niveles de exigencia cada vez más altos, es por ello que diversas investigaciones hacen énfasis en la importancia de estudiar los estilos de liderazgo dentro de las empresas (García, 2015). Esto se debe a que los estilos de liderazgo tienen una relación con el éxito de las organizaciones (Rodríguez-Ponce et al., 2017).

Cabe precisar que, según Capa, Benítez y Capa (2018), Dias y Borges (2017), Suárez et al. (2018) y Pedraja-Rejas et al. (2020) durante el tiempo se han propuesto diversos estilos de liderazgo, sin embargo, los más utilizados en las investigaciones son los propuestos por Bass y Avolio, quienes consideran que existen tres estilos de liderazgo: a) liderazgo pasivo o *Laissez faire*, b) liderazgo transaccional y c) transformacional.

#### • *Pasivo o Laissez faire*

El estilo de liderazgo pasivo, o también conocido como *Laissez faire*, busca brindar a sus seguidores una independencia y autonomía en la toma de decisiones del grupo, le permite fijar sus propios objetivos y estrategias para lograrlos (Dias & Borges, 2017; Geraldo, Mera y Rocha, 2020). Según Furtner, Baldegger y Rauthmann (2013) y Pedraja-Rejas et al. (2020) este estilo de liderazgo es el más ineficaz e improductivo frente a los demás estilos de liderazgo debido a que, estos líderes no se preocupan por el progreso de los trabajadores, dejan que sus colaboradores realicen las actividades de acuerdo a su criterio y evaden las decisiones que se toman frente a la empresa. Dentro de este estilo se encuentran las siguientes dimensiones:

- *Laissez faire*: El líder delega a los subordinados para que tomen decisiones y resuelvan los desafíos de la institución o del equipo (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Delgado-Almonte & Rodríguez-Ponce, 2006)
- *Administración por excepción pasivo*: El líder solo actúa cuando la situación es de gravedad (Rodríguez-Ponce et al., 2017).

#### • *Transaccional*

Según Albloshi y Nawar (2015), Weber en 1947, definió por primera vez el liderazgo transaccional, seguido por Bass en 1981. Este estilo de liderazgo está orientado a las responsabilidades de la empresa, más no a sus trabajadores (Pedraja-Rejas

et al., 2020). Por su parte, Sánchez (2008) comenta que el liderazgo transaccional busca ofrecer diversos beneficios a cambio del trabajo eficiente de los seguidores. Esto se debe a que los seguidores se ven motivados por beneficios personales y los líderes suelen premiar o sancionar de manera directa en base al rendimiento de sus seguidores (Burns, 2005; Ponce et al., 2017). Dentro de este estilo se encuentran las siguientes dimensiones:

- *Recompensa contingente*: Esta dimensión implica que las recompensas se relacionan con el logro del equipo; es así que el líder determina la recompensa según el desempeño (Rodríguez-Ponce et al., 2017).
- *Control por excepción activo*: En esta dimensión el líder enfoca sus esfuerzos en aquellos procesos que se desvían de lo previsto y toma las medidas correctivas pertinentes (Rodríguez-Ponce et al., 2017).
- *Transformacional*

Según Albloshi y Nawar (2015), el liderazgo transformacional fue introducido por James MacGregor Burns. En la actualidad, el liderazgo transformacional es uno de los marcos teóricos más analizados (García, 2015; Rodríguez-Ponce et al., 2017). Este estilo motiva a los seguidores, de manera voluntaria, a que trabajen de la forma más eficiente posible usando todas sus capacidades, y también que, cada uno de estos se desarrolle personalmente a través de sus actividades laborales (Sánchez, 2008). El liderazgo transformacional, busca motivar a los seguidores a realizar un trabajo óptimo tanto como para el beneficio de la organización y el suyo (Rodríguez-Ponce et al., 2017). Por su parte, Lozado (2013) menciona que el objetivo principal del liderazgo transformacional es poder entregar a los seguidores todas las herramientas necesarias para poder potenciar sus conocimientos durante sus labores. Dentro de este estilo se encuentran las siguientes dimensiones:

- *Influencia idealizada*: Los líderes con este estilo logran la confianza de los seguidores mediante el carisma, la admiración y el respeto; se logra una conexión entre líderes y subordinados (Hurduzeu, 2015; Rodríguez-Ponce et al., 2017). Según Silva (2010) la influencia idealizada está compuesta por *Atributo* y *Comportamiento*; el primero es como el líder mediante el orgullo, respeto y la identificación es un modelo a seguir y el segundo tiene que ver con el comportamiento moral, ético y consistente del líder.
- *Motivación inspiracional*: Los líderes con este estilo inspiran, motivan y crean un clima de compromiso entre los miembros (Hurduzeu, 2015; Rodríguez-Ponce et al., 2017). El líder desafía y despierta en los seguidores su espíritu de equipo, obteniendo como resultado seguidores comprometidos e involucrados (Silva, 2010).
- *Estimulación intelectual*: Los líderes con este estilo le dan autonomía a sus subordinados para que estos utilicen la creatividad e innovación en sus trabajos; buscando superar la forma tradicional de hacer las cosas (Hurduzeu, 2015; Rodríguez-Ponce et al., 2017).

- *Consideración individual*: Con este estilo los líderes se fortalecen las relaciones interpersonales con los subordinados, y se impulsa el desarrollo personal y laboral de estos; para ello el líder presta atención a las necesidades de su equipo y delega funciones mediante la tutoría, orientación y entrenamiento (Hurduzeu, 2015; Rodríguez-Ponce et al., 2017).

### *Pequeñas Empresas*

Las pequeñas empresas contribuyen al progreso económico en numerosos países del mundo (Alblosi & Nawar, 2015). A nivel mundial las pequeñas y microempresas representan el noventa por ciento de empresas totales en el mundo y, además, estas representan alrededor de dos tercios del empleo total en países en desarrollo y desarrollados por igual (Sheshi & Kërçini, 2017). Las pequeñas empresas cuentan con ciertas características que las hacen diferentes de las grandes empresas como la toma de decisiones, la formalidad entre el directivo y los empleados, y el control en la organización; con respecto a la primera característica las decisiones suelen ser tomadas por una persona, quien puede ser el dueño; a medida que va creciendo la empresa se suelen incluir nuevos integrantes a la toma de decisiones; con respecto a la segunda característica las pequeñas empresas suelen ser más informales, pero a medida que van avanzando, aumenta su formalidad; con relación a la tercera característica los dueños de las pequeñas empresas desean mantener el control en la toma de decisiones, ya que deben responder a un entorno exigente y adverso (Rodríguez-Ponce, 2007). Por su parte, Rodríguez-Ponce et al. (2017) sostienen que la principal diferencia entre las pequeñas y grandes empresas es la centralización de la toma de decisiones; en las pequeñas empresas las decisiones son tomadas por una sola persona, normalmente el dueño, a diferencia de las grandes empresas en donde las decisiones son tomadas por los directivos. Para Krol (2007), en las pequeñas empresas el propietario actúa como el administrador, centrando la toma de decisiones basándose en su propia experiencia, mostrando una flexibilidad y adaptación a las circunstancias que se le presentan.

No existe una regla estricta de cómo clasificar el tamaño de la organización (Pedraja-Rejas et al., 2006). En algunos países de Latinoamérica se utiliza el número de trabajadores y el volumen de ventas para clasificar el tamaño de la empresa, como por ejemplo en Chile (Rodríguez-Ponce, 2007) y en Brasil (Gomes & Wojahn, 2017).

### *Pequeñas empresas textiles en el Perú*

En el Perú, la clasificación del tamaño de la empresa está asignado según sus ventas anuales, según la Ley No. 30056, y estas pueden ser microempresas si tienen ventas hasta 150 UIT (Unidad Impositiva Tributaria), pequeñas empresas si sus ventas están entre 150 UIT hasta 1700 UIT y medianas empresas si sus ventas son entre 1700 UIT hasta 2300 UIT (Gutarra y Valente, 2018).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2018), la mayor cantidad de empresas se encuentran en las micro y pequeñas empresas, 93.6% y 5.4% respectivamente. Por otro lado, del total de empresas en el Perú el 46.8% se ubican en Lima Metropolitana (INEI, 2018).

En relación a la industria textil según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, s.f.) para el año 2018 esta industria es una de las principales que mayor aporta al PBI (Producto Bruto Interno) manufacturero, y así mismo, es una de las fuentes principales de empleo a nivel nacional. De las 53 365 empresas dentro de esta industria, 2 156 son pequeñas empresas (SNI, s.f.). La mayor concentración de estas empresas se encuentra en Lima Metropolitana (INEI, 2018).

## METODOLOGÍA

### *Diseño de la investigación*

La presente investigación es clasificada como cuantitativa, según su alcance es descriptiva, su diseño es no experimental y el horizonte de tiempo transversal. Es una investigación cuantitativa debido a que se recolectan datos numéricos que luego serán analizados mediante pruebas estadísticas (Cadena-Iñiguez et al., 2017; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Así mismo es descriptiva y no experimental porque se desea describir los datos encontrados y no se manipulan las variables (Manterola y Otzen, 2014). Por último, es transversal porque los datos serán tomados en un solo momento (Hernández et al., 2018).

### *Muestra*

La muestra estuvo compuesta por 400 gerentes, administradores y empresarios de pequeñas empresas de la industria textil en el Perú. Para la selección de los elementos de la muestra se utilizó el método de selección aleatoria, debido a que según Otzen y Manterola (2017), la selección aleatoria considera que todos los individuos los cuales conforman la población tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Para la selección de los encuestados se utilizó la base de datos del Directorio de MiPymes del sector Textil del Ministerio de Producción (SNI, s.f.).

### *Instrumento de medición*

Para medir los estilos de liderazgo de los participantes, se utilizó el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Esto se debe a que desde hace dos décadas el MLQ es uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el ámbito organizacional (Molero, Recio y Cuadrado, 2010). Así mismo, la versión del MLQ utilizada fue la 5X debido a que según Bagheri, Sohrabi y Moradi (2015), es una de las versiones más usadas en las investigaciones que miden los estilos de



liderazgo pasivo, transaccional y transformacional. El instrumento MLQ 5X consta de 45 preguntas, de las cuales 36 miden los estilos de liderazgo (20 preguntas para medir el estilo de liderazgo transformacional, 8 preguntas para liderazgo transaccional y 8 preguntas para el liderazgo pasivo). Las respuestas de estas preguntas están en escala de Likert del 0 al 4, en donde 0 significa definitivamente no y 4 significa frecuentemente o casi siempre.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### *Análisis descriptivo*

Como se puede observar en la **Tabla 1**, de los 400 encuestados el mayor porcentaje es del género femenino. Además, la mayoría de los encuestados que participaron en el estudio pertenecen al puesto de *Administrador* (41.25%) y *Dueño* (42%), en estos puestos también se mantiene la mayor proporción del género femenino respecto al masculino.

**TABLA 1.**  
*Análisis descriptivo de los encuestados.*

	Género					
			Masculino		Femenino	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Género	400	100	188	47	212	53
Puesto						
Administrador	165	41.25	71	37.80	95	44.80
Dueño	168	42.00	79	42.00	90	42.50
Gerente	63	15.75	37	19.70	24	11.30
Jefe	4	1.00	1	0.50	3	1.40
Total	400	100	188	100	212	100

Fuente: Elaboración propia.

En relación al análisis descriptivo de los estilos de liderazgo de los participantes, en la **Tabla 2** se pueden observar los promedios de las dimensiones y de los estilos de liderazgo. Lo que se puede ver con respecto al *Liderazgo Transformacional* es que la dimensión que tiene mayor promedio es la *Motivación Inspiracional*, con 3.38; en el *Liderazgo Transaccional* la que tiene mayor promedio es la dimensión *Recompensa Contingente*, con 3.01, y en el *Liderazgo Pasivo* el que obtuvo un mayor promedio es la dimensión *Laissez Faire*, con 1.58. En relación a los estilos de liderazgo, el que obtuvo un mayor promedio es el *Liderazgo Transformacional* con 2.98, seguido del *Transaccional* con 2.86 y finalmente el *Pasivo* con 1.53.

Por lo que se puede interpretar, que existe una mayor presencia del liderazgo transformacional y transaccional que del pasivo dentro de las pequeñas empresas textiles en el Perú. Es decir que los líderes de este tamaño de empresa buscan motivar a los empleados, no solo para el beneficio propio (transaccional), sino también para el beneficio de la organización (transformacional). Estos resultados son similares a los estudios de [Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez \(2016\)](#) y [Shakil \(2020\)](#). Asimismo, esto es justificado con las investigaciones de [Albloshi y Nawar \(2015\)](#) y [Miloloža \(2018\)](#), las cuales mencionan que en las pequeñas empresas existe una mayor presencia de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional que del liderazgo pasivo, ya que este estilo rara vez se usa.

**TABLA 2.**  
*Análisis descriptivo de los estilos de liderazgo.*

Variable / Dimensión	N	Media	Desv. Desviación
Liderazgo Transformacional	400	2.98	0.36
Influencia Idealizada (Atributo)	400	2.72	0.60
Influencia Idealizada (Comportamiento)	400	3.09	0.48
Motivación Inspiracional	400	3.38	0.45
Estimulación Intelectual	400	2.95	0.51
Consideración Individualizada	400	2.77	0.59
Liderazgo Transaccional	400	2.86	0.46
Recompensa contingente	400	3.01	0.49
Administración por excepción (Activo)	400	2.70	0.66
Liderazgo Pasivo	400	1.53	0.65
Administración por excepción (Pasivo)	400	1.48	0.84
Laissez Faire	400	1.58	0.81

Fuente: Elaboración propia.

### *Análisis de Fiabilidad*

Para el análisis de fiabilidad del cuestionario se empleó el Alpha de Cronbach. Según [Cronbach \(1951\)](#), para valores superiores a 0.7 se puede afirmar que existe una buena consistencia interna. Al revisar la [Tabla 3](#) se observa que, aunque existe un alpha de una dimensión de 0.477, al evaluar el alpha de la variable estilos de liderazgo dio como resultado un valor mayor a 0.7. Por lo cual se puede afirmar que el cuestionario utilizado es fiable. Este resultado de la fiabilidad mayor a 0.7 en el instrumento al evaluar los estilos de liderazgo, es similar al estudio de [Rodríguez-Ponce et al. \(2017\)](#), realizado en equipos de dirección intermedia en Chile.

**TABLA 3.**  
*Alpha de Cronbach.*

Dimensión	Factor	Alpha por Dimensiones	Alpha del constructo
Transformacional	Influencia idealizada (Atributo)	0.701	0.718
	Influencia idealizada (comportamiento)		
	Motivación inspiracional		
	Estimulación intelectual		
Transaccional	Consideración individual	0.477	
	Recompensa contingente		
	Administración por excepción activo		
Pasivo	Administración por excepción pasivo	0.52	
	Laissez Fair		

Fuente: Elaboración propia.

### *Análisis correlacional*

En la **Tabla 4** se presentan los coeficientes de correlación de las dimensiones de los estilos liderazgo, mostrando que las dimensiones del liderazgo transformacional están intercorrelacionado de manera estadísticamente significativa y positiva; lo mismo ocurre con las dimensiones del liderazgo transaccional y pasivo. Además, se observa que existe una correlación estadísticamente significativa y positiva de las dimensiones del liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional. En cambio, al revisar las correlaciones entre el liderazgo transformacional y el liderazgo pasivo se observa que es débil y negativo en algunas dimensiones. Por su parte, al analizar las correlaciones entre el liderazgo transaccional con el pasivo se puede observar que existe una relación positiva pero que no es significativa.

**TABLA 4.**  
*Análisis correlacional.*

	Transformacional					Transaccional		Pasivo	
	IIA	IIB	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF
IIA	1.000								
IIB	0.259**	1.000							
IM	0.241**	0.416**	1.000						
IS	0.207**	0.380**	0.376**	1.000					
IC	0.336**	0.344**	0.339**	0.375*	1.000				
CR	0.278**	0.479**	0.401**	0.338**	0.371**	1.000			
MBEA	0.090	0.161**	0.275**	0.288**	0.273**	0.264**	1.000		
MBEP	0.207**	0.044	-0.092	0,094	0.181**	0.094	0.096	1.000	
LF	-0.036	-0.003	-0.068	0.122*	-0,000	0.038	0.112*	0.243**	1.000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, se puede concluir que las dimensiones de los estilos de liderazgo utilizados se relacionan mutuamente de manera positiva y estadísticamente significativa dentro de los grupos individuales para los indicadores más significativos, lo que demuestra estadísticamente la justificación del uso del instrumento. Asimismo, la relación negativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el liderazgo pasivo sugiere que estos dos estilos rara vez coexisten al mismo tiempo en la práctica dentro de las empresas. Estos resultados son similares al estudio de Miloloža (2018) quien en su investigación realizó un análisis correlacional entre las dimensiones de los estilos de liderazgo y encontró que estadísticamente los indicadores de liderazgo utilizados están relacionados entre sí de manera positiva y significativa y, además, es raro que coexisten al mismo tiempo en la práctica dentro de las empresas el estilo de liderazgo pasivo con los demás estilos.

### CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Diversos estudios presentan el por qué es importante el estudio de los estilos de liderazgo dentro de las empresas y la mayoría de ellos sostienen que este influye en el desempeño de los seguidores y en la organización (Asgari, Mezginejad & Taherpour, 2020; García, 2015; Rodríguez-Ponce et al., 2017). Por lo que esta investigación tiene como objetivo identificar los estilos de liderazgo que están presentes en las personas que toman decisiones dentro de las pequeñas empresas textiles en el Perú.

Con el fin cumplir con el objetivo, se aplicó el cuestionario del MLQ a una muestra de 400 administradores, empresarios y gerentes. Lo que se encontró, es que existe una mayor presencia del liderazgo transformacional seguido del liderazgo transaccional y pasivo. Por lo que se puede decir que los resultados están acorde a la literatura que sostiene que las empresas se suelen regir más por el liderazgo transformacional y transaccional (Albloshi & Nawar, 2015; Miloloža, 2018).

Dentro de las dimensiones de los estilos de liderazgo, se observa que existe una mayor presencia de la dimensión motivación inspiracional, por lo que se puede decir que las personas que se rigen por un estilo de liderazgo transformacional, buscan motivar e inspirar a los miembros de su equipo. En relación a las dimensiones del liderazgo transaccional, se observa que la dimensión recompensa contingente es la que tiene una mayor presencia, por lo que se puede entender que las recompensas brindadas se asocian con el nivel de logro del equipo. Sobre las dimensiones del liderazgo pasivo, la que tiene una mayor presencia es la dimensión Laissez Faire, es decir el líder delega a su equipo la toma de decisiones.

Sobre la relación entre los estilos de liderazgo, se puede concluir que existe una correlación entre el liderazgo transformacional con los demás estilos, pero esta relación es positiva con el liderazgo transaccional y negativa con el liderazgo pasivo. En cambio, al revisar la relación del liderazgo transaccional con el pasivo no se observa una correlación.

Por otro lado, una limitante de este estudio fue que se desarrolló solo en pequeñas empresas de la industria textil, por lo que no podría generalizarse que existen una mayor presencia del estilo de liderazgo transformacional en las empresas del Perú.

Se recomienda continuar realizando estudios de los estilos de liderazgo en los en las diferentes industrias y tamaños de empresas, debido a que este influye en los trabajadores y en la organización.

#### DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Jauregui Arroyo: Conceptualización, Metodología, validación, análisis formal, investigación, escritura\_borrador-revisión y edición.

#### RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

Este estudio es resultado de la tesis doctoral titulada: “Estilo de liderazgo de los Millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana”.

#### REFERENCIAS

- Alblosi, F. A. & Nawar, Y. S. (2015). Assessing the impact of leadership styles on organisational performance: The case of Saudi Private SME's. *Journal of Organizational Studies and Innovation*, 2(2), 66–77. Available: <https://www.mbacademy.org.uk/index.php/volume-2/vol-2-issue-2>
- Asgari, A., Mezginejad, S. & Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(75), 87–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Bagheri, R., Sohrabi, Z. & Moradi, E. (2015). Psychometric properties of Persian version of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Medical Journal of The Islamic Republic of Iran*, 29(1), 768–776. Available: <https://mjiri.iums.ac.ir/article-1-3128-en.html>
- Burns, J. (2005). Leadership. *Leadership*, 1(1), 11–12. <https://doi.org/10.1177/1742715005049347>
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J. Salinas-Cruz, E., De la Cruz-Morales, F. y Sangerman-Jarquín, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603–1617. <https://doi.org/10.29312/remexca.v8i7.515>
- Capa, L., Benítez, R. y Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 273–284. Disponible en <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/864>
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/bf02310555>
- Dias M. & Borges R. (2017). Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree? *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 124–129. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>

- Escandon-Barbosa, D. y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior en the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277–298. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8)
- Furtner, M., Baldegger, U. & Rauthmann, J. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436–449. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.665605>
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 34(59), 155–184. <https://doi.org/10.19053/22565779.3542>
- García, M., Salas-Arbelaez, L. & Gaviria, É. (2017). Leadership styles of men and women in the SMES. *AD-minister*, (31), 25–46. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- Gemeda, H. & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Geraldo L, Mera A. y Rocha E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Revista de investigación Apuntes Universitarios*, 10(1), 155–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gomes, G. & Wojahn, R. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163–175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Gutarra, R. y Valente, A. (2018). Las mipymes tecnológicas peruanas al 2030. Estrategias para su inserción a la industria 4.0. *Nova Scientia*, 10(20), 754–778. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i20.1329>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S y Páez, P. (2016). El Liderazgo Transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Hurduzeu, R.-E. (2015). The impact of leadership on organizational performance. *SEA–Practical Application of Science*, 3(7), 289–294. Available: <https://spas.seaopenresearch.eu/volume-iii#>
- INEI. (2018). *Perú: Estructura Empresarial, 2018*. Lima: INEI. Disponible en [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/)
- Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, (18), 183–195. Recuperado de [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)

- Krol, F. (2007). Value based management in small and medium enterprises analysis of internal and external impulses and possibilities of Implementation. *Arbeitspapier*, Nr. 9-1. University of Münster. Available from <https://www.econstor.eu/obitstream/10419/58325/1/716913232.pdf>
- Loaiza, C. y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152–171. <https://doi.org/10.31876/revista.v20i69.19707>
- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. *Alteridad*, 8(2), 192–206. <https://doi.org/10.17163/alt.v8n2.2013.06>
- Mandachian M. & Taherdoost H. (2019). Assessment of leadership Effectiveness Dimensions in small and Medium enterprises (SMEs). *Procedia manufacturing*, 32, 1035–1042. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.318>
- Manterola, C. y Otzen, T. (2014). Estudios observacionales: los diseños utilizados con mayor frecuencia en investigación clínica. *International Journal of Morphology*, 32(2), 634–645. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022014000200042>
- Miloloža, I. (May, 2018). Leadership style in Croatian organizations. Paper presented at Enterprise Odyssey, 9th International Conference Managing Change to Achieve Quality Development, Zagreb, Croatia. Available: <https://odyssey.net.efzg.hr/>
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495–501. Disponible en <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8883>
- Nader, M. y Castro, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo. *Perspectivas en Psicología*, 4(1), 51–58. Disponible en <http://200.0.183.216/revista/index.php/pep/issue/archive>
- Nagendra, A. & Farooqui, S. (2016). Role of leadership style on organizational performance. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(4), 65–67.
- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53–66. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Delgado-Almonte, M. & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Transformational and transactional leadership: A Study of their influence in small companies. *INGENIARE Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2), 159–166. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052006000100010>
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C. y Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000500003>
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522–528. Disponible en <https://www.interciencia.net/numeros-anteriores/>

- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129–144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Saavedra-Mayorga, J. (2019). Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las escuelas de Administración. *Cuadernos de Administración*, 32(59), 1–23. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao32-59.hpcel>
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, (25), 1–39. Disponible en <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194>
- Santa-Bárbara, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25–39. Disponible en <http://revistalatinamericanadepsicologia.konradlorenz.edu.co/numeros/#toggle-id-6>
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a formadores de RRHH: Un estudio descriptivo/MLQ. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 127–144. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/download/38964/37596>
- Shakil, H. (2020). The Effect of Leadership and Motivation on Employees Satisfaction: Evidence from Mirpur Division AJ & K in Restaurant Sector. *International Journal of Management Progress*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.35326/ijmp.v2i1.618>
- Sheshi, A. & Kërçini, D. (2017). The role of Transactional, Transformational and Participative Leadership in performance of SME's in Albania. *Albanian Journal of Agricultural Sciences*, 16(Special issue), 285–292. Available: [https://sites.google.com/a/ubt.edu.al/rssb/adela\\_sheshi](https://sites.google.com/a/ubt.edu.al/rssb/adela_sheshi)
- SNI. (s.f.). Información y Reportes Estadísticos. Industria textil. [Base de datos]. SNI. Disponible en: <https://www.sni.org.pe/industria-peruana-cifras>
- Suárez, J., Pacheco, Y. y Alfonso, J. (2018). La Educación Popular como concepción teórica-metodológica para el proceso de capacitación de los líderes. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(2), 205–222. Disponible en <https://revistas.uh.cu/revflacso/issue/archive>
- Willman, S. y Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67–84. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(11\)70146-2](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(11)70146-2)

#### BIODATA

**Ralphi Ricardo Jauregui Arroyo** es Doctor en Administración con mención en Dirección Estratégica por la Universidad San Ignacio de Loyola-USIL (Perú). Máster en Dirección de Empresas por el PAD de la Universidad de Piura (Perú). Licenciado en Finanzas por Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC (Perú). Actualmente es profesor en la UPC. Sus temas de interés en investigación son: liderazgo, desempeño organizacional, pymes, dirección estratégica, cultura organizacional, emprendimiento y finanzas personales. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0252-185X>