

# ESTILOS DE PENSAMIENTO:

## LIDERAZGO Y CALIDAD DE GESTIÓN EN LAS MIPYMES





# ESTILOS DE PENSAMIENTO: LIDERAZGO Y CALIDAD DE GESTIÓN EN LAS MIPYMES

COLECCIÓN RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

Primera Edición 2026 Vol. 1

**Editorial EIDEC**

Sello Editorial EIDEC (978-958-53018)  
NIT 900583173-1

**Autores**

José Germán Linares Cazola  
Manuel Antonio Espinoza De la Cruz  
Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda  
Jenny Martha Quispe López  
Jorge Daniel Pérez  
Sofía Emilce Belleza Torrejón

**ISBN:** 978-628-97598-0-8

**Formato:** Digital PDF (Portable Document Format)

**DOI:** 10.34893/h2680-7756-7410-t

**Publicación:** Colombia

**Fecha Publicación:** 09/04/2026

**Coordinación Editorial**

Escuela Internacional de Negocios y Desarrollo Empresarial de Colombia – EIDEC  
Centro de Investigación Científica, Empresarial y Tecnológica de Colombia – CEINCET  
Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES

**Revisión y pares evaluadores**

Centro de Investigación Científica, Empresarial y Tecnológica de Colombia – CEINCET  
Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES



## Coordinadores editoriales

Paula Alejandra Noguera  
**Editorial EIDEC**

Dr. Cesar Augusto Silva Giraldo  
**Centro de Investigación Científica, Empresarial y Tecnológica de Colombia – CEINCET – Colombia.**

Dr. David Andrés Suarez Suarez  
**Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES – Colombia.**

El libro **ESTILOS DE PENSAMIENTO: LIDERAZGO Y CALIDAD DE GESTIÓN EN LAS MIPYMES** está publicado bajo la licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>). Esta licencia permite copiar, adaptar, redistribuir y reproducir el material en cualquier medio o formato, con fines no comerciales, dando crédito al autor y fuente original, proporcionando un enlace de la licencia de Creative Commons e indicando si se han realizado cambios.

**Licencia: CC BY-NC 4.0.**

**NOTA EDITORIAL:** Las opiniones y los contenidos publicados en el libro **ESTILOS DE PENSAMIENTO: LIDERAZGO Y CALIDAD DE GESTIÓN EN LAS MIPYMES**, son de responsabilidad exclusiva de los autores; así mismo, éstos se responsabilizarán de obtener el permiso correspondiente para incluir material publicado por parte de la **Editorial EIDEC**.





# **ESTILOS DE PENSAMIENTO: LIDERAZGO Y CALIDAD DE GESTIÓN EN LAS MIPYMES**

## **THINKING STYLES: LEADERSHIP AND MANAGEMENT QUALITY IN MSMES**

### **AUTORES**

José Germán Linares Cazola

Manuel Antonio Espinoza De la Cruz

Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda

Jenny Martha Quispe López

Jorge Daniel Pérez

Sofía Emilce Belleza Torrejón

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. [www.rediees.org](http://www.rediees.org)

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I FUNDAMENTOS DE LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO.....	12
1.1. Concepciones medulares de los estilos de pensamiento .....	12
1.2. La clasificación de los estilos de pensamiento según modelos.....	14
1.2.1. El modelo de autogobierno mental.....	14
1.2.2. El modelo triárquico de estilos intelectuales .....	19
1.3. La relevancia de los estilos de pensamiento en el desempeño de las personas .....	19
1.3.1. En el ámbito educativo .....	19
1.3.2. En el ámbito laboral.....	20
1.3.3. En el hogar.....	20
1.3.4. En el aspecto profesional y en el desarrollo personal.....	21
CAPÍTULO II UN MARCO GENERAL DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	22
2.1. ¿Qué se comprende por liderazgo? .....	22
2.1.1. Características fundamentales de un líder .....	22
2.2. Los estilos de liderazgo: esencialidades y principales clasificaciones .....	25
2.2.1. Clasificación de Burns: estilo de liderazgo transformacional y transaccional ....	25
2.2.2. Clasificación de Likert: estilo de liderazgo autocrático, autoritario, consultivo y participativo .....	26
2.3. La Teoría Situacional de Reddin y los cuatro estilos de liderazgo: integrado, separado, dedicado y relacionado .....	28
2.4. Importancia del liderazgo en el ámbito empresarial .....	30
CAPÍTULO III CALIDAD DE GESTIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES).....	32
3.1. Conceptos generales y gestión de las Mipymes.....	33
3.1.1 Nociones generales .....	33
3.1.2 Importancia.....	34
3.1.3. Situación de las Mipymes en el Perú.....	35
3.2. ¿Qué se entiende por calidad?.....	37

3.2.1 Evolución del concepto calidad.....	37
3.3. Aspectos centrales de la gestión de la calidad .....	38
CAPÍTULO IV INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO Y DE LIDERAZGO EN EL NIVEL DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE ÁNCASH.....	42
CAPÍTULO V EFECTOS DE LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO Y DE LIDERAZGO EN LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LAS MIPYMES .....	81
REFERENCIAS.....	85



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Características principales de un líder .....	24
<b>Tabla 2.</b> Evolución de las Mipymes, 2014-2018.....	35
<b>Tabla 3.</b> Principios de gestión de la calidad .....	40
<b>Tabla 4.</b> Variable 1: Estilos de pensamiento .....	45
<b>Tabla 5.</b> Baremo general de preferencia en estilos de pensamiento en hombres universitarios (Sternberg, 1999) .....	45
<b>Tabla 6.</b> Baremos de preferencia en estilos de pensamiento en mujeres universitarias (Sternberg, 1999).....	47
<b>Tabla 7.</b> Variable 2: Estilos de liderazgo .....	48
<b>Tabla 8.</b> Variable 3: Calidad de gestión.....	49
<b>Tabla 9.</b> Cantidad de empresas en Áncash, 2018.....	49
<b>Tabla 10.</b> Distribución muestral.....	51
<b>Tabla 11.</b> Distribución porcentual de empresas según su actividad .....	51
<b>Tabla 12.</b> Estilos de pensamiento de las Mipymes del departamento de Áncash .....	54
<b>Tabla 13.</b> Funciones de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash	56
<b>Tabla 14.</b> Formas de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash.....	57
<b>Tabla 15.</b> Niveles de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash ....	58
<b>Tabla 16.</b> Alcance de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash ...	59
<b>Tabla 17.</b> Inclinação de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash .....	60
<b>Tabla 18.</b> Estilos de liderazgo de los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash. ....	61
<b>Tabla 19.</b> Calidad de gestión de las Mipymes del departamento de Áncash.....	62
<b>Tabla 20.</b> Dimensiones de calidad de gestión según las Mipymes del departamento de Áncash ....	64
<b>Tabla 21.</b> Estilos de pensamiento según dimensiones en los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash .....	66
<b>Tabla 22.</b> Perfil de estilos de pensamiento según dimensiones representativas en los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash.....	68
<b>Tabla 23.</b> Prueba de independencia Chi cuadrado entre la variable estilos de pensamientos y estilos de liderazgo en las Mipymes del departamento de Áncash.....	70
<b>Tabla 24.</b> Prueba de correlación de Pearson entre la variable estilo de pensamiento/ liderazgo y calidad de gestión en las Mipymes del departamento de Áncash .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Mipymes (2014-2018).....	35
<b>Figura 2.</b> Estilos de pensamiento de las Mipymes del departamento de Áncash.....	56
<b>Figura 3.</b> Funciones de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash	57
<b>Figura 4.</b> Formas de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash ....	58
<b>Figura 5.</b> Niveles de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash ....	59
<b>Figura 6.</b> Alcance de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash ...	60
<b>Figura 7.</b> Inclinación de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash .....	61
<b>Figura 8.</b> Estilos de liderazgo de los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash .....	62
<b>Figura 9.</b> Calidad de gestión según los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash.....	63
<b>Figura 10.</b> Calidad de gestión según las Mipymes del departamento de Áncash .....	65
<b>Figura 11.</b> Perfil de estilos de pensamiento según dimensiones representativas en los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash.....	69



## INTRODUCCIÓN

Debido al constante ingreso de empresas y al avance tecnológico actual, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) buscan diferenciarse en su producción y orientarse a la apertura de nuevos mercados, por lo que obliga a adoptar estrategias de desarrollo en la producción de sus bienes y servicios. El mercado competitivo y saturado en que conviven las Mipymes obliga a desarrollar estrategias de mercado para alcanzar el crecimiento empresarial (Yoza *et al.*, 2021).

En el Perú se ha evidenciado un incremento en cuanto al número de Mipymes. En el 2017 había 2 286 625 y en el 2018, 2 375 606 empresas de este tipo (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019). La Mipymes es importante para la economía del país porque es la fuente generadora de empleo; sin embargo, presenta obstáculos para su desarrollo, como es el caso de la gestión.

Los elementos esenciales que contribuyen al desarrollo y permanencia de un emprendimiento es el estilo de pensamiento y liderazgo. En primer lugar, el pensamiento permite desarrollarlo y creación de estrategias, las cuales serán plasmadas en el proceso de mejoramiento del negocio, debido a que el mercado se encuentra en constante cambio; por ello, es necesario la innovación para captar clientes y demostrar la calidad de gestión al brindar servicios y bienes. Para ello, es importante conocer el pensamiento de un emprendedor porque se necesita saber cuáles son sus metas y propósitos, cuáles son las estrategias que piensa utilizar para encaminar la empresa.

En segundo lugar, el liderazgo juega un rol importante dentro de la organización. En un emprendimiento es fundamental contar con un equipo creativo, incluso un líder quien los motive y los dirija para el establecimiento de propuestas que conlleven al mejoramiento organizacional.

Para comprender el estudio realizado, en el primer capítulo se desarrolla las concepciones generales sobre el estilo de pensamiento propuesto por Sternberg, quien propuso 13 estilos y su modelo de autogobierno mental, la cual la persona es autónoma en la decisión sobre qué estilo de pensamiento usar para la resolución de problemas; asimismo, también se hace énfasis sobre la relevancia que tiene el estilo de pensamiento en las personas.

En el segundo capítulo se describe el marco general de los estilos de liderazgo y su importancia en el mercado empresarial, ya que se requiere el dinamismo de la empresa para lograr el alto nivel de competitividad y, de este modo, posicionarse y ganar la preferencia de los clientes. Además, en este capítulo se detalla la importancia del rol del liderazgo en el sector empresarial, la cual es la principal fuente de ingresos y puestos de trabajo.

En el tercer capítulo se expone las nociones generales de las micro, pequeñas y medianas empresas y su diagnóstico sobre su situación en el Perú, y la gestión de calidad que es un elemento primordial en el sector económico porque es la herramienta clave para la competitividad.

En el cuarto capítulo se muestra la parte analítica de la investigación que comprende de la metodología para la recolección del objeto de estudio y su análisis, ya que el objetivo fue determinar la relación de los estilos de pensamientos con los estilos de liderazgo y cómo estos a su vez inciden en el nivel de gestión de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas en Áncash, 2019. Por último, en el último capítulo se desarrolla sobre los aspectos concluyentes de los estilos de pensamiento y de liderazgo y sus efectos en la calidad de gestión de las Mipymes.



# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS DE LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO

En la actualidad, se sigue aceptando la idea de que el éxito personal, académico o laboral es producto del nivel intelectual, por lo que se ignora las competencias y habilidades. A partir de los estudios de las teorías de Sternberg se ha podido comprender y explicar las diferencias aptitudinales de las personas y sus competencias para la solución de problemas que se presenten en cualquier ámbito ya sea educativo o laboral (Bellido, 2018).

El pensamiento es uno de los elementos fundamentales en la vida del hombre, ya que es la capacidad o actividad mental que involucra en la construcción de ideas y conceptos de manera consciente. Además, facilita en la obtención de nuevos juicios a partir de otros razonamientos (Llanga *et al.*, 2019).

Para Sternberg, los estilos de pensamiento son formas de pensar con el fin de utilizar las aptitudes personales; asimismo señala que no hay un estilo único ni bueno, sino que la persona puede escoger el estilo que le sea conveniente con el propósito de solucionar problemas o realizar una actividad de la vida diaria. De este modo, se infiere que todos tienen un perfil de estilo que se debe considerar para su desarrollo personal (Rea, 2020).

Por lo tanto, los estilos de pensamientos es el medio donde las personas la utilizan para dar uso de su inteligencia, donde se muestra sus habilidades y capacidades en la resolución de problemas. De este modo, se puede escoger uno o algunos de los 13 estilos propuestos por Sternberg: legislativo, ejecutivo, judicial, monárquico, jerárquico, oligárquico, anárquico, global, local, interno, externo, liberal y conservador.

### 1.1. Concepciones medulares de los estilos de pensamiento

En primer lugar, Sternberg define al estilo como una forma de pensar, la cual presenta las siguientes características: es una inclinación hacia un modelo que permite al individuo enfocar sus tareas, no siempre se manifiesta en las actividades porque la persona es quien

decide qué estilo es favorable para afrontar situaciones o actividades y, por último, no tiene valor positiva o negativa (Duarte, 2017).

En segundo lugar, el pensamiento es la competencia general que tiene toda persona para el procesamiento de información y construcción de conocimiento, la cual le permitirá ser creativo y crítico. Este procesamiento y construcción de información están relacionados con los procesos cognitivos a través de la percepción, aprendizaje y otros aspectos (Rea, 2020). Acevedo (2017) indica que el pensamiento es un proceso cognitivo de orden superior donde se concibe la relación de las actividades con la adquisición y codificación de la información

El estilo de pensamiento viene a ser el modo de la formación de ideas o juicios a la hora de resolver situaciones problemáticas (Freiberg *et al.*, 2019). Por otro lado, Acevedo (2017) señala que el estilo de pensamiento es una herramienta que utiliza la persona durante el proceso de su cognición, con el propósito de enfrentar retos y desafíos de la vida diaria. Además, indica que esta teoría brinda respuestas en relación al ámbito educativo sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Asimismo, Duarte (2017) sostiene que el estilo de pensamiento refleja la particularidad de ser único al momento de realizar tareas sistematizadas, ya que no hay un solo modo de establecer procedimientos para la respectiva creación. Esto implica que la persona puede escoger más de un estilo de acuerdo con su perspectiva para la solución de la actividad.

El estilo de pensamiento es un modo de procesamiento de información, donde se observa cómo las personas adquieren y organizan sus conocimientos, asimismo cómo se establece sus opiniones a través de la aplicación de valores y principios. Además, aplicar el estilo no implica que sea una manera de pensar sino la forma de cómo se maneja las aptitudes ante un determinado problema. Por lo tanto, el estilo de pensamiento representa la forma en que las personas utilizan sus procesos cognitivos (Bellido, 2018).

Más que un estilo es una preferencia que se tiene hacia la estrategia que permita procesar información o usar una habilidad; por lo tanto, no es una aptitud, ya que las personas pueden tener aptitudes parecidas, pero no el estilo porque uno mismo desarrolla su propio estilo de pensamiento y la aptitud hace alusión a las acciones buenas que se puede hacer. Por otro lado, pensar conlleva manejar un conjunto de destrezas o habilidades cognitivas para

gestionar el conocimiento. Asimismo, Sternberg justificó la necesidad de conocer los estilos de pensamiento, debido a que la comprensión de la persona puede ayudar a otros a entender porque dicho pensamiento es preciso para ciertas actividades (Ramírez, 2019).

De acuerdo a Yáñez (2018), Sternberg (1988) y Padrón (2008) propusieron la hipótesis de los estilos de pensamiento, bajo la premisa de la evolución y desarrollo de la función cognitiva de los seres humanos. Durante el crecimiento de la persona, su función cognitiva también va evolucionando, además, esta función puede asemejarse o diferenciarse de otros debido a la operacionalización de la cognición y la construcción de representaciones mentales del mundo, lo cual abarca el procesamiento de información y resolución de problemas.

## **1.2. La clasificación de los estilos de pensamiento según modelos**

### **1.2.1. El modelo de autogobierno mental**

En 1997, Sternberg creó la teoría de autogobierno mental, que se refiere a la gestión de la inteligencia como una estructura de gobierno; es decir, la persona es quien toma el control de sus procesos cognitivos y decisiones que crea conveniente para la resolución de una actividad. Esta teoría sostiene que el centro de atención no está en saber cuán inteligente es el individuo, sino es conocer la forma de cómo emplea u organiza sus recursos cognitivos para enfrentar situaciones (Valadez y Zarabozo, 2017).

Por otro lado, Bellido (2018) sostiene que Sternberg propuso esta teoría del autogobierno mental, debido a las formas de gobierno que existen en el mundo, la cual son reflejos del autogobierno de cada persona o de cómo percibe al mundo. Así como hay muchas formas de gobernar, también existe formas de autogobernarse en el momento de elegir el estilo de pensamiento, la cual varía según el tipo de problema que se presente, por lo que el individuo es autónomo en elegir las alternativas que le crea conveniente sin afectar a los demás.

El autogobierno mental explica que la sociedad es un reflejo de las distintas formas en que el individuo se autogobierna; es decir, selecciona las acciones que sean pertinentes para afrontar una dificultad o problema que le suceda en su vida diaria. Ante esta dificultad,

el individuo relaciona los conocimientos que posee con la información nueva, entonces durante ese proceso se podrá observar los estilos de pensamiento que utiliza; ya que estos estilos de pensamiento son las formas que se eligen para afrontar esa dificultad (Carranza, 2019).

La propuesta del estilo de pensamiento, según Sternberg, viene a ser la ruta del pensamiento donde el individuo utiliza sus habilidades en la resolución de una actividad. Entonces, los estilos de pensamiento permiten la caracterización de funciones y formas de pensamiento y niveles, alcances, inclinaciones del autogobierno mental (Huinchahue y Gaete, 2015).

Por otro lado, Sternberg consideró 15 principios que están orientados a la aplicación de la teoría de autogobierno mental (Bellido, 2018).

1. Los estilos son preferencias por el empleo de aptitudes.
2. La coincidencia entre estilos y aptitudes crea una sinergia que supera la suma de sus partes.
3. Las alternativas deben encajar con los estilos y aptitudes.
4. Las personas no tienen un estilo para realizar una actividad.
5. Los estilos varían en función de las actividades y situaciones.
6. Cada persona difiere de las demás por la fuerza de sus preferencias.
7. Las personas difieren en la flexibilidad de sus estilos.
8. Los estilos se socializan.
9. Los estilos varían a lo largo de la vida.
10. Los estilos son medibles.
11. Se puede enseñar los estilos.
12. Los estilos son aprendidos.
13. Los estilos pueden ser apreciados o rechazados.

14. No hay estilos buenos ni malos.

15. Mayormente, las personas aprecian la afinidad a su modo de pensar.

Por último, este modelo comprende de 13 estilos agrupados en 5 dimensiones.

- **Funciones.** Se resaltan las acciones básicas que se observa en un sistema de gobierno democrático (Rosario *et al.*, 2020).

*Legislativo.* Orientado a la creatividad para la resolución de problemas. Presenta iniciativa al establecer reglas y puede trabajar en ambientes desestructurados (Freiberg *et al.*, 2019).

Asimismo, Santoyo *et al.* (2017) señalan que en este estilo integran personas que establecen sus reglas y les gusta hacer las cosas a su manera; comprende de profesionales que eligen desarrollar toda su capacidad creativa. *Ejemplos:* escritor, científico, arquitecto, diseñador gráfico, entre otros.

*Ejecutivo.* Relacionado al cumplimiento de reglas y a solucionar problemas estructurados, por lo que prefieren completarlas a que crearlas ellos mismos. Los profesionales que integran a este estilo son los abogados, policías, militares, gerentes (Santoyo *et al.*, 2017).

Por otro lado, Salmerón y Burbano (2017) señalan que las personas que tienen un comportamiento ejecutivo prefieren seguir las reglas bien detalladas y son reacios a liderar equipos o grupos de trabajo, ya que no animan a sus subalternos sino ellos mismos cumplen con las tareas encomendadas.

*Judicial.* Relacionado a la evaluación de reglas y procedimientos. Además, el individuo prefiere criticar la manera de hacer las cosas de otras personas (Santoyo *et al.*, 2017). Por otro lado, Rosario *et al.* (2020) señalan que en este estilo las personas tienden a analizar la información y brindar opiniones, y prefieren realizar actividades que estén relacionadas para analizar y juzgar.

- **Forma.** Se refiere al modelo que tienen los Estados para gobernar (Rosario *et al.*, 2020).

*Monárquico.* Orientado a los problemas específicos. Ramírez (2019) señala que este estilo se caracteriza por centrarse en terminar una actividad para poder comenzar con otra. Según Rosario *et al.* (2020), las personas son decididas en su forma de actuar y de solucionar las actividades o problemas de manera rápida sin importar al resto. Esto significa que las personas que presentan esta característica son muy concentradas en su meta, por lo que son intolerantes e inflexibles pero sistemáticos.

*Jerárquico.* Se establece prioridades o metas en la resolución de múltiples tareas, por lo que refleja su forma organizada en la resolución de problemas y toma de decisiones (Carranza, 2019). Esto demuestra que las personas con pensamiento de estilo jerárquico suelen estar motivadas por más de una actividad y son conscientes que deben establecer prioridades.

*Oligárquico.* Ausencia de priorización en las metas, debido a que el individuo se siente motivado en el desarrollo de múltiples actividades; es decir, para él, las actividades tienen el mismo rango de prioridad (Carranza, 2019), incluso su comportamiento se caracteriza por ser tolerante y flexible (Rosario *et al.*, 2020).

*Anárquico.* Presenta dificultades para establecer metas y rechaza al sistema por lo que no obedecen a cualquier norma o regla. Por otro lado, Rosario *et al.* sostienen que las personas que presentan este estilo de pensamiento suelen estar motivadas por diversas actividades que le impide clasificarlas, además se le dificulta adaptarse a un sistema formal, incluso son intolerantes, extremistas y no son flexibles.

- **Niveles de actuación.** Está relacionada a la línea de planteamientos para la resolución de un problema.

*Global.* Preferencia por las cuestiones generales y no prestan atención a los detalles (Ramírez, 2019). Se caracteriza por dar solución a situaciones relativamente amplias y abstractas, además, las personas que utilizan este estilo ignoran o rechazan los detalles que hay en el problema, o simplemente no perciben los aspectos de una actividad que forman parte de un marco general (Bellido, 2018).

*Local.* Preferencia por las cosas concretas y optan por una solución precisa: son pragmáticos; es decir, suelen descomponer un problema en situaciones menores (Ramírez, 2019).

- **Ámbito desde el cual se procesa la actividad.** Orientado al tipo de interacción con el mundo o así mismo.

*Estilos internos.* Relacionado a la introversión. Se caracteriza por trabajar de manera individual y reservada. Por otro lado, Bellido (2018) sostiene que las personas que aplican un estilo interno les gustan utilizar su inteligencia a cosas o ideas prescindiendo de otras personas, asimismo, les gusta trabajar en soledad y controlar el proceso de la actividad sin tener que consultar a terceros; por lo tanto, no recibe consejos u opiniones de otras personas.

*Estilos externos.* Orientado al trabajo en equipo. Las personas que presentan este estilo son sociales y empáticos que están dispuestos al trabajo colaborativo.

- **Inclinación o tendencia que orienta a la actividad.**

*Liberal.* Busca emociones y variedad, ya que se aburre fácilmente. Este estilo está relacionado a la innovación y al emprendimiento. Además, Bellido (2018) señala que a las personas que están orientadas a este estilo les gusta ir más allá de los procedimientos y reglas existentes, prefieren trabajar en proyectos que les permita probar nuevas formas de hacer las cosas porque de esta manera sienten que aprenden más y, de este modo, demostrar sus capacidades. Por lo tanto, está dispuestos a encontrar nuevos métodos e ideas.

*Conservador.* Se apega a las normas y procedimientos y prefiere ambientes que presenten seguridad y estabilidad (Zhang, 2017, citado en Freiberg *et al.*, 2019); además, Carranza (2019) señala que el individuo conservador prefiere solucionar los problemas de la manera tradicional sin tomar riesgos. Entonces, este estilo demuestra que no está interesado en la innovación de las actividades.

### 1.2.2. El modelo triárquico de estilos intelectuales

En este modelo se combina los 13 estilos intelectuales en 3 estilos intelectuales generales.

- **Tipo I.** Está orientado a la creatividad. La persona tiene preferencia para tareas que tienen bajos grados de estructura; es decir, el procesamiento de la información se da de una manera más compleja, lo que permite la originalidad, creatividad y altos niveles de libertad para que el individuo realice las cosas a su manera (Rosario *et al.*, 2020). En este modelo se encuentran los estilos legislativo, judicial, global, jerárquico y liberal.
- **Tipo II.** Plantea preferencias por tareas más sencillas que le permita procesar información (Rosario *et al.*, 2020), además está inclinado hacia la conservación. En el tipo II se encuentran los estilos ejecutivo, local, monárquico y conservador.
- **Tipo III.** Se caracteriza por las demandas que se tengan sobre una tarea y el nivel de interés que la persona muestre sobre ella (Rosario *et al.*, 2020). Se encuentran los estilos oligárquico, anárquico, interno y externo.

### 1.3. La relevancia de los estilos de pensamiento en el desempeño de las personas

#### 1.3.1. En el ámbito educativo

- En el ámbito educativo, el conocimiento de estilos de pensamiento propicia en los alumnos la investigación y el interés sobre sus propios procedimientos para enfrentar situaciones novedosas, ya que esto sirve de motivación para enfrentarse a tareas difíciles, además fortalece su tolerancia, acepta la diversidad de estilos, crea atmósfera adecuada para la realización de actividades grupales, lo cual desarrolla su potencial y, de esta manera, se enriquece con nuevas experiencias. Además, no hay estilo que sea correcto, solo se escoge lo que permita aprender (Alvarado y Panchí, s.f.).
- Permite identificar el estilo que aporte a la creatividad. Se sostiene que el estilo legislativo es el más adecuado para practicarlo en las aulas, por lo que los docentes deben identificar e implementarlo.

- Muestra un panorama sobre la identificación de los estilos de pensamiento en los diferentes niveles educativos. Rosario *et al.*, (2020) resaltan que la identificación de los estilos de pensamiento debe ser considerados en la elaboración del currículo con el propósito de potenciar los procesos mentales y, a la vez, solucionar diversos problemas de forma significativa.

### **1.3.2. En el ámbito laboral**

La aplicación de los estilos de pensamiento en el área laboral depende del tipo de actividad que realice el trabajador.

- En el caso de las personas creativas y socializadoras se encuentran en el tipo I del modelo triárquico, ya que les gusta elaborar sus propios procedimientos y reglas, y decidir sobre cómo y con qué estrategia direccionar su actividad. El estilo intelectual creativo se acompaña de la motivación que está orientada al aprendizaje y al desarrollo personal.
- Hay áreas donde las personas prefieren seguir los planes desarrollados por otros, además solo optan por desarrollar trabajos estructurados; es decir, solo les interesan llenar el contenido que le corresponda. Tienden a minimizar los cambios en su vida personal, además, les interesa el producto del trabajo que del proceso.
- El estilo de pensamiento influye en la capacidad de liderar al equipo de trabajo. El liderazgo está relacionado al pensamiento de estilos externos, social y ejecutivo.
- En el área empresarial, es fundamental conocer sobre lo que piensa el emprendedor para mejorar la calidad y nivel de vida de sus integrantes, y esto se refleja en el estilo de pensamiento (Linares *et al.*, 2021).

### **1.3.3. En el hogar**

Cuando los padres brindan seguridad a sus hijos y les proporciona un ambiente cálido, los niños podrán desarrollar sus niveles de rendimiento, creatividad y socialización. Conocer los estilos de pensamiento en el hogar contribuye con la creación de estrategias que permita direccionar a los estudiantes hacia el logro de las metas de aprendizaje. Además, resulta necesario identificar los estilos de pensamiento en la familia porque permite identificar los estilos que influyen en cada uno de sus miembros (Rosario *et al.*, 2020).

#### **1.3.4. En el aspecto profesional y en el desarrollo personal**

- Posibilita conocer qué estilo de pensamiento es compatible con el perfil profesional demandado por la empresa. Además, estas se pueden modificar para adaptarse a otras situaciones (Ramírez, 2019).
- Los estilos de pensamiento son constructos socializados que se forma durante el crecimiento y formación intelectual; de este modo permite conocer sobre cómo las personas utilizan la inteligencia. La aplicación de los estilos de pensamiento facilita en la búsqueda de soluciones a los problemas.



## CAPÍTULO II

### UN MARCO GENERAL DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

En la actualidad, el mercado empresarial se caracteriza por su gran dinamismo, así como por los altos niveles de competitividad, es decir, las empresas u organizaciones en general compiten por posicionarse y ganarse la preferencia de los potenciales consumidores. Aquella situación, aunada a los cambios introducidos por las tecnologías de la información y la comunicación, la rápida difusión y creación de data han modificado las formas de hacer negocio, por lo que el mundo empresarial de hace veinte años no es el mismo que el actual (Paz *et al.*, 2019).

Como respuesta ante este panorama complejo, se afirma que los directivos de las organizaciones, en este caso, empresas deben cumplir con una serie de requisitos para mantener condiciones saludables y apropiadas en los procesos internos y externos de una entidad; dentro de estos se resalta el rol del liderazgo, tema cuya naturaleza ha sido discutida ampliamente: ¿un líder se hace o nace? ¿qué diferencia a un líder de un gerente o director?, entre otras interrogantes.

Cabe resaltar, además, que los líderes no son exclusivos del plano empresarial, se presentan también en el ámbito educativo, familiar, comunitario y, en general, en cualquier tipo o modo de organización que esté conformado por un grupo de personas que tienen, por común, el logro de uno o varios objetivos (Enderica *et al.*, 2018).

En este capítulo, se responden algunas de las preguntas formuladas, algunos temas teóricos considerados son la definición del liderazgo, las características de un líder, la importancia del rol del liderazgo, sobre todo, en el sector empresarial, en el cual se encuentran las micro y pequeñas empresas, consideradas como las principales fuentes de ingresos en los mercados de países en vías de desarrollo.

#### **2.1. ¿Qué se comprende por liderazgo?**

Al respecto, se muestra que en la definición de liderazgo existen dos actores, por un lado, el líder y, por otro, los seguidores. En tal sentido, este fenómeno siempre es

comprendido en un contexto plural: no puede existir un líder si es que no existen personas a quienes dirigir; en otras palabras, la naturaleza del liderazgo es esencialmente relacional, se busca analizar el modo en el que se relacionan el líder con un grupo de seguidores (Brito, 2016).

El liderazgo es definido, según Kwan y Cardozo (2018), como el proceso por el cual un determinado líder influye en las prácticas de un grupo de seguidores. En cuanto al segundo actor, los seguidores, no necesariamente deben ser el personal que labora en una empresa u organización, es decir, no se limitan al plano empresarial, sino que también forman parte del campo familiar, educativo, comunitario (p. ej., reuniones vecinales), militar, entre otros; así como tener un gran o reducido alcance, ya sea a nivel de un barrio, una ciudad, una región o un país (p. ej., en el caso de los dirigentes vecinales, los mandatarios presidenciales, alcaldes, entre otros) (Fernández y Quintero, 2017).

Cabe resaltar, además, que la definición de liderazgo va a depender en buena medida del enfoque teórico desde el que se esté enunciando, por ejemplo, según la teoría de los rasgos, el liderazgo es un conjunto de rasgos con los que nace una persona, es decir, de acuerdo con estos lineamientos, los líderes no se construyen, sino que nacen *per se* con esas cualidades. Por otro lado, según otra corriente de pensamiento, el liderazgo se relaciona con las conductas que presenta el individuo, es decir, con las acciones que realiza con la finalidad de conseguir que los seguidores se atañen al logro de un objetivo. Por último y, de manera más reciente, en el mundo académico, se atiende con mayor atención a las situaciones a las que se enfrenta un líder constantemente.

### **2.1.1. Características fundamentales de un líder**

Un líder se caracteriza por presentar un conjunto determinado de rasgos o cualidades, las cuales se diferencian en buena medida del enfoque teórico que se adopte para comprender este elemento. Al respecto, algunas de las características principales del líder son las siguientes, según Murrieta y Baño (2017):

- Capacidad de influencia en el resto de personas.
- Debe tener un buen nivel de inteligencia emocional: la capacidad para comprender al resto, ser empático y responsable afectivamente

- Un estilo debe distinguirse por tener estilo y actitud.
- Debe tener una alta capacidad de motivación propia, así como de motivar al resto de personas.
- Capacidad para alentar a los seguidores.

Es importante indicar que en un inicio se consideraba que el líder es aquel que tiene un conjunto de rasgos determinados; sin embargo, esta definición se fue complejizando con el avance de las investigaciones, por ejemplo, se empezaron a considerar factores como la conducta, la situación, entre otros (Coca, 2017). A continuación, en la Tabla, se muestra un recuento de las características que un líder debe poseer para ser considerado como tal, según la postura de investigadores como Stodgill, Mann, Allinger, entre otros:

**Tabla 1.** *Características principales de un líder*

<b>Autores</b>	<b>Rasgos identificados</b>
Stodgill (1948)	Inteligencia, agudeza, intuición, responsabilidad, iniciativa, persistencia, autoconfianza, sociabilidad
Mann (1959)	Masculinidad, capacidad de adaptación, extroversión, conservadurismo
Stodgill (1974)	Sociabilidad, auto-confianza, responsabilidad, iniciativa, intuición, persistencia, orientación al logro, espíritu cooperativo, tolerancia, influencia
Lord, De Vader y Allinger (1986)	Inteligencia, masculinidad, dominancia
Kirkpatrick y Locker (1991)	Mando, motivación, integridad, confianza, capacidad cognitiva, conocimiento de la tarea
Zaccaro, Kemp y Bader (2004)	Habilidad cognitiva, extroversión, rectitud, estabilidad emocional, sinceridad, amabilidad, motivación, inteligencia social, auto-control, inteligencia emocional, capacidad para resolver problemas

*Nota.* Tomado de Coca (2017)

Tal como se observa en la Tabla 1, los rasgos que han sido identificados con mayor frecuencia por los investigadores son la inteligencia, ya sea en general o algún tipo en específico (como la social o emocional), la intuición, la responsabilidad, la iniciativa, la capacidad para resolver problemas, entre otros.

## **2.2. Los estilos de liderazgo: esencialidades y principales clasificaciones**

El estilo de liderazgo, en general, es definido como la modalidad en que un directivo aplica en un contexto el liderazgo, es decir, es el conjunto de conductas asociadas con rasgos y cualidades específicos del líder. Otros autores consideran que el estilo de liderazgo es el patrón de conductas que tiene un líder sobre la dirección y gestión de una organización y de todos los actores quienes la conformen (Paz *et al.*, 2019).

### **2.2.1. Clasificación de Burns: estilo de liderazgo transformacional y transaccional**

En la literatura, se observa que existe una cuantiosa cantidad de tipologías, clasificaciones y enfoques teóricos sobre la naturaleza de los estilos del liderazgo; por ejemplo, la clasificación de Burns y Likert. Al respecto, la primera es considerada como una de las principales clasificaciones de los estilos de liderazgo, esta fue propuesta en 1978 por el investigador Burns, quien identificó dos estilos de liderazgo: el transformacional y transaccional, propuesta teórica que, posteriormente, fue desarrollada por Bass y un conjunto de investigadores (Brito, 2016).

#### *Estilo transformacional*

El estilo de liderazgo transformacional parte de la premisa teórica del líder carismático propuesto por Weber, este tipo de líder se distingue por estimular intelectualmente a los seguidores, buscar que estos prioricen los intereses grupales que los personales, además, recompensar cuando los seguidores aprenden nuevos conocimientos útiles para la mejora de la organización, así como cuando aceptan su misión y visión. Algunas otras cualidades de este líder es que emplea un sistema de delegación de funciones a niveles inferiores, es un mentor personalizado para cada uno de los seguidores, asimismo, refuerza los valores colectivos de la organización, como mecanismo de unión para el logro de los objetivos (Zapata *et al.*, 2016).

Este estilo de liderazgo se caracteriza por su naturaleza de cambio, en este caso, las expectativas, valores, perspectivas de los seguidores se replantean y modifican en gran medida por acción del líder (Fernández y Quintero, 2017). En otras palabras, los líderes transformacionales se distinguen por crear las condiciones para hacer que los seguidores tiendan al cambio de sus percepciones con la finalidad de influir positivamente en ellos (Rojas *et al.*, 2020).

Por otro lado, los verdaderos líderes transformacionales se preocupan o priorizan los intereses del resto ante que los suyos, tiene una naturaleza esencialmente ética y sus acciones están dirigidas de acuerdo con un conjunto de valores morales;

#### *Estilo transaccional*

Este estilo de liderazgo, en contraste con el anterior, se distingue porque se ciñe exclusivamente a la transferencia de ciertos rasgos, es considerado, por tanto, como un modelo de intercambio. En otras palabras, el alcance de este estilo de liderazgo es más superficial, ya que no centra en modificación de las percepciones de los seguidores ni tampoco los compromete al logro de un conjunto de objetivos (Silva *et al.*, 2016).

Por su parte, en Brito (2016), se refiere que el liderazgo transaccional se guía por ética utilitaria, por lo que las decisiones que se elijan son consideradas morales siempre y cuando traigan beneficios positivos a ambas partes (líder y seguidor); de esta manera, es que, generalmente, se la relaciona con la expresión latina *quid pro quo* ‘una cosa por otra’ entre el líder y el seguidor. En síntesis, este tipo de liderazgo consiste en una transacción de intereses entre el seguidor y el líder, mediante las cuales el colaborador consigue una serie de beneficios tangibles.

#### **2.2.2. Clasificación de Likert: estilo de liderazgo autocrático, autoritario, consultivo y participativo**

Otra tipología importante sobre los estilos de liderazgo es la propuesta del investigador Likert, este estudioso plantea una serie de estilos, según cuatro variables: el sistema de recompensas y castigos, relaciones interpersonales, sistema comunicativo y el proceso de toma de decisiones (Castillo, 2015).

### *Estilo 1: explotador-autocrático*

El líder según este estilo se caracteriza por ser totalmente inflexible, por asumir la toma de decisiones, así como la responsabilidad sin la consulta y participación plena de todos los seguidores. En cuanto a la dirección de los seguidores, se ciñe a un sistema de recompensas y castigos. Asimismo, algunos investigadores suelen considerar este estilo como el autoritario (Jiménez y Villanueva, 2018). Por su parte, Hernández (2021) afirma que el líder explotador-autocrático es aquel que dicta al resto lo que tiene que hacer, sin preocuparse por el desarrollo profesional ni la realización del personal.

### *Estilo 2: benevolente-autoritario*

Este estilo de liderazgo es, en cierta medida, similar al anterior, en la medida que este tipo de líder se caracteriza por no considerar la opinión de los seguidores en la toma de decisiones (Hernández, 2021); no obstante, el matiz diferenciador radica en la gradualidad: el estilo 1 es radical, total; mientras que en el estilo 2 se permite cierto nivel de participación de los trabajadores. Algunas otras conductas de este líder son las siguientes: a) delega algunas tareas al personal, aunque siempre con un control cercano, b) motiva por momentos al personal c) ocasionalmente solicita las opiniones del trabajador, no obstante, siempre toma la decisión final de manera individual, entre otras (Jeri, 2017).

En ese sentido, tal como indican Paz *et al.* (2019), una de las debilidades más graves de este estilo de liderazgo es que el líder no reconoce las destrezas ni los límites o debilidades de los seguidores, por lo que, continuamente, les niega su participación en la toma de decisiones de la organización. En otras palabras, no existe un sistema democrático que permita la contribución plena de los distintos actores para la mejora de los procedimientos organizacionales.

### *Estilo 3: consultivo*

Este estilo se caracteriza por considerar a la consulta como el principal método para ejercer el liderazgo; el líder consultivo, de manera similar a los casos anteriores, no delega la potestad de tomar la decisión final, pero sí tiene mayores canales de apertura para escuchar seriamente las opiniones de los seguidores. En otras palabras, el líder consultivo considera y alienta a sus seguidores a participar mediante contribuciones a la mejora de la organización

en general, asimismo, aplica una serie de criterios para discernir las útiles e innovadoras de las que no lo son (Jeri, 2017).

En otras palabras, este líder considera las opiniones de sus trabajadores, sobre todo cuando se tratan de decisiones sumamente importantes, cuyos efectos recaerán también en el bienestar de sus seguidores; sin embargo, al igual que en los casos anteriores, generalmente, la decisión final la ejerce el líder (Paz *et al.*, 2019)

#### *Estilo 4: participativo*

En este último estilo de liderazgo, el líder sí delega la toma de decisiones a los subalternos; además, este líder motiva, tiene expectativas sobre sus trabajadores, por lo que espera que estos tengan determinación, control e iniciativa para la solución de problemáticas (Jeri, 2017).

Por otro lado, este liderazgo se distingue porque, en cuestión de opiniones para la mejora de la organización, no existen diferencias entre los aportes del líder y los seguidores: las opiniones de ambos actores tienen un mismo estatus; no obstante, la toma de decisiones aún recae y es responsabilidad del líder. Asimismo, la autoridad del líder es compartida con los seguidores, en cierta medida (Paz *et al.*, 2019).

### **2.3. La Teoría Situacional de Reddin y los cuatro estilos de liderazgo: integrado, separado, dedicado y relacionado**

En relación con los distintos tipos de liderazgo, los investigadores identificaron un elemento que tiene un gran rol en su configuración, se trata de la *situación*. Los estudiosos empezaron a investigar la *performance* que realiza un líder ante una situación en concreto, por lo que propusieron un modelo o enfoque teórico en el que se resalta el rol que cumple tal componente en el liderazgo. Dicho de otra manera, en la teoría situacional el elemento central es la situación (Riaño, 2017).

En Niebla y Ibarra (2017), se afirma que, en contraste con otras perspectivas teóricas del liderazgo, la teoría situacional no se ciñe exclusivamente a los atributos o la personalidad que tienen los líderes, sino que atiende principalmente a los factores situacionales que se establecen en la interacción entre un líder y un grupo, p. ej., cuando un grupo sigue a un líder

debido a que este les brinde los medios necesarios para realizarse personal o profesionalmente.

Al respecto, en un inicio, los teóricos se preocupaban por los rasgos y la personalidad y conducta del líder para la configuración de los estilos y tipos de liderazgo; no obstante, posteriormente, se empezaron a focalizar otros componentes. Al respecto, de manera general, las teorías del liderazgo siguen las siguientes directrices: factores situacionales, las conductas, el poder de influencia en los seguidores, la personalidad, los atributos, entre otros, como se observa una de ellas prioriza la función de la situación (Kwan y Cardozo, 2018; Coca, 2017).

En cuanto a la historia de la definición de este enfoque, antiguamente, este era denominado con la siguiente terminología, *Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo*, el cual posteriormente se nombró como *Teoría de la Situación*, además, se indica que el origen de este enfoque se dio, principalmente, por la necesidad de cambiar los estilos de liderazgo de los padres y madres de familia de estudiantes escolares. En relación, en la literatura, se añade que el fondo teórico de este tipo de teoría es eminentemente de corte psicológico, a diferencia del Valor Humano, el cual se asocia con la sociología (Torres-Mojica, 2020).

En síntesis, por tanto, en este enfoque, se plantea que no existe un estilo de liderazgo único y determinado en una persona, sino que este varía, se modifica y adapta de acuerdo a las situaciones que se vayan presentando, por lo que un mismo estilo de liderazgo no es aplicable a diferentes situaciones, ya que en cada una de ellas se presentan problemáticas distintas que requieren de metodologías y soluciones adecuadas y pertinentes para cada una de ellas (Castillo, 2015).

Uno de los principales expositores de la teoría situacional es Reddin, investigador que propuso los lineamientos de este enfoque teórico. Una de las principales características de este modelo son las siguientes, según Riaño (2017):

- Se distingue conceptualmente los términos de *dirección* y *liderazgo*.
- El líder no solo se ciñe a los ambientes formales, sino que también abarca los informales, a diferencia del director.

Uno de los aportes que se realizan mediante este enfoque en la teorización respecto de los estilos de liderazgo son

En ese sentido, dentro de este enfoque, se distinguen cuatro tipos de estilos de liderazgo, entre ellos, integrado, separado, relacionado y dedicado, los cuales se diferencian, según el modo en el que el líder interactúa, por un lado, y realiza un conjunto de funciones, por otro, los cuales a su vez se relacionan con dos dimensiones o planos: *orientación a la tarea* y *orientación a las funciones*. Cabe resaltar que, según la propuesta de Reddin, se plantea una tercera dimensión: la efectividad (Ibagué y Leal, 2017).

En Torres-Mojica (2020), se indica que Reddin propuso una matriz compuesta por 3 dimensiones, las cuales se asocian a su vez con cada uno de los criterios: en el lado horizontal, se ubica la orientación a las tareas; en el lado vertical, la orientación a las relaciones, y, en el tercer plano, se presenta el nivel de efectividad.

Según este modelo, el estilo separado se caracteriza por tener un bajo nivel de orientación a las tareas, las relaciones y, por tanto, efectividad; el líder relacionado se distingue por valorar en mayor medida las relaciones, a diferencia de las tareas, por lo que presenta un mayor grado de efectividad que el estilo anterior; el líder dedicado, es aquel que prioriza en mayor medida las tareas, no obstante, relega las relaciones a segundo plano, por lo que tiene una efectividad media; y, por último, el líder integrado es aquel que le otorga importancia tanto a las relaciones como a las tareas, en consecuencia, presenta un alto grado de efectividad y, por tanto, rendimiento en la organización (Torres-Mojica, 2020).

#### **2.4. Importancia del liderazgo en el ámbito empresarial**

El liderazgo del personal directivo de una organización es uno de los factores clave para asegurar, en buena medida, el desarrollo de esta entidad, tal como afirma Coca (2017), el liderazgo es considerado como un conjunto de prácticas que inciden significativamente en la mejora de las condiciones de una organización. De manera general, el estilo de liderazgo del personal directivo cumple un rol importante en la innovación, el clima laboral y el rendimiento de una empresa; por otro lado, en cuanto a los trabajadores, se señala que se relaciona con su nivel de motivación, su compromiso, su bienestar laboral (estrés laboral), entre otros (Jiménez y Villanueva, 2018).

En la literatura, se muestra una cuantiosa cantidad de estudios en los que se investiga por la relación que se establece entre un líder y una organización, uno de los elementos más estudiados es su influencia en el clima organizacional, componente definido como la estructura psicológica de una organización, es decir, en el ambiente propio de una empresa.

Por otro lado, el nivel de rendimiento de una organización empresa depende, en buena medida, de la capacidad de liderazgo que tenga el directivo o directiva de tal entidad. Considerando que el medio en el que operan las empresas es uno bastante complejo, el personal directivo debe caracterizarse (Enderica *et al.*, 2018),

Es importante considerar cada uno de estos elementos, ya que se asocian con componentes centrales en la conformación de una organización de cualquier índole, asimismo, es relevante contextualizarlos en la realidad, sobre todo, cuando en la actualidad, se observa que la mayoría de líderes se preocupan por intereses particulares y tienen conductas ególatras, los cuales casi nunca repercuten de manera positiva en el bienestar y las condiciones de vida de los seguidores (Rojas *et al.*, 2020), p. ej. en el caso de los servidores públicos o políticos.

Otra de las variables que se asocia con el estilo de liderazgo es el estrés laboral, el cual es conceptualizado como un estado de tensión causado por motivos laborales, tales como el cansancio laboral prolongado, apatía por el trabajo, el no reconocimiento del esfuerzo del trabajador, entre otros factores. En este caso, el verdadero líder debe tener capacidad de influencia en la conducta del trabajador, ya que, tal como se resalta en la literatura, el comportamiento del personal es fuertemente susceptible a la modalidad de conducta y, sobre todo, del estilo de liderazgo del líder (Jiménez y Villanueva, 2018).

En síntesis, por tanto, el liderazgo es considerado como un factor clave dentro de cualquier tipo de organización, debido a que se relaciona directamente con su éxito, mediante el logro y concreción de los objetivos planteados (Delfín y Acosta, 2016). Aquello como producto de su incidencia positiva en el bienestar laboral de los trabajadores, considerados como la fuerza principal en una organización, hecho que se logra mediante un clima laboral óptimo, así como la promoción del compromiso y la motivación.

### **CAPÍTULO III**

## **CALIDAD DE GESTIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son un elemento fundamental en el ámbito empresarial en América Latina. Asimismo, son una fuente generadora de empleo y contrapone a una participación en el producto bruto interno (PBI); sin embargo, hay una diferencia significativa entre América Latina y la Unión Europea con el 25 % y el 56% del PBI, respectivamente. Esta situación demuestra que hay una heterogeneidad estructural de las economías de la región, lo cual es una causa de la desigualdad social en Latinoamérica (Dini y Stumpo, 2020).

Las Mypes son el grupo más importante de empresas en el Perú, pero presentan problemas institucionales, económicos y financieros (León, 2017). En el país, a fines del 2016, había 1 728 777 micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) inscritas en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). Esta cifra representó el 99.5 % del total de empresas formales y un crecimiento de 2.7 %, respecto de 2015 (Ministerio de Producción, 2017).

A parte de los problemas financieros o económicos que presenta la empresa, Lizarzaburu (2015) señala que los negocios locales no tienen la preparación y condiciones necesarias para competir de manera adecuada en el mercado internacional. Una parte importante de estas condiciones está relacionada con el mejoramiento de sus productos y servicios. Por ello, las organizaciones necesitan contar con la calidad exigida a través de certificaciones de la norma ISO 9001.

Actualmente, la gestión de la calidad es primordial en el sector económico porque constituye un elemento clave para la competitividad y el posicionamiento de los productos o servicios. Además, esta gestión es indispensable para la fidelización y permanencia de las organizaciones (Zavala y Vélez, 2020). Entonces, una adecuada gestión de calidad permite a las empresas a replantear la serie de estrategia que requiera cumplir con las expectativas del cliente según las normas establecidas.

### 3.1. Conceptos generales y gestión de las Mipymes

Las Mipymes tienen su origen en el Perú al inicio en la segunda mitad del siglo XX, tiempo en que la economía era inestable como en otros países de América Latina (Ticona, 2019). Luego de tiempo, este grupo empresarial ha ido evolucionando y ha logrado consolidarse en la economía.

#### 3.1.1 Nociones generales

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) están compuestas de tres diferentes tipos de empresas: micro, pequeña y mediana, la cual constituyen el 99.6 % de negocios formales que existen en el país. Aunque estas comprenden de una misma categoría, cada una posee sus propias características (Certus, 2019).

- **Microempresa.** Las microempresas representan el 95 % del área empresarial en el Perú y generan empleo a casi la mitad de la población ocupada (48 %) (Alva, 2017). En el 2018, el número de microempresa fue de 2 270 423, además, concentró el 94.9 % del total de empresas a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019). Además, este tipo de empresas se caracterizan por tener ventas anuales hasta el monto de 150 unidades impositiva tributaria (UIT) (Ticona, 2019).
- **Pequeña empresa.** Las empresas de este tipo destacan en la fabricación de productos metálicos (25.2 %), seguido de la industria textil y de cuero (22.4 %) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

Una empresa de este tipo percibe entre 150 y 1700 (UIT). La cantidad de trabajadores varía de 1 a 100. Algunos negocios que se incluyen en este rubro son restaurantes medianos, peluquerías, ferreterías, entre otros (Certus, 2019).

- **Mediana empresa.** Este tipo de empresa tiene ventas anuales mayores a 1700 UIT y menores a 2300 UIT. Además, operan con mayor cantidad de trabajadores (Certus, 2019).

La Mipyme tiene como base legal la Ley N.º 30056 – Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. En esta ley se establecen el tipo de organizaciones formadas, ya sea por persona natural o jurídica

que se dedica a la extracción, transformación o producción de un bien o servicio con el propósito de generar ingresos y lograr mantenerse en el mercado. Como este tipo de empresa es especial, el gobierno planteó regímenes tributarios que las Mipymes deben cumplir ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), como el Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS) y el Régimen Especial de Renta (RER) (Ticona, 2019).

### 3.1.2 Importancia

- **Generadora de empleo.** Las Mipymes aporta en la economía del país a través de la generación de empleo. Chung (2018) indica que las Mipymes deben considerar los siguientes factores con la finalidad de lograr su eficiencia y así generar más puestos de trabajo.
  - Capacidad emprendedora
  - Tamaño y capitalización
  - Tecnologías adecuadas
  - Formación y habilidades de los trabajadores
  - Acceso a los mercados
  - Infraestructura disponible
  - Servicios que faciliten los procesos productivos
  - Seguridad jurídica sobre la propiedad
- **Generadora del valor agregado.** Las Mipymes contribuyen en la economía del país a través de sus aportes al valor agregado en las distintas actividades económicas. Estas participan con el 28.9 % del valor agregado nacional. La contribución de la Mipyme en el valor agregado contrasta con la contribución en el empleo (Ministerio de Producción, 2017).
- **Impulsa al emprendimiento.** Las Mipymes genera nuevas oportunidades de negocio y, de este modo, mantiene el funcionamiento de la economía (Ticona, 2019).

- **Aporta a la producción nacional.** Aunque las Mipymes no se comparan con la cantidad que aporta la gran empresa, aporta a la producción nacional y contribuye al aumento del producto bruto interno (PBI) (Ticona, 2019).

### 3.1.3. Situación de las Mipymes en el Perú

- **Según el estrato empresarial.** En los últimos cinco años, en el Perú, las Mipymes han representado el 99 % del total de empresas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

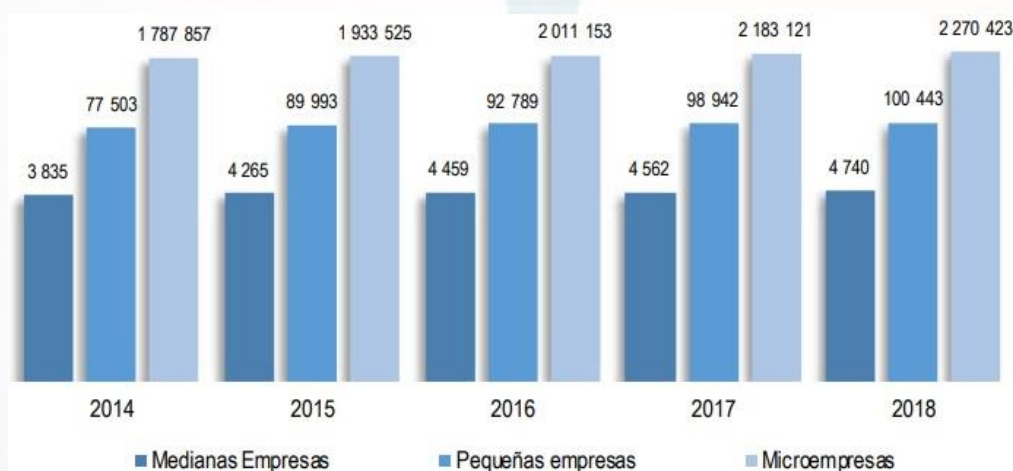
**Tabla 2.** Evolución de las Mipymes, 2014-2018

Año	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total</b>	1869 195	2 027 783	2 108 401	2 286 625	2 375 606
<b>Mipyme</b>					

*Nota.* Adaptado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019)

En la Tabla 2 se observa la evolución de las Mipymes entre los años 2014 y 2018. En el año 2018, el número de Mipymes ascendió a 2 375 606 empresas.

**Figura 1.** Mipymes (2014-2018)



*Nota.* Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019)

En la Figura 1 se observa los grupos que componen la Mipymes entre el periodo 2014 a 2018. Dentro del grupo, la microempresa es la que destaca en cuanto a su crecimiento. En cambio, las medianas empresas presentan un déficit en cuanto al incremento de sus empresas. Con respecto a las pequeñas empresas, estas presentan un crecimiento no tan notorio, pero comparando del 2014 al 2018 presenta un crecimiento de 22 940 empresas.

- **Según las ventas.** Las ventas son unas de las principales fuentes de ingresos. Fines del 2017, las ventas de las Mipymes representaron el 22.6 %. Este resultado es opuesto a la distribución de empresas que corresponde el 99.5 % (Ministerio de Producción, 2018).
- **Según el número de trabajadores.** En 2017, las Mipymes formales emplearon el 59.6 % de la PEA ocupada. Dentro de este grupo, las microempresas concentraron cerca de la mitad del empleo formal (47.7 %), mientras que la pequeña y mediana empresa contaron con una menor participación (9.9 % y 2.0%) (Ministerio de Producción, 2018).
- **Distribución sectorial de las Mipymes.** En el 2017, el sector comercio y servicios reunieron la mayor cantidad de empresas formales con 878 285 (46.2 %) y 784 859 (41.3 %), respectivamente, en comparación con el 2013 donde se obtuvo el 694 358 (45.9%) y 589 357 (39 %) del mismo modo (Ministerio de Producción, 2018).
- **Distribución espacial de las Mipymes.** Las regiones con mayor cantidad de Mipymes fueron Lima, Arequipa, La Libertad, Piura y Cusco; en total representaron el 65 %. Asimismo, estas regiones contribuyeron con el crecimiento del producto bruto interno (PBI) (Ministerio de Producción, 2018).
- **Crédito bancario.** El gobierno fomenta programas de capacitación a los futuros emprendedores para que tomen el riesgo de formar su negocio; sin embargo, las Mipymes no cuentan con los medios económicos para iniciar su actividad económica. Por ello, las entidades bancarias no se arriesgan en otorgar préstamos para invertir, solo entrega crédito para consumo porque no hay garantía que pueda pagar el préstamo solicitado (Ticona, 2019). Debido a ello, se incrementa el número de informalidad en el país.
- **Gestión en el área operacional.** Las Mipymes evidencian falta de planificación y ausencia de control en el proceso de producción, abastecimiento de insumos y

herramientas. Además, el empresario está preocupada en la generación de ingresos que establezca estrategias que permita elevar su producción. Otro elemento que pueda afectar la inadecuada gestión es la calidad de los productos (Larios, 2017).

Asimismo, Chung (2018) confirma que las Mipymes comprenden de procesos productivos y operativos poco eficientes que les impide ser más competitivos; por ende, sus productos no cuentan con la calidad necesaria para ingresar a mercados más rentables.

### **3.2. ¿Qué se entiende por calidad?**

El término calidad abarca una amplitud semántica, donde se considera los enfoques de la empresa y la perspectiva de los clientes o consumidores. Del mismo modo es necesario conocer sobre la evolución de este término con la finalidad de comprender cómo ha sido su evolución en el transcurso de los años y la importancia que es para las empresas.

#### **3.2.1 Evolución del concepto calidad**

El término *calidad* presenta un sinnúmero de concepciones, ya que cada persona y cada empresa tiene su propia definición y estrategia para el control de los procesos y la toma de decisiones con la finalidad de entregar un producto que cumpla las expectativas del cliente (Marín, 2017). Toda empresa busca mantenerse en el mercado y cumplir con las expectativas del público, pero este depende también del análisis al público objetivo.

La evolución del concepto calidad ha permitido refinar sus objetivos para lograr las expectativas en cuanto a la satisfacción de la prestación de bienes y servicios. En primer lugar, se comenzó con la inspección (detección de errores), luego se dio importancia al control de calidad, después al aseguramiento de la calidad y, por último, el concepto se transformó a la gestión de calidad total (Lizarzaburu, 2016).

Las organizaciones buscan brindar productos y servicios de calidad. En este sentido, la calidad es un elemento fundamental porque engloba cubrir necesidades y requerimientos de los clientes quienes exigen y merecen recibir calidad y valor de los bienes y servicios. Además, la calidad representa un factor determinante para la competitividad y supervivencia organizacional, razón por la cual las organizaciones gestionan e implementan estrategias con

la finalidad de mejorar su desempeño global. Por lo tanto, la gestión de la calidad se ha convertido en condición necesaria para el éxito competitivo (Amaya *et al.*, 2020).

La calidad es considerada una herramienta universalmente valorada que garantiza a todos los clientes y a los miembros de la organización el desempeño y la confianza entre ambas partes (Hernández *et al.*, 2017). Entonces, el componente calidad se centra en el lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y de buscar la mejora continua en todos los procesos. En cuanto al componente total se refiere a la participación y esfuerzo de todos los miembros de la organización (Amaya *et al.*, 2020).

### **3.3. Aspectos centrales de la gestión de la calidad**

Un sistema de gestión de la calidad ayuda a tener un mejor control de cada uno de los procesos internos de una organización, desde un enfoque basado en procesos interrelacionados. Una cultura de calidad debe estar basada en requisitos específicos como la satisfacción al cliente. Promover la calidad representa la oportunidad para impulsar la competitividad empresarial a través de la conexión entre producto o servicio y cliente (Hernández *et al.*, 2018).

#### **3.3.1 Gestión de la calidad**

La gestión de calidad es denominada una filosofía de trabajo y no una estructura establecida en una organización. El éxito de una empresa depende de la demanda de sus clientes. En la actualidad, la gestión de la calidad es el sector económico es muy importante porque constituye una herramienta clave para la competitividad y el posicionamiento de los productos o servicios. La gestión de la calidad es un elemento indispensable para la fidelización y un factor relevante para asegurar la permanencia de cualquier tipo de organización y asegurar la permanencia (Zavala y Vélez, 2020).

La gestión de calidad es un indicador que muestra las posibilidades competitivas y su expresión en los niveles de bienestar. Una gestión de calidad que permita diferenciarse y obtener ventajas significativas sobre otras instituciones (López-Ibañez y Haumán-Núñez, 2018).

Un sistema de gestión de calidad es un principio basado en un conjunto de métodos que se establecen para la empresa con la finalidad de cumplir con los requisitos de calidad

del cliente. Como complemento a estos sistemas surgen las certificaciones de calidad, la más representativa a nivel empresarial es la certificación bajo la norma ISO 9001:2008 (Martínez *et al.*, 2018).

### 3.3.2 Familia de normas ISO 9000

Las normas ISO brindan un modelo a seguir con el propósito de establecer y operar un sistema de gestión. Lizarzaburu (2016) señala que hay cuatro normas que conforman la familia ISO 9000: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e ISO 19011.

- **ISO 9000.** Está orientada a la gestión de calidad y brindan herramientas para que las empresas aseguren sus productos y servicios bajo los lineamientos establecidos y, de este modo, mejorar constantemente su calidad (Cruz *et al.*, 2017).
- **ISO 9001.** Brinda los requisitos para el sistema de gestión de la calidad, aplicables a cualquier tipo de organización.

*ISO 9001:2008.* Presenta elementos filosóficos y conceptuales que sirven como fundamento del sistema de gestión de calidad. Esta norma sugiere que la organización necesita demostrar su capacidad en brindar regularmente productos legales y reglamentarios que satisfagan los requisitos del cliente, y debe aumentar la satisfacción del cliente a través de aplicación eficaz del sistema (Lizarzaburu, 2016). Esta norma sigue vigente, pero ha sido modificada por la norma ISO 9001:2015 (Moquillaza y Carrillo, 2017).

**Tabla 3.** *Principios de gestión de la calidad*

<b>Principios</b>	<b>Descripción</b>
Enfoque al cliente	Las organizaciones deben comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes.
Liderazgo	Los líderes crean y mantienen un ambiente donde todo el personal puedan involucrarse para el logro de la empresa.
Participación del personal	El personal es el elemento fundamental en la empresa debido a sus habilidades y compromiso.
Enfoque basado en procesos	Los resultados se logran cuando las actividades y los recursos se gestionan como uno solo.
Enfoques del sistema para la gestión	La eficacia y la eficiencia de una organización se logra a través de la gestión.
Mejora continua	El objetivo de la empresa es mejorar constantemente su desempeño global.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Ser minuciosos en el análisis de información ayuda en la toma de decisiones.
Relaciones beneficiosas con el proveedor	La relación entre la organización y el proveedor incrementa la capacidad para crear valor.

*Nota.* Adaptado de Lizarzaburu (2016).

En la Tabla 3 se observa los ocho principios que el Comité Técnico ISO/TC estableció con el propósito de alcanzar la calidad y obtener resultados a corto, mediano y largo plazo.

*ISO 9001:2015.* Presenta cambios significativos con el propósito de generar impactos y resultados en los clientes. Para lograr este propósito se toma en cuenta el estudio de contexto, la planificación estratégica y la gestión de riesgo (Fontalvo y De la Hoz, 2018).

Esta nueva versión incluye recomendaciones sobre la aplicación de enfoques de procesos, y el análisis de entornos internos y externos donde se pueda evaluar y gestionar los riesgos para competir en el mercado (Moquillaza y Carrillo, 2017).

Esta norma presenta siete principios: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque en procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

- **ISO 9004.** Brinda estrategias con el propósito de mejorar el desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes (Lizarzaburu, 2016). Se enfoca en sobre cómo hacer que un sistema de gestión sea más eficiente y eficaz (Cruz *et al.*, 2017).

Además, esta norma está orientada al pensamiento estratégico donde se toma en cuenta la comprensión de los cambios según su contexto y la integración de los principios de calidad al sistema de gestión de la organización con el fin de lograr los objetivos a largo plazo (Torrealba, 2020).

- **ISO 19011.** Orienta a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental (Lizarzaburu, 2016). Además, presenta una guía sobre las auditorías internas y externas del sistema de gestión (Cruz *et al.*, 2017).

## **CAPÍTULO IV**

### **INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO Y DE LIDERAZGO EN EL NIVEL DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE ÁNCASH**

En el mundo empresarial es importante considerar una serie de elementos que ofrezcan el desarrollo de la micro, pequeñas y medianas empresas, ya que en el mercado hay un alto nivel de competitividad. Incluso para iniciar un emprendimiento hay obstáculos que fácilmente puede desanimar al futuro emprendedor.

En este sentido, es relevante considerar los estilos de pensamiento y de liderazgo porque contribuyen en el modo de pensar y la motivación, respectivamente. Estos elementos mencionados contribuyen en la planeación estratégica de la empresa con la finalidad de consolidarse en el mercado, asimismo también aplica para los que desean iniciar un emprendimiento. Contar con un estilo de pensamiento y liderazgo influye en el mejoramiento de la gestión de calidad en las Mipymes.

A continuación, se muestra el marco metodológico, el análisis y los resultados de la investigación en la que se tiene por objetivo la relación de los estilos de pensamientos con los estilos de liderazgo y como estos a su vez inciden en el nivel de gestión de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas en Áncash, 2019.

#### **Objetivos**

##### ***General***

- Determinar la relación de los estilos de pensamientos con los estilos de liderazgo y como estos a su vez inciden en el nivel de gestión de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas en Áncash 2019.

##### ***Específicos***

- Detectar los estilos de pensamiento que presentan los micro, pequeños y medianos empresarios en la región Chavín 2019.

- Determinar los estilos de liderazgo que ejercen los micro, pequeños y medianos empresarios en departamento de Áncash 2019.
- Describir la calidad de gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas del departamento de Áncash 2019.
- Establecer el tipo de relación que tiene los estilos de pensamiento con los estilos de liderazgo.

### **Hipótesis**

Las hipótesis planteadas para esta investigación se diseñaron de la siguiente manera:

Hi: Los estilos de pensamiento se relacionan con los estilos de liderazgo, determinando a su vez un nivel de gestión de calidad en las micro, pequeños y medianas empresas que operan en Áncash 2019.

*Hipótesis estadística:*

He:  $X_i = Y_i$

H0: Los estilos de pensamiento no se relacionan con los estilos de liderazgo y, por tanto, no determinan a su vez niveles de gestión de calidad en las micro, pequeños y medianas empresas que operan en Áncash 2019.

*Hipótesis estadística:*

He:  $X_i \neq Y_i$

### **Tipo y diseño de investigación**

#### ***Tipo de estudio***

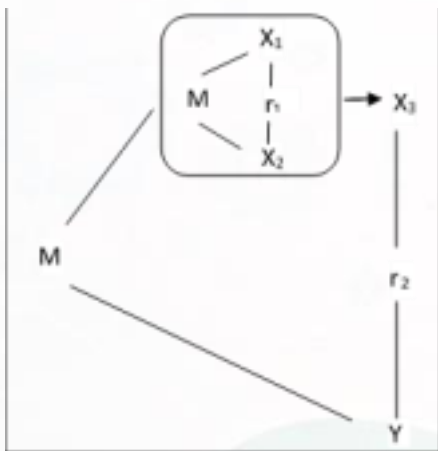
La presente investigación fue planteada en función a un enfoque cuantitativo, ya que se utilizó la recolección de datos para probar la hipótesis con sustento en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

## **Diseño**

El diseño propuesto es no experimental, ya que no se manipuló deliberadamente las variables; es decir, se trata de un estudio en el que no se hará variar intencionalmente las variables independientes para ver su efecto sobre otra variable dependiente. Asimismo, es de corte transversal, debido a que el propósito de la presente investigación es describir las variables y analizarlas.

## **Nivel**

El nivel de la investigación es correlacional, pues en este tipo de investigaciones describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.



donde:

M: Muestra

X<sub>1</sub>: Estilos de pensamiento

X<sub>2</sub>: Estilos de liderazgo

X<sub>3</sub>: Perfil según estilo de pensamientos y liderazgo (Variable auxiliar)

Y: Calidad de gestión

r<sub>1</sub>: Relación de variables de estudio

r<sub>2</sub>: Relación de variables de estudio

## Operacionalización de variables

**Tabla 4.** Variable 1: Estilos de pensamiento

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles/ Intervalos
Funciones	Ejecutiva	8, 11, 12, 31 y 39	Nada (1) Casi (2) Ligeramente (3) Un poco (4) Bastante (5) Mucho (6) Totalmente (7)	Muy Alto (391-455)
	Judicial	20, 23, 42, 51 y 57		
Forma	Legislativa	5, 10, 14, 32 y 49		Alto (326-390)
	Monárquico	2, 43, 50, 54 y 60		Superior al promedio (361-325)
	Jerárquico	4, 19, 25, 33 y 56		Inferior al promedio (196-260)
	Anárquico	16, 21, 35, 40 y 47		Bajo (131-195)
Inclinaciones	Oligárquico	27, 29, 30, 52 y 59		Muy Bajo (65-130)
	Conservadora	13, 22, 26, 28 y 36		
Niveles	Liberal	45, 53, 58, 64 y 65		
	Local	1, 6, 24, 44 y 62		
Alcances	Global	7, 18, 38, 48 y 61		
	Interno	9, 15, 37, 55 y 63		
	Externo	3, 17, 34, 41 y 46		

*Baremo para medir los estilos de pensamiento según Stenberg*

**Tabla 5.** Baremo general de preferencia en estilos de pensamiento en hombres universitarios (Sternberg, 1999)

Estilo de pensamiento	Preferencia					
	Muy baja	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta	Muy Alta
Legislativo	1.0 – 3.9	4.0 – 4.3	4.4 – 5.0	5.1 – 5.5	5.6 – 6.1	6.2 – 7.0
Ejecutivo	1.0 – 3.0	3.1 – 3.5	3.6 – 4.1	4.2 – 4.9	5.0 – 5.4	5.5 – 7.0
Judicial	1.0 – 3.4	3.5 – 3.8	3.9 – 4.1	4.2 – 4.5	4.6 – 5.2	5.3 – 7.0
Monárquico	1.0 – 2.9	3.0 – 3.1	3.2 – 3.5	3.6 – 4.0	4.1 – 4.5	4.6 – 7.0
Jerárquico	1.0 – 3.9	4.0 – 4.7	4.8 – 4.9	5.0 – 5.8	5.9 – 6.7	6.8 – 7.0
Oligárquico	1.0 – 2.0	2.1 – 2.7	2.8 – 3.3	3.4 – 3.9	4.0 – 4.3	4.4 – 7.0
Anárquico	1.0 – 3.3	3.4 – 3.8	3.9 – 4.4	4.5 – 4.7	4.8 – 5.1	5.2 – 7.0
Global	1.0 – 3.0	3.1 – 3.4	3.5 – 3.9	4.0 – 4.4	4.5 – 5.2	5.3 – 7.0
Local	1.0 – 2.7	2.8 – 3.1	3.2 – 3.7	3.8 – 4.3	4.4 – 4.8	4.9 – 7.0
Interno	1.0 – 2.7	2.8 – 3.0	3.1 – 3.8	3.9 – 4.4	4.5 – 5.2	5.3 – 7.0
Externo	1.0 – 3.7	3.8 – 4.0	4.1 – 5.0	5.1 – 5.5	5.6 – 6.1	6.2 – 7.0
Liberal	1.0 – 3.5	3.6 – 4.0	4.1 – 4.9	5.0 – 5.5	5.6 – 6.2	6.3 – 7.0
Conservador	1.0 – 2.3	2.4 – 3.0	3.1 – 3.8	3.9 – 4.1	4.2 – 4.7	4.8 – 7.0

*Nota.* Información obtenida de Sternberg (1999)

**Tabla 6.** Baremos de preferencia en estilos de pensamiento en mujeres universitarias (Sternberg, 1999)

Estilo de pensamiento	Preferencia					
	Muy baja	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta	Muy Alta
Legislativo	1.0 – 4.0	4.1 – 4.4	4.5 – 5.0	5.1 – 5.5	5.6 – 5.9	6.0 – 7.0
Ejecutivo	1.0 – 3.0	3.1 – 3.6	3.7 – 4.1	4.2 – 4.8	4.9 – 5.0	5.1 – 7.0
Judicial	1.0 – 3.1	3.2 – 4.1	4.2 – 4.5	4.6 – 4.9	5.0 – 5.5	5.6 – 7.0
Monárquico	1.0 – 3.0	3.1 – 3.4	3.5 – 3.9	4.0 – 4.3	4.4 – 4.9	5.0 – 7.0
Jerárquico	1.0 – 3.8	3.9 – 4.2	4.3 – 4.9	5.0 – 5.4	5.5 – 6.0	6.1 – 7.0
Oligárquico	1.0 – 2.3	2.4 – 2.9	3.0 – 3.7	3.8 – 4.2	4.3 – 4.9	5.0 – 7.0
Anárquico	1.0 – 3.3	3.4 – 3.7	3.8 – 4.3	4.4 – 4.8	4.9 – 5.4	5.5 – 7.0
Global	1.0 – 2.8	2.9 – 3.5	3.6 – 4.0	4.1 – 4.7	4.8 – 5.4	5.5 – 7.0
Local	1.0 – 2.8	2.9 – 3.4	3.5 – 3.9	4.0 – 4.2	4.3 – 4.4	4.5 – 7.0
Interno	1.0 – 2.9	3.0 – 3.4	3.5 – 3.9	4.0 – 4.4	4.5 – 4.9	5.0 – 7.0
Externo	1.0 – 2.7	2.8 – 3.9	4.0 – 4.8	4.9 – 5.5	5.6 – 5.9	6.0 – 7.0
Liberal	1.0 – 3.7	3.8 – 4.1	4.2 – 4.9	5.0 – 5.7	5.8 – 5.9	6.0 – 7.0
Conservador	1.0 – 2.7	2.8 – 3.1	3.2 – 3.7	3.8 – 4.3	4.4 – 4.7	4.8 – 7.0

*Nota.* Información obtenida de Sternberg (1999)

**Tabla 7. Variable 2: Estilos de liderazgo**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles/Intervalo	
Relacionado	Sociable	2,7,9,15,17,26,34,		(0 – 29) = 0	
	Expansivo Motivador	38,40,48,50,51, 55,57,64		(30 - 31) = 0.6 (32) = 1.2	
Separado	Introverso	1,3,11,19,20,24		(196-260)	
	Disgregado	27,28,30,31,33,		(33) = 1.3	
	Concentrado Egocéntrico	43,44,53,60,62		(34) = 2.5	
Integrado	Extroverso		Totalmente de acuerdo (A) Totalmente de acuerdo (B)	(36 – 37) = 3.6	
	Trabaja en equipo Valora las tareas	4,5,6,8,10,16,36, 37,41,42,46,47, 54,56 y 58		(38 a más) = 4	
Dedicado	Disciplinado	12, 13,14,18,21, 22,23,25,29,32 35,39,49,52,59, 61,63		<i>Calificación</i>	
	Riguroso				
	Sistémico				
	Valora procesos				

		Z+2	
	Y+2		EJECUTIVO
X+2			COMPROMETEDOR
			AUTOCRATA BENEVOLO
	Y-2		AUTOCRATA
		Z±	
	Y+2		PROMOTOR
			MISIONERO
X-2			BUROCRATA
	Y-2		DESERTOR
		Z-2	

**Tabla 8.** Variable 3: Calidad de gestión

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles/Intervalos
Gestión				
Estratégica		1,2,3,4,5,6,7,8,9,10		Totalmente efectivo (221– 275)
	Eficacia		Nunca (1)	Efectivo (165– 220)
Gestión	Eficiencia	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,2,23.	Casi nunca (2)	Medianamente Efectivo (11-165)
Táctica	Producción		A veces (3)	Poco efectivo
	Productividad		Casi siempre (4)	(56-110)
			Siempre (5)	Nada efectivo
Gestión		24,25,26,27,28,29,30,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55.		(0 -55)
Operativa				

## Población

Para el estudio de la población se consideró el número total de micro, pequeñas o medianas empresas formales del departamento de Áncash. Según el Reporte de Demografía Empresarial en el Perú, del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al primer trimestre del 2018 ascendió el total de 67 196 empresas, las cuales se distribuyeron según el estrato empresarial.

**Tabla 9.** Cantidad de empresas en Áncash, 2018

Departamento	Estrato Empresarial			Total	
	Micro	Pequeña	Mediana		
Áncash	N.º	64077	2977	142	67196
	%	95%	4%	1%	100%

## Muestra

El tamaño de muestra se obtuvo mediante la aplicación de la fórmula para población finita variable cualitativa, la cual se desarrolla a continuación:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = 381.98 \approx 382$$

donde:

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de la población (67 196 micro, pequeñas y medianas empresas en el departamento de Áncash al primer trimestre de 2018).

Z: Nivel de confianza (95% → 1.96)

p= Probabilidad de éxito (0.5)

q= Probabilidad de fracaso (0.5)

E: Error (5% o 0.05)

La muestra estimada para la presente investigación será de 382 empresas del Departamento de Áncash.

Unidad de Análisis: La micro, pequeña o mediana empresa del departamento de Áncash.

## Muestreo

Se realizó un muestreo aleatorio simple por afijación proporcional, el cual permitió seleccionar adecuadamente las unidades de estudio para el análisis considerando la proporción adecuada de empresas por estrato empresarial. La distribución muestral proporcional se detalla a continuación:

**Tabla 10. Distribución muestral**

Departamento		Estrato Empresarial			Total
		Micro	Pequeña	Mediana	
Áncash	N.º	363	15	4	382
	%	95 %	4 %	1 %	100 %

Asimismo, es preciso indicar que la selección de unidades de estudio para la muestra fue determinada de acuerdo con la distribución porcentual de empresas según su actividad, la cual se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 11. Distribución porcentual de empresas según su actividad**

Actividad económica	Distribución % Actividad económica	Micro	Pequeña	Mediana
Otros servicios	14.80 %	54	2	1
Servicios profesionales técnicos y de apoyo empresarial	10.50 %	38	2	1
Industrias manufactureras	8.20 %	30	1	0
Actividades de servicios y comidas y bebidas	7.60 %	28	1	0
Transporte y almacenamiento	5.10 %	18	1	0
Construcción	2.60 %	9	1	0
Información y comunicaciones	2.40 %	9	0	0

Agricultura, ganadería, selvicultura y pesca	1.70 %	6	0	0
Actividades de alojamiento	1.10 %	4	0	0
Explotación de minas y canteras	0.50 %	2	0	0
Electricidad, gas y agua	0.20 %	1	0	0
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>363</b>	<b>15</b>	<b>4</b>

## **Técnica e instrumentos de recolección de datos**

### ***Técnica de recolección de datos***

En la presente investigación se trabajó con la encuesta, debido a que es considerada la más apropiada para la recolección de datos.

### ***Instrumentos de recolección de datos***

El instrumento que se aplicó en la investigación fue el cuestionario. Para la variable estilos de pensamiento se midió a través de la forma corta del cuestionario de Sternberg y Wagner (1999). Con respecto a la variable estilos de liderazgo se tomó en cuenta el cuestionario de Reddin (1989), que con la ayuda de sus componentes y vectores se determinó los tipos de estilos de liderazgo. Finalmente, para la variable calidad de gestión se diseñó un cuestionario que permitió analizar los puntos de vista u opiniones sobre la calidad de gestión de los micro, pequeños y medianos empresarios de Áncash.

## **Validez y confiabilidad del instrumento**

### ***Validez del instrumento***

Los instrumentos considerados para investigación fueron validados por el método de juicio de expertos, para su respectiva aprobación, lo cual se llevó a cabo por profesionales especialistas en la línea de investigación propuesta en el estudio.

### ***Confiabilidad del instrumento***

Para las dos primeras variables de estudio “estilo de pensamiento” y “estilos de liderazgo”, se utilizaron instrumentos definidos por los autores Stemberg (1999) y Reddin (1989) respectivamente, quienes propusieron instrumentos que se encuentran totalmente validados y con alta confiabilidad; sin embargo, para la variable “calidad de gestión” se midió la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

### ***Procedimientos de recolección de datos***

Los datos se recogieron de la muestra seleccionada. Dicha información proporcionada representó las fluctuaciones de las variables de estudio consideradas en la investigación. Con respecto a las fuentes de datos, fueron de tipo primarias pues el equipo de investigación recogió la información de forma directa. Se registraron los valores visibles que representen a las variables “Estilos de pensamiento”, “Estilos de liderazgo” y “Calidad de gestión”; estos valores fueron previamente vinculados a los ítems numéricos de los instrumentos a aplicar. Los instrumentos a considerar fueron tres cuestionarios, los cuales fueron aplicados mediante la técnica de la encuesta de manera individual a cada unidad de estudio seleccionada para la muestra. Finalmente, las respuestas obtenidas previamente codificadas se transfirieron a una matriz de datos y se realizó el análisis mediante el paquete estadístico IBM SPSS v. 25 en español.

### ***Método de análisis de datos***

Para el análisis de datos se utilizó las estadísticas descriptivas, que permitió analizar e interpretar los resultados de las variables, dimensiones e indicadores, plasmadas en tablas de frecuencia, así como figuras con sus correspondientes cantidades y porcentajes; las cuales se procesaron con la ayuda del paquete estadístico SPSS v.25 en español. Para analizar y determinar la correlación de variables se usó la estadística inferencial. Para llevar a cabo el proceso de comprobación de la hipótesis se tomaron en cuenta dos etapas. La primera etapa consistió en utilizar la prueba de Chi Cuadrado de Pearson para evaluar si existe asociación entre las variables estilos de pensamiento y estilos de liderazgo. Una vez realizada la primera etapa, se generó una variable auxiliar que representó a “estilos del pensamiento y estilos de liderazgo”. La segunda etapa consistió en medir la correlación de la variable auxiliar

generada y la variable “calidad de gestión”. Esta última correlación planteada se midió con el coeficiente de correlación de Pearson, en este caso la variable auxiliar (estilos de pensamiento y estilos de liderazgo) sobre la calidad de gestión.

$$r = \frac{n(\sum AB) - (\sum A) (\sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2) - (\sum A)^2] [n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}}$$

donde:

r: Coeficiente de correlación de Pearson.

$\sum AB$ : Sumatoria de los productos de ambas aplicaciones.

$\sum A$ : Sumatoria de los valores de la primera aplicación.

$\sum B$ : Sumatoria de los valores de la segunda aplicación.

$\sum A^2$ : Sumatoria de los valores al cuadrado de la primera aplicación.

$\sum B^2$ : Sumatoria de los valores al cuadrado de la segunda aplicación.

n: Tamaño de la muestra

## Análisis e interpretación de resultados

**Tabla 12.** *Estilos de pensamiento de las Mipymes del departamento de Áncash*

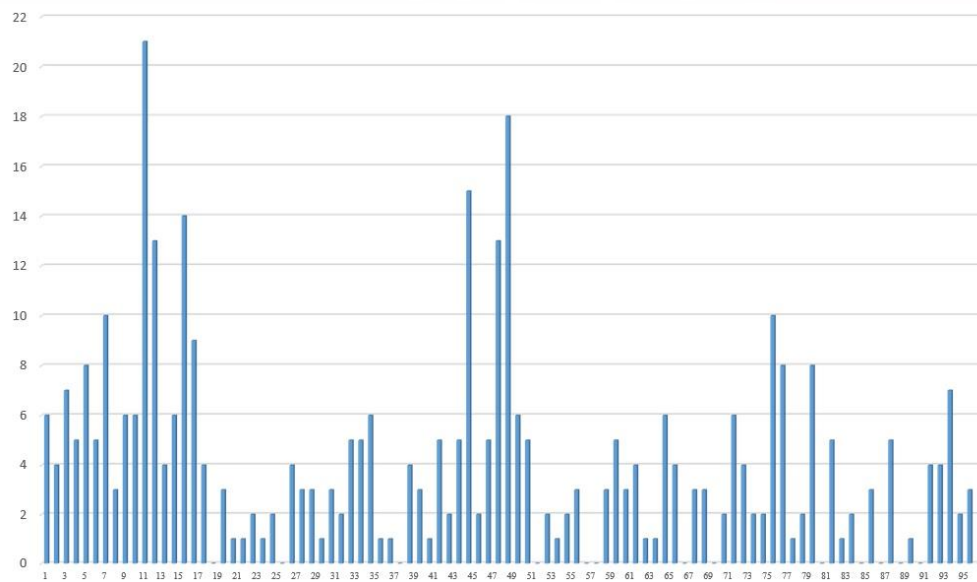
Código de perfil	Estilos del pensamiento					Siglas	Conteo	%
	Funciones	Formas	Niveles	Alcance	Inclinación			
1	Legistativo	Monárquico	Global	Interno	Liberal	L-M-G-I-L	6	1.57
2	Legistaltivo	Monárquico	Global	Interno	Conservador	L-M-G-I-C	4	1.05
3	Legistativo	Monárquico	Global	Externo	Liberal	L-M-G-E-L	7	1.83
4	Legistaltivo	Monárquico	Global	Externo	Conservador	L-M-G-E-C	5	1.31

5	Legistativo	Monárquico	Local	Interno	Liberal	L-M-L-I-L	8	2.09
6	Legistaltivo	Monárquico	Local	Interno	Conservador	L-M-L-I-C	5	1.31
7	Legistativo	Monárquico	Local	Externo	Liberal	L-M-L-E-L	10	2.62
8	Legistaltivo	Monárquico	Local	Externo	Conservador	L-M-L-E-C	3	0.79
9	Legistativo	Jerárquico	Global	Interno	Liberal	L-J-G-I-L	6	1.57
10	Legistaltivo	Jerárquico	Global	Interno	Conservador	L-J-G-I-C	6	1.57
11	Legistativo	Jerárquico	Global	Externo	Liberal	L-J-G-E-L	21	5.50
12	Legistaltivo	Jerárquico	Global	Externo	Conservador	L-J-G-E-C	13	3.40
13	Legistativo	Jerárquico	Local	Interno	Liberal	L-J-L-I-L	4	1.05
14	Legistaltivo	Jerárquico	Local	Interno	Conservador	L-J-L-I-C	6	1.57
15	Legistativo	Jerárquico	Local	Externo	Liberal	L-J-L-E-L	14	3.66
16	Legistaltivo	Jerárquico	Local	Externo	Conservador	L-J-L-E-C	9	2.36
17	Legistativo	Oligárquico	Global	Interno	Liberal	L-O-G-I-L	4	1.05
18	Legistaltivo	Oligárquico	Global	Interno	Conservador	L-O-G-I-C	0	0.00
19	Legistativo	Oligárquico	Global	Externo	Liberal	L-O-G-E-L	3	0.79
20	Legistaltivo	Oligárquico	Global	Externo	Conservador	L-O-G-E-C	1	0.26
21	Legistativo	Oligárquico	Local	Interno	Liberal	L-O-L-I-L	1	0.26
22	Legistaltivo	Oligárquico	Local	Interno	Conservador	L-O-L-I-C	2	0.52
23	Legistativo	Oligárquico	Local	Externo	Liberal	L-O-L-E-L	1	0.26
24	Legistaltivo	Oligárquico	Local	Externo	Conservador	L-O-L-E-C	2	0.52
25	Legistativo	Anárquico	Global	Interno	Liberal	L-A-G-I-L	0	0.00
26	Legistaltivo	Anárquico	Global	Interno	Conservador	L-A-G-I-C	4	1.05
27	Legistativo	Anárquico	Global	Externo	Liberal	L-A-G-E-L	3	0.79

28	Legistaltivo	Anárquico	Global	Externo	Conservador	L-A-G-E-C	3	0.79
29	Legistativo	Anárquico	Local	Interno	Liberal	L-A-L-I-L	1	0.26

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019

**Figura 2.** Estilos de pensamiento de las Mipymes del departamento de Áncash



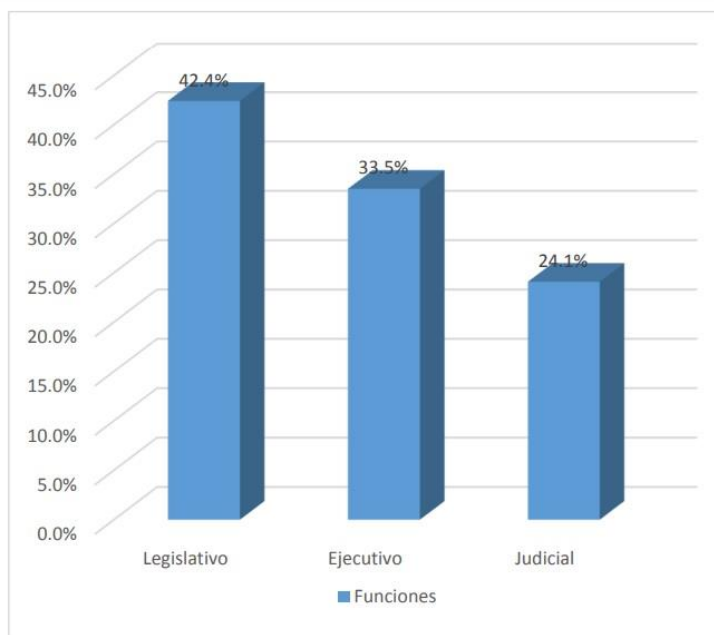
*Nota.* Tomado de los datos de la Tabla 12

**Tabla 13.** Funciones de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash

Funciones	Encuestados	
	N.º	%
Legislativo	162	42.4 %
Ejecutivo	128	33.5 %
Judicial	92	24.1 %
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100.0 %</b>

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019.

**Figura 3.** Funciones de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash



*Nota.* Tomado de los datos de la Tabla 13

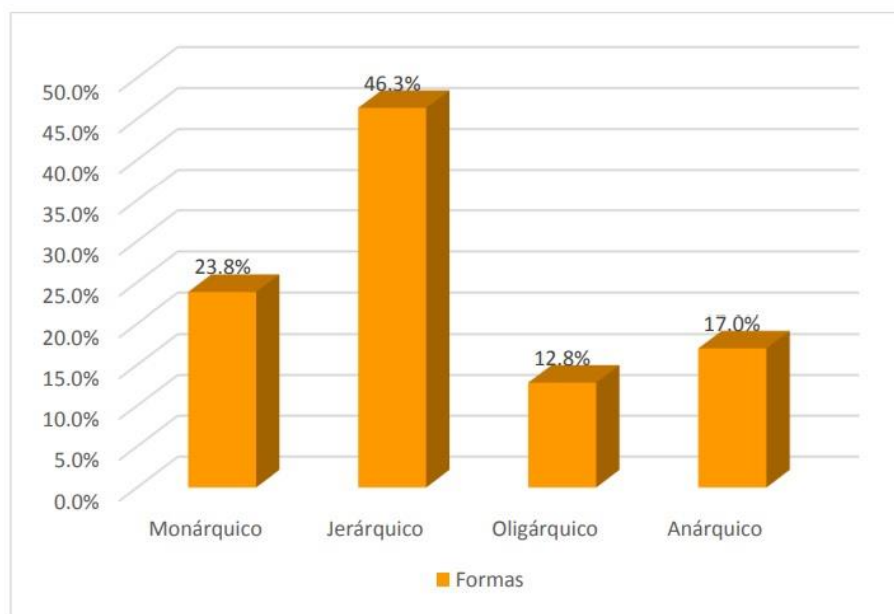
En la Tabla 13 se logra identificar que la mayor proporción (42.4 %) de empresarios (as) de Áncash presenta una función de tipo legislativo, en contraste con una menor proporción de 24.1%, quienes presentan una función de tipo judicial.

**Tabla 14.** Formas de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash

Formas	Encuestados	
	N.º	%
Monárquico	91	23.8 %
Jerárquico	177	46.3 %
Oligárquico	49	12.8 %
Anárquico	65	17.0 %
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100.0 %</b>

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019

**Figura 4.** Formas de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash



*Nota.* Tomado de los datos de la Tabla 14

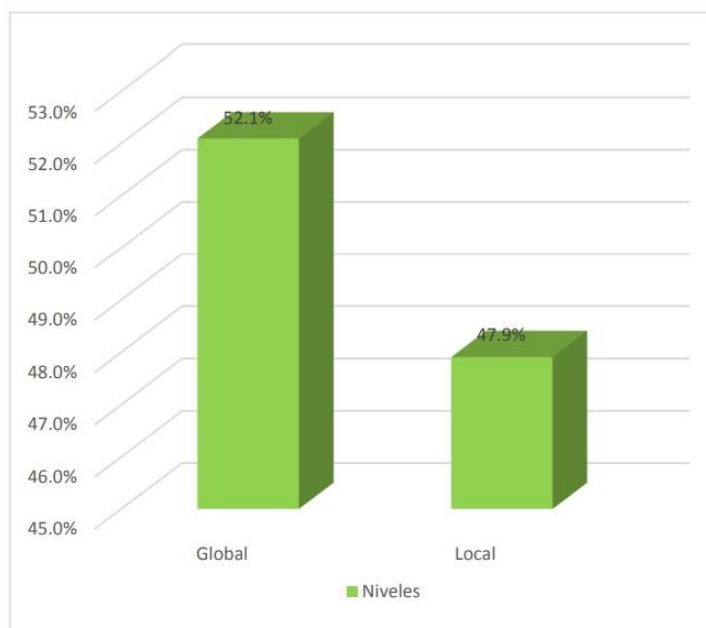
En la Tabla 14 se observa que el estilo de forma predominante en la mayor proporción de empresarios (as) de Áncash es el Jerárquico, con un 46.3 %. Seguida del estilo Monárquico con un 23.8 %. Finalmente, la menor proporción de empresarios se representa por el 12.8 %, quienes presentan un estilo de forma oligárquico.

**Tabla 15.** Niveles de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash

Niveles	Encuestados	
	N.º	%
Global	199	52.1 %
Local	183	47.9 %
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100.0 %</b>

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019

**Figura 5.** Niveles de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash



*Nota.* Tomado de los datos de la Tabla 15

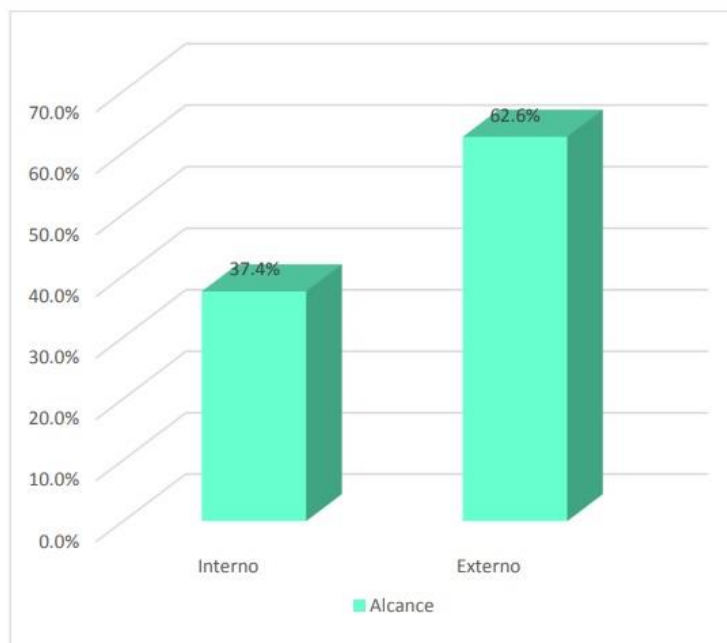
En la Tabla 15 se puede identificar que el estilo de pensamiento predominante, con respecto al nivel es el global con un 52.1 % de empresarios de Áncash. En contraste con la menor proporción de 47.9 % de nivel local.

**Tabla 16.** Alcance de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash

Alcance	Encuestados	
	N.º	%
Interno	143	37.4 %
Externo	239	62.6 %
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100.0 %</b>

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019

**Figura 6.** Alcance de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash



*Nota.* Tomado de los datos de la Tabla 16

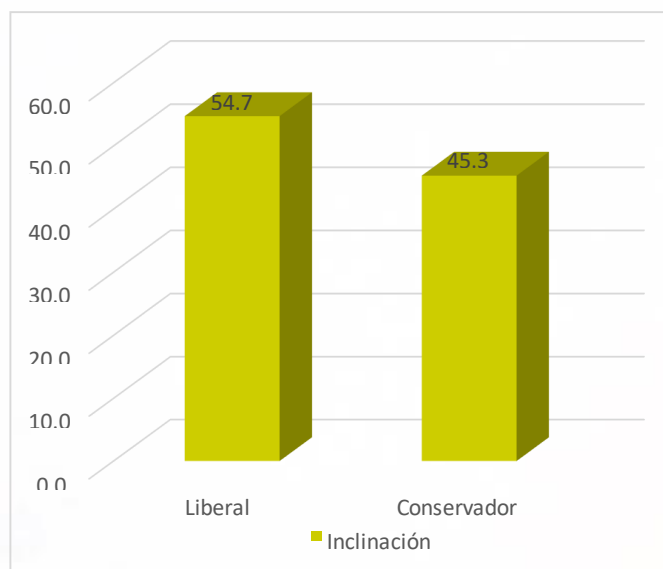
En la Tabla 16 se puede observar que el estilo de pensamiento predominante, con respecto al alcance, es el externo, con un 62.6 % de empresarios en Áncash. En contraste con la menor proporción de 37.4 % de alcance interno.

**Tabla 17.** Inclinación de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash

Inclinación	Encuestados	
	N.º	%
Liberal	209	54.7%
Conservador	173	45.3%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019

**Figura 7.** *Inclinación de estilos de pensamientos según las Mipymes del departamento de Áncash*



*Nota.* Tomado de los datos de la Tabla 17.

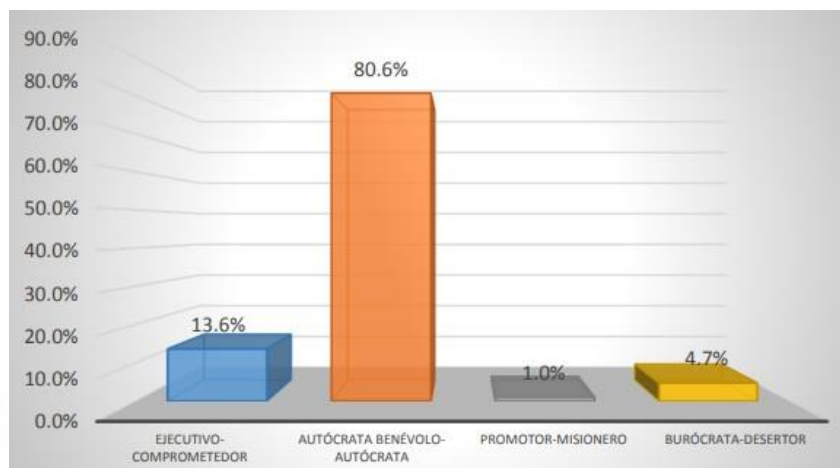
En la Tabla 17 se puede apreciar que el estilo de pensamiento predominante, con respecto a la inclinación es el liberal, con un 54.7 % de empresarios en Áncash. En contraste con la menor proporción de 45.3 % de inclinación conservador.

**Tabla 18.** *Estilos de liderazgo de los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash.*

Estilo de liderazgo	Encuestados	
	N.º	%
Ejecutivo-Comprometedor	52	13.6 %
Autócrata Benévolo-Autócrata	308	80.6 %
Promotor-Misionero	4	1.0 %
Burócrata-Desertor	18	4.7 %
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100.0 %</b>

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019

**Figura 8.** Estilos de liderazgo de los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash



*Nota.* Tomado de los datos de la Tabla 18

En la Tabla 18 se puede observar que el estilo de liderazgo predominante en los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash es el autócrata benévolo-autócrata, con una proporción 80.6 % en Áncash. Asimismo, el segundo estilo de liderazgo predominante es el ejecutivo-comprometedor, con una proporción de 13.6 %.

*Nota:* Para llevar a cabo las correlaciones se consideraron los estilos de liderazgo: ejecutivo-comprometedor y autócrata benévolo-autócrata, por ser los perfiles más representativos en los encuestados.

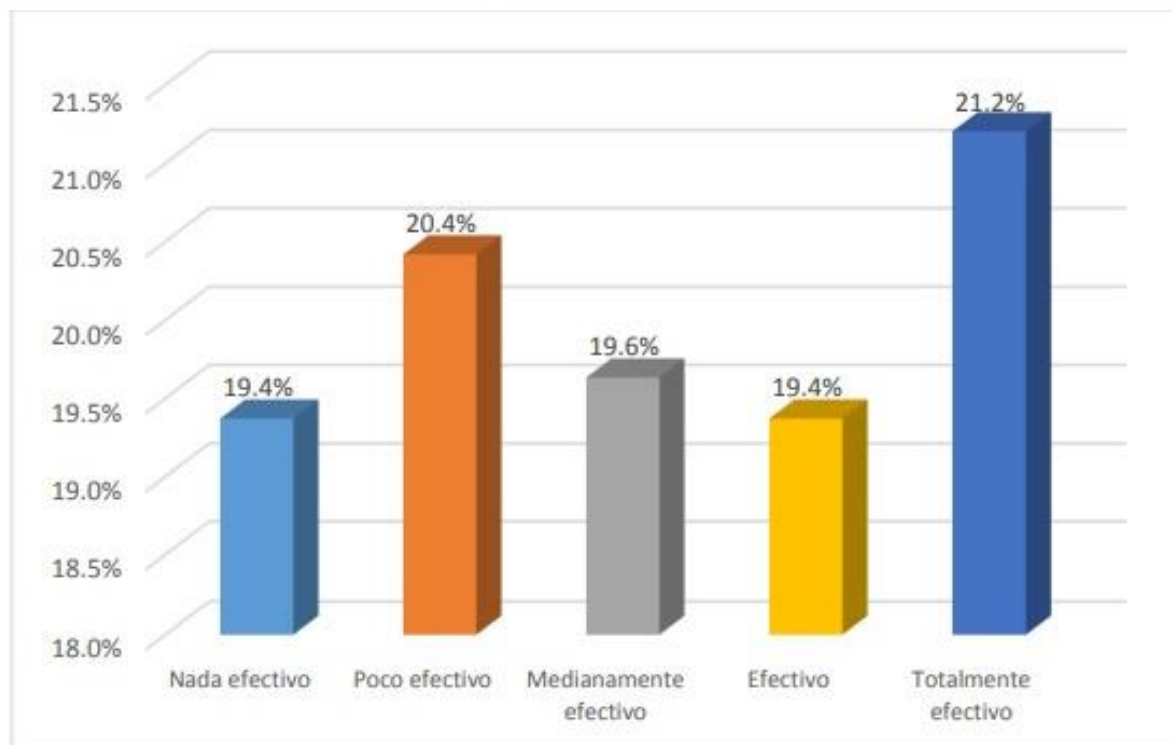
**Tabla 19.** Calidad de gestión de las Mipymes del departamento de Áncash

Opinión	Encuestados	
	N.º	%
Nada efectivo	74	19.4 %
Poco efectivo	78	20.4 %
Medianamente efectivo	75	19.6 %
Efectivo	74	19.4 %
Totalmente efectivo	81	21.2 %

<b>Total</b>	382	100.0 %
--------------	-----	---------

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019

**Figura 9.** Calidad de gestión según los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash



*Nota.* Tomado de los datos de la Tabla 19

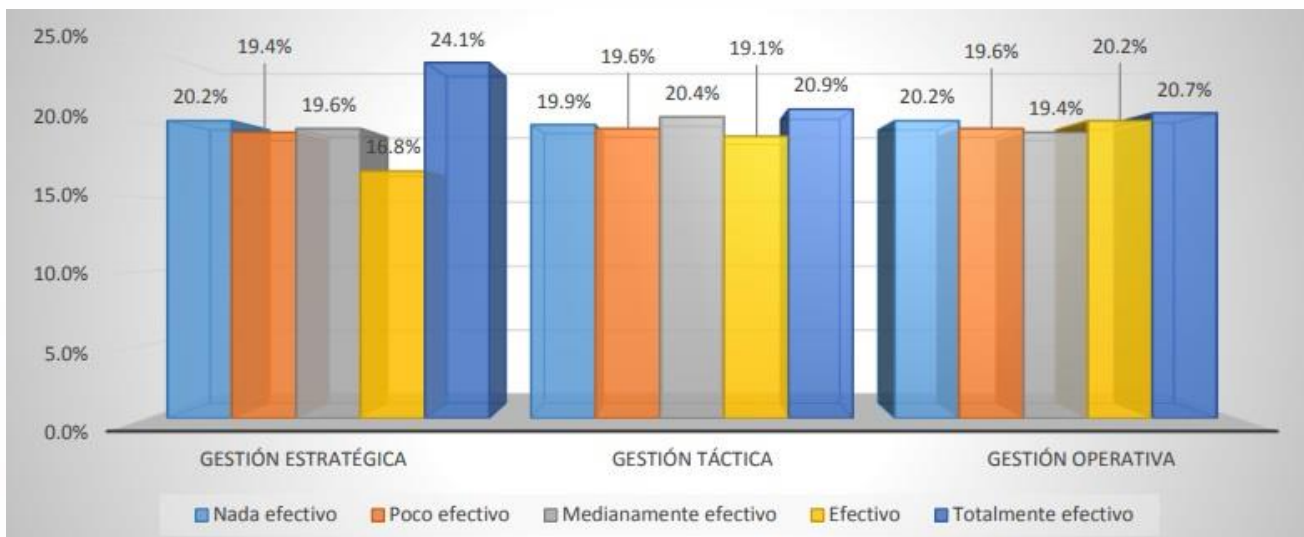
En la Tabla 19 se muestra que aproximadamente el 60 % de los empresarios presenta un nivel de medianamente efectivo a totalmente efectivo, con respecto a la calidad de gestión en sus respectivas empresas. En contraste con aproximadamente un 40 % de empresarios encuestados que presentaron tener un nivel de calidad de gestión de nada efectivo a poco efectivo.

**Tabla 20.** Dimensiones de calidad de gestión según las Mipymes del departamento de Áncash

Opinión	Gestión estratégica		Gestión táctica		Gestión operativa	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Nada efectivo	77	20.2 %	76	19.9 %	77	20.2 %
Poco efectivo	74	19.4 %	75	19.6 %	75	19.6 %
Medianamente efectivo	75	19.6 %	78	20.4 %	74	19.4 %
Efectivo	64	16.8 %	73	19.1 %	77	20.2 %
Totalmente efectivo	92	24.1 %	80	20.9 %	79	20.7 %
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100.0 %</b>	<b>382</b>	<b>100.0 %</b>	<b>382</b>	<b>100.0 %</b>

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019

**Figura 10.** Calidad de gestión según las Mipymes del departamento de Áncash



*Nota.* Tomado de los datos de la Tabla 20

En la Figura 10 se muestra que existe una tendencia positiva, con respecto a los resultados de las dimensiones evaluadas según los empresarios de Áncash, pues la mayoría de ellos mostraron tener un nivel de gestión totalmente efectiva. Representados específicamente con el 24.1 %, 20.9 % y 20.7 % en cuanto a gestión estratégica, táctica y operativa, respectivamente. Cabe señalar en el presente análisis que la dimensión más importante es la de gestión operativa, pues cuenta la mayor cantidad de indicadores (25). La gestión operativa presenta una proporción importante de 60.3 % empresarios encuestados, que tienen un nivel de medianamente efectivo a totalmente efectivo.

**Tabla 21.** Estilos de pensamiento según dimensiones en los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash

DIMENSIONES	Funciones	Encuestados	
		N.º	%
	Legislativo	162	42 %
	Ejecutivo	128	34 %
	Judicial	92	24 %
	<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100 %</b>
	Formas	Encuestados	
		N.º	%
	Monárquico	91	24 %
	Jerárquico	177	46 %
	Oligárquico	49	13 %
	Anárquico	65	17 %
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100 %</b>	
	Niveles	Encuestados	
		N.º	%
	Global	199	52 %
	Local	183	48 %
	<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>
		Alcance	Encuestados
N.º			%
Interno		143	37 %
Externo		239	63 %
<b>Total</b>		<b>382</b>	<b>100 %</b>
		Inclinación	Encuestados
	N.º		%
	Liberal	209	55%
	Conservador	173	45%
	<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019

En la primera etapa de correlación u asociación, se consideró a las variables estilo de pensamiento y estilo de liderazgo, según lo planificado en el proyecto de investigación. Debido a la diversidad de perfiles obtenidos, en los estilos de pensamiento (según el instrumento de Stenberg), aplicado a los a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash; el grupo de investigación optó por considerar los siguientes perfiles más representativos de la muestra considerada. Es así que de la Tabla 21 se consideraron los siguientes perfiles:

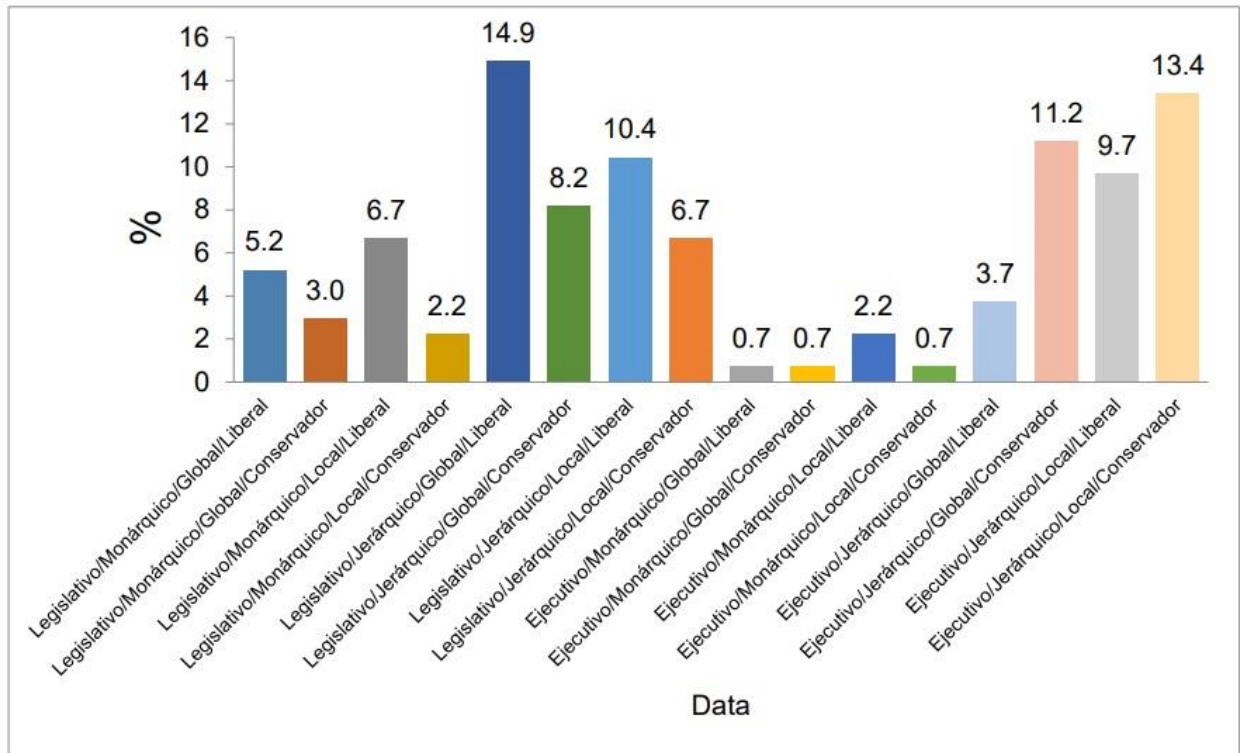
- En la dimensión funciones, los perfiles considerados por ser los predominantes son: Legislativo y Ejecutivo, pues ocupan entre ellos el 76 % del total de encuestados.
- Con respecto a la dimensión formas, los perfiles considerados por ser los predominantes son monárquico y jerárquico, pues ocupan entre ellos el 70 % del total de encuestados.
- Para la dimensión niveles, se consideraron todos sus perfiles: global y local, pues sus proporciones del total de encuestados son muy parejas, con un 52 % y 48 %, respectivamente.
- En cuanto a la dimensión alcance, el único perfil considerado fue de externo, pues su proporción de encuestados asciende a 63 %.
- Finalmente, para la dimensión inclinación, también se consideraron todos sus perfiles: liberal y conservador, ya que sus proporciones del total de encuestados son muy parejas, con 55 % y 45 %, respectivamente.

**Tabla 22.** Perfil de estilos de pensamiento según dimensiones representativas en los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash

Perfil de pensamiento	N.º	%
Legislativo/Monárquico/Global/Liberal	7	5.2
Legislativo/Monárquico/Global/Conservador	4	3.0
Legislativo/Monárquico/Local/Liberal	9	6.7
Legislativo/Monárquico/Local/Conservador	3	2.2
Legislativo/Jerárquico/Global/Liberal	20	14.9
Legislativo/Jerárquico/Global/Conservador	11	8.2
Legislativo/Jerárquico/Local/Liberal	14	10.4
Legislativo/Jerárquico/Local/Conservador	9	6.7
Ejecutivo/Monárquico/Global/Liberal	1	0.7
Ejecutivo/Monárquico/Global/Conservador	1	0.7
Ejecutivo/Monárquico/Local/Liberal	3	2.2
Ejecutivo/Monárquico/Local/Conservador	1	0.7
Ejecutivo/Jerárquico/Global/Liberal	5	3.7
Ejecutivo/Jerárquico/Global/Conservador	15	11.2
Ejecutivo/Jerárquico/Local/Liberal	13	9.7
Ejecutivo/Jerárquico/Local/Conservador	18	13.4
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019

**Figura 11.** Perfil de estilos de pensamiento según dimensiones representativas en los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash



*Nota.* Tomado de los datos de la Tabla 22

En la Tabla 22 se resaltan los 8 perfiles de pensamiento más representativos, según el instrumento de Stemberg, aplicado a los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash. Asimismo, es importante mencionar que, aproximadamente, el 81.3 % de la nueva muestra considerada (134 empresarios) pertenecen a los 8 perfiles mencionados.

Finalmente, dicha proporción (81.3%) representativa fue considerada para determinar la asociación con la variable estilos de liderazgo (instrumento de Reddin), mediante la prueba de independencia Chi cuadrado.

**Tabla 23.** Prueba de independencia Chi cuadrado entre la variable estilos de pensamientos y estilos de liderazgo en las Mipymes del departamento de Áncash

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
<b>Valor</b>		<b>df</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	27,287 <sup>a</sup>	15	,026
N de casos válidos	134		

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019

La Tabla 23 corrobora la existencia de una relación de dependencia entre las variables: estilos de pensamientos y estilos de liderazgo. Dicho análisis es confirmado por la significancia de 0.026, la cual es menor a 0.05. Se afirma que el estilo de pensamiento se relaciona significativamente al 5% con el estilo de liderazgo en los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash.

**Tabla 24.** Prueba de correlación de Pearson entre la variable estilo de pensamiento/liderazgo y calidad de gestión en las Mipymes del departamento de Áncash

<b>Correlaciones</b>			
<b>Pensamiento/Liderazgo</b>	<b>Estilos de</b>	<b>Calidad de Gestión</b>	
Estilos de: Pensamiento/Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,252**
	Sig. (bilateral)		,008
	N	109	109
Calidad de gestión	Correlación de Pearson	,252**	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	N	109	109

*Nota.* Cuestionario aplicado a micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash-2019.

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

Considerando los perfiles de estilo de pensamiento más representativos indicados en la Tabla 22. Asimismo, en cuanto a los estilos de liderazgo más representativos, fueron los señalados en la Tabla 18 (Ejecutivo-comprometedor y Autócrata Benévolo-Autócrata). Teniendo en cuenta lo antes descrito para la correlación principal del estudio se contó con una muestra de 109 empresarios encuestados.

Finalmente, en la Tabla 24 se observa que existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula ( $0.008 < 0.05$ ), es decir podemos afirmar que los estilos de pensamiento se relacionan con los estilos de liderazgo (Tabla 12), determinando a su vez, un nivel de gestión de calidad en las micro, pequeños y medianas empresas que operan en el departamento de Áncash 2019. Asimismo, el coeficiente 0.252 indica que existe una correlación positiva de nivel bajo entre las variables.

## **Discusión**

La presente investigación partió de la premisa de que no existe una explicación clara y precisa a la alta mortalidad y bajo nivel de competitividad de las micro y pequeñas empresas tanto a nivel internacional como en el Perú; de allí que —considerando las innumerables experiencias logradas con este tipo de organizaciones— se formuló la hipótesis de investigación:  $H_1$ : Los estilos de pensamiento se relacionan con los estilos de liderazgo, determinando a su vez un nivel de gestión de calidad en las micro, pequeños y medianas empresas que operan en Áncash. Esta hipótesis infiere relacionar la teoría de estilos de pensamiento propuesta por Sternberg (1999) con los estilos de liderazgo propuestos en el modelo Reddin, cuyo fin es que los líderes sean capaces de centrar sus destrezas y esfuerzos en la obtención de resultados y no en el mero cumplimiento de funciones; esto a su vez debería influir determinantemente en una gestión eficaz de las organizaciones. Por lo tanto, el estudio buscó en primer lugar detectar los estilos de pensamiento que presentan los micro, pequeños y medianos empresarios en la región. Se detectó los estilos de pensamiento expuestos en la Tabla 13, en la que se logró identificar que la mayor proporción (42.4 %) de empresarios presentan una función de tipo legislativo, en contraste con una menor proporción de 24.1 %, quienes presentan una función de tipo judicial; mientras que el 33,5 % presenta un

estilo de pensamiento ejecutivo. Los resultados confirmaron en su exacta dimensión lo que sostiene Sternberg cuando afirma que “así como piensas, actúas” a los micro, pequeños y medianos empresarios emprendedores, de nuestro país y de Latinoamérica, ya que surgen en la informalidad. Esquematizan sus propias normas y procedimientos de trabajo, por lo general dentro de esquemas absolutamente informales. Para Sternberg, el estilo legislativo está conformado por pensamientos de personas que tienden a crear fórmulas y planear soluciones a los problemas, prefieren más formular leyes que seguir las establecidas y ponen en tela de juicio las normas y suposiciones antes que aceptarlas. A estas personas les gusta hacer las cosas a su manera y establecer sus propias reglas. Por lo general prefieren actividades creativas, constructivas y de planeamiento, como elaborar proyectos, fundar nuevas empresas o instituciones entre otras (Sternberg, 1999).

Otro aspecto detectado en la Tabla 13 es el 33.5 % de observaciones que identifican al estilo ejecutivo; es decir, estilos de pensamiento de personas que tienden a seguir las reglas y manejar problemas estructurados y planteados de antemano, prefieren completar las estructuras ya existentes en vez de crearlas ellos mismos. Tienden a realizar actividades en las que se les especifica lo que deben y cómo lo deben hacer (Sternberg, 1997). Este estilo de pensamiento es una variante interesante que difiere sustancialmente del estilo de pensamiento legislativo. El emprendedor o pequeño empresario efectivamente sigue las reglas y respeta las estructuras que rige los comportamientos de la comunidad que la rodea, se adecuan a las normas y hacen lo que deben y no se apartan del cómo lo deben hacer, lo que indujo a pensar que este tipo de microempresario, al actuar dentro de este paradigma va a tener un crecimiento lento pero sostenible si logra afianzarse económicamente en los apoyos crediticios de las microfinanzas y de su capacidad para analizar su entorno en busca de oportunidades que potencien sus habilidades empresariales para generar nuevos emprendimientos.

Un emprendedor micro, pequeño o mediano empresario con este estilo de pensamiento quiere o desea un modelo de negocio bien definido, sostenible en el tiempo y rentable. Además, busca asesoramiento para definir y conocer el perfil del cliente para satisfacer sus necesidades y, de este modo, generar un producto que impacte en la calidad de vida de sus usuarios. Con estos criterios se fundamenta sólidamente la estructura de la

organización que pretende poner en funcionamiento, junto a un grupo de personas que aseguren el logro de metas y objetivos y que estén dispuestos a trabajar en equipos para optimizar resultados, a través de la motivación, pasión y entusiasmo con el fin de alcanzar los logros.

Por otro lado, el 24.1 %, que identifica a pequeños y medianos empresarios con estilo de pensamiento judicial, se caracteriza por presentar tendencias a realizar, analizar, comparar, contrastar, evaluar, corregir y juzgar ideas, reglas, procedimientos estructuras, contenidos y problemas existentes. Prefieren criticar la manera de hacer las cosas de otras personas, dar opiniones, decidir cuál es la manera correcta de hacer algo (Sternberg, 1999). Este estilo judicial describe un emprendedor conformista, que prefiere criticar la manera de hacer las cosas de otras personas; además inseguro para asumir decisiones empresariales importantes que con seguridad lo harían avanzar en términos de crecimiento y desarrollo. Por ello a estos emprendedores su estilo de pensamiento lo lleva a identificar oportunidades, a analizarlas, compararlas para generar una estrategia que mejor lo lleve a explotar la oportunidad, buscan e identifican los procesos que les brinden ventajas y que les ayuden a conformar una organización relativamente estable en el tiempo.

Por otro lado, los microempresarios que tienen un estilo de pensamiento judicial (24.1 %) siempre están enfocados en buscar y encontrar la manera correcta de hacer algo, identificar oportunidades, analizarlas, compararlas para plantear una estrategia que le permita conformar una organización relativamente estable en el tiempo.

En segundo lugar, se ha buscado determinar también los estilos de liderazgo que ejercen los micro, pequeños y medianos empresarios. Como se ha observado en la investigación en la Tabla 18, respecto a los estilos de liderazgo, el 80.6 % de las mipymes en Áncash tienen un estilo autócrata benevolente– Autócrata. Según Reddin (1974), este estilo de liderazgo identifica a un líder con alta orientación hacia las tareas y baja orientación hacia las relaciones con un nivel de efectividad apropiado; asimismo, identifica el comportamiento del líder como un autócrata benévolo, que es la persona que normalmente ejerce la autoridad suprema, da órdenes para el cumplimiento de actividades; sin embargo, es comprensivo y tolerante, blando, que muestra una actitud favorable. De este modo, tiene relación con el estilo de pensamiento jerárquico, ya que está referido a la forma en la cual los problemas se abordan desde varios puntos de vista, estableciendo un

conjunto de jerarquías y necesidades, lo que les permite distribuir sus recursos con prudencia en la medida que son conscientes de que no pueden alcanzar todas las metas por igual y que unas son más importantes que otras. Estas personas son conscientes, tolerantes y relativamente flexibles, creen que los fines no justifican los medios (Miranda, 1996).

En Colombia, García, *et al.* (2017), en su investigación *Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las Pymes*, concluye que el estilo de liderazgo que predomina en mayor medida en las pymes de los sectores estudiados es el estilo transformacional para ambos géneros. Este hecho es lo contrario a lo que ocurre en Áncash, ya que el estilo de mayor predominio es el estilo autócrata-benevolente. Si bien es efectivo en cuanto al logro de resultados, pero no para el trabajo en equipo. Una característica específica negativa en los emprendedores es el “síndrome de la contribución excedente”, por la cual el empresario busca siempre una retribución adicional en tiempo de trabajo, y lo hace en el límite de la hora de salida, por ello cada vez que el colaborador desea salir al final de su jornada laboral, el jefe le adiciona más tareas y lo retiene, causando incomodidad y rechazo de parte del colaborador. Esta forma de liderazgo no suma a un trabajo satisfactorio, por el contrario, genera una tensión entre colaborador y jefe.

El siguiente estilo de liderazgo de mayor frecuencia entre las pymes de Áncash es el ejecutivo comprometedor, la cual tiene el 13.6 % del total de los emprendedores. Este estilo de liderazgo identifica a un líder con comportamiento centrado en una alta orientación hacia las relaciones y alta orientación hacia las tareas con un nivel de efectividad apropiado (Reddin, 1974). Es el típico líder que persuade, convence e integra a sus subordinados y maximiza los niveles de interacción del personal en busca de alcanzar los mejores resultados integrando personas y tareas, que no admite ni permite el aplazamiento de la ejecución una vez que se ha tomado decisión por ejecutar o llevar a cabo algo. Este estilo de liderazgo se relaciona con el estilo de pensamiento legislativo, conformado por pensamientos de personas que tienden a crear fórmulas y planear soluciones a los problemas, prefieren más formular leyes que seguir las establecidas y ponen en tela de juicio las normas y suposiciones antes que aceptarlas. A estas personas les gusta hacer las cosas a su manera y establecer sus propias reglas. Por lo general prefieren actividades creativas, constructivas y de planeamiento, como elaborar proyectos, fundar nuevas

empresas o instituciones entre otras (Sternberg, 1999). Estos resultados son compatibles con la investigación realizada por Changanaquí y Huapaya (2017) quienes concluyeron que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de calidad de gestión educativa, existe estilos de liderazgo directivo, según la percepción de los docentes, en cuatro instituciones educativas públicas, siendo el predominante, en el primer orden, el estilo transformacional con el 59.77 % y en el segundo orden carisma inspiracional con 63.22 %. Se determinó que existe relación significativa, con una asociación positiva muy débil entre el estilo de liderazgo transaccional y dos dimensiones de calidad de gestión educativa. Pues como se observar la tendencia es de liderazgo transformacional, sin embargo, en el estudio realizado esa tendencia es menor.

Otro aspecto importante del estudio ha sido la de describir la gestión de calidad de las micro, pequeñas y medianas empresas del departamento de Áncash, 2019. En la Tabla 19 muestra que los niveles de calidad de gestión son variados y que los micro empresarios presentan una distribución muy equitativa cuya variación es muy pequeña, así tenemos que el 60% de los empresarios presentan un nivel de medianamente efectivo a totalmente efectivo, con respecto a la calidad de gestión en sus respectivas empresas. En contraste con aproximadamente un 40% de empresarios, que presentaron tener un nivel de calidad de gestión de nada efectivo a poco efectivo. El primer grupo (60 %) conformado por los micros, pequeños y medianos empresarios que presentan un nivel de calidad de gestión medianamente efectivo (19.6 %), efectivo (19.4 %) y totalmente efectivo (21.2 %) encajan dentro de los siguientes estilos de pensamiento: Tabla 13 Funciones de estilos de pensamiento, estilo ejecutivo (33.5 %), judicial (24.1 %). Tabla 14 de formas de estilos de pensamiento, estilo jerárquico (46.3 %), oligárquico (12.8 %). Tabla 15 de niveles de estilos de pensamiento, el estilo de pensamiento global (52.1 %). Tabla 16, el alcance de estilo de pensamiento, el estilo externo (62.6%). Tabla 17 sobre inclinación de estilos de pensamiento predomina el estilo liberal (54.7%). Todos estos estilos de pensamiento generan acciones emprendedoras o empresariales con un nivel de calidad de gestión que les permite ser sostenibles en el tiempo.

Por el contrario, el segundo grupo (40 %) conformado por los micros, pequeños y medianos empresarios que califican como poco efectivo (20.4 %) y nada efectivo (19.4 %), confirman su inclusión dentro de los siguientes estilos de pensamiento: Tabla 13

Funciones de estilos de pensamiento, el estilo legislativo (42.4%). Tabla 14 Formas de estilos de pensamiento, los estilos monárquicos – anárquico (40.8%). Tabla 15 Niveles de estilos de pensamiento, el estilo local (47.9%). Tabla 16 Alcance de estilos de pensamiento, el estilo interno (37.4%). Tabla 17 Inclinação de estilos de pensamiento el estilo conservador (45.3 %). En consecuencia, estos estilos de pensamiento están comprometidos con la insostenibilidad de las micro, pequeñas, y medianas empresas por el bajo nivel de calidad de gestión que califican como poco efectivo y nada efectivo. La gestión de calidad está sujeta a la dirección participativa, es que no pueden aplicarse, ni norma, ni principios, ni métodos o técnicas si no es con la intervención de los colaboradores o trabajadores en los diferentes niveles de la empresa. Para que un gerente pueda lograr resultados debe en primer lugar ser consciente de que no lo puede hacer solo; por lo tanto, es imprescindible contar con personas, es que el ya famoso dicho “no hay calidad si no se tiene manos de calidad” no hace más que confirmar la gran necesidad de involucrar al hombre (gerentes, empleados y obreros en general) en el proceso de generar calidad, siendo la única manera como indica (Jouslin de Noray, 1994). Es proceso de relaciones entre los jefes y grupos productivos pequeños se ha ido perfeccionando, hasta lograr compromisos productivos en el logro de metas de trabajo, mediante el diálogo y la negociación; por otro lado, el jefe, dado las condiciones de coordinación con el subordinado ha empezado a delegar el empleo de medios y recursos convenidos para alcanzar la metas y objetivos, ello ha logrado dinámicamente la aceptación de la medición de los resultados que ponían en evidencia las desviaciones y finalmente como punto culminante ello llevó al diálogo para el análisis de estas desviaciones y de sus causas y determinación de acciones correctoras en forma mancomunada jefes y subordinados comprometidos ahora con el nuevo método de la mejora continua basado en objetivos. Todo ello fue teorizado y muy correctamente explicado por Peter Drucker en su libro *Práctica of Management* (1954) citado por Gelinier (1994) indicando que este ha sido la guía en el proceso de la aplicación relativa en la dirección por objetivos, que en un momento fue nombrada como Dirección Participativa por Objetivos (DPPO). En consecuencia, se puede hoy determinar que existe una relación entre los estilos de pensamiento y los estilos de liderazgo, y estos a su vez tienen estrecha relación con los resultados logrados como una gestión de calidad en función a los estilos de pensamiento y liderazgo que tengan los micro y pequeños empresarios, demostrados

en las tablas y resultados que se han descrito en líneas arriba.

Finalmente, el estudio se orientó a establecer el tipo de relación que tiene los estilos de pensamiento con los estilos de liderazgo y estos a su vez con el tipo de gestión de calidad; en tal los resultados que se exponen, en la Tabla 23 podemos observar que existe evidencia suficiente para corroborar que existe una relación de dependencia entre las variables estilos de pensamientos y estilos de liderazgo. Dicho análisis es confirmado por la significancia de 0.026, la cual es menor a 0.05, es decir se puede afirmar que el estilo de pensamiento se relaciona significativamente al 5 % con el estilo de liderazgo en los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash.

Por otro lado, en el mismo sentido se ha efectuado una prueba de correlación de Pearson, para demostrar la relación en las variables estilos de pensamientos/liderazgo y la calidad de gestión; esto se muestra en la Tabla 16, podemos observar que existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis de investigación ( $0.008 < 0.05$ ), es decir podemos afirmar que los estilos de pensamiento se relacionan con los estilos de liderazgo (Tabla 23), determinando a su vez, un nivel de gestión de calidad en las micro, pequeños y medianas empresas que operan en el departamento de Áncash 2019. Asimismo, el coeficiente 0.252 indica que existe una correlación positiva de nivel bajo entre las variables. Estos resultados se corroboran y reafirman con los estudios de Medina (2016) en su tesis “Caracterización del estilo de liderazgo transaccional en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro restaurantes bares y cantinas (restaurantes - pollerías) en el distrito de Huaraz, 2014” se utilizó el tipo y nivel de investigación descriptiva - cuantitativa y el diseño transaccional. Se concluyó que existe un deficiente liderazgo transaccional, ya que el gerente no se preocupa por brindar los refuerzos y recompensas respectivos para que los colaboradores cumplan con sus labores respectivas con eficiencia y eficacia. Las principales características del estilo de liderazgo transaccional están relacionadas con el uso de castigos y recompensas, así como actividades relacionadas a la supervisión, las cuales son tomadas con indiferencia por los gerentes, ya que consideran que no es importante la aplicación del liderazgo transaccional. Todo ello, nos permite afirmar que existe una relación entre los estilos de pensamiento y los estilos de liderazgo y estos a su vez determinan un tipo de calidad de gestión; lo mismo que se puede resumir en el siguiente modelo: Los estilos de pensamiento, determinan un estilo de liderazgo y estos a su vez

determina una gestión con un grado de efectividad.

## CONCLUSIONES

Producto del análisis realizado de los resultados obtenidos en la investigación se determinaron las siguientes conclusiones:

- Mediante la prueba de Pearson se demostró que existe una relación entre las tres variables. Se logró establecer la relación que se muestra en la Tabla 24 en donde se observa que existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis de investigación ( $0.008 < 0.05$ ); es decir, se puede afirmar que los estilos de pensamiento se relacionan con los estilos de liderazgo (Tabla 23), determinando a su vez, un nivel de gestión de calidad en las micro, pequeños y medianas empresas que operan en el departamento de Áncash, 2019. Asimismo, el coeficiente 0.252 indica que existe una correlación positiva de nivel bajo entre las variables. Vale decir que los estilos de pensamiento determinan un estilo de liderazgo y este a su vez determina un nivel de calidad de gestión.
- Los ocho (08) estilos de pensamiento más representativos entre los micro y pequeños empresarios del departamento son los siguientes:
  - Legislativo/jerárquico/global/liberal 14.9 %
  - Ejecutivo/jerárquico/local/conservador 13.4%
  - Ejecutivo/jerárquico/global/conservador 11.2 %
  - Legislativo/jerárquico/local/liberal 10.4 %
  - Ejecutivo/jerárquico/local/liberal 9.7 %
  - Legislativo/jerárquico/global/conservador 8.2 %
  - Legislativo/monárquico/local/liberal 6.7 %
  - Legislativo/jerárquico/local/conservador 6.7 %
- Los estilos de liderazgo de mayor frecuencia entre los micro y pequeños empresarios del departamento de Áncash son dos: el autócrata benevolente-autócrata, con un 80.6 % de los micro y pequeños empresarios del departamento, y el ejecutivo- comprometedor con

un 13.6 % de los emprendedores. los de menor frecuencia son los burócrata-desertor con un 4.7% y promotor misionero con un 1 %.

- En cuanto a la calidad de gestión que presentan los micro y pequeños empresarios se detectó la siguiente distribución: totalmente efectivo con un 21.2 %, poco efectivo con un 20.4 %, medianamente efectivo con un 19.6 %, nada efectivo y efectivo con un 19.4 %, respectivamente.
- Existe evidencia suficiente para corroborar que existe una relación de dependencia entre las variables estilos de pensamientos y estilos de liderazgo. Dicho análisis es confirmado por la significancia de 0.026, la cual es menor a 0.05; es decir, se puede afirmar que el estilo de pensamiento se relaciona significativamente al 5% con el estilo de liderazgo en los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Áncash.
- En la investigación se obtuvo una serendipia sobre los empresarios que están orientados a las tareas presentan una característica denominada “síndrome de la contribución excedente”, esto corresponde a la tendencia de los microempresarios a solicitar o buscar permanentemente a que los colaboradores den un tiempo adicional a la jornada normal de trabajo; es por ello que cuando el colaborador se prepara para abandonar su puesto de trabajo al finalizar la jornada, el empresario o el jefe le adiciona algunas tareas que debe cumplir o terminar antes de retirarse. Este hecho genera una mala relación entre jefe y subordinado.



## Recomendaciones

- A partir de la relación que existe entre los estilos de pensamiento y el estilo de liderazgo, es necesario que los micro y pequeños empresarios sean capacitados para mejorar sus estilos tanto de pensamiento como los de liderazgo o adecuar sus estilos de pensamiento a los estilos de liderazgo apropiados para mejorar su relación con los subordinados y, por ende, mejorar su calidad de gestión.
- Se recomienda a los investigadores ampliar el estudio a través de rubros o sectores que permitan visualizar las relaciones más precisas de cada uno de los estilos de pensamiento y liderazgo en la gestión de rubros determinados, así como la diferenciación entre ambos géneros, a fin de conocer la diferencia de estilos según el género.
- Es recomendable dar a conocer a los micro y pequeños empresarios sobre sus estilos de pensamiento y su estilo de liderazgo que poseen actualmente para orientar y mejorar su performance como líderes de cada una de sus organizaciones.

## **CAPÍTULO V**

### **EFFECTOS DE LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO Y DE LIDERAZGO EN LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LAS MIPYMES**

El Perú se encuentra en vías de desarrollo económico; sin embargo, presenta obstáculos para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) (Ticona, 2019); este grupo constituye el conjunto más importante de empresas en el país porque son una fuente generadora de empleo y constituye un apoyo importante a la gran empresa (León, 2017). Esta clase de empresa comprende tres tipos: microempresa, pequeña y mediana empresa. Las Mipymes presentan obstáculos para lograr mantenerse en el mercado, por ello, su principal fuente de financiamiento es externo; sin embargo, estas no pueden desarrollarse por las trabas burocráticas y administrativas por las que tienen que pasar para poder constituirse en un mercado formal (Ticona, 2019).

Además, las Mipymes presentan deficiencias en cuanto a la planificación y control en el proceso de producción, y abastecimiento de insumos y herramientas. Esto se debe a que el empresario está preocupado en obtener ingresos que establezca estrategias que permitan elevar su producción. Existe otro elemento que afecta a la inadecuada gestión que es la calidad de los productos (Larios, 2017). Asimismo, Chung (2018) confirma sobre la problemática que tienen las Mipymes en el proceso productivo y operativo porque son pocos eficientes y esto impide que sean más competitivos; por lo tanto, sus productos no cuentan con la calidad necesaria para ingresar a mercados más rentables.

A partir de ello, las empresas peruanas ven la necesidad de mejorar sus procesos internos para ofrecer productos y servicios competitivos en el mercado mundial. Un medio básico para lograr este objetivo, como ya se indicó, es la obtención de reconocidas certificaciones de calidad como la ISO 9000 (Lizarzaburu, 2016).

En toda organización se debe tener un sistema de gestión de calidad que es un principio basado en un conjunto de métodos establecidos para la empresa, con el propósito de cumplir con los requisitos de calidad que merece el cliente. Como complemento a estos sistemas surgen las certificaciones de calidad; la más representativa a nivel empresarial es la certificación bajo la norma ISO 9001:2008 (Martínez *et al.*, 2018). Cumplir con el requisito

de calidad no solo beneficia al cliente sino también la consolidación de la imagen, porque de este modo la empresa puede garantizar su permanencia en el mercado interno, incluso puede lograr a establecerse en el exterior.

Tener una certificación de esta norma internacional garantiza la eficiencia del proceso productivo de la empresa, así como el servicio y producto que brinda la organización, además mejora la imagen de la empresa, la cual influye la expansión del mercado y, por último, genera satisfacción entre los trabajadores, ya que es el fruto de su esfuerzo con llevar a la empresa hacia adelante. Todo esto conlleva al mejoramiento y crecimiento tanto de la empresa como el desarrollo profesional. Asimismo, contribuye con el crecimiento económico del país y el surgimiento de nuevos emprendimientos, la cual es un reto para todo emprendedor.

Entonces, contar con un sistema de gestión de la calidad contribuye a tener un mejor control de cada uno de los procesos internos de una organización, y la promoción de la calidad representa la oportunidad para impulsar la competitividad empresarial a través de la conexión entre producto o servicio y cliente (Hernández *et al.*, 2018). El beneficio del sistema de gestión es que todas las áreas involucradas aportan en la estrategia o en la planificación para llevar a cabo los planes que permitan el desarrollo y mejoramiento de la empresa, así como también sus productos y servicios, ya que hoy en día se prioriza el trabajo colectivo porque esto garantiza el bienestar de todos sus integrantes.

Otro obstáculo que se enfrenta la Mipymes es la forma de pensar de sus líderes. Cabe resaltar que uno de los elementos fundamentales del hombre es el pensamiento, ya que, según Llanga *et al.*, 2019, es la capacidad o actividad mental que involucra en la construcción de ideas y conceptos de manera consciente. Entonces, en el sistema de gestión también se involucra en el pensamiento que es la competencia que tiene toda persona para la construcción de conocimiento e ideas. La elaboración de estrategias es el producto del proceso cognitivo que realiza la persona. Durante este proceso se demuestra la capacidad y la aptitud que tiene el individuo o el equipo de la organización ante la solución de un determinado problema.

Sternberg sostuvo que hay 13 estilos de pensamiento, bajo su modelo de autogobierno mental: legislativo, ejecutivo, judicial, monárquico, jerárquico, oligárquico, anárquico,

global, local, interno, externo, liberal y conservador. Estos estilos mencionados son formas de pensar que reflejan las aptitudes personales; asimismo señala que no hay un estilo único ni bueno ni malo, sino que la persona puede escoger el estilo que sea apropiada para desarrollar la actividad que se le presente. De este modo, recalca que todos tienen un perfil de estilo que se debe considerar para su desarrollo personal (Rea, 2020).

Asimismo, Sternberg consideró que el estilo es la preferencia que uno tiene porque coincide con la postura que tiene el individuo, además estas se desarrollan durante el transcurso de la vida y estos estilos varían en la función de las actividades y funciones (Bellido, 2018).

Expuesto estos alcances, el estilo de pensamiento es el medio por la cual las personas utilizan para dar uso de su inteligencia y, de este modo, demuestran sus capacidades y habilidades en la resolución de actividades. Además, estos estilos de pensamientos reflejan la postura y la forma de ver las cosas en el desarrollo de una actividad, ya que se puede aplicar varios estilos que estén relacionados a la situación. Por lo tanto, estos estilos vienen a ser la ruta que permite la caracterización de las funciones e inclinaciones hacia una postura.

Otro elemento que contribuye al desarrollo personal es el liderazgo, que es considerado como un elemento clave dentro de cualquier tipo de organización o empresa, debido a que se relaciona directamente con su éxito, mediante el logro de los objetivos planteados (Delfín y Acosta, 2016). El líder logra el bienestar laboral de los trabajadores, considerados como la fuerza principal de una organización, hecho que se logra mediante un clima laboral óptimo, así como la promoción del compromiso y la motivación.

Con respecto al líder, este se caracteriza por presentar un conjunto de rasgos o cualidades. Al respecto, algunas de las características principales del líder, según Murrieta y Baño (2017), son las siguientes: capacidad de influencia en el resto de personas, tener un buen nivel de inteligencia emocional, distinguirse por su estilo y actitud, alta capacidad de motivadora y capacidad para alentar a los seguidores.

Burns estableció dos estilos de liderazgo: estilo transformacional y estilo transaccional. El primer estilo busca que los miembros del grupo prioricen los intereses grupales y refuerza los valores colectivos de la organización con el propósito del logro común

(Zapata *et al.*, 2016). En el segundo estilo solo se busca el bien común por lo que no hay una modificación de conducta del equipo (Brito, 2016)

Por otro lado, Likert presentó los estilos de liderazgo: explotador-autocrático, benevolente-autoritario, consultivo y participativo. El primer estilo se caracteriza por ser inflexible y totalitario, el segundo es similar al primero, pero varía en cuanto al grado de permisividad hacia los demás de un grupo, el tercero tiene como base la consideración de las opiniones de los demás; es decir, es un líder consultivo; por último, el cuarto estilo comprende de la delegación de la toma de decisiones, asimismo motiva a sus compañeros para que brinden soluciones a los problemas.

Entonces en el sistema de gestión de calidad se recomienda que se emplee el estilo participativo, ya que en esta organización todos los miembros tienen una misión: plantear estrategias que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la organización. El líder debe tomar en consideración todas las posturas de sus trabajadores y tomar decisiones de forma democrática. Asimismo, debe reconocer las destrezas, los límites y las debilidades de sus compañeros.

Por último, es necesario resaltar que hay una estrecha relación entre los estilos de pensamiento, los estilos de liderazgo y la calidad de gestión, por lo que las Mipymes necesitan capacitarse para mejorar sus estilos de pensamiento y las de liderazgo con la finalidad de mejorar la calidad de gestión de su organización y, de esta forma, lograr el avance de la empresa y su permanencia en el mercado. Las personas son creativas y socializadoras por naturaleza por lo que necesitan motivación por parte de un buen líder para que lo oriente y mejore su desempeño. Los emprendedores sintetizan sus procedimientos de trabajo, sus objetivos y normas que todo miembro del equipo debe conocer para que puedan también brindar sus ideas y sugerencias que direccionen el desarrollo de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acevedo, J. (2017). Estilos de pensamiento en estudiantes – investigadores del Semillero Psicología y Sociedad, Universidad de Pamplona. *Revista Digital Conocimiento, Investigación, Educación*, 1(3), 38-64.  
[http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/CIE/article/view/4039/2342](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/view/4039/2342)
- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 76-90. <https://bit.ly/3wy4u5S>
- Alvarado, B. y Panchí, V. (s.f.). Importancia de conocer los estilos de pensamiento para educar a distancia. *Global Distance Educaionet*. <https://bit.ly/3bZViha>
- Amaya, P., Felix, E., Rojas, S. y Diaz, L. (2020). Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-642.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559014/29063559014.pdf>
- Bellido, V. (2018). *Estilos de pensamiento y niveles socioeconómicos en estudiantes de segundo y quinto año de educación superior* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de San Agustín. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6278>
- Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 41-48.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.11>
- Carranza, M. (2019). Los estilos de liderazgo y los estilos de pensamiento en los directivos de instituciones educativas. *Big Bang Faustiniiano*, 8(4), 37- 42.  
<https://doi.org/10.51431/bbf.v8i4.561>
- Castillo, R. (2015). *El estilo de liderazgo autocrático del gerente y la motivación laboral en la Institución Educativa de acción conjunta “Santísimo Sacramento” del distrito de La Esperanza, provincia de Trujillo, La Libertad* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Trujillo]. <https://bit.ly/3c27cap>
- Certus (25 de julio de 2019). ¿Qué significa MIPYMES?  
<https://www.certus.edu.pe/blog/que-significa-mipymes/#Microempresas>
- Coca, L. (2017). Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. *Perspectivas*, (40), 97-114.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425953614005>

- Changanaquí, M. y Huapaya, O. (2017). *Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas* [Tesis de maestría, Universidad Marcelino Champagnat]. Repositorio de la Universidad Marcelino Champagnat.  
<https://repositorio.umch.edu.pe/handle/UMCH/434>
- Chung, A. (2018). Interacción con los grupos de interés (Mipymes) mediante el servicio de extensionismo tecnológico. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 155-163. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100155>
- Cruz, F., López, A. y Ruiz, C. (2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015: técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59–69.  
[https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ingenieria\\_sogamoso/article/view/5306](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ingenieria_sogamoso/article/view/5306)
- Delfín, F. y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (40), 184-202. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Dini, M. y Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44148>
- Duarte, J. (2017). Estilos de pensamiento en los procesos científicos y de investigación. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 51(2).  
<https://www.redalyc.org/pdf/181/18153284019.pdf>
- Enderica, O., D'Armas, M., Bermeo, R., Lopez, M., Tinoco, E. y Carrion, G. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Revista Espacios*, 39(42). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n42/18394204.html>
- Fernández, C. y Quintero (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *RVG. Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.  
<https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22498>
- Fontalvo, T. y De la Hoz, E. (2018). Diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015 en una universidad colombiana. *Formación Universitaria*, 11(1), 35-44. <https://bit.ly/3c1X9IH>
- Freiberg, A., Uriel, F., Fernández, R. y Fernández, M. (2019). Inventario de Estilos de Pensamiento: Propiedades psicométricas en universitarios de Buenos Aires. *Interacciones. Revista de Avances en Psicología*, 5(2), 1-11.  
<https://www.redalyc.org/journal/5605/560567437002/560567437002.pdf>
- García, M., Salas-Arbeláez, L. y Gaviria, E. (2017). E stilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *Ad-Minister*, (31), 25-46.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7024484>

Gelinier, O. (1994). *Reseña Histórica de la Dirección Participativa*. México: Limusa.

Hernández, M. (2021). Relación entre el estilo de liderazgo del directos escolar y la motivación de los maestros y maestras de la generación millennial. *Educación*, 30(58), 188-205. <https://doi.org/10.18800/educacion.202101.009>

Hernández, H., Barrios, I. y Martínez, D. Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 169-185. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>

Hernández, H., Martínez, D. y Rodríguez, J. (2017). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. *Revista Espacios*, 38(20). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p29.pdf>

Huincahue, J. y Gaete, C. (2015). Estilos de pensamiento como herramienta para la enseñanza de la matemática en estudiantes de Ingeniería. *RECHIAM. Revista Chilena de Educación Matemática*, 9(1), 58-63. <http://funes.uniandes.edu.co/14679/>

Ibague, C. y Leal, L. (2017). *Herramienta para definir los tipos de liderazgo en la Policía Nacional de Colombia, según la Teoría 3D de James Reddin* [Tesis de pregrado, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/398>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Perú: estructura empresarial, 2018 [Archivo PDF]. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1703/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1703/libro.pdf)

Jeri, K. (2017). *Estilo de liderazgo de los cadetes de un centro de formación militar de oficiales de Lima, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Alas Peruanas]. <https://hdl.handle.net/20.500.12990/2559>

Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudios de casos en el campo de Gibraltar. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, (18), 18-195. [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)

Jouslin de Noray, B. (1994). *Tratado de la Calidad Total* Tomo I. México: Limusa.

Kwan, C. y Cardozo, S. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas empresas de Asunción, Paraguay. *ACADEMO. Revista de Investigación*

- en Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 117-126.  
<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2018.jul-dic.4>
- Larios, R. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Ingeniería Industrial*, (35), 113-137.  
[https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/view/1795](https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/1795)
- León, J. (2017). Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas. Experiencia de la banca de desarrollo. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43157>
- Linares, J., Espinoza, A. y Gutiérrez, R. (2021). Estilo de pensamiento y liderazgo para una gestión empresarial eficaz. *CienciAmérica*, 10(1), 55-72.  
<http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/358>
- Lizarzaburu, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. Principios de gestión de la calidad. *Unidad y Empresa*, 18(30), 33-54.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133006.pdf>
- López-Ibañez, S. y Haumán-Núñez, J. (2018). Gestión de calidad y satisfacción de necesidades en la Universidad Nacional “Micaela Bastidas”. *Investigación y Postgrado*, 33(2), 193-208.  
<http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/view/7248/pdf>
- Llanga, E., Montesdeoca, D. y León S. (2019). El pensamiento y razonamiento como un proceso cognitivo en el desarrollo de las ideas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/06/pensamiento-razonamiento-ideas.html>
- Marín, Y. (2017). La infraestructura de la calidad en Colombia y su aporte a la gestión de la calidad empresarial. *En Contexto*, 5(7), 75-91.  
<https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/462>
- Martínez, S., García, J. y Guerrero, J. (2018). Sistema de gestión de calidad y certificación ISO 9001:2008-Limitantes y desafíos para las Pymes. *Revista Espacios*, 39(9).  
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n09/18390902.html>
- Medina, Y. (2016). *Caracterización del estilo de liderazgo transaccional en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes bares y cantinas (restaurantes-pollerías en el distrito de Huaraz, 2014* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional de la

- Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.  
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1798>
- Ministerio de la Producción (2017). Las Mipyme en cifras 2016 [Archivo PDF].  
<https://bit.ly/30f8RqN>
- Ministerio de la Producción (2018). Las Mipyme en cifras 2017 [Archivo PDF].  
<https://bit.ly/3ofsNls>
- Miranda, M. (1996) *Manual de cuestionario de Estilos de Pensamiento. I Estudiantes Universitarios*. Universidad de Lisboa.
- Moquillaza, S. y Carrillo, F. (2017). ISO 9001 y gestión académica para entidades universitarias. *Revista Industrial Data*, 20(1), 27-36.  
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81652135003.pdf>
- Murrieta, M. y Baño, M. (2017). El perfil del líder y el éxito en las empresas liderazgo Thatcher. *Revista Empresarial*, 11(42), 32-37.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128113>
- Niebla, S. e Ibarra, E. (2017). Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior. *Praxis Investigativa REDIE*, 9(17), 42-52.  
<http://praxisinvestigativa.mx/revista17.html>
- Paz, A., Pinto, E., Cantillo, N., García, G. y Suarez, H. (2019). Liderazgo femenino: un estilo de gestión en la Universidad de la Guajira (Colombia). *Revista Espacios*, 40(37). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/19403702.html>
- Ramírez, C. (2019). Estilos de pensamiento del alumnado y profesorado de formación profesional y los demandados por la empresa en la Comunidad Autónoma de Aragón [PDF].  
<https://core.ac.uk/download/pdf/289999771.pdf>
- Rea, M. (2020). *Estilos de pensamiento y estilos de enseñanza en relación a la práctica docente de un instituto pedagógico nacional* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.  
<https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/8610>
- Reddin, J. (1974). *Management by objectives for Irish Managers, with P. Kehoe*, Mount Salus Press Ltd, Dublin. New York: McGraw-Hill.
- Reddin, J. (1989). *Output Oriented Manager*. Editorial Reddin Consulting.

- Riaño, A. (2017). *Estilos de liderazgo situacional de dirigentes de enfermería de un hospital privado, concordancia entre autoevaluación y evaluación de sus seguidores* [tesis de posgrado, Universidad Autónoma de San Luis de Potosí].  
<https://bit.ly/3bWV9uS>
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. y Quiñones, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rosario, M., Rojas, F. y Bolívar, J. (2020). Los estilos de pensamiento y estilos de educación parental en el rendimiento académico. *Paradigma*, (43), 785-811.  
<http://revistaparadigma.online/ojs/index.php/paradigma/article/view/780>
- Salmerón, Y. y Burbano, V. (2017). Análisis de la obra “Guía con herramientas para trabajar en el aula”. Desafíos del docente para este siglo.  
<https://www.pedagogia.edu.ec/Documento/detalle/178>
- Santoyo, F., Rangel, M. y Echerri, D. (2017). Caracterización de la relación de estilos de enseñanza-aprendizaje en la estadística, a propósito de un estudio en México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 799-816. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.321>
- Silva, Y. y Olsen, C. y Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 15(3), <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue3-fulltext-769>
- Sternberg, R. (1997). *La creatividad en una cultura conformista, un desafío a las masas*. Barcelona: Paidós.
- Sternberg, R. (1999). *Estilos de pensamiento*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Ticona, R. (2019). Dificultad para acceder al financiamiento por las Mipymes en el Perú: sus repercusiones en la economía del país. En *Aporte Estudiantil. Boletín de investigación estudiantil*, 55-63. Universidad San Martín de Porres  
<https://bit.ly/309XqAe>
- Torrealba, G. (2020). La Norma ISO 9004:2018 y la aplicación del cuadro de mando integral para el éxito sostenido. *Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 13(27), 11-25.  
<https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/3045>

- Torres-Mojica, A. (2020). *La relación de liderazgo: entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana* [tesis de posgrado, Universidad de Navarra]. <https://hdl.handle.net/10171/59713>
- Valadez, M. y Zarabozo, D. (2017). Estilos de pensamiento y elección profesional en tres universidades mexicanas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17(3), 489-511. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i3.29876>
- Yáñez, P. (2018). Estilos de pensamiento, enfoques epistemológicos y la generación del conocimiento científico. *Revista Espacios*, 39(51). <http://www.revistaespacios.com/a18v39n51/18395118.html>
- Yoza, X., Villafuerte, R. y Parrales, M. (2021). Crecimiento empresarial: estrategias de desarrollo del mercado en el sector mipymes. Crecimiento empresarial: estrategia de desarrollo del mercado en el sector MIPYMES. *Revista Publicando*, 8(31), 82-95. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2236>
- Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilos de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59. <https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/55>
- Zavala, F. y Vélez, E. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 264-281. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539687>



## **SEMBLANZA**

José Germán Linares Cazola, Licenciado en Administración, con grado de Magíster en Gestión Pública, Doctor en ciencias y gestión de la educación superior, experiencia en Investigación científica y la docencia universitaria, docente de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ancash Santiago Antunez de Mayolo, Universidad Privada San Pedro, Universidad Cesar Vallejo, Universidad Autónoma. Jefe de la Oficina de Importaciones de Curtiembre Chimú Murguía Hermanos, Gerente General de FENIXSA, Gerente Municipal Provincial de Chepén, con experiencia laboral en consultoría en al área de Marketing, Planeamiento Estratégico, Investigación. Director Regional de Circulación Terrestre en el Ministerio de Transporte Huaraz, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNASAM, Gerente General de la Cadena de Boticas “SALUDFARMA”, Catedrático de la Escuela de post grado de la Universidad Nacional Mayor de San marcos, director ejecutivo de C&G Consultores Asociados. Asesor de la Oficina General de Planificación de La UNMSM, Autor de libros como: Misión docente y currícula universitaria, Apuntes para la Gestión Universitaria, Auditoría Administrativa teoría y práctica, Investigación de Mercados: técnicas y procedimientos para el Marketing Competitivo, Metodología de la Investigación; Marketing y posicionamiento, consultor de empresas.

Dr Manuel Antonio Espinoza de la Cruz. Bachiller en Ciencias Económicas, Licenciado en Administración, graduado en la UNT, Doctor en Administración de la Educación, MBA, Magister en Docencia Universitaria, Docente Investigador Renacyt a tiempo completo en la Universidad César Vallejo en Investigación. Secretario Académico de la Escuela de Posgrado UCV Chimbote, ex Docente de la Universidad Señor de Sipan, presencial y virtual en Chiclayo. Ex Gerente General Cooperativa de Ah. Crédito “San José Cartavio”. Exadministrador Zonal Trujillo Chimbote Incubadora la Cabaña. Ex Gerente General Avícola Trujillo. Ex director de la Cámara de Comercio de Trujillo. Ex director de ADV Perú. Asesor consultor de Analistas y Consultores del Norte. Ex Gerente de Operaciones Cadena de Boticas Salud Farma.

Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda, Contador Público Colegiado, doctora en Administración, Maestría en Gestión Pública, Maestría en Educación, Maestría en Contabilidad con mención en Auditoría, diplomaturas en Auditoría Financiera, Finanzas Corporativas, Costos, con dominio básico de Idiomas como japonés, inglés, italiano y portugués. Docente investigador RENACYT, con 14 años de experiencia en docencia universitaria nacional e internacional. Experiencia profesional en instituciones públicas y privadas en actividades afines a la especialidad.

Jenny Martha Quispe López: es Doctora en Administración por la Universidad César Vallejo y Magíster en Administración de Empresas y Negocios por la Universidad de los Lagos (Chile) y la Universidad Privada San Pedro. Con más de 25 años de experiencia docente, ha trabajado en instituciones de prestigio como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad César Vallejo, Universidad San Pedro, Universidad Norbert Wiener, Universidad Peruana Unión y Universidad Alas Peruanas, participando en programas de pregrado y posgrado, además de asesorar proyectos y tesis. Su trayectoria profesional incluye liderazgo en instituciones públicas y privadas, Ejecutiva Senior en PRIMA AFP y Jefa de Planificación y Presupuestos en la Municipalidad Distrital de Santa. En investigación, ha publicado en la Revista oficial de Investigación Científica Universidad San Pedro. Ha sido ponente, panelista y organizadora en congresos y seminarios nacionales, abordando innovación, calidad y gestión estratégica. Posee competencias en inglés y portugués a nivel intermedio y manejo de TIC aplicadas a la docencia e investigación. Es miembro colegiada de CORLAD Chimbote e inscrita en CONCYTEC Perú, consolidándose como investigadora comprometida con la generación de conocimiento y la innovación en la administración y gestión organizacional.

Dr. Jorge Augusto Daniel Pérez es Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de Trujillo, Magíster en Administración de Empresas y Negocios por la Universidad de los Lagos (Chile) y la Universidad Privada San Pedro., Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación por la misma institución y Doctor en Administración por la Universidad César Vallejo. Con más de tres décadas de experiencia, en docencia universitaria en la Universidad San Pedro, donde alcanzó la categoría de docente principal y dirigió la Escuela de Administración por más de 13 años. Docente de pre y posgrado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad César Vallejo, Universidad San Pedro y la Universidad Alas Peruanas, en cursos de investigación científica y gestión organizacional. Su trayectoria profesional incluye cargos directivos en el sector público y participación en la Comisión de Implementación del Gobierno Regional de Áncash. Ha liderado proyectos de investigación sobre incubadoras empresariales, innovación y emprendimiento. Ponente y organizador en congresos nacionales e internacionales. Posee competencias en inglés.

Dra. Belleza Torrejón Sofía Emilce Doctora en Administración de Empresas y con Doctorado en Docencia Universitaria por la Universidad San Pedro y la Universidad César Vallejo. Maestría en Administración de Negocios (MBA), Maestría en Docencia

Universitaria y Gestión Pedagógica, así como diplomados en Gestión Pública. Certificada como Perito Judicial en la Provincia del Santa. Con más de 15 años de experiencia como docente investigadora en programas de maestrías y pregrado en las universidades San Pedro y César Vallejo, destacó por mi liderazgo transformacional, trabajo colaborativo en equipos multidisciplinarios y desarrollo de estrategias organizacionales innovadoras. Mi enfoque se orienta hacia la investigación aplicada con impacto social, la integración de tecnologías pedagógicas emergentes y la formación de competencias globales, siempre con alto compromiso, responsabilidad y orientación al logro de objetivos sostenibles.



