

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS EMPRESARIOS MILLENNIALS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN LIMA METROPOLITANA

LEADERSHIP STYLES OF MILLENNIAL ENTREPRENEURS OF SMALL COMPANIES IN THE TEXTILE SECTOR IN METROPOLITAN LIMA

Ralphi Jauregui Arroyo

Código ORCID: 0000-0002-0252-185X
Doctor en Administración con mención en
dirección estratégica Profesor de Finanzas
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
(UPC) Lima, Perú
Correo electrónico:
pcafrjau@upc.edu.pe

Recibido: Marzo 2021

Aceptado: Abril 2021

Cómo citar este artículo:

Jáuregui, R. (2021). Estilos de liderazgo de los
Empresarios Millennials de las Pequeñas Empresas
del Sector Textil en Lima Metropolitana. *Review of
Global Management*, 7(1), 32 - 46.

RESUMEN

El estudio de los estilos de liderazgo es cada vez más importante debido a que tiene una influencia y en el desempeño organizacional. Además, es relevante su estudio en la generación Millennial ya que en la actualidad estos jóvenes están ocupando puestos gerenciales y se le atribuye una forma distinta de liderar, en comparación con las generaciones previas. Es por ello que la presente investigación tiene como finalidad identificar los estilos de

liderazgo que presentan los empresarios Millennials de las pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana. La metodología empleada es cuantitativa y el método de investigación es descriptivo. Para ello, se trabaja con una muestra de 160 empresarios de pequeñas empresas del sector textil ubicadas en diferentes distritos en Lima Metropolitana, a la cual se le aplica el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Los resultados obtenidos presentan que los empresarios Millennials muestran una mayor presencia del liderazgo transformacional, seguido del liderazgo transaccional y pasivo.

Palabras claves: empresarios, Millennial, estilos de liderazgo, MLQ, sector textil, Lima Metropolitana

ABSTRACT

The study of leadership styles is increasingly important because it has an influence on organizational performance. In addition, their study regarding the Millennial generation is relevant because their numbers are currently occupying managerial positions and are attributed a unique way of leading, compared to previous generations. That is why this paper aims at identifying the leadership styles of Millennial entrepreneurs of small companies in the textile sector in Metropolitan Lima. The methodology employed is quantitative and the research method is descriptive. For this end, the sample employed is of 160 entrepreneurs of small companies in the textile sector located in different districts of Metropolitan Lima, to which the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) is applied. We show that Millennial entrepreneurs have a greater presence of transformational leadership, followed by transactional and passive types of leadership.

Keywords: entrepreneurs, Millennial, leadership styles, MLQ, textile sector, Metropolitan Lima.

INTRODUCCIÓN

El estudio sobre la generación Millennial es cada vez más importante, ya que en la actualidad esta representa la mayor fuerza de trabajo en un nivel mundial (Barbutto & Gottfredson, 2016). Además, esta generación está reemplazando en el trabajo a las generaciones anteriores (Balda & Mora, 2011). Diversos estudios atribuyen a los Millennials una forma distinta de liderar (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016). Dado lo anterior, es relevante el estudio de los estilos de liderazgo en la generación Millennials debido a que, según Gameda y Lee (2020), el estilo de liderazgo presentado por el líder dentro de las organizaciones es un factor altamente influyente dentro de esta, ya que si se ejerce una buena influencia por parte del líder hacia sus colaboradores el desempeño organizacional será positivo

y la firma será exitosa o de lo contrario esta no logrará cumplir los objetivos planteados y fracasará. Por otro lado, en relación con las pequeñas empresas del sector textil, su justificación está dada por su contribución al PBI nacional; por emplear una parte importante de la fuerza laboral; y por ayudar a la reducción de la pobreza (Vera, 2016).

Es por ello por lo que esta investigación tiene como objetivo identificar los estilos de liderazgo que presentan los empresarios de las pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana que forman parte de la generación Millennial.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, el siguiente documento tiene una estructura en la cual, en primer lugar, se encuentra el marco teórico; en segundo lugar, la metodología, muestra e instrumento; y, por último, en tercer término, presenta los resultados y conclusiones.

MARCO TEÓRICO

2.1 Estilos de liderazgo

Las investigaciones sobre los estilos de liderazgo están tomando mayor importancia en los últimos años (Coluccio, Pedraja, Medel & Meza, 2021). Esta relevancia en las investigaciones es debido a que estos juegan un papel importante dentro de toda organización, no solo por su influencia en el desempeño y la satisfacción de los subordinados, sino también en el desempeño organizacional (Elenkov, 2002; Rodríguez, 2007). Además, en un mundo tan cambiante, es donde más se necesita conocer de los estilos de liderazgo de las personas que toman decisiones dentro de la empresa (Putri, Mirzania, & Hartanto, 2020).

La diversidad de investigaciones sobre los estilos de liderazgo ha permitido obtener diversas definiciones sobre estos (Carvajal & Arango, 2011) Guillen, Mayo y Korotov (2015), por ejemplo, definen a los estilos de liderazgo como patrones de conducta que posee el líder; estos son percibidos por sí mismo y sus subordinados, los cuales a través del comportamiento de este son influenciados al momento de realizar sus labores.

Cabe mencionar que al igual que las definiciones, existen

diversos estilos de liderazgo. Sin embargo, los más utilizados en las investigaciones son los estilos propuestos por Bass y Avolio: (a) liderazgo pasivo; (b) liderazgo transaccional; y (c) liderazgo transformacional (Pedraja, Marchioni, Espinoza & Muñoz, 2020; Ponce, Rejas & Contreras, 2017).

2.1.1 Estilo de liderazgo pasivo y sus dimensiones

El estilo de liderazgo pasivo es considerado como un estilo de liderazgo negativo, debido a que los líderes que lo ejercen evaden las decisiones que se toman frente a la empresa y no hacen uso de la autoridad que ellos poseen (Nader & Solano, 2007). En la misma dirección, por su parte, Pedraja *et al.* (2020) sostienen que este estilo es el más improductivo dentro del liderazgo, ya que líderes pasivos no se preocupan por el progreso de los trabajadores y no otorgan ninguna recompensa por el trabajo realizado. Los líderes con este estilo de liderazgo eluden la toma de decisiones; no se comunican con sus subordinados para el logro de los objetivos de la empresa; y no hacen uso de la autoridad que les compete, por lo que no asumen responsabilidades (Berdecía, González & Carrasquillo, 2013). De igual modo, Ponce *et al.* (2017), consideran que el estilo de liderazgo pasivo surge cuando el líder evade tomar decisiones y realiza pocas gestiones dentro de la organización. Por lo tanto, sus seguidores tienen total libertad para decidir y actuar como ellos lo prefieran. Este tipo de estilo de liderazgo es famoso por permitir la oferta de mínimos términos en dirección y soporte (Coluccio *et al.*, 2021). En el estudio de Yang (2015) se menciona que el estilo de liderazgo pasivo ha sido generalmente asociado con resultados negativos. No obstante, esta afirmación es únicamente posible cuando se evalúan los resultados de los tres estilos de liderazgo simultáneamente.

Dentro de este estilo se encuentran dos dimensiones, la administración por excepción pasiva y *laissez-faire* (Avolio & Bass, 2004): La administración por excepción pasiva es una dimensión que se caracteriza por no formar equipos de trabajo y evitar los informes directos, a menos que se presente un problema importante (Avolio & Bass, 2004). El líder solo reacciona ante algunas situaciones que son de gravedad (Ponce *et al.*, 2017). *Laissez faire* es, por su lado, dimensión consiste en delegar a los seguidores la potestad de decidir cómo actuar frente a las situaciones que se presenten dentro de la organización (Pedraja, Rodríguez, Delgado & Rodríguez, 2006). Por lo que los líderes son reacios a tomar decisiones; suelen evadir

responsabilidades; y tienden a estar ausentes en las organizaciones (Cuadra & Veloso, 2007).

2.1.2 Estilo de liderazgo transaccional y sus dimensiones

El estilo de liderazgo transaccional se basa en la teoría del intercambio entre el líder y sus seguidores (Asgari, Mezginejad & Taherpour, 2020). Este intercambio suele ser a corto plazo (Ponce *et al.*, 2017). Las personas que poseen un estilo de liderazgo transaccional hacen uso de su poder, sea sancionando o recompensando a los miembros de su equipo, en función de su rendimiento laboral. Es por ello que este líder se limita a cumplir solo las tareas correspondientes y no va más allá de estas, manteniendo el flujo normal de las operaciones en la empresa y sin una visión (Contreras & Barbosa, 2013). La principal preocupación del líder transaccional es conseguir los objetivos del grupo (Ponce *et al.*, 2017). En cambio, para los subordinados su preocupación es la relación del desempeño con la recompensa, por lo que la interacción con su líder dependerá más de los resultados obtenidos que del procedimiento (Kumar, Pandey, Sinha & Srivastava, 2019).

- Dentro de este estilo se encuentran dos dimensiones: la administración por excepción activa y la de recompensa contingente (Ponce *et al.*, 2017). La administración por excepción activa es una esta dimensión que consiste en que los líderes brindan especial interés a las acciones que no sean eficaces y no cumplan con los objetivos planteados; y estos toman acción sobre la solución de esta falla (Ponce *et al.*, 2017). Por esto suelen vigilar muy de cerca las actividades de sus seguidores (Nader & Solano, 2007). Para ello se fijan estándares de desempeño que deben ser cumplidos o de lo contrario se procede a castigar a los empleados que no lo logren (Kindarto, Zhu & Gardner, 2020). La recompensa contingente, por su lado, es una dimensión que consiste en asociar las recompensas con el nivel de los objetivos planteados a través de la dirección del líder (Ponce *et al.*, 2017). Por esta razón el líder otorga recompensas por el buen desempeño de los seguidores y se hace un reconocimiento por los logros alcanzados (Cuadra & Veloso, 2007). Es por ello que se debe comunicar de manera eficaz a sus subordinados que no pueden esperar recompensas si los objetivos no se han logrado (Furtner, Baldegger & Rauthmann, 2013).

Artículos

2.1.3 Estilo de liderazgo transformacional y sus dimensiones

El estilo de liderazgo transformacional es el más eficaz cuando se trata del desempeño individual y de equipo paralelamente, ya que el líder es reconocido como un agente de cambio que se encarga de promover el compromiso y motivar al equipo (Kao, Tsai & Schinke, 2021). Los líderes transformacionales no buscan cumplir con las expectativas; ellos son personas proactivas que brindan todo su potencial para poder optimizar el desempeño de los integrantes del equipo de trabajo (Kindarto *et al.*, 2020). Por lo tanto, un líder transformacional es capaz de concientizar a su equipo de la importancia y valor de los objetivos planteados; y se encargan de motivar a cada uno de los seguidores para que se puedan desempeñar más de lo que se espera (Kao *et al.*, 2021). El objetivo de dicho estilo de liderazgo es poder ofrecer a los seguidores los instrumentos necesarios para exceder su potencial (Lozado, 2013). Para ello, los líderes transformacionales cultivan la generación y aplicación de ideas, además de motivar la creatividad de los empleados (Bin, Afsar, Shahjehan & Imad, 2019). Por lo anteriormente mencionado, se puede concluir que este estilo de liderazgo les da una mayor importancia a las personas (Manchola, 2008).

Dentro de este estilo de liderazgo se encuentran 4 dimensiones: (a) influencia idealizada; (b) motivación inspiracional; (c) estimulación intelectual; y (d) consideración individual (Ponce *et al.*, 2017). Cada una de estas dimensiones se discute a continuación.

- Influencia idealizada es una dimensión en el marco de la cual estos líderes son respetados y admirados por sus subordinados, pues estos confían y logran establecer una conexión a través del comportamiento con los líderes (Ponce *et al.*, 2017). Esto se debe a que los subordinados lo ven como un ejemplo a seguir (Nader & Solano, 2007). Por consiguiente, el líder va más allá de sus propios intereses, como quiera que cree en el bien común (Furtner *et al.*, 2013).
- La motivación inspiracional, por su lado, es una dimensión que sostiene que los líderes tienen la capacidad de motivar e inspirar a sus seguidores brindándoles un valor y un significado personal a su labor realizada dentro de la organización (Molero, Recio & Cuadrado, 2010). Esto se logra por medio de una visión compartida que causa que sus seguidores participen

en el grupo (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017). Por tanto, la presencia de una visión compartida y las altas expectativas desafiantes, como las palabras de aliento motivan a los seguidores a seguir brindando sus más altos niveles de esfuerzos (Avolio & Bass, 2004).

- La estimulación intelectual, a su vez, es una dimensión que se basa en que los líderes influyen a sus seguidores a desarrollarse de manera innovadora y creativa al momento de buscar soluciones para las situaciones presentadas dentro de la empresa (Molero *et al.*, 2010). Para ello los líderes motivan a sus subordinados a observar los problemas que se les pueden presentar desde distintos ángulos (Furtner *et al.*, 2013).
- La consideración individual, finalmente, es una dimensión que consiste en delegar funciones a los subordinados, de manera que se fortalezcan las relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores, motivándolos a su desarrollo personal y profesional (Molero *et al.*, 2010; Ponce *et al.*, 2017). Por lo tanto, los líderes prestan especial atención al desarrollo constante de sus seguidores y asimismo, promueven su crecimiento personal (Anderson *et al.*, 2017). El líder reconoce la importancia de cada subordinado a su cargo e implementa programas que puedan serle útiles a estos últimos (Furtner *et al.*, 2013).

2.2 Empresarios

El empresario es aquella persona que se encarga de proporcionar el capital para establecer una empresa, tomar decisiones y administrar su capital humano (Escandon & Hurtado 2016; Montoya, Chica & Caballero, 2019). Su importancia en una sociedad radica por su implicancia en el desarrollo de la economía; la creación de nuevos empleos; y la creación de riqueza (Fuentes, Sanchez & Cordova, 2010). El empresario presenta diversas características, como la creatividad, la organización, la disciplina y la planeación, las cuales le permiten desarrollarse adecuada y personalmente en los actos coordinados de la empresa (Barrera & Hoyos, 2012). Por su parte, Bucardo, Saavedra y Camarena (2015) y Stewart y Roth (2001), mencionan que el liderazgo es una de las características más importantes del empresario. Esto se

debe a que el desempeño de una organización depende en gran medida del estilo de liderazgo del líder (Albloshi & Nawar, 2015; Ponce *et al.*, 2017).

2.3 Millennials

La generación Millennial o también conocida como generación Y (Naim & Lenka, 2018), o Milénica, se compone de personas nacidas entre los años 1980 y 2000 (Peñalosa & López, 2016). Esta generación representa alrededor de 80 millones de personas en un nivel mundial y se espera que, con el paso del tiempo, se conviertan rápidamente en los líderes de las organizaciones (Weber, 2017). Su importancia en las investigaciones radica no solo en ser la generación más grande mundialmente en un nivel mundial, sino en que sus conformantes son distintos a los de las demás generaciones (Broadbridge, Maxwell y Ogden, 2009; Barbuto & Gottfredson, 2016). Esto se debe a que han crecido de la mano con la tecnología que les permite tener una visión global, ser más creativos a través de medios digitales. En relación con el ámbito laboral, Broadbridge *et al.* (2009) consideraron que los Millennials son totalmente distintos a las otras generaciones en su forma de trabajo, comportamiento y expectativas profesionales. Por su parte Solís, Cisneros, Guadarrama y Portilo, (2020) mencionaron que esta generación opta por seguir su vocación para poder trabajar en algo que realmente los apasione pues de manera contraria les parecería agotador la labor que ejercen y posteriormente preferirían renunciar al puesto. Asimismo, ellos buscan ser un agente de cambio e innovación que aporte a la sociedad. Es por eso que tienen como

proyección ser en sus propios jefes y comenzar nuevos proyectos que los ayuden a solventar sus gastos.

Según Vijaybaskar (2020), los Millennials no son iguales en todo el mundo debido a que en cada país existen diversos factores, como la cultura, que influyen sobre ellos y los hace diferentes.

2.3.1 Millennials en el Perú

En cuanto a los Millennials en el Perú, Deloitte (2019) mencionó que más del 50% trabaja en una organización privada y se encuentra en planilla. Sus cinco principales ambiciones son: en primer lugar, empezar con un negocio propio, dentro del cual más del 80% piensa que puede conseguirlo a futuro; en segundo lugar, desean recorrer el mundo; en tercer lugar, buscan generar un impacto positivo en la sociedad y en la comunidad; en cuarto lugar, quieren ganar un buen salario; y por último, en quinto lugar, piensan en tener una casa propia. Por su parte IPSOS (2018), informó que los Millennials peruanos se caracterizan por expresar sus ideas, ya que consideran que es parte de su derecho y que pueden ser capaces de marcar la diferencia. Asimismo su educación profesional y estabilidad son parte de sus principales prioridades. Además cuatro de cinco Millennials peruanos ahorran los sueldos ganados por su trabajo para poder comprar un inmueble o invertirlo en un negocio. Y por último, el 85% de peruanos pertenecientes a la generación Y está familiarizado con el ambiente digital. Para Datum Internacional (2017) existen diversas características que presentan los Millennials peruanos, las cuales en un resumen se mencionan en la Tabla 1.

Tabla 1
Millennials en el Perú

Variables	Características
Estructura familiar	<ul style="list-style-type: none"> - El 63% de los Millennials todavía vive con su familia y únicamente el 11% vive con su pareja. El 53% está casado y el 43% soltero. Por otro lado, el 21% de los millennials peruanos tiene hijos. - El 74% de los peruanos tiene un domicilio propio y son pocos los que pagan un alquiler.
Empleo, ahorro y transporte	<ul style="list-style-type: none"> - El 51% de los peruanos Millennials trabaja; el 11% trabaja y estudia. Asimismo, de los peruanos que no trabajan, los cuales son un 33%, un 22% solo estudia. - El 50% de los Millennials tiene el hábito del ahorro. - El 6% de los Millennials tiene carro propio; y un 70% se moviliza en transporte público.

<p>Personalidad, valores y manejo de situaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo y el dinero tienen un mismo nivel de importancia. - En relación con el nivel de paciencia, los Millennials peruanos se manifiestan pacientes en un 28% e impacientes en un 4%. - Las madres son las personas que buscan los peruanos cuando necesitan un consejo
<p>Vida saludable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El 20% de Millennials considera que su salud no es una prioridad. - El 31% de peruanos se está esforzando por no consumir muchas grasas y un 34% menos azúcares. - Las enfermedades más temidas por los Millennials peruanos son el cáncer, la diabetes y las enfermedades del corazón.
<p>Pasatiempos o hobbies</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los principales pasatiempos o hobbies son escuchar música, usar redes sociales, ver películas y TV, y viajar por placer.
<p>Interacción con familiares y amigos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las formas de comunicación de los Millennials peruanos son muy diversas, ya que utilizan las redes sociales, la visita presencial, las llamadas telefónicas, los mensajes de texto y el email.
<p>Uso de redes sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En Perú el 99% de los Millennials utiliza Facebook y el 81% Youtube.
<p>Nueva tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los principales temas de interés por parte de la población Y son la el Internet, la energía solar y la realidad virtual.
<p>Preocupaciones de los Millennials</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La principal preocupación de los peruanos Millennials son su futuro, sus padres y las finanzas personales. - Una educación de calidad es una de las preocupaciones, pues los Millennials consideran que la única forma de salir de la pobreza es estudiando.

Fuente: Elaboración en base a Datum Internacional (2017)

2.4 Pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana

Las pequeñas empresas, en el Perú y en el mundo, son de suma importancia para el crecimiento y desarrollo

socioeconómico del país, puesto que generan empleo en donde se encuentren. Además, son consideradas una de las principales fuerzas impulsoras del crecimiento económico y su papel en la reducción de la pobreza es innegable- (Morsing & Perrini, 2009; Vera, 2016). Una de

las características principales de las pequeñas empresas es que las decisiones las toma una sola persona; quien en este caso sería el propietario (Rodríguez, 2007). Por lo cual, este es el responsable del éxito o fracaso de su empresa (Mihai, 2015). En el Perú se clasifica como pequeña empresa a aquella que genere ingresos entre 150 y 1700 UIT (Gutarra & Valente, 2018; INEI, 2019). La mayor cantidad de pequeñas empresas están ubicadas en Lima Metropolitana (INEI, 2019).

En cuanto al sector textil, este fue el sector más representativo del total de empresas del sector manufacturero en 2018 (INEI, 2019). Además, según Larios (2017), el estudio del sector textil es importante porque concentra el mayor porcentaje de la población económicamente activa y porque genera trabajo a otras empresas como proveedores de insumos. De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (2018), en 2016 existía un total de 53,365 empresas en el sector textil en el Perú, de las cuales 2,156 eran pequeñas empresas. Por su parte el INEI (2019) mencionó que, del total de empresas textiles en el Perú, el 95.7% se encuentra concentrado en la región de Lima.

METODOLOGÍA

La presente investigación se clasifica de acuerdo con su proceso como cuantitativa; y según su alcance, como descriptiva, de diseño no experimental y de horizonte de tiempo transversal. Es cuantitativa debido a que busca probar hipótesis a través de recursos estadísticos (Bortoluzzi, Franco, Silva & Lunkes, 2017); es descriptiva debido a que describe las características de un grupo (Ibáñez & Egoscózabal, 2008); es no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables; y es transversal debido a que los datos se recogen en un solo momento (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

MUESTRA

La muestra está conformada por 160 empresarios Millennials de pequeñas empresas del sector textil ubicadas en Lima Metropolitana. Esta muestra se distribuye en los

diferentes distritos de Lima Metropolitana por el método de afijación proporcional.

INSTRUMENTO

El instrumento utilizado para identificar los estilos de liderazgo de los empresarios Millennials es el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5x versión corta. De las 45 preguntas que tiene el instrumento, solo se consideraron las 36 preguntas que miden los tres estilos de liderazgo y sus nueve dimensiones (influencia idealizada – atributos, influencia idealizada – comportamiento, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual, recompensa contingente, administración por excepción – activo, administración por excepción – pasivo y *laissez faire*). Las respuestas de las preguntas del cuestionario están en escala Likert del 0 al 4 (0 = Definitivamente no, y 4 = Frecuentemente o casi siempre).

RESULTADOS

De los datos obtenidos en esta investigación se puede observar, en la Tabla 2, que del 100% de los encuestados, la mayor cantidad es del género femenino; y, además, la mayoría de los empresarios Millennials (50.63%) mencionó que tiene una antigüedad en el puesto de 8 a 13 años, seguidos de otros empresarios Millennials (33.75%) que sostienen una antigüedad de 1 a 7 años.

Tabla 2. Antigüedad en el puesto

Antigüedad en el puesto	Femenino		Masculino		Total	Frecuencia
	Cantidad	Frecuencia	Cantidad	Frecuencia		
De 1 a 7 años	34	39.08%	20	27.40%	54	33.75%
De 8 a 13 años	40	45.98%	41	56.16%	81	50.63%
De 14 a 20 años	13	14.94%	12	16.44%	25	15.63%
Total	87	100.00%	73	100.00%	160	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En relación con su nivel educativo (ver Tabla 3), el 71.88% de los empresarios Millennials mencionó tener otro nivel de estudios de las opciones anteriores (bachiller, licenciado, maestría y doctorado), mientras que un 24.38% sostuvo que

cuenta con un grado de bachiller. Esta mayor proporción del nivel educativo de Otros es, tanto en el género femenino, como en el masculino.

Tabla 3. Nivel educativo

Nivel de Estudios	Femenino		Masculino		Total	Frecuencia
	Cantidad	Frecuencia	Cantidad	Frecuencia		
Bachiller	20	22.99%	19	26.03%	39	24.38%
Licenciado	3	3.45%	2	2.74%	5	3.13%
Maestría	0	0.00%	1	1.37%	1	0.63%
Doctorado	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Otros	64	73.56%	51	69.86%	115	71.88%
Total	87	100.00%	73	100.00%	160	100.00%

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la ubicación de la empresa de los empresarios Millennials se observa en la Tabla 4 que el 48.77% se encuentra en los distritos de San Juan de Lurigancho (15%), La Victoria (10.63%), Cercado de Lima (8.13%), Comas (8.13%)

y Ate (6.88%). Estos distritos pertenecen a las zonas: Lima Centro (La Victoria y Cercado de Lima), Lima Este (Ate y San Juan de Lurigancho) y Lima Norte (Comas) (CPI, 2019).

Tabla 4. Distribución de la muestra

Distritos	Cantidad	Frecuencia
Ate	11	6.88%
Barranco	3	1.88%
Callao	1	0.63%
Carabaylo	5	3.13%
Cercado De Lima	13	8.13%
Chorrillos	4	2.50%
Comas	13	8.13%
El Agustino	9	5.63%
Independencia	9	5.63%
La Victoria	17	10.63%
Lince	4	2.50%
Los Olivos	6	3.75%
Puente Piedra	2	1.25%
San Borja	3	1.88%
San Juan De Lurigancho	24	15.00%
San Juan De Miraflores	9	5.63%
San Martin de Porres	8	5.00%
Santa Anita	2	1.25%
Santiago De Surco	4	2.50%
Santa Clara	1	0.63%
Surquillo	2	1.25%
Ventanilla	2	1.25%
Villa El Salvador	8	5.00%
Total general	160	100.00%

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la cantidad de los trabajadores que laboran dentro de las pequeñas empresas dirigidas por los empresarios Millennials, se puede observar en la Tabla 5 que el 80.79% mencionó que cuenta con menos de 10 trabajadores, mientras el 9.60% mencionó que tiene entre 11 y 50 trabajadores. Cabe mencionar que, en la literatura internacional

para ser considerado como pequeña empresa, esta debe de tener entre 10 y 50 trabajadores (Gomes & Wojahn, 2017). Sin embargo, en el Perú, la clasificación del tamaño de una empresa depende de sus ingresos y no del número de trabajadores que contiene, apreciación que es mencionada en el marco teórico.

Tabla 5. Cantidad de trabajadores

Número de trabajadores en la empresa	Cantidad	Frecuencia
Menor a 10 trabajadores	143	80.79%
Entre 11 a 50 trabajadores	17	9.60%
Total general	117	100.00%

Fuente: elaboración propia.

Para medir la confiabilidad del instrumento se empleó el Alpha de Cronbach. Según Cronbach (1951) para valores entre 0.5 y 0.7 se considera que existe una confiabilidad aceptable y para valores mayores a 0.7 se considera que existe una alta confiabilidad. Lo que se puede observar en la Tabla 6 es que

no solo el Alpha de Cronbach de la variable "liderazgo" es confiable, sino que también el de cada uno de los estilos de liderazgo, por lo que se puede afirmar que existe una confiabilidad del instrumento que mide los estilos de liderazgo.

Tabla 6. Confiabilidad del instrumento

Estilos de liderazgo	Dimensiones	Alpha por dimensiones	Alpha del constructo
Transformacional	Influencia idealizada (Atributo) Influencia idealizada (comportamiento) Motivación inspiracional Estimulación intelectual Consideración individual	0.73	0.72
Transaccional	Recompensa contingente Administración por excepción activo	0.50	
Pasivo	Administración por excepción pasivo <i>Laissez faire</i>	0.62	

Fuente: elaboración propia.

Para analizar los estilos de liderazgo que presentan los empresarios Millennials, primero se agrupó cada pregunta y cada dimensión de cada estilo de liderazgo; luego se calculó su promedio; y por último se analizó los resultados. Según el manual del MLQ, propuesto por Bass y Avolio (2004), el estilo de liderazgo que tenga un mayor promedio relativo posee una mayor presencia de ese estilo. Lo que se puede observar en la Tabla 7 es que existe una mayor presencia del

estilo de liderazgo transformacional (2.89), seguido del liderazgo transaccional (2.87) y pasivo (1.65). Estos resultados están acordes a los resultados obtenidos en las investigaciones de Albloshi y Nawar (2015), quienes mencionaron que en las pequeñas empresas habitualmente existe una mayor presencia de los tipos de liderazgo transformacional y transaccional. Además, esta mayor presencia del liderazgo transformacional, con respecto a los demás estilos de

liderazgo, puede justificarse por lo mencionado por Bencsik, Horváth-Csikós y Juhász (2016) quienes sostienen que esta generación cuenta con una forma distinta de liderar y que, por ello, en el trabajo suelen ser altruistas; buscan un equilibrio entre la vida y el trabajo; valoran la experiencia en el trabajo; les gusta trabajar en equipo y tienen una conciencia social. Alineado todos esto de cierta forma con las definiciones del liderazgo transformacional y sus dimensiones.

En relación con las dimensiones dentro de cada estilo de liderazgo se puede observar en la Tabla 7 que sobre el estilo de liderazgo transformacional el que obtuvo un mayor promedio es la dimensión de Motivación Inspiracional; en el estilo de liderazgo transaccional, la dimensión

de Recompensa contingente; y en el liderazgo pasivo la dimensión de *Laissez faire*. Por ello se puede mencionar que los empresarios Millennials que presentan un estilo de liderazgo transformacional valoran la capacidad de motivar e inspirar a sus seguidores brindándoles un valor y significado personal a su labor realizada dentro de la organización. Los empresarios Millennials que presentan un estilo de liderazgo transaccional optan por otorgar recompensas por el buen desempeño de los seguidores y se hace un reconocimiento por los logros alcanzados. Y los empresarios Millennials que presentan un estilo de liderazgo pasivo, dan un mayor énfasis en delegar a los seguidores la potestad de decidir cómo actuar frente a las situaciones que se presenten dentro de la organización

Tabla 7. Estadístico descriptivo de la variable estilos de liderazgo

Estilos / dimensión	N	Media	Desviación
Liderazgo transformacional	160	2.89	0.32
Influencia idealizada (atributo)	160	2.70	0.58
Influencia idealizada (comportamiento)	160	2.60	0.37
Motivación inspiracional	160	3.36	0.44
Estimulación intelectual	160	2.98	0.5
Consideración individualizada	160	2.81	0.59
Liderazgo transaccional	160	2.87	0.46
Recompensa contingente	160	2.98	0.49
Administración por excepción (activo)	160	2.75	0.65
Liderazgo pasivo	160	1.65	0.65
Administración por excepción (pasivo)	160	1.53	0.77
<i>Laissez faire</i>	160	1.65	0.85

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

La importancia de la presente investigación es porque cada vez está tomando mayor relevancia conocer las

características de la generación Millennial en el mundo de los negocios y, en especial, su estilo de liderazgo, debido a que diversos estudios sostienen que el estilo de liderazgo que posee la persona que toma las decisiones dentro de la empresa puede influir en el desempeño de los seguidores y de la organización. Además, según Bencsik, Horváth-

Csikós y Juhász (2016) diversos estudios atribuyen a los Millennials una forma distinta de liderar. Por lo que esta investigación tuvo como objetivo identificar cuáles son los estilos de liderazgos que presentan los empresarios Millennials, en este caso de las pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana.

Con los resultados obtenidos en este estudio se puede mencionar que los empresarios Millennials tienen una mayor presencia del liderazgo transformacional seguido del liderazgo transaccional y pasivo. Esto puede ser justificado debido a que las características que presentan los Millennials están relacionadas en cierta manera a las definiciones de las dimensiones del liderazgo transformacional.

En relación a las dimensiones de los estilos de liderazgo, el que obtuvo un mayor promedio fue la dimensión Motivación Inspiracional por lo que se puede decir que los Millennials tienen la capacidad de motivar e inspirar a sus seguidores brindándoles un valor y significado personal a su labor realizada dentro de la empresa.

Sobre la antigüedad en el puesto Millennials encuestados la mayoría sostuvo que tienen una antigüedad de 8 a 13 años y sobre su nivel de estudios la mayoría (71.88%) no cuenta con los grados bachiller, licenciado, maestría o doctorado. Se recomienda realizar el estudio de los estilos de liderazgo en otros sectores en el Perú y, también, analizar su relación con otras variables como la satisfacción de los seguidores, la cultura organizacional y en el desempeño organizacional.

REFERENCIAS

- Alblosi, F. A., & Nawar, Y. S. (2015). Assessing the impact of leadership styles on organisational performance: The case of Saudi Private SME's. *Journal of Organizational Studies and Innovation*, 2(2), 66-77.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Asgari, A., Mezginejad S. y Taherpour F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98. <http://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Mindgarden.
- 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. <http://doi.org/10.1002/jls.21474>
- Barrera E. y Hoyos G. (2012). Motivaciones, cualidades y valores del empresario fundador colombiano. *Clío América*, 6(11), 6-28. <https://doi.org/10.21676/23897848.423>
- Bencsik A., Horváth-Csikós G. y Juhász T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal Of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berdecia Cruz, Z. I., González-Domínguez, J. R., & Carrasquillo Ríos, C. R. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. *Journal of Advanced Study of Leadership* 1(2), 21-32.
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research*, 32(1), 254-281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>
- 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. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.4>
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2009). Selling retailing to Generation Y graduates: recruitment challenges and opportunities. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 19(4), 405-420. <https://doiorg/10.1080/09593960903331394>

- Bucardo Castro, A., Saavedra García, M.L. & Camarena Adame, M.L. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de Negocios*, 6(13), 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.009>.
- 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 icesi. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(11\)70146-2](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(11)70146-2)
- Coluccio piñones, G., Pedraja-rejas, L., Medel romero, C., & Meza castro, N. (2021). Estilo de liderazgo pasivo-evitador e intercambio de comportamientos líder-seguidor en estudiantes universitarios: una aproximación desde Chile. Hallazgos: *Revista de Investigaciones*, 18(35), 129-147. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5848>
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 39, 152-164.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/bf02310555>
- CPI (2019). *Perú: Población 2019*. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Datum Internacional (2017). *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?* http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- Deloitte (2019). *Encuesta Millennials*. Deloitte Global. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Encuesta-Millennials-2019.html>
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(00\)00174-0](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00174-0)
- Fuentes, F., & Sanchez, S. (2010). Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. *Estudios de Economía Aplicada*, 28(3), 1-28
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22(4), 436-449. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>
- Gemeda, H., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- 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. <https://doi.org/10.1016/zj.rausp.2016.12.003>
- Guillen L., Mayo, M., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.001>
- Gutarra, R., & Valente, A. (2018). Las mipymes tecnológicas peruanas al 2030. Estrategias para su inserción a la industria 4.0. *Nova Scientia*, 10(20). <https://doi.org/10.21640/ns.v10i20.1329>
- Hernández, S, Fernández C, y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ibáñez, C. L., & Egoscózábal, A. M. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista escuela de administración de negocios*, (64), 5-18. <https://doi.org/10.21158/01208160.n64.2008.450>
- INEI (2019). *Perú: Estructura Empresarial, 2018*. Perú. Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf [Consulta: 7 de febrero del 2021].

- IPSOS (2018). *New consumer, millennials: mitos y realidades*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_O.pdf [Consulta: 7 de febrero del 2021].
- Kao, S.-F., Tsai, C.-Y., & Schinke, R. (2021). Investigation of the interaction between coach transformational leadership and coaching competency change over time. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16(1), 44–53. <https://doi.org/10.1177/1747954120953946>
- Kindarto, A., Zhu, Y.-Q., & Gardner, D. G. (2020). Full Range Leadership Styles and Government IT Team Performance: The Critical Roles of Follower and Team Competence. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 889–917. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1730198>
- Kumar, M., Pandey, S., Sinha, V., & Srivastava, A. P. (2019). Influence of Leadership Styles of Bankers in Decision Making on Loans to Start-Up Entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 24(4), N.PAG. <https://doi.org/10.1142/S1084946719500250>
- Larios-Francia, R. P. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Ingeniería industrial*, (035), 113-137. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2017.n035.1795>
- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa maría auxiliadora de riobamba. *Alteridad*, 8(2), 192-206. <https://doi.org/10.17163/alt.v8n2.2013.06>
- Manchola, I. D. S. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, 25, 1–39.
- Mihai, L.-S. (2015). The Particularities of Leadership Styles among Dutch Small and Medium Business Owners. *Annals of "Constantin Brancusi" University of Targu-Jiu. Economy Series*, 6, 240–248.
- Molero, F., Recio, P., Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Montoya Rendón, J. C., Chica Velázquez, M. F., & Caballero Lozada, M. F. (2019). Ser empresario y emprendedor: factores humanos claves que inciden en el éxito o fracaso de pequeñas empresas de Palmira, 2019. *Criterio Libre Jurídico*, 16(2), 1–12. <https://doi.org/10.18041/1794-7200/clj.2019v16n2.5753>
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?. *Business etbics: A European Review*, 18(1), 1-6. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x>
- Nader, M., & Solano, A. C. (2007). Influencia De Los Valores Sobre Los Estilos De Liderazgo: Un Análisis Según El Modelo De Liderazgo Transformacional - Transaccional De Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689–698.
- Pedraja L., Rodríguez E., Delgado M., Rodríguez, J. (2006). Transformational and transactional leadership: A Study of their influence in small companies. *INGENIARE - Revista Chilena De Ingeniería*, 14(2), 159-166. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052006000100010>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza -Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Peñalosa., y Lopez, D. (2016). La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12(23), 73-81.
- 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. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Putri, S. A., Mirzania, A., & Hartanto, D. (2020). The

importance of a transformational leadership model in managing organizational culture. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.49529>

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.

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

Solís Rodríguez, F. T., Cisneros Cerda, G. L., Guaderrama Ángeles, K. Y., & Portillo Reyes, M. (2020). Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas. *Administración y Organizaciones*, 23(45), 84–99. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2020v23n45/solis>

Stewart, W., & Roth P. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 145-153. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.145>

Vera-Portocarrero, A. L. (2016). La implementación de un régimen especial de insolvencia para las Mype. *Derecho PUCP*, 77, 323–347. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201602.013>

Vijaybaskar, L. (2020). A New Leadership Model for Millennial Leaders in the Innovation Age. *Journal of Contemporary Management Research*, 14(1), 1–17.

Weber, J. (2017). Discovering the millennials' personal values orientation: A comparison to two managerial populations: JBE. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 517-529. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1>

Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261. <http://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>