UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Doctorado en Administración con

Mención en Dirección Estratégica

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS MILLENNIALS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL MANUFACTURA EN LIMA METROPOLITANA

Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración con

Mención en Dirección Estratégica

Ralphi Ricardo Jauregui Arroyo

Asesora:
Niria Marleny Goñi Avila

Lima - Perú

2020

TÍTULO DE LA TESIS: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS MILLENNIALS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL MANUFACTURA EN LIMA METROPOLITANA

Nombre completo del alumno: Ralphi Ricardo Jauregui Arroyo

Aprobado por los Mienbros del Jurado:

_ _

Dr. Alejandro Cruzata
Presidente

_ _

Dr. Edmundo Casavilca
Miembro

_ _

Dra. Niria Goñi Avila
Miembro

Dedicatoria

A Dios, por brindarme la fuerza y la salud necesaria para poder cumplir los sueños que tengo desde niño.

A mi abuela Graciela, que desde donde se encuentre, sé que estará siempre cuidando de mí y compartiendo mis alegrías y logros.

A mis padres Diana y Rodolfo, a quienes siempre les estaré agradecido por darme la vida y por ser mis mejores ejemplos a seguir. Sin su apoyo constante no sería la persona que soy hoy en día.

A mi hermano Giovanni, por ser un buen hermano y ser uno de los motivos para realizar el programa doctoral, sé que soy un ejemplo para él y quisiera mostrarle que todo se puede si realmente soñamos.

A Stefany Cedano, por acompañarme durante todo este proceso y tenerme mucha paciencia. Su amor, apoyo y comprensión me han ayudado y han sido mis mejores motivos para lograr una de mis metas trazadas que es ser doctor.

Agradecimientos

En primer lugar, a la Dra. Niria Goñi, por su constante apoyo y seguimiento brindado durante el desarrollo de la presente investigación.

En segundo lugar, a los profesores del programa doctoral, por los conocimientos y consejos brindados durante las sesiones de clase.

En tercer lugar, a los doctores Beatrice Avolio, Lydia Arbaiza, Maria del Carmen Arrieta, Jorge Arburú y Ricardo Pino, por su apoyo desinteresado en la validación del cuestionario de este estudio.

Finalmente y no menos importante, a mis compañeros del programa doctoral, por los momentos compartidos durante y después de clase, lo cual ha permitido formar una linda amistad.

Resumen

Diversos estudios sobre estilos de liderazgo se han centrado en estudiar su influencia en el desempeño y satisfacción en su equipo de trabajo, pero no han profundizado en su relación con el desempeño de las empresas. Estudios sobre la influencia de estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas mencionan que sí existe una relación directa entre ambas variables. Con respecto a los Millennials, estos son una generación que tiene diferentes formas de ver la vida a diferencia de las demás generaciones y, además, vienen con nuevas ideas de cómo liderar; se espera que para el 2025 sean más del 75% de la fuerza laboral a nivel mundial.

En relación al sector textil manufactura es una de las principales actividades no extractivas en el Perú que aporta el 1.5% al PBI nacional y que, además, es una de las principales fuentes de empleo a nivel nacional, al emplear al 8.9% de la Población Económicamente Activa. Es por ello que el objetivo principal de esta investigación es identificar los estilos de liderazgo de los Millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

Para la presente investigación se utilizó las técnicas del análisis factorial exploratorio y el análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales sobre una muestra de 400 participantes. Entre los resultados se encontró que los estilos de liderazgo tienen una influencia en el desempeño de las pequeñas empresas; que los estilos que mejor resultado generan son el transformacional y el pasivo, mientras que el liderazgo transaccional tiene un desempeño negativo. Además, se identificó que la estructura factorial propuesta por Bass y Avolio (1995) es diferente en el contexto del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

Palabras clave: *Estilos de Liderazgo, Desempeño, Millennials, Textil Manufactura, MLQ*

Abstract

Current research on leadership style has focused on studying its influence on both performance and satisfaction within its work team; however, studies haven't looked closely at companies' performance. Studies about the influence of leadership styles on the firms 'performance show that there is a direct relationship between both variables. With regard to Millennials, it is a generation that has different ways of seeing life unlike other generations; what is more, they come with new ideas when it comes to leading up; by 2025 Millennials are expected to be more than 75% of the global workforce.

Regarding the textile manufacturing sector, it is one of the main non-extractive activities in Peru, which contributes with 1.5% to the national GDP, and which is also one of the main sources of employment at the national level, employing 8.9% of the Economically Active Population. That is why the main objective of this research is to identify the leadership style of Millennials and their influence on the performance of small companies in the textile manufacturing sector in Lima Metropolitana.

This investigation used both the exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis techniques through structural equations based on a sample of 400 participants. Among the results, it was found that leadership styles influence on the performance of small companies; transformational and passive styles generate better results, while transactional leadership has a negative performance. Furthermore, it was identified that the factor structure proposed by Bass and Avolio (1995) is different in the context of the textile manufacturing sector in Lima Metropolitana.

Keywords: *Leadership Style, Performance, Millennials, Textile Manufacturing, MLQ*

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas xi

Lista de Figuras xiv

Lista de Apéndice xv

Capítulo I: Planteamiento del Problema 1

1.1 Antecedentes 1

1.2 Definición del problema 5

1.3 Preguntas y objetivos de la investigación 6

1.4 Justificación 7

1.5 Viabilidad 8

1.5.1 Delimitación. 8

1.5.2 Limitación. 8

Capítulo II. Marco Teórico 10

2.1 Liderazgo 10

2.1.1 Definición de liderazgo. 10

2.1.2 Teorías de liderazgo. 11

2.1.3 Estilos de liderazgo. 16

2.1.4 Medición de los estilos de liderazgo. 25

2.2 Desempeño 27

2.2.1 Definición de desempeño. 27

2.2.2 Medición del desempeño 27

2.3 Estilos de Liderazgo y Desempeño 31

2.3.1 Investigaciones sobre Estilos de Liderazgo y Desempeño. 32

2.4 Pequeñas Empresas..... 37

2.4.1 Pequeñas empresas en el Perú. 38

2.4.1 Pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana. 39

2.5 Millennials..... 41

2.5.1 Cohorte generacionales. 42

2.5.2 Millennials en el trabajo. 43

2.5.3 Millennials en el Perú. 46

2.6. Modelo de Análisis Particular 46

2.7 Hipótesis de la investigación..... 47

2.8 Operacionalización de las variables..... 48

Capítulo III: Metodología 50

3.1. Tipo de investigación..... 50

3.2. Diseño de Investigación 51

3.3 Proceso de Muestreo..... 52

3.3.1 Población. 52

3.3.2 Tamaño de Muestra. 52

3.3.3 Selección de los elementos de la muestra. 53

3.4 Recolección de Datos..... 55

3.4.1 Diseño del cuestionario. 55

3.4.2 Aplicación del instrumento. 61

3.4.3 Trabajo de campo. 62

3.5 Procesamiento y Análisis de datos 63

3.5.1 Procesamiento..... 63

3.5.2 Análisis de datos. 63

3.5.1.1 Análisis descriptivo..... 64

3.5.1.2 Análisis de confiabilidad – Alpha de Cronbach. 65

3.5.1.3 Análisis factorial exploratorio. 65

3.5.1.4 Análisis factorial Confirmatorio – Modelo de Ecuaciones Estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) 67

Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados 70

4.1 Análisis descriptivo 70

4.1.1 Características demográficas de la muestra. 70

1.1.2 Estadísticos descriptivos de la variable estilos de liderazgo. 71

4.2 Confiabilidad del instrumento..... 73

4.3 Análisis Factorial Exploratorio (AFE)..... 74

4.3.1 Análisis Factorial Exploratorio de los Estilos Liderazgo..... 74

4.3.4 Análisis Factorial Exploratorio del Desempeño..... 87

4.4 Análisis Factorial Confirmatorio mediante Ecuaciones Estructurales (SEM)..... 91

4.4.1 Prueba de Normalidad..... 91

4.4.2 Análisis de Fiabilidad y Validez Convergente del Modelo..... 93

4.4.3 Validez Discriminante..... 97

4.4.4 Ajuste del Modelo.....100

4.5 Prueba de Hipótesis 102

4.6 Discusión de Resultados 103

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones 107

5.1 Conclusiones 107

5.2 Recomendaciones 108

Referencias.....109

Lista de Tablas

Tabla 1. Definiciones de Liderazgo 11

Tabla 2. Rasgos de los Líderes..... 13

Tabla 3. Definiciones de Estilos de Liderazgo 16

Tabla 4. Estilos de Liderazgo..... 17

Tabla 5. Instrumentos de Medición de Estilos de Liderazgo..... 25

Tabla 6. Definición de Desempeño Organizacional..... 28

Tabla 7. Indicadores de Desempeño..... 29

Tabla 8. Indicadores de Desempeño para Pequeñas y Medianas empresas..... 31

Tabla 9. Empresas Según Segmento Empresarial en el Perú..... 39

Tabla 10. Empresas Según Segmento Empresarial en el Lima Metropolitana..... 39

Tabla 11. Empresas Manufactureras en el Perú Según Actividad Económica..... 40

Tabla 12. Estructura Mipyme del Sector Manufactureras Textil en el Perú..... 41

Tabla 13. Diferencia de los Millennials con las Demás Generaciones en el Trabajo 45

Tabla 14. Matriz de Operacionalización de las Variables 49

Tabla 15. Población y Distribución de la Muestra 54

Tabla 16. Relación de Expertos para la Validez de Contenido..... 58

Tabla 17. V de Aiken del Instrumento Aiken del Instrumento..... 59

Tabla 18. Ficha Técnica..... 62

Tabla 19. Distribución de la Muestra Según Caracteríscas Demográficas..... 71

Tabla 20. Estadístico Descriptivo de la Variable Estilos de Liderazgo 72

Tabla 21. Alpha de Cronbach 73

Tabla 22. Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Transformacional Inicial 75

Tabla 23. Comunalidades del Liderazgo Transformacional Inicial 76

Tabla 24. Varianza Total Explicada del Liderazgo Transformacional Inicial..... 77

Tabla 25. Matriz de Componente Rotado del Liderazgo Transformacional Inicial..... 78

Tabla 26. Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Transformacional Final 79

Tabla 27. Comunalidades del Liderazgo Transformacional Final 79

Tabla 28. Varianza Total Explicada del Liderazgo Transformacional Final..... 80

Tabla 29. Matriz de Componente Rotado del Liderazgo Transformacional Final..... 80

Tabla 30. Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Transaccional Inicial 81

Tabla 31. Comunalidades del Liderazgo Transaccional Inicial..... 82

Tabla 32. Varianza Total Explicada del Liderazgo Transaccional Inicial..... 83

Tabla 33. Matriz de Componente Rotado del Liderazgo Transaccional Inicial 83

Tabla 34. Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Transaccional Final 83

Tabla 35. Comunalidades del Liderazgo Transaccional Final..... 84

Tabla 36. Varianza Total Explicada del Liderazgo Transaccional Final 84

Tabla 37. Matriz de Componente Rotado del Liderazgo Transaccional Final 84

Tabla 38. Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Pasivo Inicial..... 85

Tabla 39. Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Pasivo Final 86

Tabla 40. Comunalidades del Liderazgo Pasivo Final 86

Tabla 41. Varianza Total Explicada del Liderazgo Pasivo Final..... 86

Tabla 42. Matriz de Componente Rotado del Liderazgo Pasivo Final..... 87

Tabla 43. Prueba de KMO y Bartlett del Desempeño Inicial 88

Tabla 44. Prueba de KMO y Bartlett del Desempeño Final 89

Tabla 45. Comunalidades del Desempeño Final..... 89

Tabla 46. Varianza Total Explicada del Desempeño Final 90

Tabla 47. Matriz de Componente Rotado del Desempeño Final 90

Tabla 48. Prueba de Normalidad..... 92

Tabla 49. Análisis de Fiabilidad y Validez Convergente del Modelo Sujeto a Contraste Inicial 94

Tabla 50. Análisis de Fiabilidad y Validez Convergente del Modelo Sujeto a Contraste Final 96

Tabla 51. Matriz de Validación Discriminante Criterio Fornell y Larcker 98

Tabla 52. Matriz de Validación Discriminante Criterio Cargas Factoriales Cruzadas 99

Tabla 53. Matriz de Validación Discriminante Criterio HTMT 99

Tabla 54. Ajustes del Modelo Estructural 101

Tabla 55. Ajuste del Modelo Global 101

Tabla 56. Prueba de Hipótesis del Estudio 103

Tabla 57. Lista de entrevistas.....121

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo de Estudio Propuesto por Pedraja, Rodríguez, Delgado y Rodríguez 33

Figura 2. Marco Conceptual Propuesto por Albloshi y Nawar. 34

Figura 3 Ilustración de la relación variable moderadora con variables independientes y dependientes. 35

Figura 4. Modelo de Estudio Propuesto por Xuan. 36

Figura 5. Modelo de Análisis Particular. 47

Figura 6. Modelo Sujeto a Contraste 93

Figura 7. Modelo de Ajuste Inicial 95

Figura 8. Modelo de Ajuste Final 97

Lista de Apéndice

Apéndice A. Permiso para el Uso del Cuestionario 120

Apéndice B. Lista de Entrevistas 121

Apéndice C. Instrumento para Validación de Cuestionario 122

Apéndice D. Correo de Solicitud de Validación.....125

Apéndice E. Respuesta de los Jueces a la Validación del Cuestionario.....126

Apéndice F. Cuestionario Final.....137

Apéndice G. Matriz de Consistencia.....140

Capítulo I: Planteamiento del Problema

En este capítulo se presentan la revisión de investigaciones científicas sobre la relación entre el estilos de liderazgo y desempeño en las empresas. Además, se muestra la brecha existente en la literatura. Posteriormente, se detalla el problema principal, objetivos e hipótesis de la presente investigación; y, además, la justificación y la viabilidad del estudio.

1.1 Antecedentes

El liderazgo se ha estudiado a lo largo de muchos años desde diversas posturas y áreas del conocimiento, lo cual ha generado una diversidad de conceptos (Escandon & Hurtado, 2016; Navarro, 2016). Esta diversidad ha hecho que se originen numerosos modelos y teorías explicativas para entender el fenómeno detrás del comportamiento del líder a nivel social y organizacional (Escandon & Hurtado, 2016). Existen diversos estudios con respecto al liderazgo como liderazgo en la educación (Suárez & Ramos, 2011), liderazgo y la toma de decisiones (Zapata, Paparella & Martínez 2016), liderazgo y la administración (Comas, Amparito, Llori, Montes de Oca & Álvarez, 2018), liderazgo en la cultura organizacional (Ferrés, 2018), liderazgo y la motivación (Cóndor, Bustamante, Lapo & Campos, 2018) y estilos de liderazgo (Bass & Avolio, 1995; Hersey & Blanchard, 1974; Stogdill, 1963). Sobre este último punto, que es el objeto de estudio en esta investigación, Manchola (2008) sostiene que a lo largo de los estudios sobre estilos de liderazgo existen cuatro principales perspectivas teóricas: (a) la teoría de rasgos, (b) la teoría del comportamiento, (c) la teoría de contingencias, y (d) la teoría integral. De las diversas teorías de los estilos de liderazgo la perspectiva dominante es la teoría integral (Ponce, Rejas & Contreras, 2017), esto se ve reflejado en estudios como los de Albloshi y Nawar (2015), Dias y Borges (2017), Miloloža (2018a), Ponce, Rejas y Contreras (2017) y Sheshi y Kërçini (2017), y el instrumento más utilizado para medir los estilos de liderazgo es el Multifactor Leadership Questionnaire

(MLQ) (Alonso, Saboya & Guirado, 2010), el cual fue desarrollado por Bass y Avolio en 1995 y ha sido utilizado y validado en diferentes partes del mundo (Bass & Avolio, 2004).

Por otro lado, el desempeño es un concepto complejo que puede tener diversas definiciones (Dias & Borges, 2017), así, Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009) sostienen que el desempeño organizacional es uno de los constructos más importantes en la investigación gerencial y la medición de desempeño puede darse de manera individual, de equipo y organizacional (Dias & Borges, 2017). Este se compone de desempeño financiero y desempeño no financiero (Guisao, Rincón García & Arias, 2017). Cabe mencionar que la forma en como se mide el desempeño en las grandes empresas no es igual en como se mide en las micros, pequeñas o medianas empresas; por lo que los indicadores de medición del desempeño son distintos (Souza & Correa, 2014), esto se puede observar en investigaciones como Albloshi y Nawar (2015), Gomes y Wojahn (2017), Pedraja, Rodríguez, E., Delgado y Rodríguez, J. (2006), y Sheshi y Kërçini (2017). Por su parte Gomes y Wojahn (2017) y Pérez, Montes y Vazquez (2005) sostienen que obtener información financiera de una empresa es complicado debido a que son datos sensibles por lo que los encuestados dudan en brindar dicha información. Es por ello que diversas investigaciones suelen usar escalas subjetivas para recabar información financiera (Gomes & Wojahn, 2017; Pérez, Montes & Vazquez, 2005). No obstante lo señalado por los autores, en la presente investigación se desarrolló un instrumento que permite medir el desempeño financiero y no financiero enfocados en las pequeñas empresas del sector textil manufactura.

La mayoría de las investigaciones sobre estilos de liderazgo se han centrado en estudiar su influencia en el desempeño y la satisfacción individual de los seguidores, pero no se ha profundizado en el desempeño de las empresas (Elenkov, 2002)), a pesar de que su estudio es importante en las organizaciones porque tiene un fuerte impacto en el desempeño y la competitividad, tal como lo señala Milološa (2018b). Al revisar la literatura se encuentra

que existe una relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de las empresas (Albloshi & Nawar, 2015; Pedraja et al., 2006; Rodríguez, 2007 y Sheshi & Kërçini, 2017) en ese sentido, Peiró (citado en Cuadra & Veloso, 2007) señala que existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Al respecto, existen investigaciones cuyos objetivos han sido identificar la influencia del liderazgo en el desempeño de las empresas en diversos sectores, como en el sector educación (Xuan, 2017), exportación (Escandon & Hurtado, 2016), manufactura (Elenkov, 2002) y servicios (Miloloža, 2018b); y como resultados han obtenido que los estilos de liderazgo tienen una relación directa con el desempeño de la empresa.

En relación con los Millennials, esta generación son las personas nacidas entre los años 1980 y el 2000 (Naim & Lenka, 2018; PWC, 2011; Zabel, Biermeier-Hanson, Baltes, Early & Shepard, 2017), son actualmente la generación más grande en la fuerza de trabajo (Barbuto & Gottfredson, 2016); y se diferencia de las generaciones anteriores porque han crecido de la mano con la tecnología, son multitareas, buscan un equilibrio en sus vidas, están interesados en el medio ambiente, son realistas y valoran el esfuerzo, les gusta la diversidad y la autonomía (Bencsik, Horváth & Juhász, 2016; Calk & Patrick, 2017; Kim, 2018; Thompson, 2016).

Diversos autores han abarcado el tema de los Millennials dentro de las organizaciones, las diferencias con las demás generaciones dentro del trabajo, los estilos de liderazgo que deben de tener sus superiores para manejarlos, las motivaciones que tienen y sus aspiraciones (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017; Balda & Mora, 2011; Kim, 2018; Meister & Willyerd, 2010; Nilsen, 2014).

Sobre los Millennials en las empresas, Balda y Mora (2011) sostienen que esta generación está reemplazando a las generaciones anteriores, por su parte Chou (2012)

menciona que es importante entender el estilo de liderazgo de esta generación porque puede proporcionar información sobre el diseño de un entorno de trabajo en el que se pueda maximizar la eficacia del liderazgo, y otros estudios atribuyen a esta nueva generación una forma distinta de liderar (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016; Kim, 2018; Naim & Lenka, 2018).

Según un estudio de BBVA Innovation Center (2015) se espera que esta nueva generación para el 2025 sean más del 75% de la fuerza laboral a nivel mundial. En el Perú, según estudios de CPI (2019) y de PromPerú (2015) los Millennials representan el 35% de la población total.

En relación al sector textil, este es una de las principales actividades no extractivas y es una de las principales fuentes de empleo en el Perú, al emplear alrededor de 463,000 personas de la población económicamente activa (Ministerio de Producción, 2015; SNI, 2018). Del total de empresas manufactureras en el Perú el 30.8% corresponde al sector textil (INEI, 2016), del 100% de empresas del sector textil el 70% se encuentran en Lima Metropolitana y de estas el 5% son pequeñas empresas (Ministerio de Producción, 2015). Sobre las pequeñas empresas, aunque no hay un consenso en su definición, la mayoría de autores coinciden que estas empresas contribuyen al progreso económico en muchos países del mundo (Albloshi & Nawar, 2015; Ponce, Rejas & Contreras, 2017; Rodríguez, 2007; Sheshi & Kërçini, 2017). Asimismo, los criterios para clasificar el tamaño de la empresa varía según cada país, en países como Chile (Pedraja et al., 2006) y Brasil (Gomes & Wojahn, 2017) esta clasificación se basa en la cantidad de trabajadores y nivel de ventas, y en el Perú la clasificación está de acuerdo con su nivel de ventas (Gutarra & Valente, 2018**).**

Luego de la revisión de la literatura, considerando las investigaciones que mencionan que existen avance pertinentes y significativos sobre la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional (Albloshi & Nawar, 2015; Ponce, Rejas, & Contreras, 2017;

Xuan, 2017), que el estudio del liderazgo es importante en las organizaciones contemporáneas porque tiene un fuerte impacto en el desempeño de las organizaciones (Miloloža, 2018b), y que aún quedan brechas abiertas sobre este tema (Rodríguez, 2007) y sobre el estilo de liderazgo de los millennial (Balda & Mora, 2011; Chou, 2012). Por su parte, Chou (2012), en su artículo, estudió los estilos de liderazgo de los Millennials bajo la teoría del comportamiento pero sostiene que para futuras investigaciones deberian de utilizar otras teorías de liderazgo que permitan ampliar la comprensión del liderazgo de esta generación y para Balda y Mora (2011) sostienen que se vive en un mundo complejo donde se sabe poco acerca de ser liderados por Millennials. En este sentido, la presente investigación es acotada, pertinente y novedosa, debido a que si bien es cierto que existen estudios sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas no existen estudios que hayan abordado ambas variables en la generación Millennial, quienes en la actualidad son el mayor porcentaje de la fuerza laboral a nivel mundial. Es por ello, que esta investigación es uno de los primeros estudios en trabajar ambas variables en esta generación y se trabajó en un sector poco abordado, como es el sector manufactura. Asimismo, se trabajó un instrumento de medición de desempeño organizacional enfocado a pequeñas empresas, ampliando de esta manera la medición del desempeño de las mismas.

1.2 Definición del problema

Como se ha mostrado en los antecedentes, existe una influencia entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional (Pedraja, Rodríguez, Delgado & Rodríguez, 2006) y dependiendo del estilo de liderazgo que presenta el encargado de tomar decisiones dentro de la empresa se obtendría un mayor o menor desempeño de la misma (Albloshi & Nawar, 2015; Miloloža, 2018a; Sheshi & Kërçini, 2017), resultado que podría ser diferente según el contexto en el cual se esté desarrollando la investigación (Dias & Borges, 2017). Sobre los Millennials, diversos estudios atribuyen a esta nueva generación una forma distinta de liderar

(Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016; Kim, 2018; Naim & Lenka, 2018). Estudios sobre Millennials se han desarrollado sobre sus características, como son en el trabajo, las diferencias con otras generaciones, pero sobre los estilos de liderazgo de los Millennials no existen suficientes investigaciones.

Es así que existe la oportunidad de estudiar los estilos de liderazgos de los Millennials, dado que diversos estudios atribuyen a esta nueva generación una forma distinta de liderar (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016; Kim, 2018; Naim & Lenka, 2018) y el contexto en el cual se desarrolla la investigación es diferente, se trata de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

1.3 Preguntas y objetivos de la investigación

A la luz de lo señalado surgen las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta general

¿Cuál es la influencia de los estilos de liderazgo de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana?

Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo transformacional de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana?
2. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo transaccional de los Millennials en el desempeño de las pequeñas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana?
3. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo pasivo de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana?

Objetivo general

El objetivo de este estudio es identificar los estilos de liderazgo de los Millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

Objetivos específicos

1. Determinar la influencia del estilo de liderazgo transformacional de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.
2. Determinar la influencia del estilo de liderazgo transaccional de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.
3. Determinar la influencia del estilo de liderazgo pasivo de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

1.4 Justificación

Teórica

El aporte teórico de esta investigación es, en primer lugar, contribuir a la literatura sobre estudios de estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño de las empresas, al estudiar una generación que en la actualidad están ocupando puestos gerenciales y que para el 2025 se espera que sean más del 75% de la fuerza laboral a nivel mundial, extendiendo de esta forma los trabajos realizados en este campo de estudio. En segundo lugar, se desarrolla un instrumento de medición de desempeño organizacional enfocado a pequeñas empresas del sector textil manufactura, ampliando de esta manera la medición del desempeño en las empresas.

Práctica

El aporte práctico de esta investigación es, en primer lugar, que los resultados de este estudio podrán ser utilizados por las empresas para identificar los estilos de liderazgo que presentan sus trabajadores Millennials y de esa manera desarrollar programas que permitan formarlos en un estilo de liderazgo en específico para que de esta manera puedan obtener mejores resultados organizacionales. En segundo lugar, el estudio aporta información que podrá ser utilizada por empresas de selección de personal, al recomendar el estilo de liderazgo que debe de tener un candidato a un cargo en específico. En tercer lugar, esta investigación puede ser de utilidad en las universidades para los profesores y alumnos que estén desarrollando tópicos de liderazgo dentro de su malla curricular o estén abordando temas sobre medición desempeño financiero y no financiero dentro de las pequeñas empresas. Así mismo, esta investigación será de importancia para los investigadores en temas de liderazgo, desempeño y Millennials porque podrán continuar desarrollando estudios sobre los campos mencionados.

1.5 Viabilidad

1.5.1 Delimitación.

- Temporal: la investigación se realizó de enero 2018 a abril del 2020.
- Espacial: el ámbito geográfico comprende a pequeñas empresas del sector manufactura textil ubicadas en el Lima Metropolitana.
- Social: los participantes son los jóvenes Millennials nacidos entre los años 1980 al 2000 y que, en la actualidad, ocupen puesto de administrador, empresario o gerente dentro de empresas pequeñas del sector manufactura textil en Lima Metropolitana.

1.5.2 Limitación.

- El acceso a la información actualizada de las empresas del sector manufactura textil en Lima Metropolitana y que, además, el encargado de la toma de decisiones sea

Millennial. Así mismo, El acceso a la información financiera de las pequeñas empresas debido a que no son informaciones públicas.

- La ubicación geográfica de las empresas dentro de Lima Metropolitana.
- El tiempo del encuestado en poder responder las preguntas del cuestionario durante las horas de trabajo.

Capítulo II. Marco Teórico

En este capítulo se abordan los sustentos teóricos sobre las variables estilos de liderazgo y desempeño. Además, se presentan estudios que han trabajo la relación de ambas variables.

2.1 Liderazgo

El liderazgo se ha estudiado a lo largo de muchos años, desde diversas posturas y áreas del conocimiento; y su enfoque ha ido evolucionando (Escandon & Hurtado, 2016; Navarro, 2016). Por su parte, Nagendra y Farooqui (2016) sostienen que el liderazgo es sangre vital de cualquier organización y su importancia no puede subestimarse. Sobre esto último, Kotter (citado en Carvajal & Arango, 2011) sostiene que el liderazgo ha adquirido más importancia en los últimos años, debido a que el mundo empresarial es cada vez más competitivo y volátil, razón por la cual cuantos más cambios, más liderazgo se necesita.

2.1.1 Definición de liderazgo.

Muchos autores han buscado definir el concepto de liderazgo (Nagendra & Farooqui, 2016). Sobre ello Bass (citado en Ponce, Rejas & Contreras, 2017) plantea que existe tanta variedad de definiciones como personas que intenten definirlo. A pesar de las diversas definiciones que se tiene sobre el concepto de liderazgo, Carvajal y Arango (2011) identifican características comunes presentes en las definiciones: como que el liderazgo involucra objetivos, influencia sobre los demás, se percibe en un contexto grupal y es entendido como un proceso dinámico. Estas características se mantienen constantes en las definiciones de liderazgo de los últimos años que se muestra en la Tabla 1.

La diversidad de conceptos refleja que la literatura sobre el liderazgo es variada, lo que ha hecho que diversos autores tengan concepciones diferentes, situación que da origen a

numerosos modelos y teorías explicativas para entender el fenómeno detrás del comportamiento del líder a nivel social y organizacional (Escandon & Hurtado, 2016).

Tabla 1.

Definiciones de Liderazgo

Fuente	Definición
Clinebell (2013)	El liderazgo es principalmente una relación de influencia entre un líder y sus seguidores con un compromiso con un propósito conjunto.
Escandon y Hurtado (2016)	El liderazgo constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas.
Nagendra y Farooqui (2016)	El liderazgo es el tipo de dirección, que una persona puede dar a un grupo de personas bajo su dirección de tal manera que éstas influirán en el comportamiento de otra persona o grupo.
Elbaz y Haddoud (2017)	El liderazgo se define como un proceso de efectividad social a través del cual el líder explora, busca y moviliza la participación voluntaria de los seguidores en un intento de lograr los intereses y objetivos de las organizaciones.
Sheshi y Kërçini (2017)	El liderazgo es un instrumento de logro de metas el cual ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.
Howladar, Rahman y Uddin (2018)	El liderazgo se refiere a la capacidad que instiga, motiva y permite a los seguidores el logro del propósito de la organización.
Shulhan (2018)	El liderazgo es la capacidad de motivar e influenciar a las personas para que estén dispuestas a actuar para alcanzar objetivos comunes, dándoles coraje para tomar decisiones sobre las actividades realizadas.

2.1.2 Teorías de liderazgo.

Existen diferentes teorías que han tratado de explicar la dinámica del liderazgo y estas han ido evolucionando durante el tiempo (Carvajal & Arango, 2011). Las principales teorías sobre el liderazgo se pueden agrupar con relación a una serie de elementos y es de esa manera que diversos estudios como los de Carvajal y Arango (2011), Escandon y Hurtado (2016), Navarro (2016) y Sánchez (2008) mencionan que existen cuatro principales perspectivas

teóricas sobre el liderazgo: (a) la teoría de rasgos, (b) la teoría del comportamiento, (c) la teoría contingenciales, y (d) la teoría integral.

2.1.2.1 Teoría de rasgos.

Una de las primeras teorías de liderazgo es la teoría de los rasgos y se desarrolló desde la década de los 30 (Carvajal & Arango, 2011; Navarro, 2016). Se centra en estudiar las características del líder efectivo (García, Salas & Gaviria, 2017). Los estudios realizados bajo esta teoría parten con la premisa que los líderes nacen y no se hacen; por lo que poseen características innatas que los hacen desempeñarse de manera destacada (Escandon & Hurtado, 2016; Navarro, 2016). Sobre ello Loaiza y Pirela (2015) mencionan que las personas poseen aspectos individuales que las caracterizan y permite diferenciar a los líderes de aquellos que no lo son. Dentro de esos aspectos individuales se encuentran características como la inteligencia, la intuición, la capacidad, la previsión y la integridad; que les permiten enfrentar temas de urgencia, y tener una adecuada gestión de procesos e imprevistos (Escandon & Hurtado, 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, 2016). En la Tabla 2, se muestra en resumen los principales rasgos encontrados, según cada autor, que diferencia a los líderes de aquellos que no lo son.

Aunque los diversos estudios sobre la teoría de rasgos han permitido aportar conocimientos como indicadores, programas de desarrollo, evaluación de competencias, entre otros procesos; no son suficientes para explicar el liderazgo, debido que solo observan características de los líderes y se olvidan de las interacciones, de los actores involucrados en el proceso y los factores situacionales (Loaiza & Pirela, 2015).

Tabla 2

Rasgos de los Líderes

Fuente	Rasgos de los líderes
Stogdill (1948)	Inteligencia, agudeza, intuición, responsabilidad, iniciativa, persistencia, iniciativa, autoconfianza y sociabilidad.
Mann (1959)	Inteligencia, capacidad de adaptación, dominio, extroversión, conservadurismo y ajuste.
Stogdill (1974)	Orientación al logro, persistencia, autoconfianza, espíritu cooperativo, tolerancia, intuición, influencia y sociabilidad.
McCall y Lombardo (1983)	Calma, confianza, predictibilidad, aceptar errores e inteligencia.
Lord, De Vader y Alliger (1986)	Inteligencia, dominación y masculinidad.
Kirkpatrick y Locke (1991)	Mando, motivación, integridad, conocimiento de la tarea, capacidad cognitiva y confianza.

2.1.2.2 Teoría del comportamiento.

La teoría del comportamiento se originó a finales de la década de los 40 y es la primera teoría orientada a profundizar en el comportamiento del ser humano (Loaiza & 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 luego de la teoría de los rasgos debido a que los estudios sobre las características del líder no tuvieron resultados exitosos (Miloloža, 2018b). Estudios realizados bajo esta teoría se centran en analizar los comportamientos o conductas de los líderes frente a sus subordinados, la relación entre estos comportamientos y cómo lograr un liderazgo efectivo (Escandon & Hurtado, 2016; Navarro, 2016).

La teoría del comportamiento agrupar las dimensiones del comportamiento de líder dentro de las que se encuentran, la estructura de iniciación, la consideración, orientación a la tarea y orientación al empleado (Loaiza & Pirela, 2015). Por su parte, Escando y Hurtado (2016) sostienen que existen 2 extremos totalmente diferentes de personalidad dentro de la

teoría del comportamiento que se denominan X e Y. Sobre ellos los autores mencionan que las personas que se encuentran dentro de la personalidad X son personas perezosas, indolentes, rehúyen al trabajo, evaden las responsabilidades, necesitan ser controladas y dirigidas, 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 con su trabajo una gran satisfacción y siempre se están esforzando para lograr hacer sus tareas cada vez mejor. En cambio, para Miloloža (2018b) los científicos que apoyaron la teoría basada en el comportamiento trataron de definir el mejor estilo de liderazgo que sería efectivo en todas las situaciones, lo que dio lugar a varias teorías y modelos de liderazgo, tales como: el estilo de liderazgo autocrático, democrático y de estilo laissez-faire.

2.1.2.3 Teoría de contingencias o situacional.

La teoría del liderazgo de contingencias o, también, conocido como situacional nace a finales de los años 60 (Santa & Fernández, 2010). Según García (2015) esta teoría nace debido a 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 Fiedler (1967), Vroom y Yetton (1973), 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 & Hurtado, 2016). Estas variables pueden ser los seguidores; las del entorno laboral y las tareas de los seguidores; y las del entorno exterior (Carvajal & Arango, 2011). Esta teoría considera que la situación y el contexto influyen en la efectividad del líder (Jiménez & Villanueva, 2018). Por lo que el líder debe de tener la capacidad de entender con rapidez las situaciones con la 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 a que influye en el estilo que el líder debe adoptar para el logro 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 aceptar o rechazar al líder en función de la capacidad del líder de cumplir con la tarea; se considera la aptitud del seguidor y por ello el rol del líder se orienta a desarrollar justamente esas aptitudes. Por su parte Escandon y Hurtado (2016) mencionan que un grupo puede tener un buen desempeño de acuerdo con la interacción del líder con los subordinados y esta interacción puede dar lugar a dos tendencias de estilos de líder: orientado a las tareas u orientado al logro.

2.1.2.4 Teoría integral o contemporánea.

La teoría integral nace a mediados de los años 70 y se compone de las teorías de rasgos, comportamiento y situacional (Suárez, Pacheco & Alfonso, 2018). Esta teoría fue desarrollada en sus inicios por Burns y luego por Bass y Avolio (Albloshi & Nawar, 2015). Según Escandon y Hurtado (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 explicar por qué son productivo ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Por su parte Loaiza y Pirela (2015) sostienen que una diferencia importante entre la teoría integral a 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 lograr que los seguidores desarrollen objetivos que hasta ellos mismos ignoraban poder alcanzar y que estos vayan más allá de sus intereses personales. La forma en cómo se comporta el líder va a depender de su capacidad en entender las características de sus subordinados, del contexto o situación organizacional y de las tareas que tiene que realizar (Nader & Castro Solano, 2007). Actualmente los trabajos académicos acerca del liderazgo se concentran en el estudio del liderazgo integral (Carvajal & Arango,

2011).

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

2.1.3 Estilos de liderazgo.

La variedad de teorías de liderazgo ha permitido desarrollar diversos estilos de liderazgo (Suárez, Pacheco & Alfonso, 2018). Al igual que el liderazgo, existen diferentes definiciones de estilos de liderazgo (Carvajal & Arango, 2011). Los cuales se pueden ver en la Tabla 3.

Tabla 3

Definiciones de Estilos de Liderazgo

Fuente	Definición
Laura, Mayo y Korotov (2015)	El estilo de liderazgo constituye el patrón de conducta visto por terceros, así como la percepción de sí mismo respecto de la posición y actuación del líder, lo que moviliza a los seguidores a realizar lo que se les ha requerido.
Escandon y Hurtado (2016)	El estilo de liderazgo se identifica por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias; las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento.
Nagendra y Farooqui (2016)	El estilo de liderazgo se ve como la combinación de rasgos, características, habilidades y comportamientos que usan los líderes cuando interactúan con sus subordinados.
Shulhan 2018)	El estilo de liderazgo describe cómo un líder apoya y alienta a sus subordinados en la toma de decisiones y los dirige a buscar objetivos organizacionales.

Dentro de cada teoría de liderazgo se pueden encontrar conjuntos de comportamientos, rasgos, patrones que pueden definir el mejor estilo de liderazgo (Miloloža, 2018a). Sobre ello Carvajal y Arango (2011) y Suárez, Pacheco y Alfonso (2018) mencionan que existen diferentes estilos de liderazgo dentro de cada teoría. Esto se desarrolla a continuación y se

puede observar en la Tabla 4.

Tabla 4

Estilos de Liderazgo

Teoría	Estilos	Autor
Rasgos	No se menciona	No se menciona
Comportamiento	Autoritario, Democrático y Delegativo (Laissez faire).	Lewin y Lippitt (1938).
	Extremadamente autoritario, Benevolentemente autoritario, Consultivo y Participativo – Colaborativo.	Likert (1961) ; Stogdill (1963)
Situacional	Directivo, Participativo, Orientado a metas y Considerado.	Hersey y Blanchard (1974)
Integral	Transaccional, Transformacional y Laissez faire.	Bass y Avolio (1995)

2.1.3.1 Teoría de rasgos.

Dentro de la teoría de rasgos no se encuentra un estilo definido debido a que este enfoque parte de la premisa que los líderes nacen y que no se hacen; los resultados de diversas investigaciones sostienen que esta teoría tiene un sustento débil que no son transferibles en contextos distintos por lo que no son generalizables (Navarro, 2016). Los rasgos de los líderes encontrados se presentaron en la Tabla 2.

2.1.3.2 Teoría del comportamiento.

Dentro de la teoría del comportamiento se desarrollaron diversos modelos, siendo los más conocidos el de Lewin y Lippitt y el de Likert (Miloloža, 2018b; Sánchez Manchola, 2008).

Modelo de liderazgo de Lewin y Lippitt

Lewin y Lippitt (1938) consideraron que los estilos de liderazgo se pueden definir en tres. Estos se desarrollan a continuación:

- Autocrático: El líder autocrático es un líder que se centra en el rendimiento y no en las personas; el poder del líder en este estilo de liderazgo se basa en la manipulación y en el trabajo fuerte para lograr las cosas; el líder no participa activamente en las actividades debido a que se centra en dar instrucciones (Escandon & Hurtado, 2016). El estilo de liderazgo autocrático se usa cuando los líderes les dicen a sus empleados lo que quieren que se haga y cómo debe realizar las cosas sin tener en cuenta la opinión de sus seguidores; este estilo puede generar que el grupo reaccionen de manera agresiva y apática en el entorno de trabajo (Shulhan, 2018).
- Democrático: El líder democrático es un líder que busca promover el bienestar en el grupo, tiene en cuenta al desempeño y las personas; el poder del líder en este estilo de liderazgo se basa en la relación del líder con los miembros de su grupo; para ello se cuenta con la participación activa del líder en las actividades que brindará la guía para el grupo (Escandon & Hurtado, 2016). El líder democrático involucra a uno o más empleados en el proceso de toma de decisiones, para determinar qué hacer y cómo hacerlo (Shulhan, 2018).
- Liberal: El líder liberal es un líder que le da libertad a los miembros para desarrollar sus actividades; tiene un bajo enfoque en las personas y en el desempeño; no le interesa participar en las actividades por lo que mantiene un perfil bajo y deja a la gente sola tanto como pueda (Escandon & Hurtado, 2016). El estilo liberal argumenta que las personas están motivadas por si mismas por lo que les gusta hacer el trabajo y tienen un sentido de responsabilidad innato; sin embargo, este estilo de liderazgo puede dar lugar a indisciplina (Shulhan, 2018).

Modelo de Liderazgo de Likert

Likert (1961) sostiene que un gerente exitoso es una persona que está principalmente orientada hacia sus miembros o que es una persona que se enfoca en la comunicación para mantener un funcionamiento armonioso del grupo; por ello consideró que los miembros del grupo junto con el líder deben de apoyar los valores, metas y expectativas comunes, lo que representa una de las formas más exitosas de liderar un grupo. Para ello Likert (1961) menciona que existen cuatro tipos de liderazgo:

- Extremadamente autoritario: este estilo de liderazgo el líder se basa en el sistema de recompensa y de castigo, la comunicación es únicamente hacia abajo, lo que significa que no acepta las ideas y los pensamientos de los demás.
- Benevolentemente autoritario: este estilo de liderazgo se desarrolla en un sistema de confianza en los demás; es por ello que se suele recompensar y se castiga solo en ocasiones, además, la comunicación es ascendente, es decir, aceptando algunas ideas de los demás.
- Consultivo: este tipo de liderazgo tiene en cuenta las ideas y opiniones de los demás de manera parcial; para motivarlos, usan las recompensas; y la comunicación va en ambos sentidos, lo que significa que permiten decisiones específicas en los niveles más bajos.
- Participativo – Colaborativo: este estilo de liderazgo se basa en la plena confianza en los miembros del equipo, el uso constructivo de ideas y opiniones de los demás; además de tener en cuenta la comunicación de arriba hacia abajo y viceversa, también implementan comunicación lado a lado con colegas del mismo nivel.

2.1.3.3 Teoría situacional.

Dentro de la teoría situacional el modelo más conocido es el de Hersey y Blanchard; los cuales sostiene que los estilos de liderazgos son cuatro (Santa Bárbara & Fernández,

2010). Estos se mencionan a continuación:

- Directivo: el estilo de liderazgo directivo es un líder que le explica a los subordinados lo que deben hacer, para ello planea, establece metas de desempeño, normas de comportamiento, planea tiempos, hace énfasis en las reglas, y les informa a sus colaboradores qué es lo que se espera de ellos (Carvajal & Arango, 2011). El líder con su conducta trata de influir en los resultados de sus asociados (Miloloža, 2018b).
- Participativo: el estilo de liderazgo participativo es un líder que escucha a sus colaboradores antes de decidir con el objetivo de integrar las opiniones a las decisiones de la organización; para ello escucha sus sugerencias, los apoya y los involucra en la resolución de las tareas y toma de decisiones (Carvajal & Arango, 2011; Miloloža, 2018b).
- Orientado a metas: el estilo de liderazgo orientado a metas es un estilo enfocado a fomentar la excelencia en el desempeño, para ello se ponen metas retadoras, les da confianza a los subordinados para que estos obtengan altos estándares de desempeño (Carvajal & Arango, 2011). Los resultados deseados de los asociados se pueden obtener orientando y apoyando (Miloloža, 2018b).
- Considerado: el estilo de liderazgo considerado es un líder que brinda cuidados a sus colaboradores, atiende sus inquietudes y se preocupa por su bienestar (Carvajal & Arango, 2011).

2.1.3.4 Teoría integral.

Dentro de la revisión de la literatura sobre los estilos de liderazgo bajo la teoría integral se utiliza la clasificación propuesta por Bass y Avolio (1995), los cuales sostienen que los estilos de liderazgos son tres. Estos se presentan a continuación:

Pasivo o Laissez faire

El estilo de liderazgo pasivo o laissez faire para Dias y Borges (2017) se caracteriza porque el líder interviene poco en las decisiones del grupo, por lo que da libertad a los empleados para que tomen las decisiones. Para Skogstad, Hetland, Glaso y Einarsen (2014) este estilo de liderazgo emerge cuando el líder evita tomar decisiones, realiza mínimas acciones de gestión o control, y no asume sus responsabilidades, con lo cual otorga libertad para que los seguidores decidan y actúen de acuerdo con su propio criterio más que por las directrices o influencia del líder. Por su parte Rodríguez (2007) sostiene que el estilo laissez faire se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen decisiones. Este estilo de liderazgo evita tomar decisiones, realiza mínimas acciones de gestión o control, y no asume sus responsabilidades; es así que se otorga libertad para que los seguidores decidan y actúen de acuerdo con su propio criterio; el liderazgo pasivo o laissez faire comprende dos dimensiones (Dias & Borges, 2017).

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

Transaccional

Max Weber en 1947, definió por primera vez el liderazgo transaccional, luego fue seguido por Bernard Bass en 1981 (Albloshi & Nawar, 2015). El liderazgo transaccional basa su influencia en la construcción de un acuerdo con sus seguidores respecto de los objetivos o metas, y a las expectativas de recompensa (Ponce, Rejas & Contreras, 2017). Es por ello que el líder transaccional es un negociador debido a que este liderazgo implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores (Dias & Borges, 2017; Rodríguez, 2007). Los

seguidores se motivan en base a beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas (Rodríguez, 2007). Este tipo de líder hace énfasis en la asignación de tareas, en el cumplimiento de normas y procedimientos, en la eficiencia y en la búsqueda de la motivación a través de premios o incentivos extrínsecos (Zapata, Paparella & Martínez, 2016). Para cada nivel de logro, existen recompensas específicas, es decir, contingentes a los diferentes estados de naturaleza o resultados posibles; los términos de intercambio suelen ser de corto plazo y alcanzar cambios significativos en la cultura organizacional no es una preocupación del líder, sino que su esfuerzo está en lograr los propósitos del equipo (Ponce, Rejas & Contreras, 2017). Por su parte Albloshi y Nawar (2015) mencionan que los trabajadores están motivados por la disponibilidad de recompensas y castigos; la obediencia al líder al mando es el objetivo principal de los seguidores; los subordinados deben ser monitoreados para garantizar que se cumplan las expectativas. Este estilo de liderazgo basa su influencia en la construcción de un acuerdo con sus seguidores respecto de los objetivos o metas, y a las expectativas de recompensa; el liderazgo transaccional comprende dos dimensiones (Dias & Borges, 2017).

- Recompensa contingente: esta dimensión implica que las recompensas se asocian con el nivel de logro del equipo; es así que el líder define qué hacer, cómo hacerlo, aclara las expectativas y se concuerda la recompensa asociada a cada desempeño aceptable (Ponce, Rejas & Contreras, 2017).
- Control por excepción activo: en esta dimensión el líder focaliza los esfuerzos en aquellos procesos o resultados que se desvían de lo previsto, y adopta las medidas correctivas pertinentes (Ponce, Rejas & Contreras, 2017).

Transformacional

El liderazgo transformacional fue introducido por James MacGregor Burns (Albloshi

& Nawar, 2015). En la actualidad, el liderazgo transformacional es uno de los marcos teóricos más analizados (Ponce, Rejas & Contreras, 2017). El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que inspira cambios positivos en los seguidores (Albloshi & Nawar, 2015). Es por ello que al líder transformacional se refiere como un líder inspirador que es capaz de lograr un alto rendimiento del equipo al alentar intelectualmente a sus seguidores, ofreciendo apoyo individualizado (Dias & Borges, 2017). Sobre ello Rodríguez (2007) sostiene que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, establece desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de sus seguidores; conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Es decir, conduce al logro del desempeño sostenible de la organización como un todo (Howladar, Rahman & Uddin, 2018). Elbaz y Haddoud (2017) agregan que estos líderes tienen la capacidad de motivar a los seguidores más allá de niveles predecibles de desempeño laboral. Ponce, Rejas y Contreras (2017) sostienen que los líderes transformacionales logran altos niveles de motivación en los miembros de su equipo, les otorgan un valor intrínseco al trabajo realizado; con ello, se crea un clima de compromiso en la construcción de un futuro deseable y posible mediante el esfuerzo mancomunado. Este estilo de liderazgo construye un sistema de valores que revela la importancia de la labor que se realizará; esto estimula una mirada de equipo o de organización por sobre las perspectivas personales, a partir de lo cual es posible armonizar el trabajo requerido con las necesidades de los seguidores; el liderazgo transformacional comprende cuatro dimensiones (Furtner, Baldegger & Rauthmann, 2013).

- 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; Ponce, Rejas & Contreras, 2017). Según Peralta (2010) la influencia idealizada está compuesto 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 y motivan a sus miembros de su equipo; otorgan un valor intrínseco al trabajo realizado y se crea un clima de compromiso entre los miembros (Hurduzeu, 2015; Ponce, Rejas & Contreras, 2017). El líder desafía y despierta en los seguidores su espíritu de equipo, obteniendo como resultados seguidores comprometidos e involucrados (Peralta, 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; Ponce, Rejas & Contreras, 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; Ponce, Rejas & Contreras, 2017).

La literatura da cuenta que existen diferentes estilos de liderazgos, pero no existe un acuerdo general para determinar cuál es el más eficaz; sin embargo, una de las tipologías más utilizada en las investigaciones es la que surge inicialmente del trabajo seminal de Burns, quien identificó dos estilos de liderazgos: transformacionales y transaccionales (Zapata, Paparella & Martínez, 2016). Es por ello que diversos autores mencionan que existen múltiples formas de tipificar los estilos de liderazgo; sin embargo, la perspectiva dominante distingue entre liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y pasivo o laissez fair (Dias & Borges, 2017; Furtner, Baldegger & Rauthmann, 2013; Ponce, Rejas & Contreras, 2017; Rodríguez, 2007).

2.1.4 Medición de los estilos de liderazgo.

Teniendo en cuenta que cada teoría cuenta con diferentes estilos de liderazgo y estos cuentan con diversas formas de medirlo (Miloloža, 2018b; Navarro, 2016). En la Tabla 5 se presenta los diferentes instrumentos para medir el estilo de liderazgo.

Tabla 5

Instrumentos de Medición de Estilos de Liderazgo

Teoría	Fuente	Instrumento	Autor
Rasgos	No se menciona	No se menciona	No se menciona
Comportamiento	Escandon y Hurtado (2016); Likert (1961); Miloloža (2018a); Shulhan, (2018)	Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)	Stogdill (1963)
Situacional	Carvajal y Arango (2011); Dias y Borges (2017); Miloloža (20018a; 2018b); Santa Bárbara y Fernández (2010)	Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD)	Hersey y Blanchard (1974)
Integral	Dias y Borges (2017); Ponce, Rejas y Contreras (2017)	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Bass y Avolio (1995)

Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)

El cuestionario LBDQ cuenta con 100 elementos, los cuales están ordenados los siguientes componentes: representación, reconciliación demandada, tolerancia de lo incierto, persuasión, estructura de iniciación, rol asumido, consideración, énfasis en producción, precisión predictiva, integración y orientación superior; para ello se debe escoger entre una escala de cinco letras, las cuales tienen un puntaje que al finalizar la encuesta permite identificar que estilo de liderazgo está presente en la persona evaluada; entre los resultados se puede encontrar que el líder tiene un liderazgo enfocado al comportamiento de estructura de inicio o al comportamiento de consideración (Stogdill, 1963).

Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD)

El LEAD es un instrumento que consta de doce situaciones con cuatro alternativas de respuesta cada una; cada situación describe un caso y las cuatro alternativas de respuestas corresponden a los cuatro estilos de liderazgo definidos por la teoría de liderazgo situacional (directivo, participativo, orientados a metas y considerado); el evaluado escoge entre una escala de -2, -1, +1 y +2; el resultado del instrumento permite identificar el estilo de liderazgo presente en el evaluado (Santa Bárbara & Fernández, 2010).

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Desde hace dos décadas el MLQ es uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el ámbito organizacional (Alonso, Saboya & Guirado, 2010). Fue desarrollado por Bass y Avolio (Bagheri, Sohrabi & Moradi, 2015). A lo largo del tiempo se ha desarrollado diversas versiones del MLQ como MLQ-5R, MLQ -5X y MLQ-6S (Alonso, Saboya & Guirado, 2010; Bagheri, Sohrabi & Moradi, 2015). El MLQ-5R consta de 70 ítems y cuenta con siete factores: cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (laissez-faire) (Alonso, Saboya & Guirado, 2010). La versión MLQ 5X; comprende 45 ítems donde los primeros 36 ítems miden el tipo de estilo de liderazgo y los siguientes 9 ítems examinan la efectividad del líder; MLQ-6S es otra versión del cuestionario que comprende 21 ítems; mide 7 factores relacionados con el liderazgo transformacional, transaccional y de laissez-faire (Bagheri, Sohrabi & Moradi, 2015). La versión MLQ 5X es una de las versiones más ampliamente utilizada en muchas áreas temáticas (Bagheri, Sohrabi & Moradi, 2015).

2.2 Desempeño

2.2.1 Definición de desempeño.

El desempeño es un término que cuenta con diversas definiciones (Howladar, Rahman & Uddin, 2018). El desempeño está estrechamente relacionado con la productividad, debido que el desempeño indica los esfuerzos necesarios para lograr mayores niveles de productividad dentro de una organización (Shulhan, 2018). Dias y Borges (2017) definen el desempeño como un conjunto de parámetros o indicadores que son complementarios, y a veces contradictorios, que describen el proceso de evaluación a través de varios tipos de resultados logrados. Por su parte, Carvajal y Arango (2011) sostienen que el desempeño es una actuación orientada a un resultado que es observable, medible y dinámico. Los sistemas de gestión del desempeño se enfocan en tres niveles de análisis: individual, grupal y organizacional (Dias & Borges, 2017). Sobre este último punto, Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009) sostienen que el desempeño organizacional es uno de los constructos más importantes en la investigación gerencial. El desempeño organizacional cuenta con diversas definiciones las cuales se mencionan en la Tabla 6.

2.2.2 Medición del desempeño.

El desempeño organizacional se compone de desempeño financiero y desempeño no financiero (Guisao, Rincón García & Arias, 2017). El desempeño financiero es la medida de desempeño que se ha utilizado durante décadas, esta medida expresa el desempeño y los logros en términos monetarios y proporcionan un alto nivel de información (San Ong & Teh, 2009). Para Guisao, Rincón García y Arias (2017) el desempeño financiero puede ser medido por el retorno de la inversión, el crecimiento de las ganancias, el crecimiento de las ventas y el aumento de la participación en el mercado. Por su parte, para Milološa (2018a) el desempeño financiero puede ser medido por la relación entre ingresos y activos, aumento de ingresos y activos, ingresos de nuevos productos y servicios, e ingresos por empleado, valor

económico agregado (EVA), valor agregado de mercado (MVA), precio de acciones y dividendos, margen de beneficio, rendimiento sobre el patrimonio (ROE), rendimiento sobre los activos (ROA), rendimiento sobre la inversión (ROI), rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) y beneficio por empleado. Para Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009) los principales indicadores y tradicionales son el ROA, ROE y ROI; el primero consiste en la relación entre el retorno obtenido por la organización comparado con su activo y permite identificar cómo el margen de beneficio aumenta o disminuye, así como la eficiencia de los activos en producir ventas ; el segundo indicador permite medir cuánto genera la empresa para sus propietarios y se obtiene al dividir la ganancia neta entre el valor en libros del capital del accionista; el tercer indicador permite medir la efectividad de la inversión y se obtiene al dividir el beneficio operativo neto entre el valor contable de los activos; en algunas publicaciones remplazan el numerador por el NOPLAT y otras medidas de beneficio ajustado.

Tabla 6

Definición de Desempeño Organizacional

Fuente	Definición
Albloshi y Nawar (2015)	El desempeño organizacional se define como la habilidad de una empresa para alcanzar ciertos objetivos tales como crear una gran cuota de mercado, lograr altas ganancias y generar buenos resultados financieros entre otros objetivos, que están relacionados con el éxito de una organización.
Hurduzeu (2015)	El desempeño organizacional puede ser definido como la capacidad de la organización para lograr sus objetivos por lo que se enfoca en los resultados.
Machorro, Mercado, Cernas y Romero (2016)	El desempeño organizacional es el resultado de la utilización de los recursos que fueron utilizados con un propósito de generar valor.
Sheshi y Kërçini (2017)	El desempeño organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para alcanzar objetivos tales como altos beneficios, producto de calidad, grandes cuota de mercado, buenos resultados financieros y supervivencia en el tiempo predeterminado utilizando la estrategia de acción pertinente.

Por otro lado, el desempeño no financiero se ha desarrollado como un complemento a al desempeño financiero debido a que se percibe que el desempeño financiero como una

medida insuficiente para tomar una decisión (San Ong & Teh, 2009). Para Guisao, Rincón García y Arias (2017) el desempeño no financiero puede ser medido por el aumento de la satisfacción del cliente, el mejoramiento de la imagen corporativa, el aumento del valor de las marcas y de la productividad de los empleados. En la Tabla 7 se presenta los indicadores utilizados por diversos autores para medir el desempeño.

Tabla 7

Indicadores de Desempeño

Autores	Tipo de desempeño	Indicador
Bortoluzzi, Franco, Silva y Lunkes (2017)	Desempeño financiero	ROA ROE Q de Tobin
Guisao, Rincón García y Arias (2017)	Desempeño financiero	ROI Crecimiento de la ganancia Crecimiento de la venta Aumento de la participación en el mercado
	Desempeño no financiero	Aumento de la satisfacción del cliente Mejoramiento de la imagen corporativa Aumento del valor de marca Productividad de los empleados
Milološa (2018a)	Desempeño financiero	Valor económico agregado (EVA) Valor de mercado agregad (MVA) Precio acción y dividendo Margen del beneficio ROE/ROA/ROI/ROCE Beneficio por empleado Ratio ingresos sobre activo Incremento en ingresos y activos Ingresos de nuevos productos y servicios Ingresos por empleado
Xuan (2017)	Desempeño financiero	ROA ROE

Asimismo, San Ong y Teh (2009) sostienen que las medidas de desempeño financiero son más populares que las de no financiero en cualquier tamaño de empresa; que las pequeñas empresas prefieren utilizar el desempeño financiero que el no financiero debido a que carecen de recursos para invertir en medidas no financieras y porque consideran que no agregan valor;

en cambio para las empresas medianas, grandes y de propiedad extranjera consideran que ambas medidas son importantes y , además, cuentan con los recursos e infraestructura para el uso de ambas medidas.

No obstante, la forma en cómo se mide el desempeño de las grandes empresas no es la misma para las micro, pequeña o mediana debido a que cada una de estas cuentan con características diferentes (Pedraja, Rodríguez E., Delgado & Rodríguez J., 2006). Las Pymes cuentan con recursos, prácticas de gestión, personal e infraestructura diferente a las grandes empresas, por lo que deben de utilizar indicadores de medición que se adecuen a estas (Souza & Correa, 2014). En la Tabla 8 se muestra los indicadores para Pymes según diversos autores.

Por su parte, Gomes y Wojahn (2017) mencionan que con respecto a información financiera las empresas son reacias al brindar dicha información por lo que los gerentes no se encuentran dispuestos a compartir esos datos. Por su parte Pérez, Montes y Vazquez (2005) sostienen que obtener datos financieros de una empresa es un problema debido a que son datos sensibles por lo que los encuestados dudan en brindar dicha información. Es por ello que diversas investigaciones suelen usar escalas subjetivas cuando no se dispone o no se cuenta con información de los estados financieros (Gomes & Wojahn, 2017; Pérez, Montes & Vazquez, 2005). Es así, que investigaciones que han utilizado escalas subjetivas han demostrado que pueden ser un sustituto razonable para medidas objetivas de desempeño y tener una correlación significativa (Pérez, Montes & Vazquez, 2005). Por su parte He y Wong (2004) consideran que preguntar sobre la tasa de crecimiento de las ventas es un indicador financiero más fáciles de obtener, es confiable y a diferencia de los demás indicadores de rentabilidad como el ROA, ROE o ROI, este no sufre de problemas de medición contable. Para Pérez, Montes y Vazquez (2005) considera que el desempeño financiero debe evaluar el grado de satisfacción con respecto a la rentabilidad, crecimiento de ventas, crecimiento de los beneficios y márgenes de ventas.

Tabla 8

Indicadores de Desempeño para Pequeñas y Medianas Empresas

Autores	Tipo de desempeño	Indicador
Albloshi y Nawar (2015)	Desempeño financiero	No se menciona el indicador
	Desempeño no financiero	Satisfacción del consumidor
Flanigan et al. (2017)	Desempeño financiero	Crecimiento de las ventas Margen bruto
Gomes y Wojahn (2017)	Desempeño financiero	Crecimiento de ventas Rentabilidad ROI
	Desempeño no financiero	Lealtad del cliente
Pedraja et al. (2006)	Desempeño financiero	Rentabilidad de la firma Liquidez y solvencia de la firma
	Desempeño no financiero	Satisfacción de los usuarios Satisfacción del personal Crecimiento / Imagen / Posición en el mercado
Sheshi y Kërçini (2017)	Desempeño financiero	Rentabilidad del negocio Productividad de la firma
	Desempeño no financiero	Calidad del producto o servicio Imagen de la empresa Satisfacción del consumidor Satisfacción y motivación del empleado Esfuerzo a la innovación Número de empleados

2.3 Estilos de Liderazgo y Desempeño

A menudo se ha dicho que el desempeño de una organización depende en gran medida del líder (Albloshi & Nawar, 2015). Este desempeño es el resultado generado por las decisiones estratégicas tomadas por el líder influenciado por su estilo de liderazgo (Ponce, Rejas & Contreras, 2017).

Diversos autores como Pedraja, Rodríguez E., Delgado y Rodríguez J. (2006), Ponce, Rejas y Contreras (2017) y Rodríguez (2007) sostienen que existe una relación entre los estilos de liderazgos y el desempeño de las organizaciones; para ello se basan en la teoría de los escalafones superiores desarrollada por Hambrick y Mason (1984). Esta teoría propone que los resultados organizacionales, generados por las elecciones estratégicas y el nivel de desempeño, se predicen por las características de los antecedentes de la gerencia (Hambrick & Mason, 1984). La premisa básica en esta teoría es que bajo un contexto de racionalidad limitada la base cognitiva de cada individuo y los valores de la alta dirección vienen a limitar el campo de la visión, lo cual influye sobre la percepción selectiva, la interpretación, y, en consecuencia, en la opción de la estrategia y en los resultados de la organización (Ponce, Rejas & Contreras, 2017; Rodríguez, 2007). Bortoluzzi, Franco, Silva y Lunkes (2017) muestran en su artículo estudios empíricos sobre la teoría de los escalafones superiores en el cual se han analizado la correlación entre las características de los ejecutivos y el desempeño de la empresa; en donde encontraron que los resultados demuestran que el género, la edad, el nivel de formación y el tiempo en el cargo de los gerentes o el equipo de alta dirección influyen en el desempeño organizacional.

2.3.1 Investigaciones sobre Estilos de Liderazgo y Desempeño.

Hay estudios y modelos que relacionan los estilos de liderazgo con el desempeño. Así Elenkov (2000) en su investigación buscó identificar la influencia de los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) en el desempeño organizacional de empresas rusas; la muestra estuvo conformada por 350 empresas de diversas industrias y diferentes regiones; para medir los estilos de liderazgo utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y para medir el desempeño desarrolló el instrumento Organizational Performance Questionnaire (OPQ), el cual está compuesto por siete preguntas; como resultados y conclusiones se encontraron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen una

influencia positiva y directa en el desempeño organizacional de las empresas rusas y que de los dos estilos de liderazgo el liderazgo transformacional es el que mejor resultado tuvo.

Asimismo, Pedraja, Rodríguez E., Delgado y Rodríguez J. (2006) tienen como objetivo en su investigación analizar si existe o no influencia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño en las pequeñas empresas en el norte de Chile; para medir los estilos de liderazgo se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) con las variables liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire; para medir el desempeño se utilizó los factores de satisfacción de los usuarios, rentabilidad de la firma, satisfacción del personal, crecimiento, imagen y posición de la empresa, liquidez financiero y solvencia de la firma; en sus conclusiones mencionan que existe un predominio del estilo de liderazgo transaccional sobre el estilo transformacional y de laissez faire; que el estilo de liderazgo influye sobre el desempeño de la empresa; esta influencia es positiva en el caso del liderazgo transformacional y negativa en el liderazgo transaccional y laissez faire. En la Figura 1 se elaboró el modelo teniendo como base los constructos propuestos por los autores.

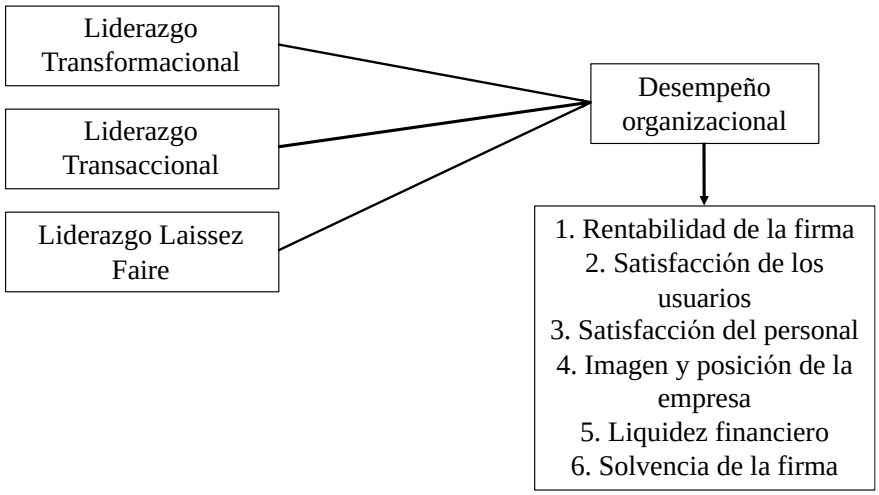


Figura 1. Modelo de estudio elaborado teniendo en cuenta el estudio propuesto por Pedraja, Rodríguez E., Delgado y Rodríguez J. de "Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies," por L. Pedraja, E. Rodríguez, M. Delgado y J. Rodríguez, 2006, Ingeniare - Revista Chilena De Ingeniería, 14(2), 159-166.

También está el estudio de Albloshi y Nawar (2015) quienes buscarón encontrar los impactos de los estilos de liderazgo en el desempeño de las PYMES de Arabia Saudita; para ello proponen un modelo en su investigación (Figura 2) que busca mostrar la relación entre los diferentes estilos de liderazgo que se pueden encontrar dentro de las organizaciones y su relación con el desempeño; para identificar los estilos de liderazgo se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y para medir el desempeño utilizo como base el Balanced scorecard de los cuales consideró el desempeño financiero y la satisfacción del consumidor; entre los resultados se encontraron que las PYMES de Arabia Saudita se regían a través de liderazgos transaccionales o transformacionales; el estilo de liderazgo pasivo fueron muy pocos; las pequeñas y medianas empresas prosperaron bajo el liderazgo transaccional.

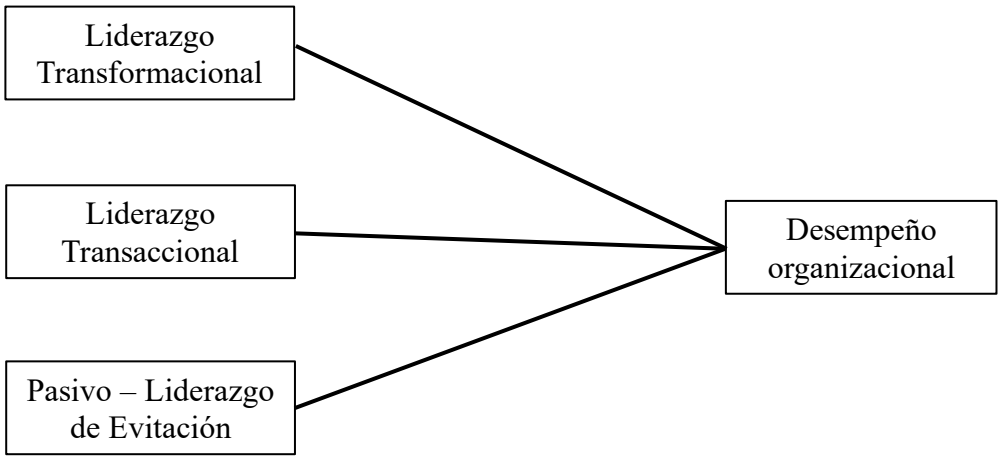


Figura 2. Marco conceptual propuesto por Albloshi y Nawar. Tomado de "Assessing the impact of leadership styles on organisational performance: the case of Saudi Private SME's," por F. Albloshi, y. S. Nawar, 2015, Journal of Organizational Studies and Innovation, 2(2), 66-77. Copyrigth@2015 por MBAcademy.

De igual modo, Flanigan, Bishop, Brachle y Winn (2017) en su estudio buscaron identificar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño financiero de las pequeñas empresas en la industria de distribución mayorista (ver Figura 3), el tamaño de la muestra fue de 100 pequeñas empresas, para medir los estilos de liderazgo se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y para medir el desempeño financiero se utilizaron el

crecimiento de las ventas y el margen bruto; como resultado se obtuvo que los estilos de liderazgo influyen en el desempeño financiero de las pequeñas empresas y que el liderazgo transformacional tuvo un desempeño positivo mientras que el liderazgo transaccional tuvo un desempeño negativo.

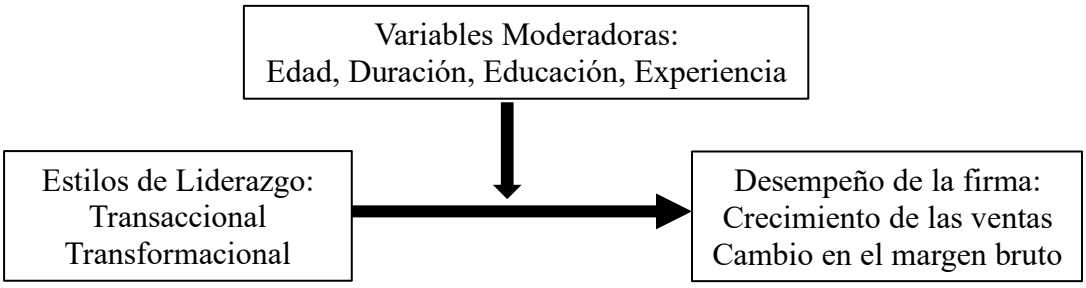


Figura 3. *Ilustración de la relación variable moderadora con variables independientes y dependientes. Tomado de "Leadership and Small Firm performance: The moderating effects of demographic characteristics," por R. Flanigan, J. Bishop, J. Brachle y B. Winn, 2017, Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership,* 3*(1), 2–19. Copyrigth@2017 por Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*

Del mismo modo, Sheshi y Kërçini (2017) en su artículo buscaron identificar en cómo impacta los estilos de liderazgo en el desempeño de los negocios de Albania; para medir los estilos de liderazgo se empleó un modelo de evaluación de liderazgo y para el desempeño se utilizó 8 factores como: rentabilidad, calidad del producto o servicio, imagen de la empresa, satisfacción, motivación, número de esfuerzos de los empleados, satisfacción del cliente y productividad de la empresa; en sus conclusiones se encontró que todos los estilos de liderazgo (transaccional, transformacional y democrático / participativo) impactan en el desempeño de las empresas, de todos los estilos de liderazgo el liderazgo transformacional y democrático / participativo tuvieron una relación positiva con el desempeño mientras que el liderazgo transaccional obtuvo una relación negativa.

Así, Xuan (2017) en su estudio examinó los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño financiero de empresas hoteleras; para ello propone su modelo (Figura 4) en base a sus hipótesis planteadas en su investigación que busca identificar si existe un impacto del

liderazgo transaccional generado por un alto motivo de logro en el desempeño de los activos, si los impactos del liderazgo transformacional por motivos de poder y afiliación se asocian con el retorno sobre el patrimonio, si el rendimiento del patrimonio tienen una relación con la tenencia de los gerentes y si el rendimiento de los activos tiene una relación con la edad de los gerentes; para medir los estilos de liderazgos utilizo Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC) y para medir el desempeño financiero el retorno sobre los activos (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE); en los resultados se encontró que existe una relación entre los estilos de liderazgo con el desempeño de la empresa y, además, que los CEOs que cuentan con un estilo de liderazgo transformacional están enfocados en el ROE mientras que los CEOs que cuentan con un estilo de liderazgo transaccional están enfocados en el ROA.

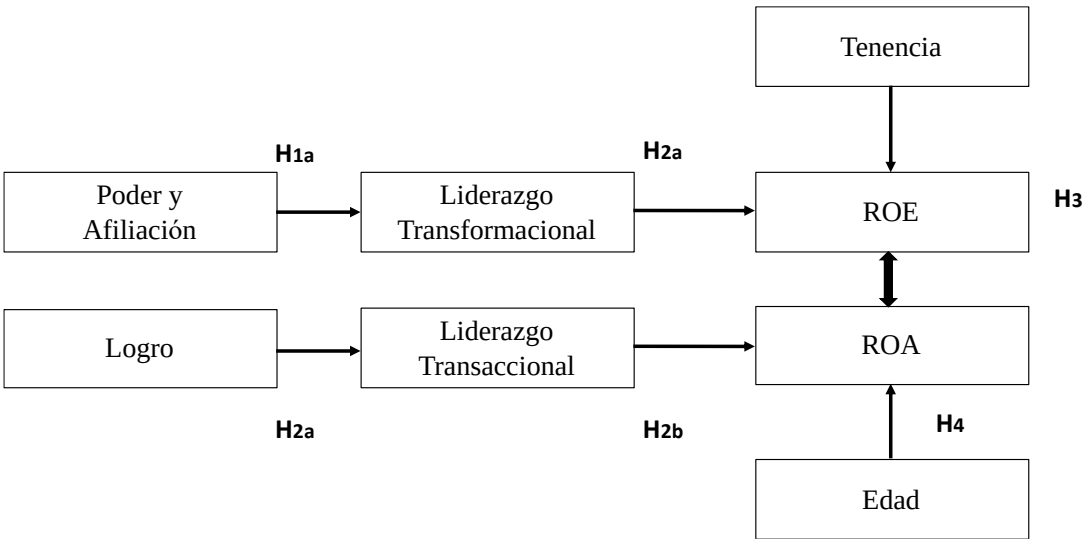


Figura 4. Modelo de estudio propuesto por Xuan. Tomado de "Effects of leadership styles on hotel financial performance," por T. Xuan, 2017, *Tourism & Hospitality Management*, 23(2), 163-183. Copyrigth@2017 por Tourism & Hospitality Management

De la misma manera, Miloloža (2018a) en su artículo investigó el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño financiero de empresas croatas; para ello se realizó una encuesta a una muestra de sesenta empresas croatas, midiendo su desempeño financiero y la presencia de estilos de liderazgo; para medir los estilos de liderazgo utilizó el Cuestionario de estilos de liderazgo del libro Introducción del liderazgo de Northouse y para medir el

desempeño financiero utilizó rentabilidad, ganancias y retorno sobre la inversión; entre los resultados se encontró que el estilo democrático es el más frecuente en las empresas croatas, seguido por los estilos autoritarios y de laissez-faire; las conclusiones encontradas mencionan que las pequeñas empresas tienen más éxito financiero en presencia del estilo democrático; que las empresas en la fase de estancamiento tienen más éxito si todos los estilos de liderazgo se mezclan en la práctica, lo que indica la necesidad de empujar a los empleados con todos los estilos posibles; y que las empresas orientadas hacia los mercados internacionales tienen más éxito financiero en presencia del estilo democrático y el estilo de laissez-faire.

2.4 Pequeñas Empresas

Las pequeñas empresas contribuyen al progreso económico en muchos países del mundo (Albloshi & Nawar, 2015). A nivel mundial las pequeñas y micro empresas representan el noventa por ciento de empresas totales en el mundo y, además, estas son 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 sola persona, quien a su vez puede ser el propietario; a medida que se incremente el tamaño de la empresa suelen agregar nuevos miembros a la toma de decisiones; con respecto a la segunda característica las pequeñas empresas suelen ser más informales y el nivel de formalidad crece a medida que aumenta el tamaño de la firma; con relación a la tercera característica los propietarios en las pequeñas empresas desean preservar el control en toda la organización por lo que adoptan las principales decisiones, ya que deben responder a un entorno exigente y generalmente hostil (Rodríguez, 2007). Por su parte Ponce, Rejas y Contreras (2017) sostienen una de las principales diferencias entre las pequeñas empresas y las grandes 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 que 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 basado 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, Rodríguez E., Delgado y Rodríguez J., 2006). En algunos países en Latinoamérica se utiliza el número trabajadores y el volumen de ventas para clasificar el tamaño de la empresa como por ejemplo en Chile (Rodríguez, 2007) y en Brasil (Gomes & Wojahn, 2017).

2.4.1 Pequeñas empresas en el Perú.

En el Perú, la clasificación del tamaño de la empresa está asignado según sus ventas anuales, según la Ley Nº 30056[1], y estas pueden ser microempresas si tienen ventas hasta 150 UIT[2], 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 & Valente, 2018).

Según el INEI (2016) la mayor cantidad de empresas se encuentran en las micro y pequeñas empresas, 94.7% y 4.4% respectivamente (ver Tabla 9). Además, del total de empresas en el Perú el 45.3% tienen como actividad económica el comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas; seguidos por otros servicios (14.8%), servicios profesionales (10.5%) y manufactureras (8.2%) (INEI, 2016).

Por otro lado, del total de empresas en el Perú el 46.8% se encuentran ubicadas en la provincia de Lima y en la provincia Constitucional del Callao (INEI, 2016). De estas el 93.2% son micro empresas y el 5.7% pequeñas (ver Tabla 10) de las cuales el 44.9% tienen

[1] Ley N° 30056 (Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial)
[2] La Unidad Impositiva Tributaria (UIT) es el valor en soles establecido por el Estado para determinar impuestos, infracciones, multas y otros aspectos tributarios.

como actividad económica el comercio, seguido por otros servicios 17.1%, por servicios profesionales 11.7% y 9.4% industria manufacturera (INEI, 2016).

Tabla 9

Empresas Según Segmento Empresarial en el Perú

Segmento	Número de empresas	Porcentaje
Microempresa	2,011,153	94.67%
Pequeña empresa	92,789	4.37%
Gran y mediana empresa	13,031	0.61%
Administración Pública	7,307	0.34%
Total	2,124,280	100.00%

Nota. Elaborado teniendo en cuenta "Perú: Estructura Empresarial, 2016," por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf

Tabla 10

Empresas Según Segmento Empresarial en el Lima Metropolitana

Segmento	Número de empresas	Porcentaje
Microempresa	926,146	93.20%
Pequeña empresa	56,642	5.70%
Gran y mediana empresa	9,937	1.00%
Administración Pública	994	0.10%
Total	993,719	100.00%

Nota. Elaborado teniendo en cuenta "Perú: Estructura Empresarial, 2016," por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf

2.4.1 Pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana.

El sector textil es una de las principales actividades no extractivas en el Perú debido a que aporta al PBI nacional el 1.5%, es el segundo sector que mayor aporta al PBI manufacturero (7.4%) y, además, es una de las principales fuentes de empleo a nivel nacional al emplear alrededor de 463,000 personas de la PEA (Ministerio de Producción, 2015; SNI, 2018). De acuerdo con el INEI (2016) dentro del total de empresas que realizan la actividad manufactura en el Perú el 30.8% corresponde al sector textil y de cuero, seguidos por la industria de alimentos y bebidas con un 16.8% y fabricación de productos metálicos con un 15.9% (ver Tabla 11).

Tabla 11

Empresas Manufactureras en el Perú Según Actividad Económica

Actividad económica	2015	2016	Porcentaje	Var% 2016/15
Industria de alimentos y bebidas	28,477	29,179	16.8%	2.5%
Industria textil y de cuero	51,913	53,365	30.8%	2.8%
Industria de madera y muebles	26,605	27,367	15.8%	2.9%
Industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones	20,468	20,651	11.9%	0.9%
Industria química	4,398	4,703	2.7%	6.9%
Fabricación de productos metálicos	26,094	27,591	15.9%	5.7%
Fabricación de productos minerales no metálicos	3,512	3,656	2.1%	4.1%
Industrias metálicas básicas	1,098	1,108	0.6%	0.9%
Fabricación de otros productos manufactureros	5,082	5,807	3.3%	14.3%
Total	167,647	173,427	100.0%	3.4%

Nota. Elaborado teniendo en cuenta "Perú: Estructura Empresarial, 2016," por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf

Del 100% de empresas del sector textil el 70.9% se encuentran en Lima Metropolitana y de estas el 5% son pequeñas empresas (Ministerio de Producción, 2015). De acuerdo con el Directorio Mipyme del sector manufactura del Ministerio de Producción (2014) del 100% de Mipymes en el Perú el 4.51% son pequeñas empresas, de las cuales la mayor concentración se encuentra en la provincia de Lima con un 92.13% del total de pequeñas empresas manufactureras del sector textil (ver Tabla 12).

Con respecto a Lima Metropolitana existen 829 empresas de las cuales el mayor porcentaje se concentran en La Victoria (32.93%), San Juan de Lurigancho (13.75%), Ate (7.48%), Lima (5.31%) y San Luis (3.74%) (Ministerio de Producción, 2014).

Tabla 12

Estructura Mipyme del Sector Manufactureras Textil en el Perú

Provincias	Microempresa	Pequeña	Mediana	Total general
Amazonas	15			15
Ancash	136			136
Apurimac	37			37
Arequipa	968	18	1	987
Ayacucho	96	1		97
Cajamarca	91	1		92
Callao	348	18	1	367
Cusco	239	1		240
Huancavelica	30			30
Huanuco	115	1		116
Ica	149	5		154
Junin	782	2		784
La libertad	651	8		659
Lambayeque	570	3		573
Lima	13246	831	38	14115
Loreto	69	3		72
Madre de dios	10			10
Moquegua	33			33
Pasco	19			19
Piura	114	1		115
Puno	773	4		777
San martin	90	1		91
Tacna	377	3		380
Tumbes	38	1		39
Ucayali	60			60
Total general	19056	902	40	19998

Nota. Elaborado teniendo en cuenta “Listado de empresas MIPYME,” por Ministerio de Producción, 2014. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-directorio/directorio-mipyme

2.5 Millennials

Los Millennials son actualmente la generación más grande en la fuerza de trabajo, representan la generación más grande jamás vista y cada vez constituirán un mayor porcentaje de la fuerza de trabajo (Barbuto & Gottfredson, 2016). Para poder hablar de la generación Millennials primero se explica la teoría de cohortes generacionales que utilizan como base diversas investigaciones para determinar una generación, luego se desarrolla quienes son los Millennials y como son en el trabajo.

2.5.1 Cohorte generacionales.

La teoría de cohortes generacionales fue desarrollada por Ryder en 1965, la cual utiliza los cohortes de edad para enmarcar una generación. Para Barbuto y Gottfredson (2016) los cohortes generacionales son grupos de personas que nacieron alrededor del mismo tiempo y comparten eventos sociales o históricos distintivos de la vida que crean sistemas de valores que los distinguen de las personas que crecieron en diferentes momentos. Por su parte, para Zabel et al. (2017) mencionan que los cohortes generacionales se definen como un grupo identificable de personas que comparten años de nacimiento, ubicación por edad y eventos importantes de la vida en etapas críticas de desarrollo; dado que diferentes tipos de eventos históricos ocurren en diferentes momentos, cada cohorte generacional desarrolla una personalidad única y un conjunto de valores basados en las experiencias de su cohorte generacional; además, que a pesar de que existen indudablemente diferencias individuales dentro de las generaciones, tiende a haber un acuerdo relativo entre los miembros generacionales en áreas tales como los valores laborales y la personalidad. Para Calk y Patrick (2018) sostiene que la era en la que nació una persona puede afectar su visión y desarrollo generacional del mundo; aunque que existe cierta discrepancia en la definición de cada generación, cada generación comparte un conjunto único de acontecimientos importantes de la vida social e histórica que moldean sus actitudes y creencias, creando así brechas de generación. Para Naim y Lenka (2018) con base en la teoría de cohortes generacional menciona que una generación incluye miembros nacidos en el mismo tiempo y que experimentan los eventos formativos comunes durante sus tiempos de desarrollo, lo que lleva a un sistema de valores, percepciones y actitudes similares.

Los investigadores que examinaron las diferencias generacionales en las variables relacionadas con el trabajo han adoptado casi exclusivamente la perspectiva de los cohortes generacionales, centrándose en las diferencias de medias entre las cohortes de nacimiento

(Lyons & Kuron, 2014). En la fuerza laboral actual, hay tres cohortes generacionales dominantes: Boomers, Generación X y Millennials (Barbuto & Gottfredson, 2016).

2.5.2 Millennials en el trabajo.

La generación Millennials o también conocido como la generación Y son las personas nacidas entre 1980 y el 2000 (Naim & Lenka, 2018; PWC, 2011; Zabel et al., 2017). Esta generación nació durante el desarrollo del mundo tecnológico por lo que la tecnología es parte integral de sus vidas (Thompson, 2016). La tecnología también influye en su estilo de aprendizaje, esto se debe a que esta generación son más propensos a tener un estilo de aprendizaje autónomo en el que buscan información por sí mismos, a menudo en un entorno solitario, y les desagrada esperar a recibir información; en contraste a las demás generaciones, que aprenden de una manera más guiada y estructurada, como a través de la capacitación formal y los programas educativos (Kim, 2018). Los Millennials se caracterizan por la multitarea, es decir tienen la capacidad para realizar varias tareas a la vez (Bencsik, Horváth & Juhász, 2016). Además, esta generación busca un equilibrio es sus vidas, están interesados en el medio ambiente, son realistas y valoran el esfuerzo, les gusta la diversidad y la autonomía; también valoran el trabajo en equipo, la productividad personal, la autogestión, el trabajo que cumple personalmente y la conciencia social (Bencsik, Horváth & Juhász, 2016; Calk & Patrick, 2018; Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Zabel et al. (2017) agrega que las creencias y actitudes de los Millennials han sido moldeadas por los ataques terroristas del 11 de septiembre, la segunda guerra de Irak y la elección del primer presidente afroamericano de los Estados Unidos; los Millennials han sido descritos como llenos de promesas, confiados, orientados al trabajo en equipo, orientados a los logros, convencionales, con la certeza de sobresalir y haber vivido una vida protegida; los valores centrales de esta generación son los el optimismo, el deber cívico, la confianza, el logro, la sociabilidad, la moralidad y la importancia de la diversidad.

Los Millennials son la generación más reciente y potencialmente más grande para ingresar a la fuerza de trabajo (Calk & Patrick, 2018). Para el 2025 se espera que sean más del 75% de la fuerza laboral a nivel mundial (BBVA Innovation Center, 2015). Los académicos y profesionales por igual han reconocido que los trabajadores Millennials son diferentes a los trabajadores en las generaciones anteriores; los empleados de esta generación tienen diferentes expectativas con respecto a la centralidad del trabajo en sus vidas y aportan diferentes personalidades y actitudes a la fuerza de trabajo; a medida que el número de Millennials en la fuerza laboral crece cada año, la brecha entre ellos y sus contrapartes más antiguas se vuelve más sobresaliente, lo que plantea desafíos únicos para los líderes de la organización (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017). Diversos autores como Anderson, Baur, Griffith y Buckley (2017), Barbuto y Gottfredson (2016), Calk y Patrick (2018), Kim (2018), Ng, Schweitzer y Lyons (2010) y Thompson (2016) encontraron diversas disimilitudes en el trabajo de los Millennials a las generaciones antecesoras, entre estas diferencias se observan que las demás generaciones eran adictos al trabajo mientras que los Millennials buscan un equilibrio entre el ámbito laboral, social y familiar, esto se debe a que han visto como sus padres han dedicado mucho tiempo al trabajo y han envejecido trabajando; otra diferencia es que son personas que esperan una retroalimentación del trabajo que realizan; en relación a las empresas donde trabajan, esperan que las empresas brinden un buen clima laboral, que sean empresas socialmente responsables, que les den autonomía, que les brinden un soporte por parte del jefe; con respecto a las motivaciones para permanecer en una empresa consideran que las empresas les brinden una línea de carrera, un buen pago y que se reconozca su trabajo. Las diferencias que mencionan los autores anteriores sobre los Millennials en comparación de las demás generaciones se pueden observar en la Tabla 13.

Hay varios aspectos asociados con los Millennials que probablemente afecten a si se sentirán atraídos por una organización y desean permanecer en ella durante un período

prolongado; es importante que los líderes empresariales y las organizaciones comprendan los valores de esta generación y necesidades si quieren atraer y retener a los mejores talentos de esta generación (Barbuto & Gottfredson, 2016).

Tabla 13

Diferencia de los Millennials con las Demás Generaciones en el Trabajo

Autor	Diferencias con las demás generaciones en el trabajo		
	Trabajo	Valores y actitudes	Recompensas
Ng, Schweitzer y Lyons (2010)	Buscan aprender Clima de trabajo agradable Equilibrio entre vida y trabajo Retroalimentación Significado por su trabajo	Enfocados en la sociedad	Buen pago y beneficios Expectativa de ascenso y aumento de salario
Barbuto y Gottfredson (2016)	Retroalimentación Significado por su trabajo Supervisión	Socialmente responsables	Buen pago Reconocidos Línea de carrera
Thompson (2016)	Conocedores de tecnología Equilibrio entre vida y trabajo Flexibilidad Multitareas Retroalimentación		Gratificación y reconocimiento Línea de carrera
Anderson, Baur, Griffith y Buckley (2017)	Altruistas Equilibrio entre vida y trabajo Son independientes Soporte por el gerente	Aprecian la responsabilidad Sentido de derecho	Buen pago y ser promovidos rápido Motivado por recompensas extrínsecas que intrínsecas
Calk y Patrick (2018)	Autogestión Autónomos Equilibrio entre vida y trabajo Trabajo en equipo Valoran la experiencia en el trabajo	Conciencia social Valoran el esfuerzo Realistas	Pago Reconocimiento
Kim (2018)	Equilibrio entre vida y trabajo Flexibilidad		

2.5.3 Millennials en el Perú.

Los Millennials representan el 35% de la población total en el Perú (CPI, 2019; PromPerú, 2015). Según un estudio realizado en el Perú por Datum Internacional (2017) consideró que esta generación está conformada por personas nacidas entre los años 1980 y el 2000; que el 63% aun vive con su familia; que el 51% trabaja y que el 11% trabaja y estudia; que a diferencias de los Millennials del resto del continente los Millennials peruanos el tiempo y el dinero tienen el mismo nivel de importancia; el 19% menciona sentirse estresado; con respecto a la alimentación buscan un equilibrio entre comida saludable y ejercitarse; y en relación a sus preocupaciones estos están alineados a los Millennials de Latinoamérica como la educación, contaminación, calentamiento global, medio ambiente y pobreza.

Según un estudio de IPSOS (2018) sobre los Millennials en el Perú encontró que el 61% trabaja de manera dependiente y el 22% de manera independiente; que el 37% trabaja en algo diferente a lo que ha estudiado; que el 87% se siente satisfecho con su trabajo; y que en promedio su sueldo mensual es de S/. 1200.

Por su parte Deloitte (2019) en una encuesta aplicada en el Perú encontró que del 73% de los Millennials encuestados considera que no hay barreras para alcanzar sus ambiciones profesionales; 56% siente que las empresas tienen un impacto positivo en la sociedad; el 53% cree que en los proximos años será más difícil conseguir o cambiar de trabajo; y el 10% estima quedarse más de 5 años en la empresa donde esta actualmente.

2.6. Modelo de Análisis Particular

Luego de la revisión de la literatura, el modelo con el cual se trabajar en esta investigación es el modelo propuesto por Albloshi y Nawar (2015), aunque la forma de medir el desempeño es diferente. Para medir el desempeño organizacional Albloshi y Nawar (2015) se basaron en el Balanced Scorecard bajo dos perspectivas: (a) desempeño financiero y (b) satisfacción de cliente; mientras en esta investigación la forma de medir el desempeño

organizacional se realizó mediante el desempeño financiero y no financiero enfocado a pequeñas empresas del sector textil manufactura (ver Figura 4). Para ello se tuvo en cuenta las investigaciones de He y Wong (2004), Gomes y Wojahn (2017), Montes y Vazquez (2005), Pedraja et al. (2006), Pérez, Rody y Stearns (2013), y Rodríguez (2007).

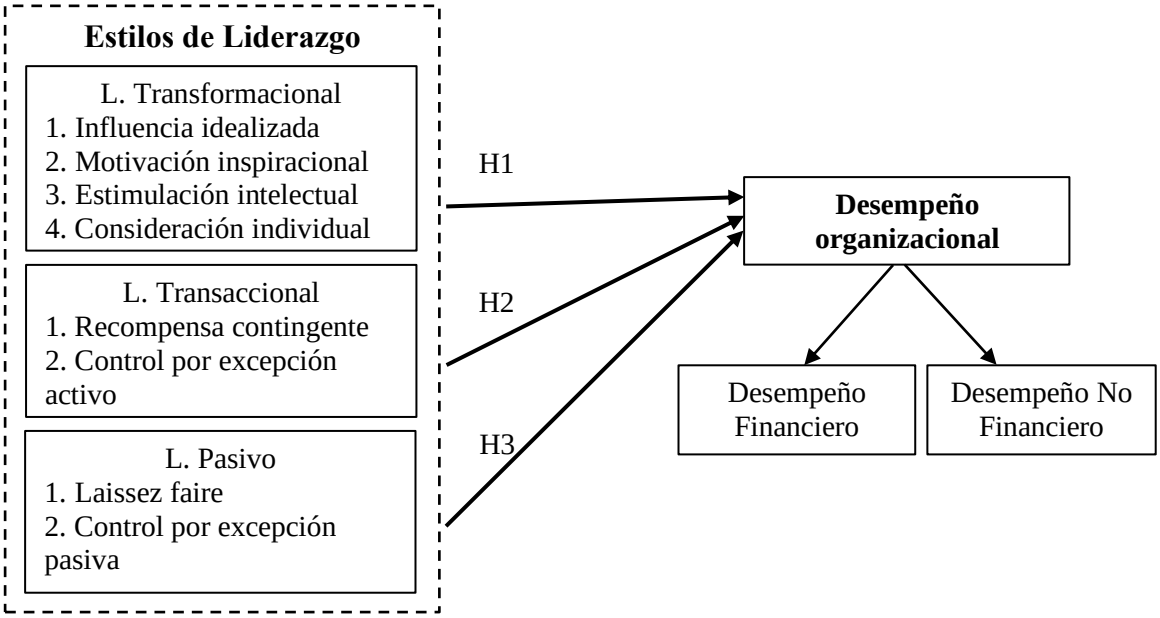


Figura 5. Modelo de análisis particular: Estilos de liderazgo de los Millennials y su influencia en el desempeño de las empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

2.7 Hipótesis de la investigación

A partir del modelo teórico, las hipótesis que se formulan son las que se presentan a continuación:

Hipótesis General.

Ho: Los estilos de liderazgo de los Millennials influyen en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

Hipótesis Específicas.

H1: El estilo de liderazgo transformacional de los Millennials influye positivamente

en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

H2: El estilo de liderazgo transaccional de los Millennials influye positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

H3: El estilo de liderazgo pasivo de los Millennials influye positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

2.8 Operacionalización de las variables

Teniendo en cuenta las variables del modelo particular y las hipótesis, se presenta en la Tabla 14 la matriz de operacionalización de las variables. Para medir la variable independiente que es estilos de liderazgo se utilizó el instrumento MLQ 5x – versión corta desarrollado por Bass y Avolio (2004). Este cuestionario contiene cuarenta y cinco preguntas, de las cuales las primeras treinta y seis preguntas intentan determinar los múltiples factores que constituyen los estilos de liderazgo, con opciones de respuesta de tipo Likert de cuatro puntos (0 = Definitivamente no, 4 = Frecuentemente o casi siempre). Con respecto a la variable dependiente que es el desempeño organizacional se tuvo en cuenta los trabajos desarrollados por Gomes y Wojahn (2017), Pedraja et al.(2006) y Rodríguez (2007), que buscan evaluar la percepción sobre el desempeño financiero y no financiero; para ello se tiene como respuesta opciones en una escala de Likert de cuatro puntos 0 = Totalmente en Desacuerdo, 4 = Totalmente De acuerdo) y para los datos cuantitativos de desempeño financiero se tuvo en cuenta los artículos desarrollados por He y Wong (2004), Pérez, Montes y Vazquez (2005) y Rody y Stearns (2013); para ello se utilizarón respuestas para marcar que se encuentran en rangos.

Tabla 14

Matriz de Operacionalización de las Variables

Constructo	Dimensiones	Componentes	Indicadores
Estilos de Liderazgo	L. Transformacional	Influencia idealizada (atributo)	Medido por cuatro variables
		Influencia idealizada (comportamiento)	Medido por cuatro variables
		Motivación inspiracional	Medido por cuatro variables
		Estimulación intelectual	Medido por cuatro variables
		Consideración individual	Medido por cuatro variables
	L. Transaccional	Recompensa contingente	Medido por cuatro variables
		Administración por excepción activo	Medido por cuatro variables
	L. Pasivo	Laissez faire	Medido por cuatro variables
		Administración por excepción pasivo	Medido por cuatro variables
Desempeño	Desempeño financiero	Crecimiento de ventas	Variación % de ventas
		Margen bruto	Utilidad bruta entre ventas
		Margen neto	Utilidad neta entre ventas
	Desempeño no financiero	Posicionamiento en el mercado	Posición de la empresa en el mercado
		Satisfacción del consumidor	Satisfacción del cliente con la empresa
		Satisfacción del empleado	Satisfacción de los trabajadores en la empresa

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se presenta el método seguido en la investigación, el proceso de muestreo y la recolección de datos. Finalmente se desarrolla el procesamiento y análisis de datos donde se explica los métodos estadísticos utilizados.

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es clasificada de acuerdo a su proceso como cuantitativa, según la lógica es deductiva, según su alcance es causal y conforme a su resultado es básico y aplicado.

La investigación es cuantitativa debido a que buscan determinar patrones de comportamiento y demostrar teorías mediante la recolección de datos que se validan a través de recursos estadísticos, como el coeficiente de correlación y el análisis de regresión (Bortoluzzi, Franco, Silva & Lunkes, 2017; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Según Atehortúa, Hernando y Zwerg (2012) en la investigación cuantitativa los datos son numéricos y se expresan de manera cuantificable y medible. Es por ello que esta investigación es cuantitativa porque se validaron las hipótesis y la influencia de los estilos de liderazgo de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana mediante pruebas estadísticas.

La investigación es de lógica deductiva debido que permite conectar o aplicar los grandes principios teóricos en casos concretos (Solano, 2011). Es decir, pasar de lo general o teoría a lo particular o datos específicos (Hernández et al., 2014). Por lo que en esta investigación se parte de la teoría ya existente y se aplica en análisis de datos recabados mediante el cuestionario.

La investigación es causal debido a que este estudio tiene como objetivo conocer la relación de causa y efecto entre variables (Zikmund, 1997). Según Weiers (1996) la finalidad de las investigaciones causales es descubrir si existe relación entre las variables existentes. En esta investigación se busca conocer la influencia de los estilos de liderazgo de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

Asimismo, este estudio es básico y aplicado, ya que según Hernández et al. (2014) las investigaciones de tipo básica buscan desarrollar nuevos conocimientos y las aplicadas buscan aplicar los conocimientos teóricos en soluciones que impacten en la sociedad. Es básico, porque a través de la teoría existente sobre estilos de liderazgo y desempeño organizacional se busca desarrollar nuevos conocimientos acerca de los estilos de liderazgo de la generación Millennial y, asimismo, medir el desempeño a través de indicadores no financieros que es poco estudiado. A su vez, esta investigación es aplicada porque se parte de un modelo propuesto por los autores Albloshi y Nawar (2015), aunque el desempeño se trabaja de manera diferente, se mide en este estudio a través del desempeño financiero y no financiero en las pequeñas empresas del sector textil.

3.2. Diseño de Investigación

Esta investigación se enmarca dentro de la perspectiva teórica positivista, el diseño es no experimental, de horizonte de tiempo transversal y es analítico. Es positivista debido a que se busca examinar las causas que influyen en los resultados, el conocimiento que se desarrolla se basa en la observación y medición de la realidad (Creswell, 2013). Por lo que en esta investigación se examinó los estilos de liderazgo de los Millennials que influyen en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana.

La investigación es no experimental debido a que no se manipulan deliberadamente las variables y son observadas en su ambiente natural (Hernández et al., 2014). Es decir que el investigador no tiene un control directo sobre las variables (Castillo & Yoemnis, 2009). Para esta investigación no se manipularon las variables y se tomaron los datos tal como se presentan actualmente en la realidad de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.

El diseño es transversal debido a que se recoge la información en un solo momento, el objetivo es describir variables y en un momento dado (Hernández et al., 2014). Para ello los cuestionarios administrados a los gerentes, empresarios y administradores Millennials se realizó en un único momento determinado del tiempo.

Es analítico debido a que su finalidad es evaluar una relación causal entre dos variables (Veiga, Fuente, & Zimmermann); en este caso la relación causal entre el estilo de liderazgo y el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura.

3.3 Proceso de Muestreo

3.3.1 Población.

La población de la investigación estuvo conformada por gerentes, administradores y empresarios de pequeñas empresas del sector manufactura textil de Lima Metropolitana nacidos entre los años 1980 al 2000 (Millennials). De acuerdo al Directorio de Mipyme del sector manufactura del Ministerio de Producción (2014) en Lima Metropolitana se encuentran 829 pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir.

Criterio de exclusión: El gerente, administrador o empresario de la pequeña empresa debe de tener como mínimo un año en el cargo dentro de la empresa con el objetivo de poder evaluar su desempeño con respecto a otros periodos similares.

3.3.2 Tamaño de Muestra.

Teniendo en cuenta que se tiene una población finita de 829 empresas y que se encuentran distribuidas en diferentes distritos de Lima Metropolitana se optó por utilizar un muestreo estratificado. Según Malhotra (2008) esta técnica probabilística utiliza un procedimiento para dividir a la población en estratos y luego los elementos son seleccionados de cada estrato de manera aleatoria. Además, una de las ventajas de este muestreo es que es tiene una alta precisión sin incrementar los costos (Malhotra, 2008).

Para determinar el tamaño de muestra, dado que en esta investigación se iba a trabajar con el análisis factorial, se consideró lo que señalan los autores Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), que el tamaño de la muestra para realizar el análisis factorial debe de ser como mínimo cinco encuestados por cada pregunta que contenga el cuestionario. En la presente investigación el instrumento consta de 47 preguntas por lo que al multiplicar por cinco da como resultado una muestra mínima de 235 personas a encuestar, sin embargo, el tamaño de muestra con el cual se trabajó fue de 400 empresas. Esta muestra se distribuyó en los diferentes distritos de Lima Metropolitana por el método de afijación proporcional (ver Tabla 15).

3.3.3 Selección de los elementos de la muestra.

Para la selección de los elementos de la muestra se utilizó el metódo de selección aleatoria debido a que según Otzen y Manterola (2017) la selección aleatoria considera que todos los individuos que conforman la población tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Para la selección del encuestado en esta investigación en una primera etapa se filtro de la de la base de datos del Directorio de MiPymes del sector Textil del Ministerio de Producción del 2014 aquellas empresas que son pequeñas empresas y que se encuentran en Lima Metropolitana. En una segunda etapa, se realizó una selección aleatoria, usando la hoja de cálculo de Excel, a partir de las empresas identificas en la primera etapa; para ello se tuvo en cuenta la distribución de la muestra por distritos .

Tabla 15

Población y Distribución de la Muestra

Distrito	Total de empresas por distrito	%	Muestra por distrito
Ate	62	7.48%	31
Barranco	3	0.36%	1
Breña	1	0.12%	0
Carabayllo	6	0.72%	3
Chorrillos	13	1.57%	6
Comas	17	2.05%	8
El Agustino	9	1.09%	4
Independencia	8	0.97%	4
Jesús María	7	0.84%	3
La Molina	13	1.57%	6
La Victoria	273	32.93%	133
Lima	44	5.31%	21
Lince	12	1.45%	6
Los Olivos	17	2.05%	8
Lurigancho	11	1.33%	5
Lurin	2	0.24%	1
Magdalena del Mar	6	0.72%	3
Miraflores	19	2.29%	9
Pachacamac	2	0.24%	1
Pueblo Libre	4	0.48%	2
Puente Piedra	5	0.60%	2
Rimac	5	0.60%	2
San Borja	15	1.81%	7
San Isidro	11	1.33%	5
San Juan de Lurigancho	114	13.75%	56
San Juan de Miraflores	15	1.81%	7
San Luis	31	3.74%	15
San Martin de Porres	37	4.46%	18
San Miguel	9	1.09%	4
Santa Anita	20	2.41%	10
Santiago de Surco	28	3.38%	14
Surquillo	6	0.72%	3
Villa el Salvador	4	0.48%	2
Total general	829	100.00%	400

Nota: Elaborado teniendo en cuenta “Listado de empresas MIPYME,” por Ministerio de Producción, 2014. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-directorio/directorio-mipyme

3.4 Recolección de Datos

La recolección de datos implica las cuatro etapas de el diseño del instrumento y la aplicación del instrumento.

3.4.1 Diseño del cuestionario.

El diseño del cuestionario implicó las etapas de: (a) diseño preliminar del instrumento, (b) la validación de expertos, (c) la prueba piloto y (d) el diseño del instrumento final.

Etapa 1: Diseño preliminar del instrumento. Para la presente investigación se desarrolló como instrumento inicial un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, el cual estuvo conformado por dos partes:

Para el constructo Estilos de liderazgo se tomó el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5x versión corta desarrollado por Bass y Avolio (2004) . Este instrumento consta de 45 ítems de los cuales 36 ítems miden los factores que corresponden a los estilos de liderazgo, estos ítems se encuentran distribuidos en 9 dimensiones (influencia idealizada – atributos con 4 ítems, influencia idealizada – comportamiento con 4 ítems, motivación inspiracional con 4 ítems, estimulación intelectual con 4 ítems, consideración individual con 4 ítems, recompensa contingente con 4 ítems, administración por excepción – activo con 4 ítems, administración por excepción – pasivo con 4 ítems, laissez faire con 4 ítems) (Bass & Avolio, 2004). Las respuestas de las preguntas del cuestionario están en escala Likert del 0 al 4 (0 = Definitivamente no, 4 = Frecuentemente o casi siempre). Cabe mencionar que el MLQ 5x versión corta cuenta con la traducción en diversos idiomas incluido en español. Por otro lado, es mencionar que el 15 de Enero del 2019 se compró a Mind Garden Inc. el manual del Multifactor Leadership Questionnaire, en el cual aparece el cuestionario MLQ 5x versión corta que puede ser utilizado para la presentación al asesor o

incluirlo como propuesta de investigación, luego de ser aprobado por la asesora se procedió a adquirir la licencia para los 400 cuestionarios a Mind Garden Inc. (ver Apéndice A).

Con respecto al constructo desempeño organizacional se desarrolló un cuestionario que se divide en 2 partes: (a) la primera parte es sobre la percepción del desempeño organizacional (financiero y no financiero) y (b) la segunda parte sobre datos cuantitativos de desempeño financiero.

- Para la primera parte sobre la percepción de desempeño financiero se utilizó a los autores Gomes y Wojahn (2017) para la pregunta sobre crecimiento de las ventas, Guisao, Rincón García y Arias (2017) para la pregunta crecimiento de la utilidad, y Milološa (2018a) para la pregunta margen de ventas (margen bruto); y sobre la percepción de desempeño no financiero se utilizó a Pedraja et al. (2006) para las preguntas satisfacción del empleado, satisfacción de los clientes y posición en el mercado. Esta parte del instrumento consta de 6 preguntas, las cuales tienen como respuesta una escala Likert del 0 al 4 (0 = Totalmente en desacuerdo, 4 = Totalmente de acuerdo).
- Para la segunda parte sobre datos cuantitativos de desempeño financiero se utilizó a los autores Flanigan., Stewardson, Dew, Fleig-Palmer y Reeve (2013), García, Gálvez y Maldonado (2016) y Omerzel y Antončič (2008) para la pregunta sobre las ventas, He y Wong (2004) y Pérez, Montes y Vazquez (2005) para la pregunta sobre crecimiento de las ventas, Pérez et al. (2005) para las preguntas sobre margen bruto y crecimiento del margen bruto, Flanigan et al. (2013) y Omerzel y Antončič (2008) para la pregunta margen neto, y He y Wong (2004) y Pérez et al. (2005) para la pregunta sobre el crecimiento del margen neto. Además, previo a la realización del cuestionario, se realizó cinco entrevistas a gerentes de pequeñas empresas del sector textil que sean Millennials (ver Apéndice B) para poder

conocer los indicadores de desempeño que utilizan dentro de la empresa y, además, corroborar sí la información financiera es una información sensible al momento de aplicar una encuesta debido a que autores como Pérez, Montes y Vazquez (2005) sostienen solicitar información financiera al momento de aplicar un cuestionario es una información muy sensible por lo que algunas personas no suelen responder estas preguntas o lo dejan en blanco al momento de marcar. Entre los hallazgos se encontró que ninguno de los entrevistados utilizaba algún ratio financiero como el ROA, ROE, ROI; además, se observó que para ellos es algo difícil brindar datos económicos del negocio y que prefieren brindar la información en rangos; y que para los entrevistados el crecimientos de sus ventas es el mejor indicador para ver cómo va el negocio. Es así que esta parte del instrumento consta de 6 preguntas y sus respuestas se encuentran en rangos.

Finalmente el cuestionario preliminar desarrollado se denominó Cuestionario de Estilos de Liderazgo de los Millennials y su Influencia en el Desempeño de las Pequeñas Empresas y se presenta en el Apéndice C.

Etapa 2: Validación de expertos. Esta etapa estuvo dividida en cuatro partes:

- En la primera parte se elaboró una carta de presentación a los expertos la cual incluye el título de la investigación, el objetivo del estudio y una plantilla que permite recoger las respuestas de los jueces para cada ítem del instrumento. Esta plantilla tuvo las categorías de suficiencia, claridad, coherencia, relevancia y se agregó un casillero de comentario para que el experto ponga sus comentarios. En la parte final de la plantilla se encuentra una tabla de calificación de los ítems para cada categoría y sus calificaciones. Las calificaciones podrían ir desde 1 (no cumple con el criterio) hasta 4 (alto nivel). Esto se presenta en el Apéndice C.

- En la segunda parte se elaboró una lista de los expertos a quienes se les iba a enviar la solicitud de validación. Para ello se tuvo en cuenta que estos tengan experiencia en investigación en los ámbitos de liderazgo, desempeño y empresas.
- En la tercera parte se enviaron 56 correos a expertos nacionales e internacionales. De los cuales 6 de ellos aceptaron participar como validadores del instrumento. El formato del correo se muestra en el Apéndice D.
- En la cuarta parte se les envío la carta a los 6 expertos que incluye plantilla que permite recoger sus respuestas. De las 6 cartas enviadas al final llegaron a responder 5 (ver Tabla 16). Esto representa una tasa de respuesta del 8.93%.

Tabla 16

Relación de Expertos para la Validez de Contenido

Nº	Juez	Cargo	Centro laboral
1	Dra. Beatrice Avolio	Profesor Investigador Jefa del Departamento de Posgrado en Negocios	CENTRUM
2	Dra. Maria del Carmen Arrieta	Profesor Investigador	CENTRUM
3	Dr. Ricardo Pino	Profesor Investigador Director de Programas Doctorales	CENTRUM
4	Dra. Lydia Arbaiza	Profesor Investigador Directora de Programas Institucionales	ESAN
5	Dr. Jorge Arburú	Director del Senior Executive MBA	PAD - Univ. De Piura

Con el resultado de la evaluación de los expertos (ver Apéndice E), se procedió a calcular el coeficiente de validez, V de Aiken, con la siguiente fórmula:

$$V = \frac{S}{(n(c-1))}$$

Donde:
V= Coeficiente de Aiken
S= Sumatoria de los valores asignados por los jueces al ítem
n= Número de jueces
c= Número de valores de la escala de valoración

En la Tabla 17 se presentan los resultados de la aplicación del coeficiente de validez. Se obtuvo como resultado del instrumento total el valor de 0.89 por lo que se puede decir que existe validez de contenido debido a que Merino y Livia (2009) sostienen que mientras más cercanos al valor a 1 el ítem tendrá una mayor validez de contenido y, además, según Gómez, Cárdenas y Condado (2006) para valores mayores a 0.6 se consideran válidos y para valores entre 0.54 a 0.59 con validez baja.

Tabla 17

V de Aiken del Instrumento

Dimensiones	**V de Aiken Suficiencia**	**V de Aiken Claridad**	**V de Aiken Coherencia**	**V de Aiken Relevancia**
Influencia idealizada (atributos)	0.92	0.92	1.00	1.00
Influencia Idealizada (comportamiento)	0.94	0.81	1.00	1.00
Motivación inspiracional	0.83	0.89	0.92	0.92
Estimulación intelectual	0.97	0.81	0.97	0.97
Consideración individual	0.86	0.83	0.94	0.94
Recompensa contingente	0.94	0.81	0.97	0.97
Administración por excepción (Activo)	0.86	0.75	0.94	0.94
Administración por excepción (Pasivo)	0.78	0.78	0.92	0.92
Laissez-Faire	0.94	1.00	0.97	0.97
Efectividad	0.89	0.75	0.95	0.95
Percepción de desempeño	0.78	0.85	0.91	0.89
Desempeño financiero	0.78	0.87	0.67	0.63
Total de V de Aiken por dimensión	0.88	0.84	0.93	0.93
Total de V de Aiken Instrumento		0.89		

Con las observaciones de los expertos, la pregunta 43 que mide el nivel de ventas pasó a ser una pregunta de control. Con ello se obtiene el cuestionario preliminar luego de

recoger las observaciones de los expertos y listo para aplicar la prueba piloto en el Apéndice F.

Etapa 3: Prueba piloto. Luego de la validación del cuestionario por parte de los expertos y antes de la recolección de los datos, se realizó una prueba piloto con el objetivo de recabar información sobre el entendimiento del cuestionario e instrucciones del mismo. Para ello se programó y se realizó la prueba piloto de manera presencial (cara a cara) entre el 27 de marzo al 06 de abril del 2019, con 53 gerentes Millennials de pequeñas empresas del sector textil. El tiempo en desarrollar la prueba por parte de los encuestados fue entre 15 a 18 minutos. Con respecto a las preguntas de estilos de liderazgo las encuentran entendibles, pero con respecto a la parte de desempeño financiero se les hace sensible brindar información económica por lo que sugieren que no se debe de incluir el nombre del encuestado en el cuestionario.

Con respecto a la validación estadística del instrumento se procedió a calcular el alfa de Cronbach mediante el paquete estadístico SPSS versión 22.0, el cual dio como resultado 0.8904. Según Cronbach (1951) para valores mayores a 0.7 se considera que existe una alta confiabilidad.

Etapa 4: Diseño del instrumento final. Luego de la aplicación de la prueba piloto y haber recabado algunos comentarios por parte de los encuestados, el instrumento resultante se presenta en el Apéndice F con la alternativa que sea opcional colocar el nombre del encuestado; por lo que el instrumento lo constituyen 47 ítems distribuidos en 4 partes:

Parte 1: Presentación. Se desarrolla una breve presentación del estudio, se explica las partes que componen el cuestionario y que los datos presentados serán confidenciales.

Parte 2: Estilos de liderazgo. Esta parte está compuesta por el instrumento MLQ 5x versión corta, la cual consta de 36 ítems diseñados en una escala de Likert desde 0

definitivamente no, hasta 4 frecuentemente o casi siempre. Para la utilización del instrumento se compró la licencia a Mind Garden Inc. (ver Apéndice A).

Parte 3: Desempeño. Esta parte se divide en dos. En la primera se evalúa la percepción sobre el desempeño financiero y no financiero; consta de 6 ítems en una escala de Likert desde 0 totalmente en desacuerdo, hasta 4 totalmente de acuerdo. En la segunda se evalúa datos financieros; consta de 5 ítems que sus respuestas se encuentran entre rangos.

Parte 4: Datos de control. Consta de 12 preguntas que recaban la información de la empresa y sobre el encuestado.

Además, en el Apéndice G se presenta la matriz de consistencia con el objetivo de validar la interrelación entre las preguntas, los objetivos e hipótesis de esta investigación.

3.4.2 Aplicación del instrumento.

Luego de obtener el cuestionario final se procedió a la aplicación del cuestionario. Para ello se contrató a la empresa Open Mind Peru EIRL que es una empresa de investigación de mercado que lleva más de 5 años realizando servicios de consultoría y de investigación de mercado para empresas del sector público y privado. Previo a la aplicación del instrumento la empresa concertó las citas con los encuestados. Para ello, Open Mind Peru EIRL seleccionó de manera aleatoria a las empresas y para ello utilizó el Directorio de Mipyme del sector manufactura del Ministerio de Producción (2014). Luego, mediante 4 teleoperadoras se realizarón llamadas a las empresas que habían sido seleccionadas previamente, si luego de cinco llamadas no encontraban respuesta se pasaba a la siguiente empresa seleccionada. Después de concertada la cita, el encuestador iba al lugar que había sido acordado con la persona a encuestar. La aplicación del instrumento fue mediante la técnica de entrevista personal debido a que según León y Montero (2003) está técnica obtiene una mayor cantidad de respuestas a sus preguntas. Además, según Robles (2011) la ténica de

entrevista personal permite desarrollar un ambiente en el cual el entrevistado se sientan comodo y seguro para responder las prengutas.

3.4.3 Trabajo de campo.

Para el trabajo de campo la empresa utilizó 15 encuestadores, quienes fueron capacitados previamente sobre el instrumento a aplicar. El lugar donde se aplico la encuesta fue en la misma empresa donde trabaja el Millennial. Como se menciona anteriormente, primero se concerto la cita y luego se acercaba el encuestador a aplicar el cuestionario en la hora y lugar previamente concertado.

El trabajo de campo se realizó del 3 de junio al 5 de julio del 2019, siguiendo lo estipulado en la ficha técnica que se presenta en la Tabla 18.

Tabla 18

Ficha Técnica

Ficha técnica: Estudio de estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño	
N (Casos)	400 cuestionarios
Muestra	Probabilistica
Target	Muestra: - Gerentes Generales /Empresarios / Administradores de Pequeñas Empresas (Ventas anuales de S/. 630,000 a S/.7’140,000). - Rangos de edad del entrevistado 21 a 39 años. - Sector textil manufactura (Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Revisión 4: “13 “Fabricación de productos textiles”). - Tiempo de formado la empresa, mínimo 3 años. - Tiempo en el cargo del entrevistado, por lo menos 1 año.
Ámbito Geográfico	Lima Metropolitana
Tipo de aplicación	Entrevista personal.
Duración del trabajo de campo	5 semanas

El tiempo de la realización del cuestionario fue aproximadamente entre 15 a 20 minutos y el horario establecido para la aplicación del cuestionario por parte de los encuestadores fue de 9 am a 6.30 pm, con un horario de almuerzo de 1 a 2 pm. El trabajo de campo estuvo supervisado por un jefe de campo, este supervisor reviso de manera aleatoria un 30% de la producción total del encuestador para corroborar que se esté siguiendo los

parámetros establecidos. Además, se asignó un director encargado del proyecto que hacia seguimiento a los avances y cumplimiento del cronograma, de esta manera se logró aplicar 400 cuestionarios completos y verificados, que cumplían con lo solicitado para esta investigación.

3.5 Procesamiento y Análisis de datos

3.5.1 Procesamiento.

Luego de la aplicación del instrumento se realizó el procesamiento de los datos, el cual consto de dos etapas.

- En una primera etapa el 100% de los cuestionarios pasaron por un proceso de digitación en una plantilla en Excel. Luego se proceso los datos ingresados al Excel, para verificar si existen omisiones en sus respuestas; sin embargo, no se elimino ningún cuestionario debido a que todos los cuestionarios fueron respondidos completamente.
- En una segunda etapa la información en Excel se ingresó en el estadístico SPSS versión 22 para los análisis pertinentes. Cabe mencionar que se realizó una segunda revisión para comparar el correcto ingreso del cuestionario en físico con la base de datos en SPSS.

3.5.2 Análisis de datos.

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos para la presente investigación, se ha dividido en cuatro etapas el análisis de los datos: (a) Análisis descriptivo para las características de los participantes, (b) Análisis de confiabilidad, (c) Análisis factorial exploratorio para identificar la estructura de los factores, y (d) Análisis factorial confirmatorio mediante el modelo de ecuaciones estructurales con PLS para la validez empírica del modelo.

3.5.1.1 Análisis descriptivo.

Con el objetivo de presentar la información de una manera más sencilla de comprender y facilitar la interpretación de los datos se realizó un análisis descriptivo debido a que según Anderson, Sweeney y Williams (2012) un análisis descriptivo consta en presentar de manera resumida una base de datos, estos resúmenes pueden ser gráficos, tablas y número (promedio o media). Para describir las características de los encuestados como la edad, género, puesto de trabajo y nivel de estudios se realizó una tablas cruzadas en el cual se presenta la información mediante frecuencias relativas. Para identificar los estilos de liderazgo de los Millennials se siguió el procedimiento propuesto en el manual del MLQ que fue desarrollado por Bass y Avolio (2004).

- Primero se agruparon las preguntas según cada estilo de liderazgo y sus escalas. Para el estilo de liderazgo transformacional se tienen las escalas influencia idealizada – atributo (preguntas 10, 18, 21 y 25), influencia idealizada – comportamiento (preguntas 6, 14, 23 y 24), motivación inspiracional (preguntas 9, 13, 26 y 36), estimulación intelectual (preguntas 2, 8, 30 y 32) y consideración individualizada (preguntas 15, 19, 29 y 31). Para el estilo de liderazgo transaccional se tienen las escalas recompensa contingente (preguntas 1, 11, 16 y 35) y administración por excepción activa (preguntas 4, 22, 24 y 27). Para el liderazgo pasivo se tienen las escalas administración por excepción pasiva (preguntas 3, 12, 17 y 20) y laissez faire (preguntas 5, 7, 28 y 33).
- Segundo se procedió a calcular los promedios de cada escala y de cada estilo de liderazgo.
- Tercero se analizaron los resultados. Lo que se indica en el manual del MLQ es que el estilo de liderazgo que obtenga un mayor puntaje (promedio) es el que mayor presencial tiene frente a los demás estilos de liderazgo.

3.5.1.2 Análisis de confiabilidad – Alpha de Cronbach.

Para medir la fiabilidad del instrumento se utilizó el Alpha de Cronbach debido a que, según Ledesma, Ibañez y Mora (2002) de los diversos métodos para estimar la confiabilidad el Alpha de Cronbach es el más usado en ciencias sociales. El resultado de este coeficiente debe de ser mayor a 0.7 debido a que según Cronbach (1951) para valores mayores a 0.7 se considera que existe una alta confiabilidad.

3.5.1.3 Análisis factorial exploratorio.

El análisis factorial exploratorio es un método estadístico multivariado de interdependencia que tiene como objetivo encontrar una estructura de factores subyacentes a un grupo de datos, lo cual permite juntar las variables que tienen una correlación fuerte entre sí (Pérez & Medrano, 2010).

Para realizar el análisis factorial exploratorio (AFE) se siguieron los seis pasos propuestos por Hair, Anderson, Tatham y Black (1999):

- Objetivo del análisis: es identificar una estructura de factores subyacentes a un grupo de datos para los constructos estilos de liderazgo y desempeño.
- Diseño del análisis: en estas partes se considera la cantidad y el tipo de variables, siendo en este caso 400 observaciones y variables categóricas ordinales.
- Supuestos del modelo: Se evalúa si existe suficientemente intercorrelación entre las variables y para ello se utilizan las pruebas de esfericidad de Bartlett y Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) (Pérez & Medrano, 2010). Para afirmar en la primera prueba que las variables se encuentran lo suficientemente intercorrelacionadas el nivel de significancia debe ser a 0.05 (Hair, et al, 1999). Para afirmar en la segunda prueba que las variables se encuentran lo suficientemente intercorrelacionadas debe obtener un valor igual o mayor a 0.5 (Chandler & Lyon, 2001; Hair et al., 1999; Malhotra, 2008). Cabe mencionar que se recomienda la prueba KMO frente al test de esfericidad de

Bartlett debido a que este último puede presentar resultados significativos a pesar de no haber correlaciones considerables entre las variables (Pérez & Medrano, 2010).

- Identificación de los factores y ajuste total: se escoge un método de extracción de factores; estos pueden ser los componentes principales y ejes principales (Kahn, 2006; Pérez & Medrano, 2010). El primero muestra la mayor cantidad de varianza posible en los datos observados y el segundo solo observa la varianza que las variables tienen en común o covarianza (Pérez & Medrano, 2010). El método de componentes principales es el más utilizado y fácil de interpretar cuando se analiza un conjunto grande de variables (Merenda, 1997).
- Interpretación de los factores: luego del procedimiento anterior los resultados se someten a un procedimiento denominado rotación, con el objetivo de eliminar las correlaciones negativas y reducir el numero de correlaciones de cada variable en los diversos factores (Pérez & Medrano, 2010). Existen diversos métodos para la rotación, pero el más utilizado es Varimax (Lloret, Ferreres, Hernández & Tomás, 2014). Este método se concentra en reducir las columnas de la matriz de factores, logrando la máxima reducción posible si solo hay ceros y unos en una columna (Hair, et al, 1999).
- Calificación de la relevancia de los factores: Luego de haber utilizado el análisis de componentes principales y haber analizado la varianza total, se debe observar las comunalidades que son las estimaciones de las varianzas compartidas o común entre las variables y el resultado de estas debe de ser mayor a 0.5 (Hair, et al, 1999). Dentro de este paso se encuentra la parte final del análisis factorial exploratorio que es interpretar y designar los factores, lo cual se logra con la matriz rotada (Pérez & Medrano, 2010).

3.5.1.4 Análisis factorial Confirmatorio – Modelo de Ecuaciones Estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM)

Para poder validar el modelo teórico se utilizó el análisis factorial confirmatorio mediante el modelo de ecuaciones estructurales con la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) debido a que esta técnica permite realizar el modelo de ecuaciones estructurales con datos que no siguen una distribución normal.

El análisis factorial confirmatorio es un método estadístico que se utiliza como un posible modelo de medición sobre la base de una teoría a ser probada; aquí se señala el número de factores y el patrón de relación entre el indicador y las cargas factoriales de antemano (Aráuz, 2015). La principal diferencia entre análisis factorial exploratorio y el confirmatorio es que este último parte de una teoría que orienta la definición del constructo (Pérez & Medrano, 2010).

De las diversas técnicas multivariantes el modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) permite realizar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia entre variables frente a las demás técnicas que únicamente pueden realizar una relación al mismo tiempo (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Esta técnica nació como una técnica para analizar modelos complejos, relaciones causales y para expresar condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento (Martínez & Fierro, 2018). Es importante mencionar que el PLS-SEM puede ser utilizado tanto para los estudios explicativos como los predictivos (Henseler, Hubona y Ray, 2016; Hair et al., 2017)

Con respecto a las ventajas PLS-SEM, Hair et al. (2017) sostiene que esta técnica tiene diversas ventajas frente a las demás técnicas SEM como: (a) se puede usar en tamaños pequeños de muestra y no es necesario que se tenga una distribución normal de los datos; (b) se puede emplear en constructos que tengan pocos ítems; (c) busca maximizar la cantidad de varianza explicada; (d) en la estimación del modelo de medida no se fijan criterios de bondad

de ajuste; y (e) la evaluación estructural del modelo analiza los R cuadrados, la relevancia predictiva, el tamaño y la significancia de los coeficientes de regresión estandarizados (coeficientes path) y los tamaños de los efectos.

Hair et al. (2017) considera que para utilizar la técnica PLS-SEM se deben de seguir nueve pasos: (a) especificación del modelo estructural, (b) especificación del modelo de medida, (c) recolección de datos y examinación, (d) estimación del modelo, (e) evaluación de medidas formativas, (f) evaluación de medidas reflectivas, (g) evaluación del modelo estructural, (h) análisis avanzados e (i) interpretación de resultados.

Según Martínez y Fierro Moreno (2018) los primeros cuatro pasos propuestos por Hair et al. (2017) se considera como la etapa de preevaluación y las siguientes etapas como la etapa de evaluación del modelo.

Para realizar el modelo de ecuaciones estructurales mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales se calculó la confiabilidad de los constructos y la validez de convergencia debido a que está técnica calcula sus propias cargas factoriales (Shook, Ketchen, Hult & Kacmar, 2004). Para la estimar la fiabilidad el software SmartPLS proporciona el Alpha de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta (Martínez & Fierro, 2018). Según Chin (1998) se debe de utilizar la fiabilidad compuesta en vez que el Alpha de Cronbach cuando se realiza el análisis de ecuaciones estructurales mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales debido que Alpha de Cronbach no asume que todos los indicadores reciben la misma ponderación. Nunnally y Bernstein (1994) sostienen que si el resultado de la fiabilidad compuesta es mayor a 0.7, se puede afirmar que las variables compuestas son fiables. Para la validez de convergencia se utiliza la Varianza Extraída Promedio (AVE) (Martínez & Fierro, 2018). Esta medida indica la cantidad de variación de indicadores explicados por el constructo latente, estos deben de ser mayores a 0.5 para poder decir que los ítems explican más del 50% de la varianza de sus respectivas dimensiones de la

investigación (Hair et al., 2017). Cabe mencionar, que previo a la regresión de mínimos cuadrados parciales se debe de identificar la distribución de los datos con el objetivo de seleccionar la técnica de ecuaciones estructurales a utilizar; debido a que existen técnicas que dentro de sus restricciones se encuentra que los datos deben de seguir una distribución normal (Hair et al., 2017). Las pruebas más comunes para identificar si los datos siguen una distribución normal son Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk (Hair et al., 1999); estos deben de ser menores a 0.05 para afirmar que los datos no siguen una distribución normal (Bustos, Acevedo & Lozano, 2019).

Con respecto a validez discriminante el cual muestra si las variables son independientes entre sí (Hair et al., 2017). Se utilizó los criterio de Fornell y Larcker, el criterio de cargas factoriales cruzadas y el criterio HTMT; en el primer criterio debe ser mayor que la correlación entre los constructos (Gomes & Wojahn, 2017), en el segundo criterio las cargas deben de tener mayor valor en el constructo que en otros (Gomes & Wojahn, 2017) y en el tercer criterio los resultados deben de ser menores a 0.9 (Martínez & Fierro, 2018).

En relación al ajuste del modelo se tiene el ajuste estructural y el ajuste global. Para el ajuste estructural del modelo se deben de calcular la estimación de colinealidad, medición del R^2, determinación de los tamaños de los efectos (f^2) y valoración del Q^2 (Martínez & Fierro, 2018). En cambio para el ajuste global del modelo se deben de calcular la Raíz media cuadrática estandarizada residual (SRMR), la distancia geodésica (d_G), y la distancia euclidiana al cuadrado (d_ULS) (Martínez & Fierro, 2018).

Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados

El presente capítulo está compuesto de 4 partes. En la primera se muestra mediante el análisis descriptivo las características demográficas de los encuestados, el cargo que poseen y nivel de estudios; además, se presenta un análisis descriptivo de la variable estilos de liderazgo. En la segunda parte mediante el calculó del Alpha de Cronbach se analizó la confiabilidad del instrumento. En la tercera parte se presenta el análisis factorial exploratorio y en la parte final se realiza el análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales.

4.1 Análisis descriptivo

4.1.1 Características demográficas de la muestra.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, en la Tabla 19 se observa que la mayor proporción de los encuestados son del género femenino (53%), mientras que el 47% pertenecen al género masculino. En relación a la edad, se observa que la mayor proporción se encuentra entre la edad de 37 a 40 años (56.5%), seguidos por las edades entre 31 a 36 años (23.8%), entre 26 a 30 años (14.3%) y de 20 a 25 años (5.5%). Asimismo, el 59% de los encuestados del género masculino y el 54.2% del género femenino pertenecen a las edades entre 37 a 40 años.

Con respecto al puesto de los encuestados, se observa que el 42.3% son dueños y 41.5% administradores. De los dueños, el 42% pertenecen al género masculino y el 42.5% al género femenino. Finalmente, respecto al nivel de educación, los grados que prevalecen son los niveles no universitaria (otros) y superior universitaria (bachiller, licenciado, maestría y doctorado) con 63% y 37%, respectivamente.

Tabla 19

Distribución de la Muestra Según Caracteríscas Demográficas

Características demográficas	Total		Género			
			Masculino		Femenino	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Género	400	100%	188	47%	212	53%
Edad						
Entre 20 a 25 años	22	5.5%	5	2.7%	17	8.0%
Entre 26 a 30 años	57	14.3%	32	17.0%	25	11.8%
Entre 31 a 36 años	95	23.8%	40	21.3%	55	25.9%
Entre 37 a 40 años	226	56.5%	111	59.0%	115	54.2%
Puesto						
Administrador	166	41.5%	71	37.8%	95	44.8%
Dueño	169	42.3%	79	42.0%	90	42.5%
Gerente	61	15.2%	37	19.7%	24	11.3%
Jefe	4	1.0%	1	0.5%	3	1.4%
Nivel de estudios						
Bachiller	107	26.8%	54	28.7%	53	25.0%
Doctorado	2	0.5%	2	1.1%	0	0.0%
Licenciado	34	8.5%	17	9.0%	17	8.0%
Maestria	5	1.3%	3	1.6%	2	0.9%
Otros	252	63.0%	112	59.6%	140	66.0%

Cabe mencionar que la cantidad de encuestados fue tal cual a lo mencionado en el tamaño de muestra. Con ello se obtiene que el 68.5% de los Millennials encuestados sus empresas se encuentra en los distritos de La Victoria (33.25%), San Juan de Lurigancho (14%), Ate (7.75%), Lima (5.25%), San Martín de Porres (4.5%) y San Luis (3.75%). Estos distritos pertenecen a las zonas: Lima Centro (La Victoria, Lima y San Luis), Lima Este (Ate y San Juan de Lurigancho) y Lima Norte (San Martín de Porres) (CPI, 2019).

1.1.2 Estadísticos descriptivos de la variable estilos de liderazgo.

Para este análisis se siguieron los pasos mencionados en el manual del MLQ propuesto por Bass y Avolio (2004). Primero se agruparon las preguntas según cada estilo de

liderazgo y sus escalas. Segundo se calculó los promedios de cada escala y cada estilo de liderazgo; por ejemplo para calcular el promedio del estilo de liderazgo transformacional se suman los puntajes obtenidos de las escalas influencia idealizada – atributo (2.72), influencia idealizada – comportamiento (3.09), motivación inspiracional (3.38), estimulación intelectual (2.95) y consideración individualizada (2.77), el resultado se divide entre cinco y se obtiene como resultado el puntaje de 2.98; este procedimiento se siguio tanto para cada escala como para cada estilo. Tercero se analizaron los resultados teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo que obtenga un mayor puntaje (promedio) es el que mayor presencial tiene frente a los demás estilos de liderazgo. En la Tabla 20 se presentan los resultados obtenidos. Lo que se observa en esta tabla es que existe una mayor presencia del estilo de liderazgo transformacional (2.98) en los encuestados frente al transaccional (2.86) y pasivo (1.53). Además, estas presencias de estilos de liderazgo se mantienen tanto para los hombres como para las mujeres.

Tabla 20

Estadístico Descriptivo de la Variable Estilos de Liderazgo

			Género			
			Masculino		Femenino	
Variable / Dimensión	N	Media	Absoluto	Media	Absoluto	Media
Liderazgo Transformacional	400	2.98	187	2.98	213	2.98
Influencia Idealizada (Atributo)	400	2.72	187	2.76	213	2.69
Influencia Idealizada (Comportamiento)	400	3.09	187	3.10	213	3.08
Motivación Inspiracional	400	3.38	187	3.34	213	3.42
Estimulación Intelectual	400	2.95	187	2.91	213	2.98
Consideración Individualizada	400	2.77	187	2.78	213	2.75
Liderazgo Transaccional	400	2.86	187	2.85	213	2.86
Recompensa contingente	400	3.01	187	2.99	213	3.03
Administración por excepción (Activo)	400	2.70	187	2.71	213	2.70
Liderazgo Pasivo	400	1.53	187	1.63	213	1.44
Administración por excepción (Pasivo)	400	1.48	187	1.65	213	1.33
Laissez Faire	400	1.58	187	1.62	213	1.55

4.2 Confiabilidad del instrumento

Para medir la fiabilidad del instrumento se utilizó el Alpha de Cronbach, el cual se presenta en la Tabla 21. Como se observa el Alpha de la variable estilos de liderazgo y de desempeño es de 0.718 y 0.806, respectivamente. No obstante los alphas de ciertas dimensiones hayan tenido valores alrededor del 0.5, al evaluar el alpha por constructo los resultados salieron mayores a 0.7. Con respecto al Alpha de Cronbrach del instrumento es de 0.751 lo cual según mencionado por Cronbach (1951) para valores mayores a 0.7 se considera que existe una alta confiabilidad.

Tabla 21

Alpha de Cronbach

Dimsensión	Factor	Alpha por Dimensiones	Alpha por constructo	Alpha del instrumento
Transformacional	Influencia idealizada (Atributo) Influencia idealizada (comportamiento) Motivación inspiracional Estimulación intelectual Consideración individual	0.701	0.718	
Transaccional	Recompensa contingente Administración por excepción activo	0.477		
Pasivo	Administración por excepción pasivo Laissez Fair	0.52		
Financiero	Incremento ventas Incremento Utilidad Margen bruto Adecuado	0.797		0.751
	Incremento ventas (%) Margen bruto (%) Incremento Margen bruto /%) Margen neto (%) Incremento de Margen neto (%)	0.915	0.806	
No financiero	Trabajadores Clientes Mercado	0.626		

4.3 Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

Con el propósito de conocer los ítems y dimensiones de cada constructo se procedió a realizar el Análisis Factorial Exploratorio. Para ello se siguieron los pasos propuestos Hair, Anderson, Tatham y Black (1999).

1. Realizar las pruebas del test de esfericidad de Bartlett y la prueba de Kaiser-Mayer-Olikin (KMO).
2. Realizar la extracción de factores mediante el método de componentes principales utilizando el método de rotación Varimax.
3. Analizar las comunalidades, la varianza total explicada y la matriz de componente rotado.
4. Interpretar y designar los factores

Cabe mencionar que los pasos del uno al cuatro se realizarón para cada estilo de liderazgo, mientras que para el constructo desempeño se trabajó todas sus dimensiones en conjunto.

4.3.1 Análisis Factorial Exploratorio de los Estilos Liderazgo.

Análisis Factorial Exploratorio dimensión Liderazgo Transformacional

Se realizaron las pruebas de esfericidad de Bartlett y Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) para validar los supuestos. La primera prueba dio como resultado un nivel de significancia menor de 0.05, por lo que se puede afirmar que las variables se encuentran lo suficientemente intercorrelacionadas (Hair et al., 1999). La segunda prueba dio como resultado un valor mayor a 0.5 por lo que se puede decir que el análisis factorial es apropiado (Chandler & Lyon, 2001; Hair et al., 1999; Malhotra, 2008). Estos resultados se pueden observar en la Tabla 22.

Tabla 22

Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Transformacional Inicial

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.778
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	937.661
	gl	190
	Sig.	0.000

En el segundo paso se realizó la extracción de los factores con el objetivo de confirmar que los ítems carguen en el factor esperado. Al revisar las comunalidades se obeserva que los ítems 6, 8, 9, 15, 23, 26, 29 y 30 tienen valores menores a 0.5 (ver Tabla 23). Asimismo, se obtuvo 7 factores que presentan una varianza total explicada de 53.668% (ver Tabla 24) y en la Tabla 25 se muestran los items con sus respectivas cargas factoriales.

Al ser las comunalidades menores a 0.5 se realizó ocho procesos factoriales mediante el análisis de la matriz de componente rotado en donde se eliminaron 7 ítems (Hair et al., 1999) obteniendo como resultados 13 ítems de un total de 20. En la Tabla 26 se presentan los nuevos resultados de la prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett que luego de los ocho procesos factoriales siguieron siendo mayores a 0.5 para el primero y menores a 0.05 para el segundo por lo que se puede afirmar que el análisis factorial es apropiado (Chandler & Lyon, 2001; Hair et al., 1999; Malhotra, 2008) y que las variables se encuentran lo suficientemente intercorrelacionadas (Hair et al., 1999). En la Tabla 27 se muestra las nuevas comunalidades que son mayores a 0.5 y en la Tabla 28 la varianza total explicada, la cual dio como resultado 63.72% por lo que se considerada como satisfactoria por estar por encima del 60% (Hair et al., 1999). Asimismo, producto de la matriz de componente rotado se obtuvo seis factores, todos con cargas factoriales arriba de 0.5 (ver Tabla 29).

Tabla 23

Comunalidades del Liderazgo Transformacional Inicial

Comunalidades	
	Extracción
10.Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo	0.68
18.Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	0.64
21.Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	0.77
25.Demuestro un sentido de poder y confianza	0.63
6.Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0.47
14.Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0.52
23.Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas	0.46
34.Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	0.67
9.Hablo con optimismo acerca del futuro	0.35
13.Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	0.58
26.Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro	0.46
36.Expreso confianza en que las metas serán logradas	0.55
2.Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas	0.53
8.Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas	0.41
30.Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos	0.45
32.Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	0.60
15.Dedico tiempo a enseñar y entrenar	0.35
19.Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	0.63
29.Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí	0.41
31.Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	0.58

Tabla 24

Varianza Total Explicada del Liderazgo Transformacional Inicial

Varianza total explicada						
	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
Componente	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.519	17.595	17.595	2.130	10.649	10.649
2	1.508	7.542	25.137	1.818	9.090	19.739
3	1.309	6.546	31.684	1.501	7.503	27.243
4	1.152	5.759	37.443	1.457	7.284	34.527
5	1.143	5.713	43.156	1.455	7.273	41.800
6	1.100	5.498	48.654	1.268	6.342	48.142
7	1.003	5.014	53.668	1.105	5.526	53.668

Luego, se interpretaron, definieron y nombraron los factores obtenidos. Estos factores difieren de los factores propuestos por Bass y Avolio (2004), tanto en la cantidad de factores como en los ítems que forman cada factor. Para definirlos y nombrarlos se reviso las definiciones desarrolladas en el marco teórico sobre las dimensión del liderazgo transformacional, de esta forma se definieron poner los nombres de los factores en orden de aparición en la Tabla 29 (Factor 1: Consideración Individualizada, compuesto por los ítems 31, 32 y 36; Factor 2: : Motivación Inspiracional, compuesto por los ítems 6, 13 y 14; Factor 3, Influencia Idealizada (Comportamiento), compuesto por los ítems 18 y 19; Factor 4: Influencia Idealizada (Atributo), compuesto por los ítems 21 y 34, Factor 5: Estimulación Intelectual, compuesto por los ítems 2 y 8; Factor 6: Carisma, compuesto por el ítem 25). Para el último factor que incluye el ítem 25 sobre demuestro un sentido de poder y confianza se le nombró como Carisma debido a que según Escandon y Hurtado (2016) el liderazgo carismático se basa en la capacidad de la persona en confiar en sí mismo, transmitir su visión y tienen poder para expresar su pensamiento y su conducta.

Tabla 25

Matriz de Componente Rotado del Liderazgo Transformacional Inicial

Matriz de componente rotado[a]							
	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
32.Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	**0.736**	0.057	-0.047	0.171	0.112	-0.015	0.081
31.Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	**0.713**	0.176	0.129	0.092	0.083	0.095	-0.015
30.Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos	**0.611**	0.063	0.147	-0.050	0.173	-0.051	0.137
15.Dedico tiempo a enseñar y entrenar	0.314	0.234	0.195	0.280	0.012	0.148	-0.233
14.Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0.186	**0.692**	-0.032	0.040	0.000	0.063	0.015
13.Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	0.132	**0.650**	-0.160	-0.109	0.323	0.048	0.008
6.Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	-0.015	**0.591**	0.217	0.126	-0.164	0.162	-0.050
18.Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	0.130	-0.75	**0.769**	0.025	0.031	0.112	-0.098
19.Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	0.085	0.103	**0.669**	-0.052	-0.096	-0.237	0.313
34.Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	0.101	-0.094	0.004	**0.791**	0.029	0.149	0.041
36.Expreso confianza en que las metas serán logradas	0.369	0.339	-0.091	**0.537**	-0.031	-0.010	0.019
21.Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	-0.259	0.214	0.178	**0.496**	0.338	-0.476	0.183
25.Demuestro un sentido de poder y confianza	0.125	-0.046	-0.042	-0.053	**0.780**	0.016	0.036
26.Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro	0.335	0.121	0.081	0.238	**0.503**	0.090	-0.085
9.Hablo con optimismo acerca del futuro	0.113	0.295	-0.135	0.051	0.296	0.244	0.280
2.Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas	0.009	0.212	-0.086	0.101	-0.002	**0.681**	0.087
8.Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas	-0.193	0.202	0.249	0.003	0.183	**0.419**	0.253
23.Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas	0.178	-0.059	0.338	0.247	0.282	**0.405**	-0.053
10.Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo	0.189	-0.022	0.110	0.076	0.012	0.110	**0.781**
29.Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí	0.265	0.307	0.219	0.078	0.292	-0.027	-0.330

Tabla 26

Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Transformacional Final

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.672
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	482.130
	gl	78
	Sig.	0.000

Tabla 27

Comunalidades del Liderazgo Transformacional Final

Comunalidades	
	Extracción
18.Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	0.623
21.Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	0.780
25.Demuestro un sentido de poder y confianza	0.753
14.Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0.553
34.Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	0.775
13.Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	0.630
36.Expreso confianza en que las metas serán logradas	0.560
2.Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas	0.638
8.Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas	0.523
32.Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	0.634
19.Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	0.607
31.Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	0.669
6.Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0.538

Tabla 28

Varianza Total Explicada del Liderazgo Transformacional Final

Varianza total explicada						
	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
Componente	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.428	18.680	18.680	1.778	13.676	13.676
2	1.400	10.770	29.450	1.575	12.119	25.795
3	1.236	9.507	38.957	1.369	10.531	36.326
4	1.120	8.613	47.570	1.239	9.532	45.858
5	1.059	8.143	55.713	1.227	9.439	55.297
6	1.041	8.005	63.718	1.095	8.421	63.718

Tabla 29

Matriz de Componente Rotado del Liderazgo Transformacional Final

Matriz de componente rotado[a]						
	Componente					
	1	2	3	4	5	6
32.Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	**0.778**	0.084	0.041	0.013	-0.059	0.130
31.Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	**0.750**	0.167	0.226	-0.083	0.078	0.119
36.Expreso confianza en que las metas serán logradas	**0.532**	0.310	-0.91	0.385	0.023	-0.155
14.Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0.210	**0.707**	-0.020	0.019	0.091	-0.018
13.Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	0.149	**0.674**	-0.118	-0.038	0.060	0.367
6.Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	-0.005	**0.589**	0.142	0.150	0.198	-0.330
19.Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	-0.009	0.39	**0.769**	0.116	-0.021	0.005
18.Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	0.188	-0.073	**0.769**	0.116	-0.021	0.005
21.Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	-0.124	0.160	0.153	**0.800**	-0.195	0.195
34.Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	0.369	-0.255	-0.077	**0.615**	0.421	-0.112
2.Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas	0.126	0.142	-0.121	-0.105	**0.759**	-0.014
8.Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas	-0.197	0.159	0.250	0.062	**0.602**	0.172
25.Demuestro un sentido de poder y confianza	0.138	0.001	-0.015	0.102	0.099	**0.84**

Análisis Factorial Exploratorio dimensión Liderazgo Transaccional

Se realizaron las pruebas de esfericidad de Bartlett y Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) para validar los supuestos. La primera prueba dio como resultado un nivel de significancia menor de 0.05, por lo que se puede afirmar que las variables se encuentran lo suficientemente intercorrelacionadas (Hair et al., 1999). La segunda prueba dio como resultado un valor mayor a 0.5 por lo que se puede decir que el análisis factorial es apropiado (Chandler & Lyon, 2001; Hair et al., 1999; Malhotra, 2008). Estos resultados se pueden observar en la Tabla 30.

Tabla 30

Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Transaccional Inicial

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.640
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	157.288
	gl	28
	Sig.	0.000

En el segundo paso se realizó la extracción de los factores con el objetivo de confirmar que los ítems carguen en el factor esperado. Al revisar las comunalidades se obeserva que los ítems 1, 4, 11, 16, 22, 24 y 27 tienen valores menores a 0.5 (ver Tabla 31). Asimismos, se obtuvo 2 factores que presentan una varianza total explicada de 37.966% (ver Tabla 32) y en la Tabla 33 se muestran los items con sus respectivas cargas factoriales.

Al ser las comunalidades menores a 0.5 se realizó cinco procesos factoriales mediante el análisis de la matriz de componente rotado en donde se eliminaron 4 ítems (Hair et al., 1999) obteniendo como resultados 4 ítems de un total de 8. En la Tabla 34 se presentan los nuevos resultados de la prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett que luego de los cinco procesos factoriales siguieron siendo mayores a 0.5 para el primero y menores a 0.05 para el segundo por lo que se puede afirmar que el análisis factorial es apropiado (Chandler & Lyon,

2001; Hair et al., 1999; Malhotra, 2008) y que las variables se encuentran lo suficientemente intercorrelacionadas (Hair et al., 1999). En la Tabla 35 se muestra las nuevas comunalidades que son mayores a 0.5 y en la Tabla 36 la varianza total explicada, la cual dio como resultado 62.04% por lo que se considerada como satisfactoria por estar por encima del 60% (Hair et al., 1999). Asimismo, producto de la matriz de componente rotado se obtuvo 2 factores, todos con cargas factoriales arriba de 0.5 (ver Tabla 37).

Luego, se interpretaron, definieron y nombraron los factores obtenidos. Estos factores coinciden con los factores propuesto por Bass y Avolio (2004). Por lo que de esta forma se definieron poner los nombres de los factores en orden de aparición en la Tabla 37 (Factor 1: Administración por Excepción (Activo) compuesto por lo ítems ítems 4 y 24; Factor 2: Recompensa por Contingencia, compuesto por los ítems 11 y 35).

Tabla 31

Comunalidades del Liderazgo Transaccional Inicial

Comunalidades	
	Extracción
1.Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos	0.276
11.Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	0.472
16.Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño	0.378
35.Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas	0.627
4.Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	0.407
22.Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas	0.287
24.Llevo cuenta de todos los errores	0.344
27.Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas	0.246

Tabla 32

Varianza Total Explicada del Liderazgo Transaccional Inicial

Varianza total explicada						
	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
Componente	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1.812	22.649	22.649	1.777	22.210	22.210
2	1.225	15.317	37.966	1.261	15.756	37.966

Tabla 33

Matriz de Componente Rotado del Liderazgo Transaccional Inicial

Matriz de componente rotadoa		
	Componente	
	1	2
4.Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	**0.629**	-0.108
16.Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño	**0.609**	0.086
24.Llevo cuenta de todos los errores	**0.584**	-0.060
27.Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas	**0.494**	0.047
22.Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas	**0.488**	0.792
35.Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas	0.011	**0.792**
11.Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	0.294	**0.621**
1.Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos	0.319	**-0.418**

Tabla 34

Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Transaccional Final

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.516
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	50.069
	gl	6
	Sig.	0.000

Tabla 35

Comunalidades del Liderazgo Transaccional Final

Comunalidades	
	Extracción
11.Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	0.615
35.Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas	0.675
4.Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	0.592
24.Llevo cuenta de todos los errores	0.599

Tabla 36

Varianza Total Explicada del Liderazgo Transaccional Final

Varianza total explicada						
Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1.337	33.434	33.434	1.245	31.114	31.114
2	1.144	28.604	62.038	1.237	30.925	62.038

Tabla 37

Matriz de Componente Rotado del Liderazgo Transaccional Final

Matriz de componente rotado[a]		
	Componente	
	1	2
24.Llevo cuenta de todos los errores	**0.773**	0.034
4.Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	**0.769**	0.026
35.Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas	-0.125	**0.812**
11.Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	0.199	**0.759**

Análisis Factorial Exploratorio dimensión Liderazgo Pasivo

Se realizaron las pruebas de esfericidad de Bartlett y Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) para validar los supuestos. La primera prueba dio como resultado un nivel de significancia

menor de 0.05, por lo que se puede afirmar que las variables se encuentran lo suficientemente intercorrelacionadas (Hair et al., 1999). La segunda prueba dio como resultado un valor mayor a 0.5 por lo que se puede decir que el análisis factorial es apropiado (Chandler & Lyon, 2001; Hair et al., 1999; Malhotra, 2008). Estos resultados se pueden observar en la Tabla 38.

Tabla 38

Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Pasivo Inicial

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.624
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	210.557
	gl	28
	Sig.	0.000

En el segundo paso se realizó la extracción de los factores con el objetivo de confirmar que los ítems carguen en el factor esperado, para ello se realizó dos procesos factoriales mediante el análisis de la matriz de componente rotado en donde se eliminó 1 ítem (pregunta 7) cuya comunalidad no era mayor a 0.5 (Hair et al., 1999) obteniendo como resultados 7 ítems de un total de 8. En la Tabla 39 se presentan los nuevos resultados de la prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett que luego de dos procesos factoriales siguieron siendo mayores a 0.5 para el primero y menores a 0.05 para el segundo por lo que se puede afirmar que el análisis factorial es apropiado (Chandler & Lyon, 2001; Hair et al., 1999; Malhotra, 2008) y que las variables se encuentran lo suficientemente intercorrelacionadas (Hair et al., 1999). En la Tabla 40 se muestra las nuevas comunalidades que son mayores a 0.5 y en la Tabla 41 se observa la varianza total explicada, la cual dio como resultado 58.38% por lo que se considerada como satisfactoria por estar por encima del 50% (Merenda, 1997). Asimismo, producto de la matriz de componente rotado se obtuvo 3 factores, todos con cargas factoriales arriba de 0.5 (ver Tabla 42).

Tabla 39

Prueba de KMO y Bartlett del Liderazgo Pasivo Final

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.609
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	180.978
	gl	21
	Sig.	0.000

Tabla 40

Comunalidades del Liderazgo Pasivo Final

Comunalidades	
	Extracción
3.No interfiero hasta que los problemas se tornan serios	0.527
12.Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	0.670
17.Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle"	0.541
20.Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	0.640
5.Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0.641
28.Evito tomar decisiones	0.544
33.Tardo en responder a preguntas urgente	0.523

Tabla 41.

Varianza Total Explicada del Liderazgo Pasivo Final

Varianza total explicada						
Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1.782	25.459	25.459	1.435	20.501	20.501
2	1.299	18.558	44.017	1.335	19.065	39.566
3	1.006	14.365	58.382	1.317	18.816	58.382

Luego, se interpretaron, definieron y nombraron los factores obtenidos. Estos factores difieren de los factores propuestos por Bass y Avolio (2004), tanto en la cantidad de factores como en los ítems que forman cada factor. Para definirlos y normbrarlos se revisó las

definiciones desarrolladas en el marco teórico sobre las dimensión del liderazgo pasivo, de esta forma se definieron poner los nombres de los factores en orden de aparición en la Tabla 42 (Factor 1: Administración por Excepción (Pasivo), compuesto por los ítems 12 y 20; Factor 2: Laissez Faire, compuesto por los ítems 17, 28 y 33; Factor 3: Liberal, compuesto por los ítems 3 y 5). Para el último factor que incluye los ítems 3 y 5 se le nombró como Liberal debido a que según Escandon y Hurtado (2016) un líder liberal no participa y no busca interferir en las actividades del grupo, proporciona los recursos necesarios para que se realicen las tareas y les da la libertad a los empleados para que actúen y decidan; solo interviene cuando se le solicita.

Tabla 42

Matriz de Componente Rotado del Liderazgo Pasivo Final

Matriz de componente rotado[a]			
	Componente		
	1	2	3
12.Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	**0.818**	0.005	0.029
20.Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	**0.787**	0.112	0.092
28.Evito tomar decisiones	0.000	**0.735**	0.055
17.Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle"	0.254	**0.689**	-0.37
33.Tardo en responder a preguntas urgente	-0.193	**0.545**	0.434
5.Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0.209	-0.14	**0.773**
3.No interfiero hasta que los problemas se tornan serios	-0.021	0.095	**0.719**

4.3.4 Análisis Factorial Exploratorio del Desempeño.

Se realizaron las pruebas de esfericidad de Bartlett y Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) para validar los supuestos. La primera prueba dio como resultado un nivel de significancia menor de 0.05, por lo que se puede afirmar que las variables se encuentran lo suficientemente intercorrelacionadas (Hair et al., 1999). La segunda prueba dio como resultado un valor mayor a 0.5 por lo que se puede decir que el análisis factorial es apropiado (Chandler &

Lyon, 2001; Hair et al., 1999; Malhotra, 2008). Estos resultados se pueden observar en la Tabla 43.

Tabla 43

Prueba de KMO y Bartlett del Desempeño Inicial

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.800
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2084.242
	gl	55
	Sig.	0.000

En el segundo paso se realizó la extracción de los factores con el objetivo de confirmar que los ítems cargan en el factor esperado, para ello se realizó dos procesos factorial mediante el análisis de la matriz de componente rotado en donde se eliminó 1 ítem cuya comunalidad no eran mayor a 0.5 (Hair et al., 1999) obteniendo como resultados 10 ítems de un total de 11. En la Tabla 44 se presentan los nuevos resultados de la prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett luego de los ocho procesos factoriales siguieron siendo mayores a 0.5 para el primero y menores a 0.05 para el segundo por lo que se puede afirmar que el análisis factorial es apropiado (Chandler & Lyon, 2001; Hair et al., 1999; Malhotra, 2008) y que las variables se encuentran lo suficientemente intercorrelacionadas (Hair et al., 1999). En la Tabla 45 se muestra las nuevas comunalidades que son mayores a 0.5 y en la Tabla 46 se observa la varianza total explicada, la cual dio como resultado 73.56% por lo que se considerada como satisfactoria por estar por encima del 60% (Hair et al., 1999). Asimismo, producto de la matriz de componente rotado se obtuvo 3 factores, todos con cargas factoriales arriba de 0.5 (ver Tabla 47).

Luego, se interpretaron, definieron y nombraron los factores. Los factores obtenidos coinciden con los factores propuesto en esta investigación por lo que los factores resultantes se definieron poner los nombres de los factores en orden de aparición en la Tabla 47 (Factor

1: Desempeño Financiero (Cualitativo - Percepción), compuesto por los ítems 37, 38 y 39; Factor 2: Desempeño No Financiero, compuesto por los ítems 41 y 42; Factor 3: Desempeño Financiero (Cuantitativo) compuesto por los ítems 43, 44, 45, 46 y 47).

Tabla 44

Prueba de KMO y Bartlett del Desempeño Final

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.795
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1991.963
	gl	45
	Sig.	0.000

Tabla 45

Comunalidades del Desempeño Final

Comunalidades	
	Extracción
37.Las ventas de este año se han incrementado con respecto al año anterior.	0.724
38.Las utilidad neta de la empresa se ha incrementado con respecto al año anterior.	0.849
39.La empresa cuenta con un margen de ventas (margen bruto) adecuado.	0.571
41.Los clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa.	0.741
42.La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo.	0.702
43.En el último año ¿en qué porcentaje se han incrementado las ventas de la empresa?	0.768
44.¿Qué porcentaje considera usted representa la utilidad bruta de las ventas de la empresa?	0.743
45.¿Considera que este porcentaje (utilidad bruta entre ventas) ha tenido un incremento en el último año? Si su respuesta es sí mencione en que porcentaje sino coloque 0.	0.761
46.¿Qué porcentaje considera usted representa la utilidad neta de las ventas de la empresa?	0.799
47.En el último año ¿en qué porcentaje considera usted se ha incrementado la utilidad neta de la empresa?	0.697

Tabla 46

Varianza Total Explicada del Desempeño Final

Varianza total explicada						
Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3.932	39.320	39.320	3.709	37.093	37.093
2	2.089	20.889	60.208	2.169	21.685	58.779
3	1.335	13.355	73.563	1.478	14.784	73.563

Tabla 47

Matriz de Componente Rotado del Desempeño Final

Matriz de componente rotado[a]			
	Componente		
	1	2	3
37.Las ventas de este año se han incrementado con respecto al año anterior.	0.063	**0.845**	0.082
38.Las utilidad neta de la empresa se ha incrementado con respecto al año anterior.	0.056	**0.918**	0.061
39.La empresa cuenta con un margen de ventas (margen bruto) adecuado.	0.051	**0.754**	-0.020
41.Los clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa.	0.100	-0.025	**0.855**
42.La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo.	0.104	0.119	**0.823**
43.En el último año ¿en qué porcentaje se han incrementado las ventas de la empresa?	**0.848**	0.124	0.183
44.¿Qué porcentaje considera usted representa la utilidad bruta de las ventas de la empresa?	**0.862**	-0.010	0.024
45.¿Considera que este porcentaje (utilidad bruta entre ventas) ha tenido un incremento en el último año? Si su respuesta es sí mencione en que porcentaje sino coloque 0.	**0.861**	-0.071	0.126
46.¿Qué porcentaje considera usted representa la utilidad neta de las ventas de la empresa?	**0.894**	-0.005	-0.018
47.En el último año ¿en qué porcentaje considera usted se ha incrementado la utilidad neta de la empresa?	**0.823**	0.100	0.097

4.4 Análisis Factorial Confirmatorio mediante Ecuaciones Estructurales (SEM)

Para el análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales se utilizó la técnica de mínimos cuadrados parciales. Para ello se siguió los pasos propuestos por Gomes y Wojahn (2017), los cuales tienen en cuenta los pasos propuestos por Hair et al. (2017) y Martínez y Fierro Moreno (2018). Primero se analizó la consistencia interna (fiabilidad compuesta), segundo se revisó la validez convergente, tercero se observó la validez discriminante y cuarto los ajustes del modelo. Previamente a lo mencionado se realizó la prueba de normalidad de los datos debido a que según Hair et al. (2017) para poder realizar el análisis factorial confirmatorio mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales no es necesario que los datos tengan una distribución normal.

4.4.1 Prueba de Normalidad.

El primer paso es escoger la estadística más adecuada para validar el modelo. Para ello se debe de tener en cuenta el supuesto de la normalidad de los datos, por lo que se realizaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnova y Shapiro-Wilk. Los resultados de estas pruebas se observan en la Tabla 48, en donde los valores para ambas pruebas son menores a 0.05 y según Bustos, Acevedo y Lozano (2019) si los valores de significancia (Sig.) son menores a 0.05 no seguirían una distribución normal.

Como se observar que los datos no siguen una distribución normal se procedió a realizar el análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales utilizando la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS), la cual se aplicó al modelo sujeto a contraste resultado del AFE, donde los ítems para cada constructo han sido definidos basados en este análisis. Esta figura se realizó utilizando el software SmartPLS ® versión 3.2.4.

Tabla 48

Prueba de Normalidad

			Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
Dimensión	Factor	Ítems	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Transformacional	Consideración Individual	31, 32, 36	0.196	400	0.000	0.919	400	0.000
	Motivación Inspiracional	6, 13, 14	0.190	400	0.000	0.907	400	0.000
	Influencia Idealizada (Comportamiento)	18, 19	0.115	400	0.000	0.962	400	0.000
	Influencia Idealizada (Atributo)	21, 34	0.194	400	0.000	0.910	400	0.000
	Estimulación Intelectual	2, 8	0.210	400	0.000	0.901	400	0.000
	Carisma	25	0.263	400	0.000	0.800	400	0.000
Liderazgo Transaccional	Administración por Excepción (Activo)	4, 24	0.144	400	0.000	0.943	400	0.000
	Recompensa Contingente	11, 35	0.202	400	0.000	0.909	400	0.000
Liderazgo Pasivo	Administración por Excepción (Pasivo)	12, 20	0.184	400	0.000	0.865	400	0.000
	Laissez Faire	17, 28, 33	0.088	400	0.000	0.973	400	0.000
	Liberal	3, 5	0.117	400	0.000	0.942	400	0.000
Desempeño	Desempeño Financiero (Cualitativo - Percepción)	37, 38, 39	0.149	400	0.000	0.956	400	0.000
	Desempeño Financiero (Cuantitativo)	43, 44, 45, 46, 47	0.184	400	0.000	0.895	400	0.000
	Desempeño No Financiero	41, 42	0.105	400	0.000	0.977	400	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

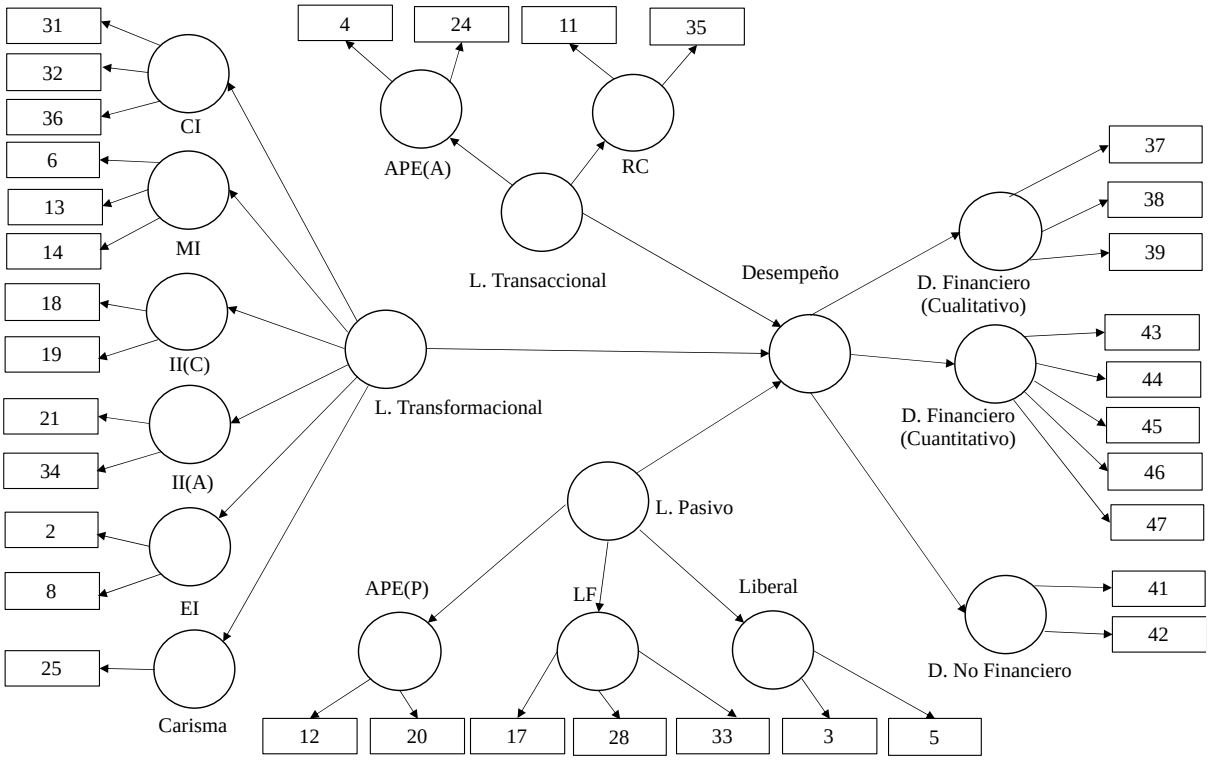


Figura 6. Modelo Sujeto a Contraste

4.4.2 Análisis de Fiabilidad y Validez Convergente del Modelo.

Después de haber realizado la regresión de mínimos cuadrados parciales se observa los resultados en la Tabla 49 que todos los factores cuentan con valores en su fiabilidad compuesta mayores a 0.7, por lo que se puede afirmar que las variables latentes son fiables (Nunnally & Bernstein, 1994). Para analizar si los ítems representan a un único constructo y que no pertenece a más de uno se analiza la validez convergente mediante la Varianza Extraída Promedio (AVE) (Martínez & Fierro, 2018). Estos deben de ser mayores a 0.5 para poder decir que los ítems explican más del 50% de la varianza de sus respectivas dimensiones de la investigación (Martínez & Fierro, 2018). Como se observa los resultados en la Tabla 49 los factores Motivación Inspiracional y Laissez Faire tienen valores menores a 0.5, el primero con un AVE de 0.499 y el segundo con un AVE de 0.46. Por lo que se procedió a revisar las

cargas factoriales de cada factor (ver Figura 7). Para el factor motivación inspiracional el ítem 6 es el que tenía menor carga factorial (0.574) que el ítem 13 (0.734) y el ítem 14 (0.792); y para el factor Laissez Faire el ítem 28 es el que tenía menor carga factorial (0.672) que el ítem 17 (0.689) y el ítem 33 (0.673). Es así que se procedió a eliminar los ítems 6 y 28 para luego volver a realizar la regresión de mínimos cuadrados parciales.

Tabla 49

Análisis de Fiabilidad y Validez Convergente del Modelo Sujeto a Contraste Inicial

Dimensión	Factor	Ítems	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Liderazgo Transformacional	Consideración Individual	31, 32, 36	0.797	0.568
	Motivación Inspiracional	6, 13, 14	0.746	0.499
	Influencia Idealizada (Comportamiento)	18, 19	0.782	0.643
	Influencia Idealizada (Atributo)	21, 34	0.729	0.581
	Estimulación Intelectual	2, 8	0.712	0.558
	Carisma	25	1.000	1.000
Liderazgo Transaccional	Administración por Excepción (Activo)	4, 24	0.759	0.611
	Recompensa Contingente	11, 35	0.758	0.613
Liderazgo Pasivo	Administración por Excepción (Pasivo)	12, 20	0.813	0.685
	Laissez Faire	17, 28, 33	0.719	0.460
	Liberal	3, 5	0.759	0.612
Desempeño	Desempeño Financiero (Cualitativo - Percepción)	37, 38, 39	0.936	0.745
	Desempeño Financiero (Cuantitativo)	43, 44, 45, 46, 47	0.882	0.715
	Desempeño No Financiero	41, 42	0.802	0.575

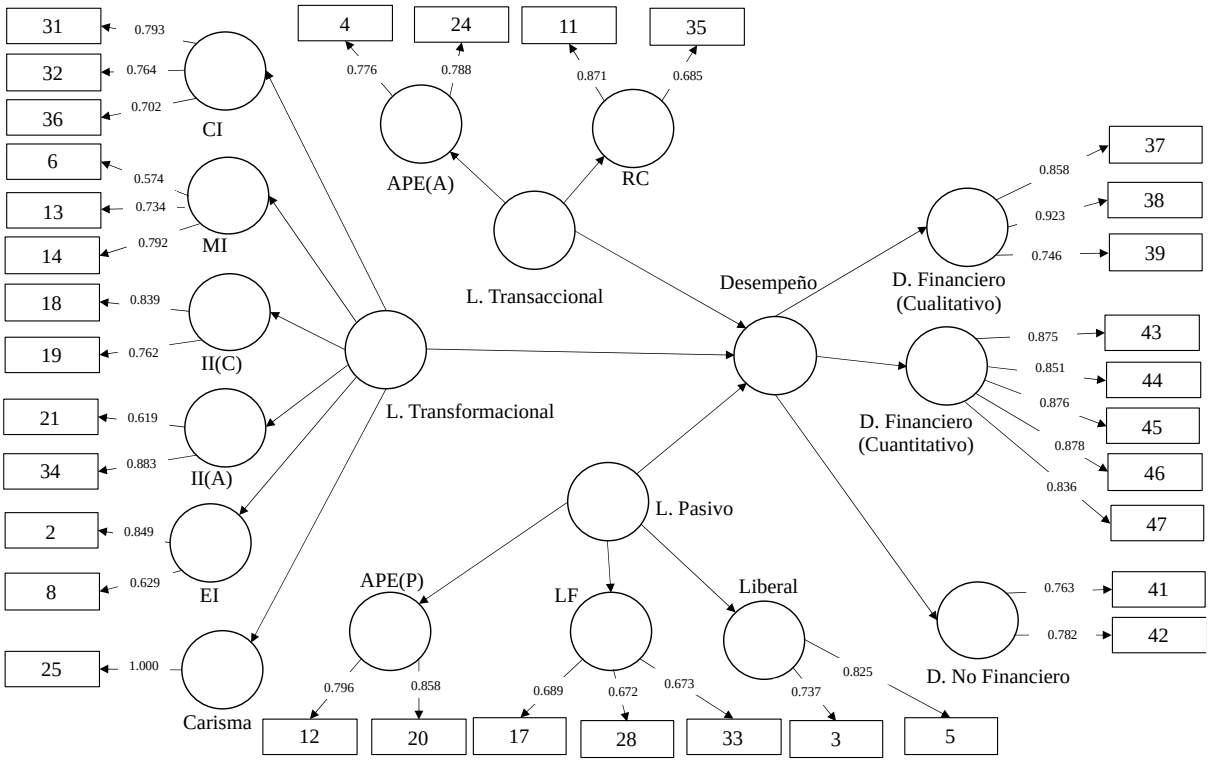


Figura 7. Modelo de Ajuste Inicial

Nota. Las siglas II(A) corresponde a Influencia idealizada (Atributo), II(C) a Influencia idealizada (comportamiento), MI a Motivación inspiracional, EI a Estimulación intelectual, CI a Consideración individual, RC a Recompensa contingente, APE(A) a Administración por excepción activo, APE(P) a Administración por excepción pasivo y LF a Laissez Fair.

Luego de haber realizado nuevamente la regresión de mínimos cuadrados parciales, se obtuvieron los resultados que se presentan en la Tabla 50 y se observan que todos los factores cuentan con valores en su fiabilidad compuesta mayores a 0.7 y con una Varianza Extraída Promedio (AVE) mayores a 0.5. Por lo que se puede afirmar que las variables compuestas son fiables y que los ítems explican más del 50% de la varianza de sus respectivas dimensiones de la investigación.

Además, en la Figura 8 se observan los coeficientes de trayectoria significativos en los valores sobre las líneas que conectan las variables latentes; así como las correlaciones del ítem al total en los valores asociados a cada ítem.

Tabla 50

Análisis de Fiabilidad y Validez Convergente del Modelo Sujeto a Contraste Final

Dimensión	Factor	Ítems	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Liderazgo Transformacional	Consideración Individual	31, 32, 36	0.798	0.568
	Motivación Inspiracional	13, 14	0.807	0.676
	Influencia Idealizada (Comportamiento)	18, 19	0.782	0.643
	Influencia Idealizada (Atributo)	21, 34	0.729	0.581
	Estimulación Intelectual	2, 8	0.711	0.558
	Carisma	25	1.000	1.000
Liderazgo Transaccional	Administración por Excepción (Activo)	4, 24	0.813	0.685
	Recompensa Contingente	11, 35	0.758	0.613
Liderazgo Pasivo	Administración por Excepción (Pasivo)	12, 20	0.813	0.685
	Laissez Faire	17, 33	0.736	0.583
	Liberal	3, 5	0.759	0.612
Desempeño	Desempeño Financiero (Cualitativo - Percepción)	37, 38, 39	0.882	0.715
	Desempeño Financiero (Cuantitativo)	43, 44, 45, 46, 47	0.936	0.745
	Desempeño No Financiero	41, 42	0.802	0.575

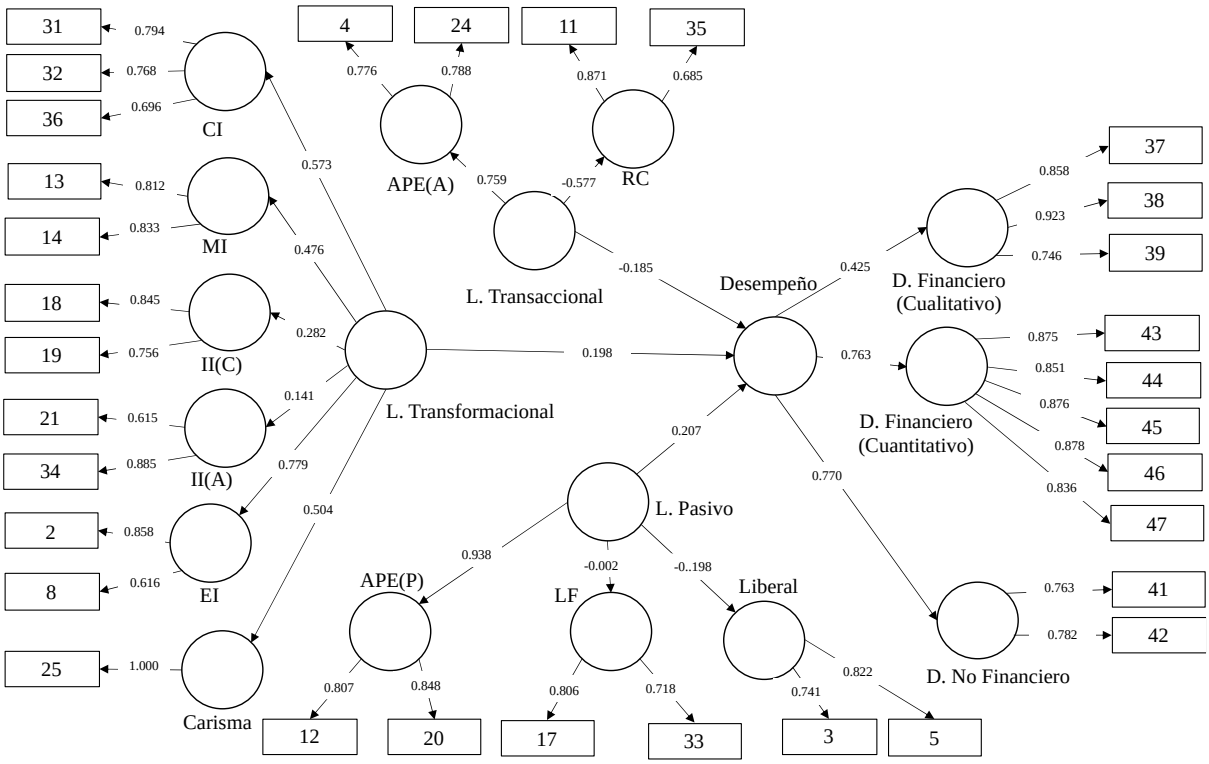


Figura 8. Modelo de Ajuste Final

4.4.3 Validez Discriminante.

La validez discriminante muestra si las variables son independientes entre sí (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017); es decir que una variable determinada es diferente de otras variables. Para ello se utilizó el criterio de Fornell y Larcker, cargas factoriales cruzadas y HTMT.

- El criterio de Fornell y Larcker: compara la raíz cuadrada del AVE con la correlación de las variables latentes, por lo que cada variable latente debe de tener un valor mayor de la raíz cuadra del AVE para mostrar que una variable es diferente a las otras (Martínez & Fierro, 2018). Al revisar la Tabla 51 se puede afirmar mediante este criterio que el modelo tiene validez discriminante ya que la raíz cuadrada del AVE (en negrita) es más alta que las correlaciones entre las demás variables.

- El criterio de cargas factoriales cruzadas: contrasta las cargas factoriales cruzadas de una variable latente con otras, por lo que la carga factorial de una variable latente debe de ser mayor que las otras (Martínez & Fierro, 2018). En la Tabla 52 se observa que las cargas factoriales de cada variable son más altas en comparación las otras variables.
- El criterio Heterotrait-monotrait (HTMT): es una estimación de la correlación entre variables latentes, este debe de ser menor a 0.9 para mencionar que las variables latentes son probablemente diferentes de uno (Martínez & Fierro, 2018). En la Tabla 53 se observa que los valores son menores a 0.9 porque lo que se valida este criterio.

Tabla 51

Matriz de Validación Discriminante Criterio Fornell y Larcker

	IIA	IIC	MI	EI	CI	CARISMA	RC	APEA	APEP	LF	LIBERAL	DF Cuali	DF Cuanti	DNF
IIA	**1.00**													
IIC	0.15	**1.00**												
MI	0.11	0.05	**0.73**											
EI	0.11	0.27	0.16	**1.00**										
CI	0.43	0.33	0.41	0.25	**0.77**									
CARISMA	0.10	0.07	0.17	0.16	0.25	**1.00**								
RC	0.15	0.07	0.17	0.16	0.26	0.21	**0.80**							
APEA	0.26	0.27	0.20	0.17	0.32	0.14	0.19	**0.78**						
APEP	0.01	0.01	0.11	0.07	0.08	0.26	0.03	0.05	**0.80**					
LF	0.10	0.00	0.08	0.17	0.15	0.23	0.15	0.29	0.04	**0.75**				
LIBERAL	0.04	0.05	0.18	0.13	0.12	0.04	0.16	0.05	0.12	0.27	**0.76**			
DF Cuali	0.15	0.22	0.04	0.09	0.14	0.04	0.20	0.27	0.15	0.09	0.00	**0.85**		
DF Cuanti	0.00	0.19	0.03	0.00	0.06	0.06	0.24	0.19	0.16	0.05	0.17	0.14	**0.85**	
DNF	0.16	0.08	0.23	0.07	0.26	0.19	0.10	0.07	0.03	0.18	0.24	0.21	0.19	**0.86**

Nota: Los números que están en negrita y en diagonal pertenecen al criterio de Fornell y Larcker y los demás valores corresponden al criterio de cargas cruzadas.

Tabla 52

Matriz de Validación Discriminante Criterio Cargas Factoriales Cruzadas

Ítems	IIA	IIC	MI	EI	CI	CARISMA	RC	APEA	Liberal	LF	APE P	DFCUALI	DNF	DFCUANTI
21	0.614	0.114	0.091	-0.048	0.067	0.093	0.141	0.045	-0.071	-0.224	0.082	0.012	0.156	-0.046
34	0.886	0.055	0.026	0.162	0.251	0.062	0.241	0.05	-0.001	-0.056	0.059	0.054	0.091	0.008
18	0.077	0.84	-0.01	0.032	0.138	-0.007	0.176	-0.056	0.062	0.005	0.075	0.102	0.099	0.122
19	0.082	0.762	-0.007	0.022	0.077	0.01	0.213	0.025	0.067	-0.086	0.349	0.133	0.053	0.08
13	0.025	-0.049	0.81	0.184	0.259	0.169	0.083	0.139	0.016	0.031	0.006	-0.015	0.164	0.007
14	0.078	0.03	0.834	0.192	0.277	0.039	0.253	0.165	-0.058	0.007	0.058	-0.006	0.144	0.009
2	0.094	-0.014	0.22	0.867	0.112	0.06	0.096	0.184	0.113	0.191	-0.05	0.088	0.074	-0.046
8	0.062	0.089	0.103	0.602	0.041	0.052	0.042	0.009	0.088	0.08	0.19	-0.073	0.117	-0.003
31	0.129	0.199	0.261	0.123	0.794	0.147	0.187	0.169	-0.012	0	0.025	0.054	0.2	0.033
32	0.149	0.076	0.215	0.042	0.771	0.143	0.162	0.132	-0.008	-0.051	0.025	0.138	0.211	0.026
36	0.254	0.024	0.262	0.082	0.693	0.06	0.291	0.124	-0.027	-0.177	0.017	-0.035	0.199	0.005
25	0.094	0.001	0.124	0.074	0.157	1	0.099	0.104	0.001	-0.07	-0.022	-0.042	0.133	-0.074
11	0.142	0.182	0.184	0.18	0.163	0.077	0.835	0.125	-0.003	0.014	0.097	0.085	0.143	0.054
35	0.283	0.198	0.139	-0.049	0.295	0.079	0.733	0.001	-0.112	-0.313	0.014	0.118	0.062	0.042
24	0.001	-0.071	0.104	0.025	0.066	0.196	0.071	0.758	0.132	0.087	-0.081	-0.044	0	-0.252
4	0.091	0.03	0.182	0.204	0.222	-0.024	0.067	0.805	0.199	-0.05	0.012	-0.077	0.029	-0.172
3	0.005	0.096	-0.015	0.089	-0.012	-0.026	-0.075	0.192	0.712	0.165	0.051	0.065	-0.109	-0.243
5	-0.052	0.037	-0.026	0.119	-0.02	0.022	-0.034	0.15	0.845	0.208	0.177	0.131	-0.005	0.007
28	-0.139	-0.027	0.103	0.174	-0.08	-0.082	-0.104	-0.035	0.135	0.762	0.076	0.073	-0.093	-0.013
33	-0.097	-0.043	-0.061	0.13	-0.072	-0.03	-0.157	0.062	0.237	0.799	-0.008	0.108	-0.048	-0.041
12	0.09	0.204	0.01	-0.027	0.01	-0.042	0.095	-0.134	0.106	-0.002	0.792	0.029	0.152	0.305
20	0.056	0.208	0.052	0.107	0.037	0.002	0.036	0.049	0.149	0.065	0.861	0.046	0.105	0.082
37	0.026	0.119	0	0.028	0.052	-0.025	0.121	-0.055	0.15	0.124	0.052	0.864	0.12	0.127
38	0.066	0.104	0.01	0.043	0.072	-0.062	0.155	-0.085	0.115	0.082	0.051	0.923	0.114	0.124
39	0.031	0.153	-0.051	0.013	0.052	-0.015	0.028	-0.057	0.054	0.088	0.008	0.739	0.064	0.097
41	0.061	0.109	0.184	0.098	0.227	0.119	0.165	0.026	-0.082	-0.061	0.204	0.048	0.83	0.181
42	0.181	0.059	0.136	0.103	0.23	0.108	0.071	0.007	-0.029	-0.089	0.063	0.15	0.867	0.19
43	-0.031	0.136	-0.008	-0.072	0.041	-0.082	0.079	-0.258	-0.129	-0.057	0.202	0.184	0.267	0.874
44	0.025	0.088	0.001	-0.036	0.015	-0.109	0.043	-0.252	-0.056	-0.002	0.144	0.059	0.146	0.852
45	-0.012	0.126	0.056	-0.027	0.062	-0.05	0.093	-0.22	-0.104	-0.021	0.228	0.13	0.215	0.876
46	-0.021	0.089	0.029	-0.006	0.003	-0.059	0.011	-0.199	-0.117	-0.007	0.179	0.064	0.109	0.879
47	-0.024	0.112	-0.035	-0.021	0.001	-0.019	0.036	-0.227	-0.147	-0.063	0.197	0.151	0.197	0.836

Tabla 53

Matriz de Validación Discriminante Criterio HTMT

	APEA	APEP	CI	CARISMA	DF CUALI	DF CUANTI	DNF	EI	IIA	IIC	LF	LIBERAL	MI
APEP	0.2577												
CI	0.3856	0.0537											
CARISMA	0.2329	0.0359	0.1974										
DF CUALI	0.1426	0.0653	0.1542	0.0453									
DF CUANTI	0.4687	0.3305	0.0583	0.0776	0.1589								
DNF	0.0997	0.2784	0.438	0.1711	0.1826	0.2889							
EI	0.6791	0.4953	0.2733	0.1589	0.2506	0.1012	0.3492						
IIA	0.1919	0.2295	0.4876	0.1844	0.0877	0.0759	0.366	0.5501					
IIC	0.1780	0.5359	0.2456	0.0159	0.2513	0.1961	0.1848	0.2303	0.3044				
LF	0.2463	0.1381	0.2989	0.1190	0.2165	0.0786	0.1903	0.6476	0.5832	0.1929			
LIBERAL	0.5890	0.3201	0.0435	0.0503	0.2236	0.2827	0.2322	0.4631	0.1662	0.2104	0.648		
MI	0.4195	0.0692	0.5742	0.1753	0.0518	0.0468	0.3352	0.6368	0.219	0.1012	0.2459	0.1023	
RC	0.2193	0.193	0.6023	0.1603	0.2382	0.1013	0.2758	0.4559	0.7664	0.5878	0.5598	0.2744	0.4521

4.4.4 Ajuste del Modelo.

Modelo Estructural

Luego de evaluar la confiabilidad y la validez del modelo se proce a evaluar el modelo esctructural mediante: estimación de colinealidad, medición del R^2, determinación de los tamaños de los efectos (f^2) y valoración del Q^2 (Martínez & Fierro, 2018).

- La estimación de colinealidad se realiza mediante el factor de inflación de la varianza (FIV). Como se observa en la Tabla 54, los resultados del FIV son menores a cinco; por lo que se puede decir que no existe indicios de multicolinealidad (Hair et al., 2017).
- El R^2 muestra la capacidad predictiva del modelo (Martínez & Fierro, 2018) y dio como resultado el valor de 15.23% (ver Tabla 54). Según Falk y Miller (1992) este debe de ser como mínimo 10% y según Hair et al. (2017) para valores menores a 25% se considera que el modelo tiene un efecto débil.
- El f^2 determina el tamaño del efecto del cambio del R^2 cuando se omite del modelo una de las variables latentes (Martínez & Fierro, 2018) y al revisar los resultados de la Tabla 54, estos son cercanos a 0.02; por lo que se puede decir que al omitir cualquier constructo del modelo el tamaño del efecto que se pierde sobre el desempeño es pequeño (Cohen, 1998).
- La valoración del Q^2 al igual que el R^2 permite medir la relevancia predictiva del modelo estructural (Martínez & Fierro, 2018) y al revisar los resultados de la Tabla 54, se obtiene como resultado un Q^2 de 0.0778; esto indica que los factores del Liderazgo en conjunto tienen pequeña relevancia en predecir el desempeño, dado que el Q^2 esta cerca de 0.02 (Hair et al., 2017).

Tabla 54

Ajustes del Modelo Estructural

Desempeño					
Liderazgo	FIV	f^2	R^2	R^2 ajustada	Q^2
Liderazgo Pasivo	1.0392	0.046			
Liderazgo Transaccional	1.0163	0.052	0.1589	0.1523	0.0778
Liderazgo Transformacional	1.0502	0.036			

Modelo Global

Para evaluar el ajuste global del modelo, Martínez y Fierro (2018) sostienen que se debe de realizar mediante tres indicadores: la Raíz media cuadrática estandarizada residual (SRMR), la distancia geodésica (d_G), y la distancia euclidiana al cuadrado (d_ULS). Albort, Henseler, Cepeda y Leal (2018) mencionan que si alguna de estas pruebas excede los percentiles 95% o 99% basados en bootstrap, es dudoso que el modelo de investigación sea exacto. Por su parte, Henseler et al. (2016) comentan que el criterio más utilizado en la actualidad es el SRMR para evaluar el ajuste global del modelo y este debe de ser menor a 0.05 para decir que se tiene un ajuste aceptable. Al revisar la Tabla 55 se observa los resultados estan por debajo del percentil 99%; por lo que se puede mencionar que este modelo no se puede rechazar y que alcanza un valor relativamente aceptable (Albort et al., 2018).

Tabla 55

Ajuste del Modelo Global

Indicadores	Muestras Bootstrap		
	Valor	95%	99%
SRMR	0.0637	0.0540	0.0895
d_ULS	0.0771	0.0823	0.0990
d_G	0.0889	0.0836	0.0942

4.5 Prueba de Hipótesis

Para la prueba de las hipótesis planteadas en esta investigación se utilizó la Figura 8 y la Tabla 56 en donde se presentan la prueba de las hipótesis mediante el Coeficiente Path, T – Estadístico y p – valor. Para la validación a través del modelo de ajuste final de la Figura 8 se realizó mediante los coeficientes de trayectoria significativos en el modelo final, partiendo de la premisa que los coeficientes de trayectoria significativos confirman las hipótesis planteadas. Para la validación (ver Tabla 56) los valores del p – valor deben ser menores a 0.001y el T – Estadístico debe ser mayor a 1.96 (Hair et al., 2017) para un nivel de confianza del 95%; por lo que se puede decir que los coeficientes son robustos.

Para la Hipótesis 1 (El estilo de liderazgo transformacional de los Millennials influye positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana) se observa que el coeficiente path tiene un valor de 0.198 ($p < 0.001$) por lo que se puede decir que existe una influencia positiva entre las variables Liderazgo Transformacional y Desempeño, por lo tanto se acepta la Hipótesis 1.

Para la Hipótesis 2 (El estilo de liderazgo transaccional de los Millennials influye positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana) se observa que el coeficiente path tiene un valor de -0.185 ($p < 0.001$) por lo que se puede decir que no existe una influencia positiva entre las variables Liderazgo Transaccional y Desempeño, por lo tanto se rechaza la Hipótesis 2.

Para la Hipótesis 3 (El estilo de liderazgo pasivo de los Millennials influye positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana) se observa que el coeficiente path tiene un valor de 0.207 ($p < 0.001$) por lo que se puede decir que existe una influencia positiva entre las variables Liderazgo Pasivo y Desempeño, por lo tanto se acepta se acepta la Hipótesis 3.

Contrastando el modelo resultante con el modelo sujeto a contraste, se confirma que los estilos de liderazgo de los Millennials influyen parcialmente en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana, dado que el estilo de liderazgo transaccional tiene un influencia negativa.

Tabla 56

Prueba de Hipótesis del Estudio

Hipotesis	Estructura Path	Coeficiente Path	Error Standard	T-Estadistico	P - Valor	Resultado
H1	L.Transformacional → Desempeño	0.198	0.092	5.123	0.000	Soportado
H2	L.Transaccional → Desempeño	-0.185	0.052	3.231	0.000	No Soportado
H3	L. Pasivo → Desempeño	0.207	0.069	6.284	0.000	Soportado

4.6 Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación pueden ser comparados con otras investigaciones. En relación al los estilos de liderazgo de los administradores, empresarios y gerentes Millennials de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana, se observa en el análisis descriptivo que existe una mayor presencia del liderazgo transformacional seguido del liderazgo transaccional y pasivo; con esto se identificó los estilos de liderazgo presentes en la generación Millennial y significa que los Millennials buscan en una mayor proporción liderar a los mienbros de su equipo mediante inspiración, motivación y respeto (liderazgo transformacional) que liderar a través de premios o incentivos extrínsecos (liderazgo transaccional) o dar la libertad a los empleados para que tomen decisiones y solo intervenir cuando sea necesario (liderazgo pasivo). Estos resultados están acorde a lo presentado en las investigaciones de Pedraja, Rodríguez E., Delgado y Rodríguez J. (2006); Ponce, Rejas y Contreras (2017); y Dias y Borges (2017). Además, esto está alineado por lo propuesto por Albloshi y Nawar (2015) que sostienen que en las pequeñas y medianas empresas se rigen más por el liderazgo transformacional y

transaccional. Asimismo, la mayor presencia del liderazgo transformacional, que los demás estilos de liderazgo, en los Millennials puede estar relacionado a lo mencionado por Anderson et al. (2017), Calk y Patrick (2018) y Ng, Schweitzer y Lyons (2010) que sostienen que los Millennials son altruistas, tienen conciencia social, buscan tener un clima de trabajo agradable, valoran el esfuerzo, son autónomos pero, a su vez, les gusta trabajar en equipo y buscan que exista un equilibrio entre vida y trabajo; los cuales estan relacionados en cierta manera a las definiciones mencionados sobre las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional.

En cuanto a la cantidad de factores obtenidos sobre los estilos de liderazgo en la presente investigación, se observa que es distinta a la cantidad de factores propuesta por Bass y Avolio (1995). Para el liderazgo transformacional se obtuvo 6 factores y para el liderazgo pasivo se obtuvo 3 factores, mientras que para Bass y Avolio (1995) liderazgo transformacional esta conformado por 5 factores y el liderazgo pasivo por 2 factores. Está diferencia en la cantidad de factores tambien se ve evidenciado en las investigaciones de Bycio, Hackett y Alien (1995), Carless (1998), Den Hartog, Hinkin, Tracey y Enz (1997), Edwards, Schyns, Gill y Higgs (2012), Heinitz, Liepmann y Felfe (2005) y Van Muijen y Koopman (1997); quienes en sus estudios obtuvieron una cantidad de factores distinta a los 9 factores propuestos por Bass y Avolio (1995), por lo que han criticado la estructura del MLQ y consideran que la estructura factorial del MLQ no siempre es estable.

Por su parte Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003) justifican que la estructura factorial podría salir distinta a lo planteado por Bass y Avolio (1995) si es que los datos son recopilados en personas y contextos que no son homogéneos. Con respecto al contexto que podría alterar las expectativas prototípicas de liderazgo, Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003) mencionan que estos pueden ser la cultura nacional, el nivel jerárquico y características ambientales como dinámica versus estable. Esto es corroborado

por Edwards, Schyns, Gill y Higgs (2012), quienes en su investigación sobre la estructura factorial del MLQ realizada en el sector manufactura del Reino Unido identificaron que los modelos desarrollados en los Estados Unidos no pueden transferirse directamente al contexto del Reino Unido; por lo que existe la necesidad de tener en cuenta las variables contextuales al desarrollar, evaluar y seleccionar líderes. Por su parte, en un estudio realizado por Deloitte (2019) se observa que los Millennials peruanos son distinto a los Millennials de otros otros paises y esto puede deberse al contexto en donde han crecido, que se ve reflejado en su forma de pensar y actuar.

Para la cantidad de factores obtenidos del desempeño (desempeño financiero cualitativo – percepción, desempeño financiero cuantitativo y desempeño no financiero) se encontró que estos están acordes a lo revisado en la literatura. Para el desempeño financiero cualitativo Pérez, Montes y Vazquez (2005) sostienen que obtener datos financieros de una empresa es un problema por la sensibilidad de la información, por lo que se consideró la propuesta de Gomes y Wojahn (2017) que para medir el desempeño financiero se debe utilizar escalas subjetivas. Para el desempeño financiero cuantitativo se utilizó lo propuesto por He y Wong (2004) y Pérez, Montes y Vazquez (2005) quienes consideraron que crecimiento de las ventas, crecimiento de los beneficios y márgenes de ventas son buenos indicadores financiero y más fáciles de obtener. Para el desempeño no financiero se uso lo propuesto de Pedraja et al.(2006). Con lo cual se obtuvo un instrumento que permite medir el desempeño organizacional (financiero y no financiero) dentro de las pequeñas empresas del sector textil manufactura.

Con respecto a los resultados obtenidos se observan que el liderazgo transformacional (B = 0.198) y el pasivo (B = 0.207) tienen una influencia positiva en el desempeño mientras que el liderazgo transaccional (B = -0.185) tiene una influencia negativa. Esto esta acorde a las investigaciones de Sheshi y Kërçini (2017) quienes, en su

investigación desarrollada en Albania, tomaron la estructura factorial propuesta por Bass y Avolio (1995) y encontraron que el liderazgo transformacional (B = 0.226) y el pasivo (B = 0.170) tienen una influencia positiva en el desempeño mientras que el liderazgo transaccional (B = -0.052) tiene una influencia negativa. En cambio, para la investigación de Pedraja, Rodríguez y Delgado (2006) desarrollada en Chile y quienes también consideraron la estructura factorial propuesta por Bass y Avolio (1995), se encontró que el liderazgo transformacional (B = 0.454) tiene una influencia positiva en el desempeño mientras que el liderazgo transaccional (B = -0.349) y el pasivo (B = -0.209) tienen una influencia negativa. Por su parte en su investigación de Albloshi y Nawar (2015) desarrollada en Arabia Saudita y que, además, consideraron la estructura factorial propuesta por Bass y Avolio (1995), mencionan que el liderazgo transformacional (B = No se menciona) y el transaccional (B = No se menciona) tienen una influencia positiva en el desempeño mientras que el liderazgo pasivo (B = No se menciona) no tiene una relación con el desempeño. Lo que se observa es que auque la literatura sugiere que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional deben de tener una influencia positiva en el desempeño de las empresas mientras el liderazgo pasivo debe de tener una influencia negativa; lo que se ve en diversas investigaciones es que la literatura internacional no se adecua muchas veces a un contexto en específico (Dias & Borges, 2017). Por otro lado, cabe mencionar que según Chiriboga y Caliva (2010) el estilo de liderazgo pasivo podría obtener buenos resultados en el desempeño si es que el personal se encuentran calificados para realizar su trabajo y, además, porque tienen la libertad para tomar decisiones.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

A partir de los resultados de la presente investigación se obtienen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones

Respecto al modelo teórico, se ha demostrado que el liderazgo transformacional y el liderazgo pasivo influyen positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas del sector manufactura textil en Lima Metropolitana, mientras que el liderazgo transaccional influyen negativamente.

Se han identificado diferencias entre el modelo teórico y el modelo final ajustado en cuanto a la cantidad de variables observables propuestos para el liderazgo transformacional y pasivo.

En relación a la estructura factorial del instrumento que mide los estilos de liderazgo (MLQ) propuesta por Bass y Avolio (1995), se observa que éste es aceptado y utilizado en diversas partes partes del mundo incluyendo el Perú, pero en muchos casos sin hacer la validez del mismo. En esta investigación se muestra que la cantidad de los factores obtenidos es distinta a la propuesta por Bass y Avolio (1995).

En lo que respecta a los estudios realizados sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño, estos se han centrado en diversos sectores como bancario, hotelero y educación, en diferentes partes del mundo y no han diferencian la edad de la población de estudio; por lo que el principal aporte de esta investigación ha sido cubrir la brecha del conocimiento al identificar los estilos de liderazgo que presentan la generación Millennials y analizar su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas. Además, se ha desarrollado un instrumento que permite medir el desempeño organizacional enfocado a las pequeñas empresas del sector textil manufactura.

5.2 Recomendaciones

1. Cuando se va a trabajar un instrumento en un contexto particular se recomienda realizar una validación previa a su aplicación. Esto se debe a que la estructura factorial del instrumento podría salir distinto al contexto en el cual se esta aplicando.

2. Se recomienda aplicar el modelo final de esta investigación en diferentes sectores, tamaños de empresa y en distintas partes del Perú. Con el objetivo de verificar su validez en diferentes contextos.

3. Diversos autores sostienen que el estilo de liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño organizacional a diferencia de los demás estilos de liderazgo, por lo que se recomienda realizar el estudio de los estilos de liderazgo en las diferentes generaciones (Baby Boom, X, Millennial y Z) con el objetivo de identificar que estilo de liderazgo se ve presente en cada generación y así poder desarrollar programas que permitan formar personas con un estilo de liderazgo transformacional.

Referencias

Albloshi, 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.

Albort-Morant, G. Henseler,J., Cepeda-Carrión, G. y Leal-Rodríguez, A.L. (2018). Potential and Realized Absorptive Capacity as Complementary Drivers of Green Product and Process Innovation Performance. *Sustainability*, 10, 381, 1-20.

Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (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.

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 245-260.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*, 261-295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Atehortúa, F.,Hernando Ram, & Zwerg-Villegas, A. (2012). Metodología de la investigación: Más que una receta/Research methodology: More than a recipe. *Ad-Minister, (20)*, 91-111. Retrieved from https://search.proquest.com/docview/1231439671?accountid=43847

Aráuz, A. F. (2015). Aplicación del análisis factorial confirmatorio a un modelo de medición del rendimiento académico en lectura. *Revista de Ciencias Económicas*, 39-65.

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*, 291-9.

Balda, J. B., & Mora, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked, millennial generation. *Journal Of Leadership Studies*, *5*(3), 13-24. doi:10.1002/jls.20229

Barbuto, J. E.,Jr (Jay), & Gottfredson, R. K. (2016). Human capital, the millennial's reign, and the need for servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, *10*(2), 59-63. doi:dx.doi.org/10.1002/jls.21474

Bass, B. & Avolio, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 199-218. doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7

Bass, B. & Avolio, B. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test (3era ed.). Estados Unidos: *Mind Garden*.

BBVA Innovation Center (2015). Generación Millennial. Recuperado de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/ebook-cibbva-innovation-trends-generacion-millennials-bbva.pdf

Bencsik A., Horváth-Csikós G. y Juhász T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal Of Competitiveness*, *8*(3), 90-106. doi:10.7441/joc.2016.03.06

Bortoluzzi, D. A., Franco, M. A. J., Silva, S. A., & Lunkes, R. J. (2017). La influencia de los escalafones superiores en el retorno sobre el activo de las empresas del sector de consumo no cíclico. *Ad-Minister, (31),* 59-74. doi:dx.doi.org/10.17230/ad-minister.31.4

Bycio, P., Hackett, R.D. and Allen, J.S. (1995), "Further assessments of Bass's (1985) conceptualisation of transactional and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, *80*(4), 468-78.

Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry, 16*(2), 131-139.

Carless, S.A. (1998), "Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviours as measured by the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *71*(4), 353-8.

Carvajal, S. W., & Arango, M. I. V. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi1. *Estudios Gerenciales, 27*(118), 67-84.

Castillo, M., & Yoemnis D´Vicente Urdaneta. (2009). Gestión del conocimiento y competitividad en el área de investigación y producción de los colegios e institutos universitarios privados de maracaibo - venezuela. *Clio America*, *3*(6), 165-182. doi:http://dx.doi.org/10.21676/23897848.389

Chandler, G. y Lyon, D. (2001) Issues of Research Design and Construct Measurement in Entrepreneurship Research: The Past Decade, Entrepreneurship: Theory and Practice, *2*5(4), 101-113.

Chin, W. (1998). The partial least square approach to structural equation modelling. En G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-369). Estados Unidos: Lawrence Erlbaum.

Chiriboga, H., & Caliva, J. (2010). Formando Agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario. *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.*

Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, *2*(2), 71.

Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science*, *6*(1), 139.

Cohen, J. (1998). *Statically power analysis for the behavioral sciences*. Estados Unidos: Laurence Erlbaum Associates.

Comas, R., Amparito, J., Llori, K., Montes de Oca, J., & Álvarez, J. (2018). Liderazgo y administración en la pequeña y mediana empresa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 6*(1), 1–16.

Cóndor, E. G., Bustamante, M. A., Lapo, M. del C., & Campos, R. M. (2018). Factores intrínsecos de motivación y liderazgo en una empresa familiar ecuatoriana de telecomunicaciones. *Información Tecnológica*, *29*(4), 205–217.

Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Estados Unidos: Sage Publications.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297-334.

Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum* (Talca), *22*(2), 40-56.

CPI (2019). Perú: Población 2019. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Datum Internacional (2017). ¿ En qué se diferencian los millennials del Perú. Recuperado de http://www. datum. com. pe/new_web_files/files/pdf/Millennials. pdf.

Deloitte (2019). Encuesta Millennials Deloitte Global. Recuperado de https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Encuesta-Millennials-2019.html

Den Hartog, D.N., van Muijen, J.J. and Koopman, P.L. (1997), "Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *70*(1), 19-34.

Dias J., & Borges E. (2017). Performance and leadership: when do leaders and folloers disagree?. *Revista De Administração Mackenzie*, *18*(2), 124-129. doi:10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129

Edwards, G., Schyns, B., Gill, R., & Higgs, M. (2012). The MLQ factor structure in a UK context. *Leadership & Organization Development Journal*, *33*(4), 369-382. doi:http://dx.doi.org/10.1108/01437731211229304

Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism management*, *63*, 66-76.

Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, *55*(6), 467-480.

Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, *32*(139), 137-145. doi:10.1016/j.estger.2016.04.00

Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior en the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance, 5*, 277-298.

Falk, R. y Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Estados Unidos: University of Akron Press.

Flanigan, R. L., Bishop, J. L., Brachle, B. J., & Winn, B. A. (2017). Leadership and Small Firm Performance: The Moderating Effects of Demographic Characteristics. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, *3*(1), 2–19.

Flanigan, R. L., Stewardson, G., Dew, J., Fleig-Palmer, M. M., & Reeve, E. (2013). Effects of Leadership on Financial Performance at the Local Level of an Industrial Distributor. *Journal of Technology, Management & Applied Engineering*, *29*(4).

Ferrés, C. (2018). Matching: estilos de liderazgo y cultura organizacional. *IEEM Revista de Negocios*, (*2*), 78–79.

Fiedler, F.E. (1967). A Theory of leadership effectiveness. Estados Unidos: *McGraw Hill*.

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.

García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, *34*, 155–184.

García, M., Salas, L., & Gaviria, É. (2017). Leadership styles of men and women in the SMES. *AD-minister*, (*31*), 25-46.

García-Pérez de Lema, D., Gálvez-Albarracín, E. J., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. *Estudios gerenciales*, *32*(141), 326-335.

Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista De Administração*, *52*(2), 163-175. doi:10.1016Zj.rausp.2016.12.003

Gómez, D., Cárdenas, A., & Condado, J. (2006). *Estadística descriptiva con soporte en SPSS y MATLAB.* Perú: Fondo Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Guisao, S., Rincón García, L. D., & Arias-Pérez, J. (2017). Capacidad de tecnologías de información y desempeño organizacional: Efecto mediador de la capacidad de absorción. *Cuadernos De Administración*, *30*(55).

Gutarra, R., & Valente, A. (2018). Las mipymes tecnológicas peruanas al 2030. Estrategias para su inserción a la industria 4.0. *Nova Scientia*, *10*(20).

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante, 491*. España: Prentice Hall.

Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM).* Estados Unidos: Sage.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, *9*(2), 193-206.

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, *15*(4), 481-494.

Heinitz, K., Liepmann, D., & Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ. *European Journal of Psychological Assessment*, *21*(3), 182-190.

Henseler, J., Hubona, G. y Ray, P. (2016). Using PLS path modeling new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, *116*(1), 2-20.

Hernández, S, Fernández C, y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*, (6). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, *28*(2), 22-37.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.

Howladar, M. H. R., Rahman, S., & Uddin, A. (2018). Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, *11*(1), 147-183.

Hurduzeu, R. (2015). The impact of leadership on organizational performance. SEA: *Practical Application Of Science*, *3*(1), 289-293.

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática - INEI (2016). Perú: Estructura Empresarial, 2016. Perú. Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf

IPSOS (2018). Perfil del adulto joven 2018. Recuperada de https://www. ipsos. com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/adulto-joven-peruano-v4. pdf.

Jiménez, A., & 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.

Kahn, J. H. (2006). Factor analysis in Counseling Psychology research, training and practice. *The Counseling Psychologist*, *34*, 1-36.

Kim, S. (2018). Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons*, *61*(2), 261-270.

Kirkpatrick, S. y Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, *5*(2), 48-60.

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*.

Laura, G., Mayo, M. y Korotov, K. (2015). Is Leadership a Part of Me? A Leader Identity Approach to Understanding the Motivation to Lead. *The Leadership Quarterly*, *26*(5), 802-820.

León, O., & Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación*. España: McGraw-Hill/Interamericana.

Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, *1*, 292 - 300.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Estados Unidos: McGraw Hill.

Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A., & Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, *30*(3), 1151-1169.

Loaiza, C. T., & Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Utopia Y Praxis Latinoamericana*, *20*(68), 152-171.

Lord, R., De Vader, C. y Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, *7*1(3), 402-410.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1).

Machorro F., Mercado P., Cernas D. & Romero M. (2016). Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *Innovar*, *26*(60), 35-50.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson educación.

Manchola, I. S. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (*25*), 1-39.

Mann, R.D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin, 56*(4), 241-270.

Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *8*(16), 130-164.

McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). Off the track: Why and how successful executives get derailed, (21). *Center for Creative Leadership.*

Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard business review*, *88*(5), 68-72.

Merenda, P. (1997). Methods, plainly speaking. A guide to the proper use of factor analysis in the conduct and reporting of research: Pitfalls to avoid. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, *30*, 156-164.

Merino, C. y Livia, J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. Anales de Psicología/Annals of Psychology, *25*(1), 169-171.

Milološa, I. (2018a). Impact of leadership style to financial performance of enterprises. *Business Systems Research*, *9*(1), 93-106. doi:http://dx.doi.org/10.2478/bsrj-2018-0008

Milološa, I. (2018b). Leadership style in Croatian organizations. Enterprise Odyssey. *International Conference Proceedings*, 440-450.

Ministerio de Producción (2014). Listado de empresas MIPYME. Recuperado En http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-directorio/directorio-mipyme

Ministerio de Producción (2015). Industria Textil y Confecciones: Estudio de Investigación Sectorial. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf

Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel Un estudio comparativo. Perspectivas En Psicología: *Revista de Psicología y Ciencias Afines*, *4*(1), 51–58.

Nagendra, A., & Farooqui, S. (2016). Role of leadership style on organizational performance. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, *7*(4).

Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, *40*(2), 433-455.

Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Educación* (03797082), *40*(1), 53-66. doi:10.15517/revedu.v40i1.16148

Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal Of Business & Psychology*, *25*(2), 281-292. doi:10.1007/s10869-010-9159-4

Nilsen, A. (2014). Cohort and generation: concepts in studies of social change from a lifecourse perspective. *Families, Relationships and Societies*, *3*(3), 475-479.

Nunnally, J. y Bernstein, I. (1994). Psychometric theory (3a ed.). Estados Unidos: *McGraw-Hill.*

Omerzel, D. G., & Antončič, B. (2008). Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance. *Industrial Management & Data Systems.*

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, *35*(1), 227-232.

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.

Peralta, Y. F. S. (2010). Aplicación del MLQ a formadores de RRHH: Un estudio descriptivo/MLQ application to HR trainers: A descriptive study. *Cuadernos De Estudios Empresariales*, *20*, 127-144.

Pérez, E. R., & Medrano, L. A. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento* (RACC), *2*(1), 58-66.

Pérez López, S., Montes Peón, J., & Vazquez Ordás, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*, *12*(3), 227-245.

Ponce, E. R., Rejas, L. P., & Contreras, F. G. (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: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, *12*(23), 129-144.

PromPerú (2015). Millennials viajeros. Perú. PromPErú. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/Uploads/infografias/1011/Millennials%202015%20vf.pdf

PriceWaterhouseCoopers - PWC (2011). Millennials at work: Reshaping the workplace. Retrieved from https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrowspeople/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf

Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal Of Management*, *35*(3), 718-804.

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, *18*(52), 39-49.

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.

Rody, R. C., & Stearns, T. M. (2013). Impact of entrepreneurial style and managerial characteristics on SME performance in Macao SAR, China. *Journal of Multidisciplinary Research*, *5*(1), 27-44.

Ryder, N. B. (1965). *The cohort as a concept in the study of social change. In Cohort analysis in social research*, 9-44. Estados Unidos*:* Springer.

San Ong, T., & Teh, B. H. (2009). The use of financial and non-financial performance measures in the Malaysian manufacturing companies. *IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, *8*(1), 23.

Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & gestión*, (*25*), 1-39.

Santa-Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana De Psicología*, *42*(1), 25-39.

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,* 285-292.

Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal, 25*(4), 397-404. doi.org/10.1002/smj.385

Shulhan, M. (2018). Leadership style in the madrasah in Tulungagung: how principals enhance teacher's performance. *International Journal of Educational Management, 32*(4), 641-651.

Skogstad, Anders, Jorn Hetland, Lars Glasø y Stale Ein- arsen (2014). Is Avoidant Leadership a Root Cause of Subordinate Stress? Longitudinal Relationships be- tween Laissez-Faire Leadership and Role Ambiguity. *Work & Stress, 28*(4), 323-341. https://doi.org/10.1080/02678373.2014.95 7362

Sociedad Nacional de Industrias – SNI (2018). Industria de Textil y confección. Retrieved from https://www.sni.org.pe/industria-peruana-cifras

Solano, L. F. (2011). El método científico y su aplicación en las ciencias de la información (relaciones públicas). *Documentación de las ciencias de la información*, *34*, 157-166. doi:http://dx.doi.org/10.5209/rev_DCIN.2011.v34-36450.

Souza, A. E., & Correa, H. L. (2014). Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, *8*(3), 118-136.

Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, *25*, 35-71.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* Estados Unidos: The Free Press.

Stogdill, R. M. (1963). Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision. *Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration,* Ohio State University.

Suárez Guzmán, Jany, Pacheco Suárez, Yelineis, & Alfonso Alemán, Juan Carlos. (2018). La Educación Popular como concepción teórica-metodológica para el proceso de

capacitación de los líderes. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* , *6*(2), 205-222.

Suárez, L. C., & Ramos, C. F. (2011). Liderazgo y desempeño en la universidad. *Revista De Fomento Social*, *66*(263), 401-428.

Thompson, K. S. (2016). Organizational Learning Support Preferences of Millennials. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 28*(4), 15-27.

Veiga de Cabo, Jorge, Fuente Díez, Elena de la, & Zimmermann Verdejo, Marta. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y seguridad del trabajo, 54*(210), 81-88.

Vroom, V., y Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Weiers, Ronald M. (1996) *Investigación De Mercados*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, Print.

Xuan, T. (2017). Effects of leadership styles on hotel financial performance. *Tourism & Hospitality Management, 23*(2), 163-183. doi:10.20867/thm.23.2.7

Zabel, K. L., Biermeier-Hanson, B. B., Baltes, B. B., Early, B. J., & Shepard, A. (2017). Generational differences in work ethic: Fact or fiction?. *Journal of Business and Psychology*, *32*(3), 301-315.

Zapata Rotundo, G. J., Paparella, L. S., & Martínez, A. M. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium*, *19*(36), 35-59.

Zikmund, William G. (1997) *Investigación De Mercados*. 6a ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, Print.

Apéndice A

Permiso para el uso del cuestionario

For use by Ralphi Ricardo Jauregui Arroyo only. Received from Mind Garden, Inc. on May 25, 2019

mind garden

www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Multifactor Leadership Questionnaire

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

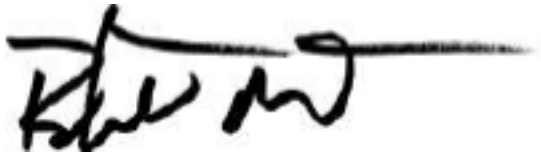
Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.
Sample Items:

As a leader ….
I talk optimistically about the future.
I spend time teaching and coaching.
I avoid making decisions.

The person I am rating….
Talks optimistically about the future.
Spends time teaching and coaching.
Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,



Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Apéndice B

Tabla 57

Lista de entrevistas

Ruc	Cargo	Edad	Utiliza algún indicador financiero	Incremento de ventas (%) último año
20504158307	Gerente General	38	No	3% a 5%
20546315372	Gerente General	30	No	5% - 6%
10465316441	Gerente General	28	No	5% - 10%
10415705633	Gerente General	36	No	3% - 6%
20554093583	Gerente General	35	No	3% a 5%

Apéndice C

Instrumento para validación de cuestionario

Solicitud para Validar el Cuestionario

Lima, 10 de Marzo de 2019

Estimado Dr.

Presente.-

Es grato saludarlo y a través de la presente solicito su apoyo para evaluar el contenido del cuestionario a ser utilizado en la investigación cuyo título es **Los estilos de liderazgo de los Millennials y su influencia en el desempeño en pequeñas empresas en Lima Metropolitana**, cuyo objetivo es identificar cuales son estilos de liderazgo de los gerentes Millennials peruanos y ver su influencia en el desempeño financiero y no financiero en estas empresas en Lima Metropolitana.

Por su amplia experiencia y conocimiento sobre los temas de liderazgo y/o desempeño recurro a usted para que por favor pueda validar este cuestionario que utilizaré en mi investigación. Para medir los estilos de liderazgo estoy considerando el instrumento MLQ 5x (versión corta) desarrollado por Bass y Avolio. Este instrumento ha sido utilizado por diversos autores en la actualidad para medir el estilo de liderazgo transformacional, transsaccional y el laissez faire. Con respecto al desempeño organizacional estoy considerando preguntas sobre desempeño financiero y no financiero.

Por favor, califique Ud. cada uno de los ítems de acuerdo a los criterios señalados y puede poner las observaciones que Ud. considera pertinentes. Para ello, se anexa los Ítems del cuestionario y la Tabla de calificación.

Gracias por su apoyo y le reitero mi agradecimiento,

Atentamente,

Ralphi Jauregui

Items del Cuestionario

A continuación se muestran 57 ítems, los cuales están divididos en 3 partes: estilos de liderazgo (Tomado de MLQ 5X), desempeño organizacional y desempeño financiero. Los 45 ítems los cuales serán utilizados para medir el estilo de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. Las respuestas de las preguntas del cuestionario están en escala Likert del 0 al 4. Los siguientes 12 ítems están divididos en 2 partes: la primera parte es sobre la percepción del desempeño organizacional y la segunda sobre desempeño financiero. De las preguntas 1 al 6 de desempeño organizacional del cuestionario están en escala Likert del 0 al 4. En cambio de las preguntas 7 al 12 sobre el desempeño financiero son preguntas que sus respuestas se encuentran en rangos.

En la parte inferior se encuentra la tabla de calificación de los ítems.

	Estilos de Liderazgo	**Suficiencia**	**Claridad**	**Coherencia**	**Relevancia**	**Observaciones**
1	Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos					
2	Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas					
3	No interfiero hasta que los problemas se tornan serios					
4	Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas					
5	Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes					
6	Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes					
7	Me ausento cuando es necesario					
8	Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas					
9	Hablo con optimismo acerca del futuro					
10	Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo					
11	Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño					
12	Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas					
13	Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr					
14	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito					
15	Dedico tiempo a enseñar y entrenar					
16	Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño					
17	Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle"					
18	Abandono mis intereses personales por el bien del grupo					
19	Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo					
20	Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas					
21	Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí					
22	Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas					
23	Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas					
24	Llevo cuenta de todos los errores					
25	Demuestro un sentido de poder y confianza					
26	Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro					
27	Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas					
28	Evito tomar decisiones					
29	Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí					
30	Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos					
31	Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes					

32	Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas					
33	Tardo en responder a preguntas urgente					
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión					
35	Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas					
36	Expreso confianza en que las metas serán logradas					

Desempeño Organizacional		**Suficiencia**	**Claridad**	**Coherencia**	**Relevancia**	**Observaciones**
37	Las ventas de este año se han incrementado con respecto al año anterior.					
38	Las ganancias (utilidad neta) de la empresa se ha incrementado en el último año.					
39	La empresa cuenta con un margen de ventas (margen bruto) adecuado.					
40	Los trabajadores de la empresa que dirige se encuentran plenamente satisfechos en la empresa.					
41	Los clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa.					
42	La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo.					

Desempeño Financiero _Datos cuantitativos *		**Suficiencia**	**Claridad**	**Coherencia**	**Relevancia**	**Observaciones**
43	¿Entre que rangos se encuentra su nivel de ventas?					
44	En el último año ¿en qué porcentaje se han incrementado las ventas de la empresa?					
45	¿Qué porcentaje considera usted representa el margen bruto de las ventas de la empresa?					
46	¿Considera que el margen bruto de la empresa ha tenido un incremento en el último año? Si su respuesta es sí mencione en que porcentaje sino coloque 0.					
47	¿Qué porcentaje considera usted representa la utilidad neta de las ventas de la empresa?					
48	En el último año ¿en qué porcentaje considera usted se ha incrementado la utilidad neta de la empresa?					

*Las respuestas se encuentran en rangos.

Tabla de Calificación de los Ítems

Categoría	**Calificación**	**Indicador**
SUFICIENCIA Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto del tema pero no corresponden con el tema en su totalidad
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Apéndice D

Correo de solicitud de validación

Buenas noches Dr. ……

En primer lugar, es realmente un gusto poder dirigirme hacia usted. Me llamo Ralphi Jauregui y, actualmente, estoy cursando un programa Doctoral en administración en la Universidad San Ignacio del Loyola (USIL). Por su amplia experiencia y trayectoria me gustaría que pueda validar mi cuestionario.

Mi tema de tesis es **"Estilos de liderazgo de los Millennials y su influencia en el desempeño en las pequeñas empresas en Lima Metropolitana"**. Le comento un poco sobre mis variables que se evalúan en mi cuestionario.

Existen autores que mencionan que los estilos de liderazgo del gerente influye en el desempeño de las empresas (financiero y no financiero). Es así que mis variables son estilos de liderazgo y desempeño organizacional.

Parte 1- Variable Estilos de liderazgo: se utiliza el instrumento MLQ 5x (versión corta), el cual ha sido utilizado por diversos autores para identificar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. Este cuestionario esta en ingles por lo que se le pide a usted ver si se adecua al contexto peruano o hispanohablantes (es decir que las palabras se adecuen al contexto en español)

Parte 2 - Variable Desempeño: sobre desempeño los autores mencionan que las pequeñas empresas son sensibles a brindar información económica y que suelen usar indicadores básicos como crecimiento de ventas. Esta parte se busca identificar si los datos que se solicitan a los gerentes con respecto a la parte financiera y no financiera son adecuados al contexto de pequeñas empresas.

Le adjunto las cartas que contienen la validación de ambas variables. La primera es sobre Estilos de Liderazgo y la segunda sobre desempeño organizacional.

Muchas gracias por su tiempo en leer mi correo y espero que me pueda ayudar.

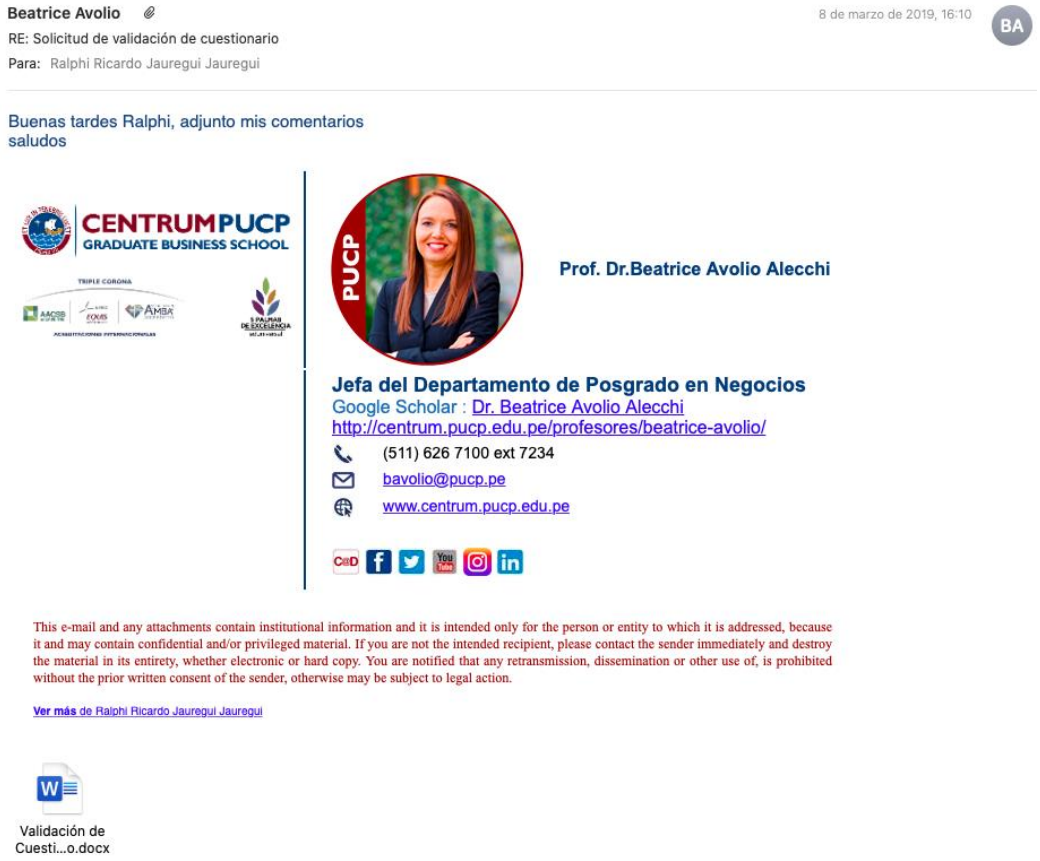
Pd: Por favor considere este ejemplo como la forma de evaluar los ítems del cuestionario.

Desempeño Organizacional	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Las ventas de este año se han incrementado con respecto al año anterior.	**3**	**3**	**4**	**3**	

Atentamente,
Ralphi Jauregui

Apéndice E

Respuesta de los jueces a la validación del cuestionario



Beatrice Avolio
RE: Solicitud de validación de cuestionario
Para: Ralphi Ricardo Jauregui Jauregui
8 de marzo de 2019, 16:10

Buenas tardes Ralphi, adjunto mis comentarios
saludos

CENTRUMPUCP
GRADUATE BUSINESS SCHOOL

Prof. Dr.Beatrice Avolio Alecchi
Jefa del Departamento de Posgrado en Negocios
Google Scholar : Dr. Beatrice Avolio Alecchi
http://centrum.pucp.edu.pe/profesores/beatrice-avolio/
(511) 626 7100 ext 7234
bavolio@pucp.pe
www.centrum.pucp.edu.pe

This e-mail and any attachments contain institutional information and it is intended only for the person or entity to which it is addressed, because it and may contain confidential and/or privileged material. If you are not the intended recipient, please contact the sender immediately and destroy the material in its entirety, whether electronic or hard copy. You are notified that any retransmission, dissemination or other use of, is prohibited without the prior written consent of the sender, otherwise may be subject to legal action.

Ver más de Ralphi Ricardo Jauregui Jauregui

Validación de Cuesti...o.docx

Evaluación de Experto

PARTE I: Validación del instrumento de estilos de liderazgo

	Estilos de Liderazgo	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1	Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos	4	2	4	4	Revisar traducción
2	Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas	4	2	4	4	Revisar traducción
3	No interfiero hasta que los problemas se tornan serios	4	4	4	4	
4	Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	4	4	4	4	
5	Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	4	4	4	4	
6	Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	4	4	4	4	
7	Me ausento cuando es necesario	4	4	4	4	
8	Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas	4	4	4	4	
9	Hablo con optimismo acerca del futuro	4	4	4	4	
10	Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo	4	4	4	4	
11	Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	4	4	4	4	
12	Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	4	4	4	4	
13	Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	4	4	4	4	

14	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	4	3	4	4	Revisar traducción
15	Dedico tiempo a enseñar y entrenar	4	3	4	4	Revisar traducción
16	Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño	4	3	4	4	Revisar traducción
17	Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle"	4	3	4	4	
18	Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	4	4	4	4	
19	Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	4	4	4	4	
20	Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	4	4	4	4	
21	Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	4	4	4	4	
22	Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas	4	2	4	4	Revisar traducción
23	Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas	4	4	4	4	
24	Llevo cuenta de todos los errores	4	3	4	4	Revisar traducción
25	Demuestro un sentido de poder y confianza	4	4	4	4	
26	Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro	4	4	4	4	
27	Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas	4	2	4	4	Revisar traducción
28	Evito tomar decisiones	4	4	4	4	
29	Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí	4	4	4	4	
30	Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos	4	3	4	4	Revisar traducción
31	Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	4	4	4	4	
32	Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	4	4	4	4	
33	Tardo en responder a preguntas urgente	4	4	4	4	
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	4	3	4	4	Revisar traducción
35	Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas	4	4	4	4	
36	Expreso confianza en que las metas serán logradas	4	4	4	4	

*Tomado de MLQ 5X

PARTE II: Validación del instrumento de desempeño

	Desempeño Organizacional	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
37	Las ventas de este año se han incrementado con respecto al año anterior.	4	4	2	2	Las preguntas están redactadas como incrementos respecto al año anterior. El incremento no es un sinónimo de desempeño, dado que puede haber incrementado pero tener un pésimo desempeño
38	Las ganancias (utilidad neta) de la empresa se ha incrementado en el último año.	4	4	2	2	Los ítems 1 al 2 son desempeño financiero, no son desempeño organizacional
39	La empresa cuenta con un margen de ventas (margen bruto) adecuado.	3	4	4	4	"Adecuado para su industria"' qué es adecuado?
40	Los trabajadores de la empresa que dirige se encuentran plenamente satisfechos en la empresa.	3	4	4	4	
41	Los clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa.	3	4	4	4	

42	La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo.	3	4	4	4	

Desempeño Financiero _Datos cuantitativos *		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
43	¿Entre que rangos se encuentra su nivel de ventas?	2	4	2	2	Esto depende del tamaño de la empresa, no es desempeño financiero
44	En el último año ¿en qué porcentaje se han incrementado las ventas de la empresa?	4	4	2	2	Incremento es diferentes a desempeño
45	¿Qué porcentaje considera usted representa el margen bruto de las ventas de la empresa?	4	4	2	2	
46	¿Considera que el margen bruto de la empresa ha tenido un incremento en el último año? Si su respuesta es sí mencione en que porcentaje sino coloque 0.	2	4	2	2	
47	¿Qué porcentaje considera usted representa la utilidad neta de las ventas de la empresa?	4	4	4	4	
48	En el último año ¿en qué porcentaje considera usted se ha incrementado la utilidad neta de la empresa?	2	4	2	2	Se está asumiendo que desempeño es utilidad o ventas.

MARÍA DEL CARMEN ARRIETA QUISPE

8 de marzo de 2019, 17:33

Re: Solicitud de Validación de cuestionario _corregido

Para: Ralphi Ricardo Jauregui Jauregui

Estimado Ralphi, te alcanzo el primer cuestionario; el segundo te lo entrego el lunes. Cabe resaltar que debes revisar la traducción de los ítems, hay algunos errores de redacción que cambian el sentido a la pregunta.

Buen fin de semana,

Saludos cordiales,

MARÍA DEL CARMEN ARRIETA QUISPE
Profesor Investigador

marrietaq@pucp.edu.pe
www.centrum.pucp.edu.pe
(511) 626 7100 ext 7214

Ver más de Ralphi Ricardo Jauregui Jauregui

CENTRUMPUCP GRADUATE BUSINESS SCHOOL

Validación de Cuesti...1).docx

Ralphi Ricardo Jauregui Jauregui

8 de marzo de 2019, 18:45

Re: Solicitud de Validación de cuestionario _corregido

Para: MARÍA DEL CARMEN ARRIETA QUISPE

Muchas gracias nuevamente María del Carmen por tu tiempo. Estaré a la espera del otro cuestionario. Que tengas un buen fin de semana.

Evaluación de Experto

PARTE I: Validación del instrumento de estilos de liderazgo

Estilos de Liderazgo		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1	Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos	3	3	4	4	
2	Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas	4	3	4	4	
3	No interfiero hasta que los problemas se tornan serios	3	3	3	3	
4	Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	4	4	4	4	
5	Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	3	3	4	4	
6	Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	4	4	4	4	
7	Me ausento cuando es necesario	4	4	4	4	
8	Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas	4	4	4	4	
9	Hablo con optimismo acerca del futuro	3	4	4	4	
10	Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo	4	4	4	4	
11	Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	4	4	4	4	
12	Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	3	3	4	4	
13	Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	3	3	4	4	
14	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	3	3	4	4	
15	Dedico tiempo a enseñar y entrenar	3	3	4	4	
16	Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño	4	4	4	4	
17	Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle"	3	3	4	4	
18	Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	3	3	4	4	
19	Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	3	3	4	4	
20	Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	4	4	4	4	
21	Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	4	4	4	4	
22	Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas	3	3	3	3	
23	Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas	4	4	4	4	
24	Llevo cuenta de todos los errores	4	4	4	4	
25	Demuestro un sentido de poder y confianza	3	3	4	4	
26	Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro	3	3	3	3	
27	Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas	3	3	3	3	
28	Evito tomar decisiones	4	4	4	4	
29	Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí	3	3	3	3	
30	Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos	4	4	4	4	
31	Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	4	4	4	4	
32	Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	4	3	4	4	
33	Tardo en responder a preguntas urgente	4	4	4	4	
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	4	3	4	4	
35	Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas	4	4	4	4	

36	Expreso confianza en que las metas serán logradas	4	4	4	4	

*Tomado de MLQ 5X

PARTE II: Validación del instrumento de desempeño

	Desempeño Organizacional	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
37	Las ventas de este año se han incrementado con respecto al año anterior.	4	4	4	4	
38	Las ganancias (utilidad neta) de la empresa se ha incrementado en el último año	4	3	4	4	
39	La empresa cuenta con un margen de ventas (margen bruto) adecuado	4	3	4	4	
40	Los trabajadores de la empresa que dirige se encuentran plenamente satisfechos en la empresa.	4	3	4	4	
41	Los clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa.	4	3	4	4	
42	La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo.	4	3	4	4	

	Desempeño Organizacional	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
43	Las ventas de este año se han incrementado con respecto al año anterior.	4	4	4	4	
44	Las ganancias (utilidad neta) de la empresa se ha incrementado en el último año	4	3	4	4	
45	La empresa cuenta con un margen de ventas (margen bruto) adecuado	4	3	4	4	
46	Los trabajadores de la empresa que dirige se encuentran plenamente satisfechos en la empresa.	4	3	4	4	
47	Los clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa.	4	3	4	4	
48	La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo.	4	3	4	4	

Ricardo Pino Jordan
Re: Solicitud de validación de cuestionario
Para: Ralphi Ricardo Jauregui Jauregui

4 de marzo de 2019, 15:38 RJ

Estimado Ralphi:
Adjunto mi respuesta.
Considero que debe utilizar definiciones que ya existen en la literatura, para sus dos variables de estudio.
A su servicio

RICARDO
Pino Jordán
DIRECTOR DE PROGRAMAS DOCTORALES

CENTRUMPUCP
GRADUATE BUSINESS SCHOOL

(511) 626 7100 ext 7199
rpino@pucp.pe
www.centrum.pucp.edu.pe

This e-mail and any attachments contain institutional information and it is intended only for the person or entity to which it is addressed, because it and may contain confidential and/or privileged material. If you are not the intended recipient, please contact the sender immediately and destroy the material in its entirety, whether electronic or hard copy. You are notified that any retransmission, dissemination or other use of, is prohibited without the prior written consent of the sender, otherwise may be subject to legal action.

Ver más de Ralphi Ricardo Jauregui Jauregui

Evaluación de Experto

PARTE I: Validación del instrumento de estilos de liderazgo

	Estilos de Liderazgo	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1	Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos	4	3	4	4	
2	Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas	4	3	4	4	
3	No interfiero hasta que los problemas se tornan serios	4	3	4	4	
4	Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	4	4	4	4	
5	Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	4	3	4	4	
6	Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	4	4	4	4	
7	Me ausento cuando es necesario	4	4	4	4	
8	Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas	4	4	4	4	
9	Hablo con optimismo acerca del futuro	4	4	4	4	
10	Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo	4	4	4	4	
11	Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	4	4	4	4	
12	Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	4	4	4	4	
13	Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	4	3	4	4	
14	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	4	3	4	4	
15	Dedico tiempo a enseñar y entrenar	4	4	4	4	
16	Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño	4	4	4	4	
17	Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle"	4	3	4	4	
18	Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	4	4	4	4	
19	Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	4	4	4	4	
20	Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	4	4	4	4	
21	Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	4	4	4	4	
22	Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas	4	3	4	4	
23	Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas	4	4	4	4	
24	Llevo cuenta de todos los errores	4	4	4	4	
25	Demuestro un sentido de poder y confianza	4	3	4	4	
26	Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro	4	4	4	4	
27	Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas	4	3	4	4	
28	Evito tomar decisiones	4	4	4	4	
29	Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí	4	3	4	4	
30	Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos	4	4	4	4	
31	Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	4	4	4	4	
32	Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	4	3	4	4	
33	Tardo en responder a preguntas urgente	4	4	4	4	
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	4	3	4	4	
35	Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas	4	4	4	4	

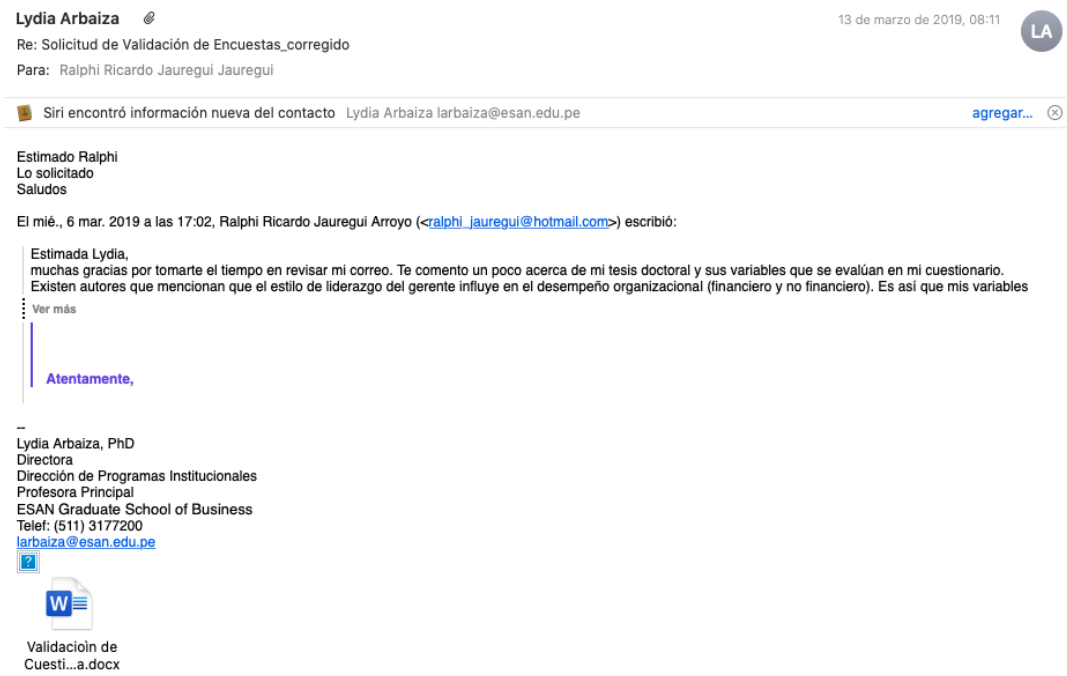
36	Expreso confianza en que las metas serán logradas	4	4	4	4	

*Tomado de MLQ 5X

PARTE II: Validación del instrumento de desempeño

Desempeño Organizacional		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
37	Las ventas de este año se han incrementado con respecto al año anterior.	4	4	3	3	
38	Las ganancias (utilidad neta) de la empresa se ha incrementado en el último año	4	3	4	4	Coloque utilidad Neta en vez de ganancias.
39	La empresa cuenta con un margen de ventas (margen bruto) adecuado	4	4	3	3	
40	Los trabajadores de la empresa que dirige se encuentran plenamente satisfechos en la empresa.	4	4	4	4	
41	Los clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa.	4	4	3	3	Plenamente satisfechos no es una variable medible
42	La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo.	4	4	4	4	Yo quitaría sólidamente.

Desempeño Financiero _Datos cuantitativos *		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
43	¿Entre que rangos se encuentra su nivel de ventas?	4	4	3	3	
44	En el último año ¿en qué porcentaje se han incrementado las ventas de la empresa?	4	4	3	3	Añada "respecto al año anterior a ese"
45	¿Qué porcentaje considera usted representa el margen bruto de las ventas de la empresa?	4	4	3	3	Yo pondría "En qué rango se encentra el margen bruto de la empresa?
46	¿Considera que el margen bruto de la empresa ha tenido un incremento en el último año? Si su respuesta es sí mencione en que porcentaje sino coloque 0.	4	4	3	3	
47	¿Qué porcentaje considera usted representa la utilidad neta de las ventas de la empresa?	4	4	3	3	
48	En el último año ¿en qué porcentaje considera usted se ha incrementado la utilidad neta de la empresa?	4	4	4	4	En vez de "se ha incrementado" yo pondría "ha variado"



Lydia Arbaiza 13 de marzo de 2019, 08:11

Re: Solicitud de Validación de Encuestas_corregido

Para: Ralphi Ricardo Jauregui Jauregui

Siri encontró información nueva del contacto Lydia Arbaiza larbaiza@esan.edu.pe agregar...

Estimado Ralphi
Lo solicitado
Saludos

El mié., 6 mar. 2019 a las 17:02, Ralphi Ricardo Jauregui Arroyo (<ralphi_jauregui@hotmail.com>) escribió:

Estimada Lydia,
muchas gracias por tomarte el tiempo en revisar mi correo. Te comento un poco acerca de mi tesis doctoral y sus variables que se evalúan en mi cuestionario.
Existen autores que mencionan que el estilo de liderazgo del gerente influye en el desempeño organizacional (financiero y no financiero). Es así que mis variables

Ver más

Atentamente,

--
Lydia Arbaiza, PhD
Directora
Dirección de Programas Institucionales
Profesora Principal
ESAN Graduate School of Business
Telef: (511) 3177200
larbaiza@esan.edu.pe

Validacioìn de Cuesti...a.docx

Evaluación de Experto

PARTE I: Validación del instrumento de estilos de liderazgo

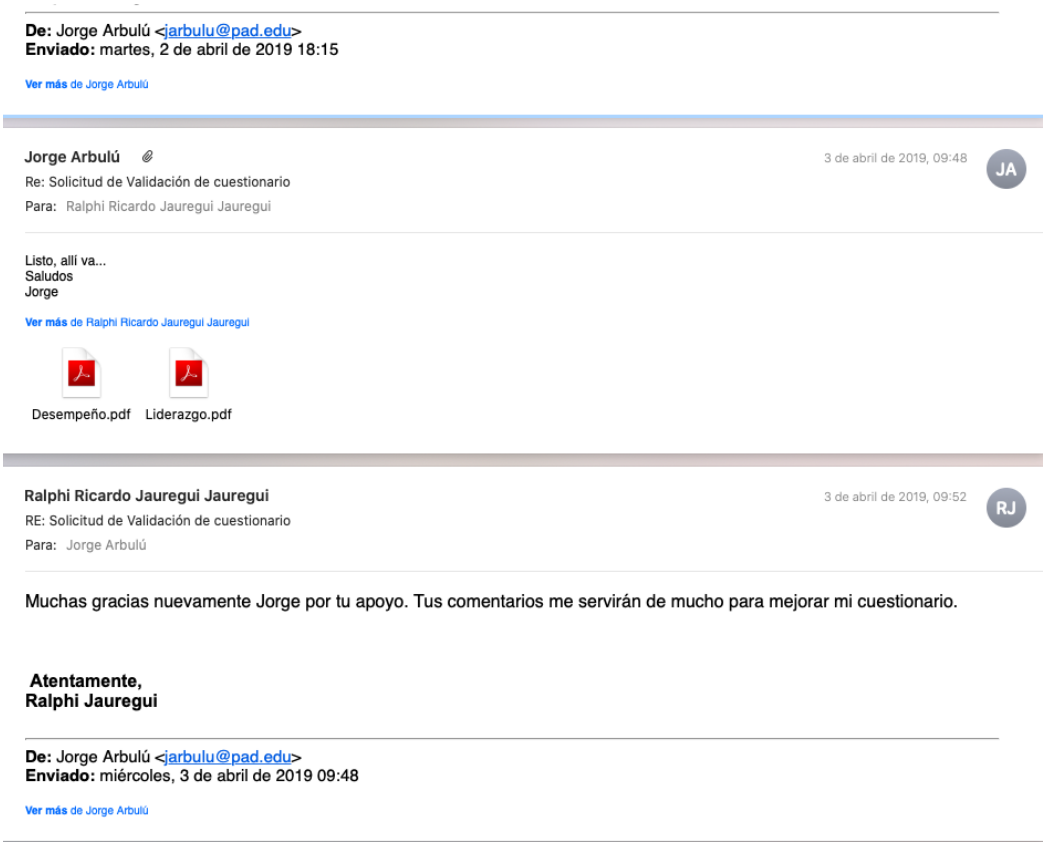
	Estilos de Liderazgo	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1	Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos	4	4	4	4	
2	Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas	4	4	4	4	
3	No interfiero hasta que los problemas se tornan serios	4	4	4	4	
4	Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	4	3	4	4	
5	Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	4	4	4	4	
6	Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	4	4	4	4	
7	Me ausento cuando es necesario	4	4	4	4	
8	Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas	4	3	4	4	
9	Hablo con optimismo acerca del futuro	4	4	4	4	
10	Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo	4	4	4	4	
11	Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	4	3	4	4	
12	Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	4	4	4	4	
13	Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	4	4	4	4	
14	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	4	4	4	4	
15	Dedico tiempo a enseñar y entrenar	4	4	4	4	
16	Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño	4	4	4	4	
17	Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle"	4	3	4	4	
18	Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	4	4	4	4	
19	Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	4	4	4	4	
20	Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	4	4	4	4	
21	Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	4	4	4	4	
22	Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas	4	4	4	4	
23	Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas	4	4	4	4	
24	Llevo cuenta de todos los errores	4	4	4	4	
25	Demuestro un sentido de poder y confianza	4	4	4	4	
26	Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro	4	4	4	4	
27	Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas	4	4	4	4	
28	Evito tomar decisiones	4	4	4	4	
29	Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí	4	4	4	4	
30	Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos	4	4	4	4	
31	Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	4	4	4	4	
32	Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	4	4	4	4	
33	Tardo en responder a preguntas urgente	4	4	4	4	
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	4	4	4	4	
35	Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas	4	4	4	4	
36	Expreso confianza en que las metas serán logradas	4	4	4	4	

*Tomado de MLQ 5X

PARTE II: Validación del instrumento de desempeño

	Desempeño Organizacional	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
37	Las ventas de este año se han incrementado con respecto al año anterior.	3	4	4	4	
38	Las ganancias (utilidad neta) de la empresa se ha incrementado en el último año	3	2	4	4	
39	La empresa cuenta con un margen de ventas (margen bruto) adecuado	3	3	4	4	
40	Los trabajadores de la empresa que dirige se encuentran plenamente satisfechos en la empresa.	3	4	4	4	
41	Los clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa.	3	4	4	4	
42	La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo.	3	4	4	4	

	Desempeño Financiero _Datos cuantitativos *	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
43	¿Entre que rangos se encuentra su nivel de ventas?	3	3	3	3	
44	En el último año ¿en qué porcentaje se han incrementado las ventas de la empresa?	3	3	3	3	
45	¿Qué porcentaje considera usted representa el margen bruto de las ventas de la empresa?	3	3	3	3	
46	¿Considera que el margen bruto de la empresa ha tenido un incremento en el último año? Si su respuesta es sí mencione en que porcentaje sino coloque 0.	3	3	3	3	
47	¿Qué porcentaje considera usted representa la utilidad neta de las ventas de la empresa?	3	3	3	3	
48	En el último año ¿en qué porcentaje considera usted se ha incrementado la utilidad neta de la empresa?	3	3	3	3	



De: Jorge Arbulú <jarbulu@pad.edu>
Enviado: martes, 2 de abril de 2019 18:15

Ver más de Jorge Arbulú

Jorge Arbulú 3 de abril de 2019, 09:48 JA
Re: Solicitud de Validación de cuestionario
Para: Ralphi Ricardo Jauregui Jauregui

Listo, allí va...
Saludos
Jorge

Ver más de Ralphi Ricardo Jauregui Jauregui

Desempeño.pdf Liderazgo.pdf

Ralphi Ricardo Jauregui Jauregui 3 de abril de 2019, 09:52 RJ
RE: Solicitud de Validación de cuestionario
Para: Jorge Arbulú

Muchas gracias nuevamente Jorge por tu apoyo. Tus comentarios me servirán de mucho para mejorar mi cuestionario.

Atentamente,
Ralphi Jauregui

De: Jorge Arbulú <jarbulu@pad.edu>
Enviado: miércoles, 3 de abril de 2019 09:48

Ver más de Jorge Arbulú

Evaluación de Experto

PARTE I: Validación del instrumento de estilos de liderazgo

	Estilos de Liderazgo	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1	Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos	4	3	3	4	
2	Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas	3	3	3	3	
3	No interfiero hasta que los problemas se tornan serios	3	3	3	4	
4	Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	4	4	3	4	
5	Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	3	4	3	4	
6	Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	4	4	3	3	
7	Me ausento cuando es necesario	4	4	4	4	
8	Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas	3	3	3	3	
9	Hablo con optimismo acerca del futuro	4	4	3	3	
10	Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo	3	3	3	3	
11	Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	3	3	3	4	
12	Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	4	3	3	3	
13	Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	4	3	3	3	
14	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	3	3	3	3	
15	Dedico tiempo a enseñar y entrenar	4	4	4	4	
16	Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño	3	3	4	3	
17	Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle"	3	3	4	4	
18	Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	3	3	3	3	
19	Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	4	3	3	3	
20	Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	4	4	4	4	
21	Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	3	3	3	4	
22	Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas	4	4	4	4	
23	Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas	4	3	3	3	
24	Llevo cuenta de todos los errores	4	4	3	4	
25	Demuestro un sentido de poder y confianza	3	3	3	3	
26	Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro	3	3	4	4	
27	Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas	3	3	3	3	
28	Evito tomar decisiones	3	3	3	3	
29	Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí	3	3	3	3	
30	Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos	3	3	3	3	
31	Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	4	4	4	4	
32	Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	3	3	3	4	
33	Tardo en responder a preguntas urgente	3	3	4	4	
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	3	3	3	3	
35	Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas	4	4	4	4	

36	Expreso confianza en que las metas serán logradas	4	3	3	3	

*Tomado de MLQ 5X

PARTE II: Validación del instrumento de desempeño

	Desempeño Organizacional	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
37	Las ventas de este año se han incrementado con respecto al año anterior.	3	3	3	4	Ya esta en la pregunta 43
38	Las ganancias (utilidad neta) de la empresa se ha incrementado en el último año	4	3	4	4	
39	La empresa cuenta con un margen de ventas (margen bruto) adecuado	4	3	4	4	
40	Los trabajadores de la empresa que dirige se encuentran plenamente satisfechos en la empresa.	4	3	3	4	
41	Los clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa.	4	3	4	4	
42	La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo.	4	3	4	4	

	Desempeño Financiero _Datos cuantitativos *	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
43	¿Entre que rangos se encuentra su nivel de ventas?	4	2	3	3	
44	En el último año ¿en qué porcentaje se han incrementado las ventas de la empresa?	3	3	3	4	
45	¿Qué porcentaje considera usted representa el margen bruto de las ventas de la empresa?	3	3	4	4	
46	¿Considera que el margen bruto de la empresa ha tenido un incremento en el último año? Si su respuesta es sí mencione en que porcentaje sino coloque 0.	3	3	3	3	
47	¿Qué porcentaje considera usted representa la utilidad neta de las ventas de la empresa?	3	3	3	3	
48	En el último año ¿en qué porcentaje considera usted se ha incrementado la utilidad neta de la empresa?	3	3	4	4	

Apéndice F

Cuestionario Estilos de Liderazgo de los Millennials y su Desempeño en las pequeñas empresas

Buenas tardes/noches:

Como parte de una investigación doctoral se ha elaborado un cuestionario para tratar de conocer la influencia de los estilos de liderazgo de los Millennials en el desempeño de las Pequeñas empresas en Lima Metropolitana. El cuestionario consta por una serie de preguntas las cuales serán tratadas de manera confidencial. El cuestionario está compuesto por dos partes: en la primera se busca identificar los estilos de liderazgo y en el segundo se busca conocer el desempeño financiero y no financiero de la organización.

A continuación, se presenta el cuestionario y se le pide que por favor responda según lo solicitado.

Parte I. Estilos de liderazgo

Esta parte del cuestionario sirve para describir su estilo de liderazgo que usted percibe de sí mismo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. A continuación, figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir. La palabra "demás" puede significar sus pares, clientes, supervisores y / o todas estas personas.

0	1	2	3	4
Definitivamente NO	**De vez en cuando**	**Algunas veces**	**A menudo**	**Frecuentemente o casi siempre**

1	Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos	0	1	2	3	4
2	Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas	0	1	2	3	4
3	No interfiero hasta que los problemas se tornan serios	0	1	2	3	4
4	Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	0	1	2	3	4
5	Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0	1	2	3	4
6	Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7	Me ausento cuando es necesario	0	1	2	3	4
8	Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas	0	1	2	3	4
9	Hablo con optimismo acerca del futuro	0	1	2	3	4
10	Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo	0	1	2	3	4
11	Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	0	1	2	3	4
12	Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	0	1	2	3	4

0	1	2	3	4
Definitivamente NO	**De vez en cuando**	**Algunas veces**	**A menudo**	**Frecuentemente o casi siempre**

13	Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	0	1	2	3	4
14	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0	1	2	3	4
15	Dedico tiempo a enseñar y entrenar	0	1	2	3	4
16	Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño	0	1	2	3	4
17	Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle"	0	1	2	3	4
18	Abandono mis intereses personales por el bien del grupo	0	1	2	3	4
19	Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	0	1	2	3	4
20	Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	0	1	2	3	4
21	Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3	4
22	Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23	Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas	0	1	2	3	4
24	Llevo cuenta de todos los errores	0	1	2	3	4
25	Demuestro un sentido de poder y confianza	0	1	2	3	4
26	Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3	4
27	Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas	0	1	2	3	4

28	Evito tomar decisiones	0	1	2	3	4
29	Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí	0	1	2	3	4
30	Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos	0	1	2	3	4
31	Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	0	1	2	3	4
32	Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	0	1	2	3	4
33	Tardo en responder a preguntas urgente	0	1	2	3	4
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	0	1	2	3	4
35	Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas	0	1	2	3	4
36	Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3	4

Parte II. Desempeño

Esta segunda parte del cuestionario sirve para describir el desempeño financiero de la empresa que es dirigida por usted. Por favor responda los items que se detallan a continuación. De la pregunta 37 a la 43 indique el grado en que cada frase se ajusta al desempeño de la empresa que usted dirige. De las preguntas 44 a la 48 son preguntas abiertas las cuales deben ser respondidas según su criterio.

0	1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Ni deacuerdo ni desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**

37	Las ventas de este año se han incrementado con respecto al año anterior.	0	1	2	3	4
38	La utilidad neta de la empresa se ha incrementado con respecto al año anterior.	0	1	2	3	4
39	La empresa cuenta con un margen de ventas (margen bruto) adecuado.	0	1	2	3	4
40	Los trabajadores de la empresa que dirige se encuentran plenamente satisfechos en la empresa.	0	1	2	3	4
41	Los clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa.	0	1	2	3	4
42	La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo.	0	1	2	3	4

De las preguntas 44 a la 48 marque con una X en el recuadro.

43. En el último año ¿en qué porcentaje se han incrementado las ventas de la empresa?

0	Igual a 0%	
1	Desde 1% a 10%	
2	Desde 10% a 20%	
3	Desde 20% a 30%	
4	Otros	

Si su respuesta fue otros indique un rango en porcentajes: _____

44 ¿Qué porcentaje considera usted representa la utilidad bruta de las ventas de la empresa?

0	Igual a 0%	
1	Desde 1% a 10%	
2	Desde 10% a 20%	
3	Desde 20% a 30%	
4	Otros	

Si su respuesta fue otros indique un rango en porcentajes: _____

45. ¿Considera que este porcentaje (utilidad bruta entre ventas) ha tenido un incremento en el último año? Si su respuesta es sí mencione en que porcentaje sino coloque 0.

0	Igual a 0%	
1	Desde 1% a 10%	
2	Desde 10% a 20%	

3	Desde 20% a 30%	
4	Otros	

Si su respuesta fue otros indique un rango en porcentajes: _____

46. ¿Qué porcentaje considera usted representa la utilidad neta de las ventas de la empresa?

0	Igual a 0%	
1	Desde 1% a 10%	
2	Desde 10% a 20%	
3	Desde 20% a 30%	
4	Otros	

Si su respuesta fue otros indique un rango en porcentajes: _____

47. En el último año ¿en qué porcentaje considera usted se ha incrementado la utilidad neta de la empresa?

0	Igual a 0%	
1	Desde 1% a 10%	
2	Desde 10% a 20%	
3	Desde 20% a 30%	
4	Otros	

Si su respuesta fue otros indique un rango en porcentajes: _____

Datos de Control

Nombre del encuestado: _____

Edad: _____ Sexo: 1. Femenino ___; 2. Masculino ___

Nivel de estudios:

1. Bachiller ___ ; 2. Licenciado ___ 3. Maestria ___; 4. Doctorado ___; 5. Otros ___

Tiempo laborando en la empresa: _____

Puesto que ocupa: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Nombre de la empresa: _____

RUC de la empresa: _____

Tamaño de la empresa: _____

Tiempo de formada la empresa:_____

Nº de trabajadores en la empresa:

1	Menor a 10 trabajadores	
2	Entre 11 a 50 trabajadores	
3	Entre 51 a 100 trabajadores	
4	Entre 101 a 150trabajadores	
5	Más de 151 trabajadores	

Rango de Ventas:

1	Menor a S/. 630,000	
2	Entre S/. 630,000 y S/. 1,715,000	
3	Entre S/. 1,715,001 y S/. 2,800,000	
4	Entre S/. 2,800,001y S/. 3,885,000	
5	Entre S/. 3,885,001 y S/. 4,970,000	
6	Entre S/. 4,970,001y S/.6,055,000	
7	Entre S/.6,055,001 y S/. 7,140,000	
8	Más de S/.7,140,001	

Apéndice G

Matriz de Consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
PROBLEMA PRINCIPAL	**OBJETIVO GENERAL**	**HIPOTESIS PRINCIPAL**	**INDEPENDIENTE**	**INDICADORES V1**
¿Cuál es la influencia de los estilos de liderazgo de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana?	Identificar los estilos de liderazgo de los Millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.	Ho: Los estilos de liderazgo de los Millennials influyen en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.	Los estilos de liderazgo de los administradores, empresarios y gerentes Millennials de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.	Ítems que definen las dimensiones de los estilos de liderazgo de los administradores, empresarios y gerentes Millennials de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.
PROBLEMA SECUNDARIO	**OBJETIVO ESPECIFICOS**	**HIPOTESIS SECUNDARIAS**	**DEPENDIENTE**	**INDICADORES V2**
1. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo transformacional de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana?	1. Evaluar en qué medida afecta el estilo de liderazgo transformacional de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.	H1: El estilo de liderazgo transformacional de los Millennials influye positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.	Desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.	Ítems que definen las dimensiones del desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.
2. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo transaccional de los Millennials en el desempeño de las pequeñas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana?	2. Evaluar en qué medida afecta el estilo de liderazgo transaccional de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.	H2: El estilo de liderazgo transaccional de los Millennials influye positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.		
3. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo pasivo de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana?	3. Evaluar en qué medida afecta el estilo de liderazgo pasivo de los Millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.	H3: El estilo de liderazgo laissez faire de los Millennials influye positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.		