

LEADERSHIP STYLES BY MILLENNIALS AND THEIR INFLUENCE ON THE PERFORMANCE OF SMALL COMPANIES IN THE TEXTILE MANUFACTURING SECTOR

**ABSTRACT:** Leadership styles impact the performance and competitiveness of organizations. However, little has been studied about the leadership style of millennials. Therefore, the objective of this research was to analyze the influence of leadership styles exerted by millennials on the performance of small companies in the textile manufacturing sector of Metropolitan Lima. The research is quantitative, non-experimental, cross-sectional, and causal, with a sample consisting of 400 millennial administrators, businesspeople, and managers. The data obtained were analyzed by partial least squares (PLS) estimation. To measure the reliability of the implemented instrument, Cronbach's alpha was used: leadership styles (0.718) and performance (0.806). Our results suggest that leadership styles have an influence on the performance of small companies and that the styles with the best results are those of the transformational and passive type, while transactional leadership has a negative performance. Companies looking for better organizational results could make use of this research to identify the most suitable leadership style that decision makers should embrace.

**KEYWORDS:** Performance, leadership styles, millennials, small business, textile manufacturing.

ESTILOS DE LIDERANÇA DOS MILLENNIALS E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DAS PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR TÉXTIL MANUFATURA

**RESUMO:** os estilos de liderança impactam no desempenho e na competitividade das organizações; contudo, pouco tem sido estudado sobre o estilo de liderança dos millennials. Por isso, o objetivo desta pesquisa é analisar a influência dos estilos de liderança dos millennials no desempenho das pequenas empresas do setor têxtil manufatureiro de Lima Metropolitana. A pesquisa é quantitativa, não experimental, transversal e causal. A amostra foi conformada por 400 administradores, empresários e gerentes millennials. Os dados obtidos foram analisados mediante a estimativa de mínimos quadrados parciais (PLS). Para medir a confiabilidade do instrumento, foi utilizado o alfa de Cronbach: estilos de liderança (0,718) e desempenho (0,806). Os resultados sugerem que os estilos de liderança tenham uma influência no desempenho das pequenas empresas; os estilos que geram melhor resultado são o transformacional e o passivo, enquanto o transacional tem um desempenho negativo. Finalmente, as empresas que buscam melhor resultado podem utilizar esta pesquisa para identificar o estilo de liderança que a pessoa que toma as decisões deve ter.

**PALAVRAS-CHAVE:** desempenho, estilos de liderança, millennials, pequena empresa, têxtil manufatura.

LES STYLES DE LEADERSHIP DES MILLÉNIAUX ET LEUR INFLUENCE SUR LA PERFORMANCE DES PETITES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DE LA FABRICATION TEXTILE

**RÉSUMÉ :** Les styles de leadership ont un impact sur les performances et la compétitivité des organisations ; cependant, peu d'études ont été consacrées au style de leaders des milléniaux. L'objectif de cette recherche était donc d'analyser l'influence des styles de leadership des milléniaux sur les performances des petites entreprises du secteur de la fabrication textile dans la région métropolitaine de Lima. La recherche est quantitative, non expérimentale, transversale et causale. L'échantillon était composé de 400 administrateurs, entrepreneurs et gestionnaires milléniaux. Les données obtenues ont été analysées à l'aide d'une estimation par moindres carrés partiels (PLS). On a utilisé le coefficient alpha de Cronbach pour mesurer la fiabilité de l'instrument : styles de leadership (0,718) et performances (0,806). Les résultats suggèrent que les styles de leadership ont une influence sur les performances des petites entreprises ; les styles les plus performants sont le style transformationnel et le style passif, tandis que les styles transactionnels ont une performance négative. Enfin, les entreprises qui cherchent à améliorer leurs performances peuvent utiliser cette recherche pour identifier le style de leadership du décideur.

**MOTS-CLÉ :** performance, styles de leadership, milléniaux, petites entreprises, fabrication de textiles.

CITACIÓN SUGERIDA: Jauregui-Arroyo, R.R., Goñi-Avila, N.M., & Rondon-Jara, E. (2023). Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufatura. *Innovar*, 33(89), 147-160. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107047>

CLASIFICACIÓN JEL: M12, M54, J28.

RECIBIDO: 16/02/2022 APROBADO: 15/07/2022

PREPRINT: 01/02/2023

Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-No\_Comercial-Sin\_Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)



# Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufatura\*

Ralphi Ricardo Jauregui-Arroyo

Ph. D en Administración

Profesor, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Lima, Perú

Rol del autor: intelectual y comunicativo

pcfrjau@upc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0252-185X>

Niria Marleny Goñi Avila

Ph. D en Administración

Profesor, Universidad San Ignacio de Loyola

Lima, Perú

Rol de la autora: intelectual

niria.goni@epg.usil.pe

<http://orcid.org/0000-0003-2813-4521>

Evelyn Rondon-Jara

M. Sc. en Gerencia Educativa

Profesora e investigadora, Universidad Privada del Norte

Lima, Perú

Rol del autor: intelectual y comunicativo

evelyn.rondon@upn.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-8181-4951>

**RESUMEN:** Los estilos de liderazgo impactan en el desempeño y la competitividad de las organizaciones; sin embargo, poco se ha estudiado sobre el estilo de liderazgo de los millennials. Por ello, el objetivo de esta investigación fue analizar la influencia de los estilos de liderazgo de los millennials en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufatura de Lima Metropolitana. La investigación es cuantitativa, no experimental, transversal y causal. La muestra estuvo conformada por 400 administradores, empresarios y gerentes millennials. Los datos obtenidos fueron analizados mediante la estimación de mínimos cuadrados parciales (PLS). Para medir la fiabilidad del instrumento, se utilizó el alpha de Cronbach: estilos de liderazgo (0,718) y desempeño (0,806). Los resultados sugieren que los estilos de liderazgo tienen una influencia en el desempeño de las pequeñas empresas; los estilos que mejor resultado generan son el transformacional y el pasivo, mientras que el transaccional tiene un desempeño negativo. Finalmente, las empresas que buscan un mejor desempeño pueden utilizar esta investigación para identificar el estilo de liderazgo que debe de tener la persona que toma las decisiones.

**PALABRAS CLAVE:** desempeño, estilos de liderazgo, millennials, pequeña empresa, textil manufatura.

\* Este artículo se deriva de los resultados de la tesis doctoral "Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufatura en Lima Metropolitana" (Jauregui-Arroyo, 2020). Los autores agradecen a la Dirección de Investigación de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por el apoyo brindado para realización de este trabajo de investigación a través del incentivo UPC-EXPOT-2022-2.

## Introducción

El liderazgo se ha estudiado a lo largo de muchos años desde diversas posturas y áreas del conocimiento. Esta diversidad ha hecho que se originen numerosos modelos y teorías explicativas para entender el fenómeno detrás del comportamiento del líder a nivel social y organizacional (Escandón & Hurtado, 2016). Existen diversos estudios que relacionan el estilo de liderazgo con diferentes variables como la toma de decisiones, la administración de la organización, la cultura organizacional y la motivación (Altheeb, 2020; Comas et al., 2018; Condor et al., 2018; Ferrés, 2018; Miloloža, 2018a).

Por otro lado, la mayoría de las investigaciones abordan los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño y la satisfacción individual, pero no se ha ahondado tanto en el desempeño de las empresas (Miloloža, 2018b; Rodríguez-Ponce et al., 2017), en particular en las pequeñas empresas, y se sabe muy poco acerca del liderazgo de los *millennials* (Jordan, 2020). En un mundo tan cambiante y de crecimiento global, se necesita conocer más sobre los estilos de liderazgos y su influencia en las organizaciones (Hermosilla et al., 2016).

En ese contexto, el propósito de este artículo es analizar la influencia de los estilos de liderazgo de los *millennials* en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura de Lima Metropolitana. Para ello, se consideraron, mediante las ecuaciones estructurales, los resultados obtenidos de 400 administradores, empresarios y gerentes *millennials* del sector textil manufactura ubicadas en Lima Metropolitana, como parte de los resultados derivados de la tesis (Jauregui-Arroyo, 2020). Así, después de esta introducción, el artículo presenta las siguientes secciones: el marco teórico, la metodología, los resultados, la discusión y, finalmente, las conclusiones.

## Marco teórico

En los últimos años, el estudio del liderazgo ha adquirido más importancia debido a que influye en el desarrollo de las empresas (Iqbal et al., 2021). Es así como existen diferentes teorías que han tratado de explicar la dinámica del liderazgo y estas han ido evolucionando durante el tiempo. Escandón y Hurtado (2016), al igual que Silva et al. (2018), mencionan cuatro perspectivas teóricas sobre el liderazgo: i) la teoría de rasgos, que se enfoca en identificar las experiencias, aptitudes y habilidades del líder; ii) la teoría del comportamiento, que se centra en estudiar el comportamiento del líder con su equipo; iii) la teoría contingencial, que se enfoca en cómo el líder se desempeña según la situación; y iv) la teoría integral, que se orienta en analizar

en cómo el líder genera transformaciones en su equipo (Lasso Quintero et al., 2019).

Las diferentes investigaciones sobre estilos de liderazgo se sustentan en las teorías de liderazgo existentes (Suárez et al., 2018). Dentro de cada teoría de liderazgo se pueden encontrar conjuntos de comportamientos, rasgos y patrones que pueden definir el mejor estilo de liderazgo (Miloloža, 2018a). La literatura da cuenta de la existencia de diferentes estilos de liderazgo, pero no existe un acuerdo general para determinar cuál es el más eficaz; sin embargo, una de las tipologías más utilizada en las investigaciones es la que surge inicialmente del trabajo seminal de Burns (Zapata Rotundo et al., 2016). Por eso, algunos autores como Muniz y Simões (2017) y Rodríguez-Ponce et al. (2017) mencionan que existen múltiples formas de tipificar los estilos de liderazgo; no obstante, la perspectiva dominante distingue entre liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo pasivo o *laissez faire*.

El estilo de liderazgo pasivo o *laissez faire* para Muniz y Simões (2017) se caracteriza porque el líder interviene poco en las decisiones del grupo, por lo que da libertad a los empleados para que tomen las decisiones. Para Bernasconi y Rodríguez-Ponce (2018), el estilo *laissez faire* emerge cuando el líder evita tomar decisiones, realiza mínimas acciones de gestión o control, y no asume sus responsabilidades, con lo cual otorga libertad para que los seguidores decidan y actúen de acuerdo con su propio criterio más que por las directrices o influencia del líder. Por su parte, Geraldo et al. (2020) sostienen que el estilo *laissez faire* se caractériza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen decisiones. El liderazgo pasivo comprende las dimensiones *laissez faire*, en el que el líder evita tomar decisiones y delega la responsabilidad a sus seguidores, y administración por excepción pasivo, en donde el líder solo interviene cuando existen problemas (Muniz & Simões, 2017, Rodríguez-Ponce et al., 2017).

El liderazgo transaccional basa su influencia en la construcción de un acuerdo con sus seguidores respecto de los objetivos o metas, así como de las expectativas de recompensa (Rodríguez-Ponce et al., 2017). Por esa razón, el líder transaccional es un negociador pues este liderazgo implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores (Muniz & Simões, 2017). Este tipo de líder hace énfasis en la asignación de tareas, en el cumplimiento de normas y procedimientos, en la eficiencia y en la búsqueda de la motivación a través de premios o incentivos extrínsecos (Zapata Rotundo et al., 2016). Para cada nivel de logro, existen recompensas específicas, es decir, contingentes a los diferentes estados de naturaleza o resultados posibles; los términos de intercambio suelen ser de corto



plazo, y alcanzar cambios significativos en la cultura organizacional no es una preocupación del líder, sino que su esfuerzo está en lograr los propósitos del equipo (Rodríguez-Ponce et al., 2017). Este estilo de liderazgo comprende las dimensiones *recompensa contingente*, en la que el líder motiva a su equipo dependiendo de su desempeño, y *administración por excepción activa*, donde el líder toma medidas cuando existen desviaciones (Muniz & Simões, 2017, Rodríguez-Ponce et al., 2017).

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que inspira cambios positivos en los seguidores (Albosh & Nawar, 2015). Por eso, el líder transformacional es un líder inspirador capaz de lograr un alto rendimiento del equipo al alentar intelectualmente a sus seguidores, ofreciendo apoyo individualizado (Muniz & Simões, 2017). Sobre ello, Geraldo et al. (2020) sostienen que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira; establece desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de sus seguidores; conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. En definitiva, este tipo de

líder conduce al logro del desempeño sostenible de la organización como un todo (Howladar et al., 2018). Por su parte, Elbaz y Haddoud (2017) agregan que estos líderes tienen la capacidad de motivar a los seguidores más allá de niveles predecibles de desempeño laboral. Rodríguez-Ponce et al. (2017) sostienen que los líderes transformacionales logran altos niveles de motivación en los miembros de su equipo y les otorgan un valor intrínseco al trabajo realizado; con ello, se crea un clima de compromiso en la construcción de un futuro deseable y posible mediante el esfuerzo mancomunado. El estilo de liderazgo comprende las dimensiones *influencia idealizada* (*atributo* y *comportamiento*), con la que los líderes logran el respeto y la admiración de su equipo a través del carisma; *motivación inspiracional*, en la que los líderes motivan a los seguidores a través de la inspiración; *estimulación intelectual*, donde los líderes buscan que sus seguidores desarrollen su creatividad, y *consideración individual*, que consiste en que el líder motiva a sus seguidores a desarrollarse laboral y personalmente (Muniz & Simões, 2017; Rodríguez-Ponce et al., 2017). Por ello, el estudio de los estilos de liderazgo es importante en las organizaciones (Sheshi y Kérçini, 2017), y existen diversos estudios

que sustentan la relación de los estilos de liderazgo con el comportamiento (Norena-Chavez et al., 2021), compromiso organizacional (Guerrero-Bejarano et al., 2021), actitud al cambio (Alegre Alegre et al., 2021), desempeño organizacional (Flanigan et al., 2017), entre otros.

Por su parte, el desempeño organizacional es uno de los aspectos principales en la investigación gerencial (Albosh & Nawar, 2015; Shulhan, 2018). Este se compone del desempeño financiero, medido por ROA, ROE y Q de Tobin (Antonini Bortoluzzi et al., 2017), y del no financiero, que puede ser medido por el aumento de la satisfacción del cliente, el mejoramiento de la imagen corporativa, el aumento del valor de las marcas y la productividad de los empleados (Guisao, et al., 2018). No obstante, la forma cómo se mide el desempeño de las grandes empresas no es la misma para las micro, pequeñas o medianas empresas, debido a que cada una de estas cuenta con características diferentes de desempeños (Rodríguez-Ponce et al., 2017). Por su parte, Gomes y Wojahn (2017) mencionan que muchas empresas no se encuentran dispuestas a brindar información financiera o compartir esos datos. De este modo, diversas investigaciones suelen usar escalas subjetivas cuando no se dispone de información de los estados financieros (Gomes & Wojahn, 2017; Pérez et al., 2005).

A menudo se ha dicho que el desempeño de una organización depende en gran medida del líder (Albosh & Nawar, 2015). Este desempeño es el resultado generado por las decisiones estratégicas tomadas por el líder influenciado por su estilo de liderazgo (Rodríguez-Ponce et al., 2017). Esto se debe a que, bajo un contexto de racionalidad limitada, la base cognitiva de cada individuo y sus valores vienen a limitar el campo de la visión, lo cual influye sobre la percepción selectiva, la interpretación y, en consecuencia, en la opción de la estrategia y en los resultados de la organización (Hambrick & Mason, 1984).

Por otra parte, existen modelos que relacionan los estilos de liderazgo con el desempeño como el de Albosh y Nawar (2015), quienes buscaron encontrar los impactos de los estilos de liderazgo en el desempeño de las pymes de Arabia Saudita. Para identificar los estilos de liderazgo, estos autores utilizaron el *multifactor leadership questionnaire* (MLQ) y, para medir el desempeño, emplearon como base el *balanced scorecard* de los cuales consideraron el desempeño financiero y la satisfacción del consumidor. Entre los resultados se encontró que las pymes sauditas se regían a través de los liderazgos transaccional y transformacional, y que las pequeñas y medianas empresas prosperaron bajo el liderazgo transaccional.

Flanigan et al. (2017) buscaron identificar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño financiero de las

pequeñas empresas en la industria de distribución mayorista, en una muestra de 100 pequeñas empresas. Para medir los estilos de liderazgo, los investigadores utilizaron el MLQ y, para medir el desempeño financiero, utilizaron el crecimiento de las ventas y el margen bruto. Como resultado, obtuvieron que los estilos de liderazgo influyen en el desempeño financiero y que el liderazgo transformacional tuvo un desempeño positivo, a diferencia del liderazgo transaccional que tuvo un desempeño negativo en las pequeñas empresas.

Del mismo modo, Sheshi y Kërcini (2017) buscaron identificar cómo impactan los estilos de liderazgo en el desempeño de los negocios de Albania; para medir los estilos de liderazgo, emplearon un modelo de evaluación de liderazgo y, para determinar el desempeño, utilizaron ocho factores: i) rentabilidad, ii) calidad del producto o servicio, iii) imagen de la empresa, iv) satisfacción, v) motivación, vi) número de esfuerzos de los empleados, vii) satisfacción del cliente y viii) productividad de la empresa. En sus conclusiones, encontraron que todos los estilos de liderazgo impactan en el desempeño de las empresas y, de todos los estilos de liderazgo, el transformacional y el democrático/participativo tuvieron una relación positiva con el desempeño, mientras que el liderazgo transaccional obtuvo una relación negativa.

Otra investigación es la de Qadir y Yeşiltaş (2020), que tuvo como objetivo identificar los efectos de los estilos de liderazgo en el desempeño organizacional de las pymes de Kurdistán; para medir los estilos de liderazgo, los autores utilizaron el MLQ y, para medir el desempeño, tomaron el cuestionario de Fuentes et al. (2004) y Rahman y Bullock (2005). El tamaño de su muestra fue de 115 propietarios/ejecutivos y 285 empleados, y los resultados demostraron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen efectos positivos en el desempeño organizacional.

## Estilos de liderazgo y desempeño

En el contexto de este artículo, se aborda el estilo de liderazgo y el desempeño de empresas en el rubro manufactura. Al respecto, el sector textil es una de las industrias fundamentales no extractivas en el Perú, debido a que aporta al producto interno bruto (PIB) nacional el 1,5%, siendo el segundo sector que mayor aporta al PIB manufacturero (8,9%) y, además, es una de las principales fuentes de empleo a nivel nacional (8,9% de la población económicamente activa [PEA]) (Ministerio de Producción, 2015). De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INE] (2016), dentro del total de empresas que realizan la actividad manufactura en el Perú, el 30,8% corresponde

al sector textil y de cuero, seguidos por la industria de alimentos y bebidas con un 16.8% y fabricación de productos metálicos con un 15.9%. Cabe precisar que del 100% de empresas del sector textil el 70.9% se encuentran en Lima Metropolitana y de estas el 5% son pequeñas empresas (Ministerio de Producción, 2015). Además, sobre este último punto, es importante precisar que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) desarrolla constantemente capacitaciones laborales a los jóvenes para trabajar en el sector textil (Delgado Merino, 2020).

Millennials

Para esta investigación, se toma como referencia un grupo etario: la generación *millennials* o también conocida como la generación Y, que corresponde a personas nacidas entre 1980 y el 2000 (Naim & Lenka, 2018). Actualmente, esta es la generación más grande en la fuerza de trabajo (Barbuto & Gottfredson, 2016). También es importante precisar que no se puede detallar un único rango de edad para cada generación (Mitta, 2019). Para el 2025, se espera que esta población sea más del 75% de la fuerza laboral a nivel mundial (BBVA Innovation Center, 2015). Los académicos y profesionales por igual han reconocido que los trabajadores *millennials* son diferentes a los trabajadores de las generaciones anteriores. Así, diversos autores (Anderson et al., 2017; Barbuto y Gottfredson, 2016; Gallo et al., 2021; Kim, 2018) encontraron disimilitudes en el trabajo de los *millennials* con las generaciones antecesoras, entre cuyas diferencias se observan que las demás generaciones eran adictos al trabajo, mientras que los *millennials* buscan un equilibrio entre el ámbito laboral, social y familiar; otra diferencia es que son personas que esperan una retroalimentación del trabajo que realizan. En relación con las empresas donde trabajan, los *millennials* esperan que estas les brinden un buen clima laboral, que sean socialmente responsables, que les den autonomía, que les brinden un soporte por parte del jefe; con respecto a las motivaciones para permanecer en una empresa, esta población se fija en que las empresas les brinden una línea o desarrollo de carrera y un buen pago, así como que se reconozca su trabajo.

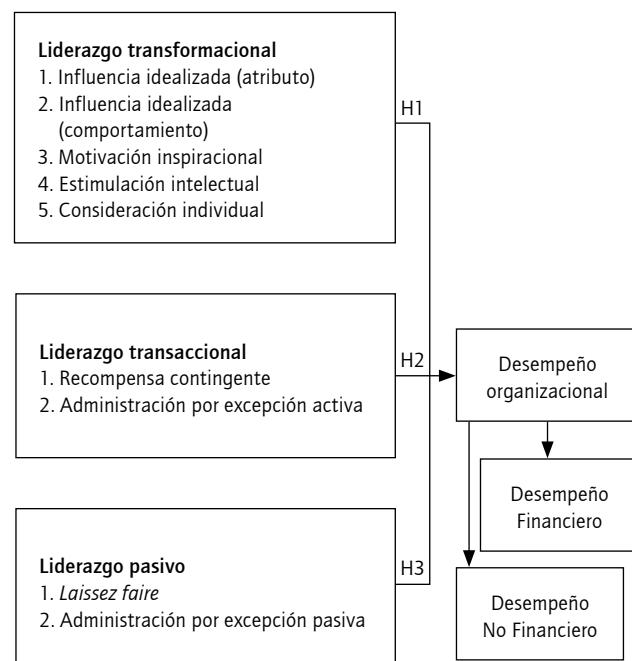
Los *millennials* representan el 35% de la población total en el Perú (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública [CPI], 2019). De acuerdo con un estudio realizado en el Perú por Datum Internacional (2017), el 63% aún vive con su familia; el 51% trabaja, y el 11% trabaja y estudia. A diferencia de los *millennials* del resto del continente, para los *millennials* peruanos, el tiempo y el dinero tienen el mismo nivel de importancia. En relación con sus preocupaciones, se encuentra la educación,

la contaminación, el calentamiento global, el medio ambiente y la pobreza en los *millennials* de Latinoamérica. Según un estudio de IPSOS (2018) sobre los *millennials* en el Perú, se encontró que el 61% trabaja de manera dependiente y el 22% de manera independiente; el 37% trabaja en algo diferente a lo que ha estudiado y el 87% se siente satisfecho con su trabajo. Por su parte, Deloitte (2019), en una encuesta aplicada en el Perú, encontró que el 53% cree que en los próximos años será más difícil conseguir o cambiar de trabajo y el 10% estima quedarse más de cinco años en la empresa donde labora actualmente.

Luego de la revisión de la literatura, en esta investigación se trabaja el modelo propuesto en la figura 1, que busca probar la influencia de cada estilo de liderazgo en el desempeño organizacional. Para identificar los estilos de liderazgo, se tuvo en cuenta el estudio de Bass y Avolio (2004), mientras que para el desempeño organizacional, se consideraron los estudios de Gomes y Wojahn (2017), Guisao et al. (2018), Miloloža (2018a), Flanigan et al. (2017) y Pérez et al. (2005). Es así como, en el modelo propuesto, se observan las hipótesis específicas de cómo cada estilo de liderazgo influye en el desempeño.

Tomando en cuenta lo anterior, se plantearon las siguientes hipótesis:

**H1. El estilo de liderazgo transformacional de los millennials influye positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana.**



**Figura 1.** Modelo de análisis particular. Fuente: elaboración propia.

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

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

## Metodología

El enfoque metodológico fue cuantitativo, con una investigación de tipo causal, de diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 400 personas, cuyos criterios de inclusión consideraron hombres y mujeres *millennials*, nacidos entre los años 1980 al 2000, con puestos de administradores, empresarios y gerentes de pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima Metropolitana, y con tiempo en el cargo del entrevistado por lo menos de un año. El muestreo fue estratificado y se distribuyó en los diferentes distritos de Lima Metropolitana por el método de afijación proporcional. Para la selección de los elementos de la muestra, se utilizó el método de selección aleatoria.

Para el constructo *estilos de liderazgo*, se tomó el instrumento *multifactor leadership questionnaire (MLQ) 5x*, versión corta, desarrollado por Bass y Avolio (2004). Este instrumento consta de 45 ítems, de los cuales 36 miden los factores que corresponden a los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo). Estos ítems se encuentran distribuidos en nueve factores: i) influencia idealizada-atributos, ii) influencia idealizada-comportamiento, iii) motivación inspiracional, iv) estimulación intelectual, v) consideración individual, vi) recompensa contingente, vii) administración por excepción-activa, viii) administración por excepción-pasiva, ix) *laissez faire* (Bass & Avolio, 2004). Con respecto al constructo *desempeño organizacional*, se desarrolló un cuestionario que se divide en dos partes: a) la percepción del desempeño organizacional (Guisao et al., 2018; Gomes y Wojahn, 2017; Miloloža, 2018a) y b) los datos cuantitativos de desempeño financiero (Flanigan et al., 2017; Pérez et al., 2005). Este instrumento tuvo un total de once ítems.

El proceso de análisis de los datos se dividió en cuatro etapas: i) análisis descriptivo para las características de los participantes, ii) análisis de confiabilidad, iii) análisis factorial confirmatorio mediante el modelo de ecuaciones estructurales con PLS para la validez empírica del modelo y iv) prueba de hipótesis. Para el análisis descriptivo de la variable *estilos de liderazgo*, primero se agruparon las preguntas según cada estilo de liderazgo y sus escalas;

segundo, se calcularon los promedios de cada escala y cada estilo de liderazgo, cuyo procedimiento se siguió tanto para cada escala como para cada estilo; tercero, se analizaron los resultados teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo que obtenga un mayor puntaje (promedio) es el que mayor presencia tiene frente a los demás estilos de liderazgo.

Por otra parte, se realizó la validez de contenido a través de cinco jueces expertos y, para medir la fiabilidad del instrumento, se utilizó el alpha de Cronbach (Jauregui-Arroyo, 2021), cuyo valor para la variable estilos de liderazgo es de 0,718 y para el desempeño es el valor de 0,806. De acuerdo con Ortega-Vivanco (2020), para valores mayores a 0,7 se considera que existe una alta confiabilidad.

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

La prueba de las hipótesis se realizó mediante el coeficiente Path, *t* estadístico, mayor a 1,96, y *p* valor, menores a 0,001, para un nivel de confianza del 95%, por lo que se puede decir que los coeficientes son robustos (Hair et al., 2017). En cuanto al aspecto ético, no se manipularon los datos obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos. Además, se contó con la autorización de los encuestados, a través de un consentimiento informado, y se codificó para mantener en reserva los nombres de los participantes.

## Resultados

### Análisis descriptivo

En la tabla 1, se evidencian los datos generales de la población en estudio. La mayor proporción de los encuestados corresponde al género femenino (53%). De acuerdo con la edad, se evidencia que la mayoría oscila entre los 37 y los 40 años (56,5%); en relación con el puesto, destaca el empresario (43,4%), y el nivel que prevalece es no universitario (otros) con 63%.

En la tabla 2, se presentan los resultados obtenidos. Lo que se observa en esta tabla es que existe una mayor presencia del estilo de liderazgo transformacional (2,98) en los encuestados frente al transaccional (2,86) y pasivo (1,53).

**Tabla 1.**  
*Distribución de la muestra según características sociodemográficas.*

Características demográficas	Total		Género			
			Masculino		Femenino	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Género	400	100%	188	47%	212	53%
Edad						
Entre 20 a 25 años	22	5,5%	5	2,7%	17	8,0%
Entre 26 a 30 años	57	14,3%	32	17,0%	25	11,8%
Entre 31 a 36 años	95	23,8%	40	21,3%	55	25,9%
Entre 37 a 40 años	226	56,5%	111	59,0%	115	54,2%
Puesto						
Administrador	166	41,5%	71	37,8%	95	44,8%
Empresario	173	43,4%	80	42,5%	93	43,9%
Gerente	61	15,2%	37	19,7%	24	11,3%
Nivel/Grado de estudios						
Bachiller	107	26,8%	54	28,7%	53	25,0%
Doctorado	2	0,5%	2	1,1%	0	0,0%
Licenciado	34	8,5%	17	9,0%	17	8,0%
Maestría	5	1,3%	3	1,6%	2	0,9%
No universitaria (otros)	252	63,0%	112	59,6%	140	66,0%

Fuente: elaboración propia con base en Jauregui-Arroyo (2021).

**Tabla 2.**  
*Estadística descriptiva de la variable estilos de liderazgo.*

Variable/Dimensión	N	Media	Género			
			Masculino		Femenino	
			Absoluto	Media	Absoluto	Media
Liderazgo transformacional	400	2,98	187	2,98	213	2,98
Liderazgo transaccional	400	2,86	187	2,85	213	2,86
Liderazgo pasivo	400	1,53	187	1,63	213	1,44

Fuente: elaboración propia.

En relación con el desempeño organizacional, en la tabla 3 se puede observar que este tiene un promedio de 3,29 en una escala del 1 al 5, por lo que se entiende que el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura es bueno al ser valorado por encima de la media de la escala.

**Tabla 3.**  
*Desempeño organizacional.*

	N	Media	Desv. estándar
Desempeño	400	3,2889	0,51390
N válido (por lista)	400		

Fuente: elaboración propia con base en Jauregui-Arroyo (2021).

## Análisis de confiabilidad

Se empleó el alpha de Cronbach con el fin de medir la fiabilidad del instrumento, el cual se presenta en la tabla 4. Como se observa, el alpha de la variable estilos de liderazgo y de desempeño es de 0,718 y 0,806, respectivamente. Si bien los alphas de ciertas dimensiones han tenido valores alrededor del 0,5, al evaluar el alpha por constructo los resultados salieron mayores a 0,7.

## Análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales con la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM)

Para el análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales, se utilizó la técnica de mínimos cuadrados parciales. Se analizó la consistencia interna; es decir, la fiabilidad compuesta debe ser mayor a 0,7 (Nunnally &

Bernstein, 1994) y la validez convergente mediante la varianza extraída promedio (AVE) debe de ser mayor a 0,5 (Martínez & Fierro, 2018). Luego de realizar la regresión de mínimos cuadrados parciales y eliminar los ítems 6 y 28 por tener cargas factoriales menores a 0,6, se obtuvieron los resultados que se presentan en la tabla 5. Como se observa, todos los factores cuentan con valores mayores a 0,7 en su fiabilidad compuesta y con una AVE mayor a 0,5. Por ello, los ítems explican más del 50% de la varianza de sus respectivas dimensiones de la investigación.

Con respecto a la validez discriminante, se utilizó el criterio de Fornell y Larcker (1981). Mediante este criterio, se puede afirmar que el modelo tiene validez discriminante, ya que la raíz cuadrada del AVE es más alta que las correlaciones entre los otros factores y que, para cada factor, se encontraron cargas más altas en estos que en los otros (tabla 6).

**Tabla 4.**  
*Alpha de Cronbach.*

Dimensiones	Factor	Alpha por dimensiones	Alpha por constructo	Alpha del instrumento		
Transformacional	Influencia idealizada (atributo)	0,701	0,718	0,751		
	Influencia idealizada (comportamiento)					
	Motivación inspiracional					
	Estimulación intelectual					
	Consideración individual					
Transaccional	Recompensa contingente	0,477	0,806	0,751		
	Administración por excepción activo					
Pasivo	Administración por excepción pasivo	0,520				
	Laissez faire					
Financiero	Incremento ventas	0,797	0,806	0,751		
	Incremento utilidad					
	Margen bruto adecuado					
	Incremento ventas (%)	0,915				
	Margen bruto (%)					
	Incremento margen bruto (%)					
	Margen neto (%)					
	Incremento margen neto (%)					
No financiero	Trabajadores	0,626				
	Cliente					
	Mercado					

Fuente: elaboración propia.

Para el ajuste global del modelo, se utilizó la raíz media cuadrática estandarizada residual (SRMR) con valor de 0,06 y según Alboot-Morant et al. (2018), para valores menores a 0,07 se puede mencionar que este modelo no se puede rechazar y que alcanza un valor relativamente aceptable (tabla 7).

**Tabla 7.**  
*Ajuste del modelo global.*

Indicador	Muestras Bootstrap		
	Valor	95%	99%
SRMR	0,0637	0,0540	0,0895

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.**  
*Análisis de fiabilidad y validez convergente del modelo sujeto a contraste final.*

Dimensión	Factor	Ítems	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Liderazgo transformacional	Consideración individual	31, 32, 36	0,798	0,568
	Motivación inspiracional	13, 14	0,807	0,676
	Influencia idealizada (comportamiento)	18, 19	0,782	0,643
	Influencia idealizada (atributo)	21, 34	0,729	0,581
	Estimulación intelectual	2, 8	0,711	0,558
	Carisma	25	1,000	1,000
Liderazgo transaccional	Administración por excepción (activo)	4, 24	0,813	0,685
	Recompensa contingente	11, 35	0,758	0,613
Liderazgo pasivo	Administración por excepción (pasivo)	12, 20	0,813	0,685
	Laissez faire	17, 33	0,736	0,583
	Liberal	3, 5	0,759	0,612
Desempeño	Desempeño financiero (cuantitativo - percepción)	37, 38, 39	0,882	0,715
	Desempeño financiero (cuantitativo)	43, 44, 45, 46, 47	0,936	0,745
	Desempeño no financiero	41, 42	0,802	0,575

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.**  
*Matriz de validación discriminante, criterio de Fornell y Larcker (1981).*

	IIA	IIC	MI	EI	CI	CARISMA	RC	APEA	APEP	LF	LIBERAL	DF Cuali	DF Cuanti	DNF
IIA	<b>1,00</b>													
IIC	0,15	<b>1,00</b>												
MI	0,11	0,05	<b>0,73</b>											
EI	0,11	0,27	0,16	<b>1,00</b>										
CI	0,43	0,33	0,41	0,25	<b>0,77</b>									
CARISMA	0,10	0,07	0,17	0,16	0,25	<b>1,00</b>								
RC	0,15	0,07	0,17	0,16	0,26	0,21	<b>0,80</b>							
APEA	0,26	0,27	0,20	0,17	0,32	0,14	0,19	<b>0,78</b>						
APEP	0,01	0,01	0,11	0,07	0,08	0,26	0,03	0,05	<b>0,80</b>					
LF	0,10	0,00	0,08	0,17	0,15	0,23	0,15	0,29	0,04	<b>0,75</b>				
LIBERAL	0,04	0,05	0,18	0,13	0,12	0,04	0,16	0,05	0,12	0,27	<b>0,76</b>			
DF Cuali	0,15	0,22	0,04	0,09	0,14	0,04	0,20	0,27	0,15	0,09	0,00	<b>0,85</b>		
DF Cuanti	0,00	0,19	0,03	0,00	0,06	0,06	0,24	0,19	0,16	0,05	0,17	0,14	<b>0,85</b>	
DNF	0,16	0,08	0,23	0,07	0,26	0,19	0,10	0,07	0,03	0,18	0,24	0,21	0,19	<b>0,86</b>

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

Fuente: elaboración propia.

## La prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis, se utilizaron la figura 2 y la tabla 8 en donde se presentan la prueba de las hipótesis mediante el coeficiente Path, *t* estadístico y *p*-valor. La validación a través del modelo de ajuste final de la figura 2 se realizó mediante los coeficientes de trayectoria significativos en el modelo final, partiendo de la premisa de que los coeficientes de trayectoria significativos confirman las hipótesis planteadas. Además, se observan los coeficientes de trayectoria significativos en los valores sobre las líneas que conectan las variables latentes, así como las correlaciones del ítem al total en los valores asociados a cada ítem.

Para H1, se observa que el coeficiente path tiene un valor de 0,198 (*p* < 0,001), por lo que se puede decir que existe una influencia positiva entre las variables *liderazgo transformacional* y *desempeño*; por lo tanto, se acepta la hipótesis 1. Para H2, se observa que el coeficiente path tiene un valor de -0,185 (*p* < 0,001), por lo que se puede decir que no existe una influencia positiva entre las variables

*liderazgo transaccional* y *desempeño*; por lo tanto, se rechaza la hipótesis 2. Para H3, se observa que el coeficiente path tiene un valor de 0,207 (*p* < 0,001), por lo que se puede decir que existe una influencia positiva entre las variables *liderazgo pasivo* y *desempeño*; por lo tanto, se acepta la hipótesis 3 (tabla 8).

## Discusión

En relación con los estilos de liderazgo de *millennials*, se observa en el análisis descriptivo de la variable estilos de liderazgo que existe una mayor presencia del liderazgo transformacional, seguido del liderazgo transaccional y pasivo. Estos resultados son similares a las investigaciones de Días y Borges (2017) y Rodríguez-Ponce et al. (2017). Por ello, se puede afirmar que los *millennials* presentan una mayor presencia del liderazgo transformacional y que buscan liderar a los miembros de su equipo mediante inspiración, motivación y respeto (liderazgo transformacional), antes que liderar a través de premios o incentivos

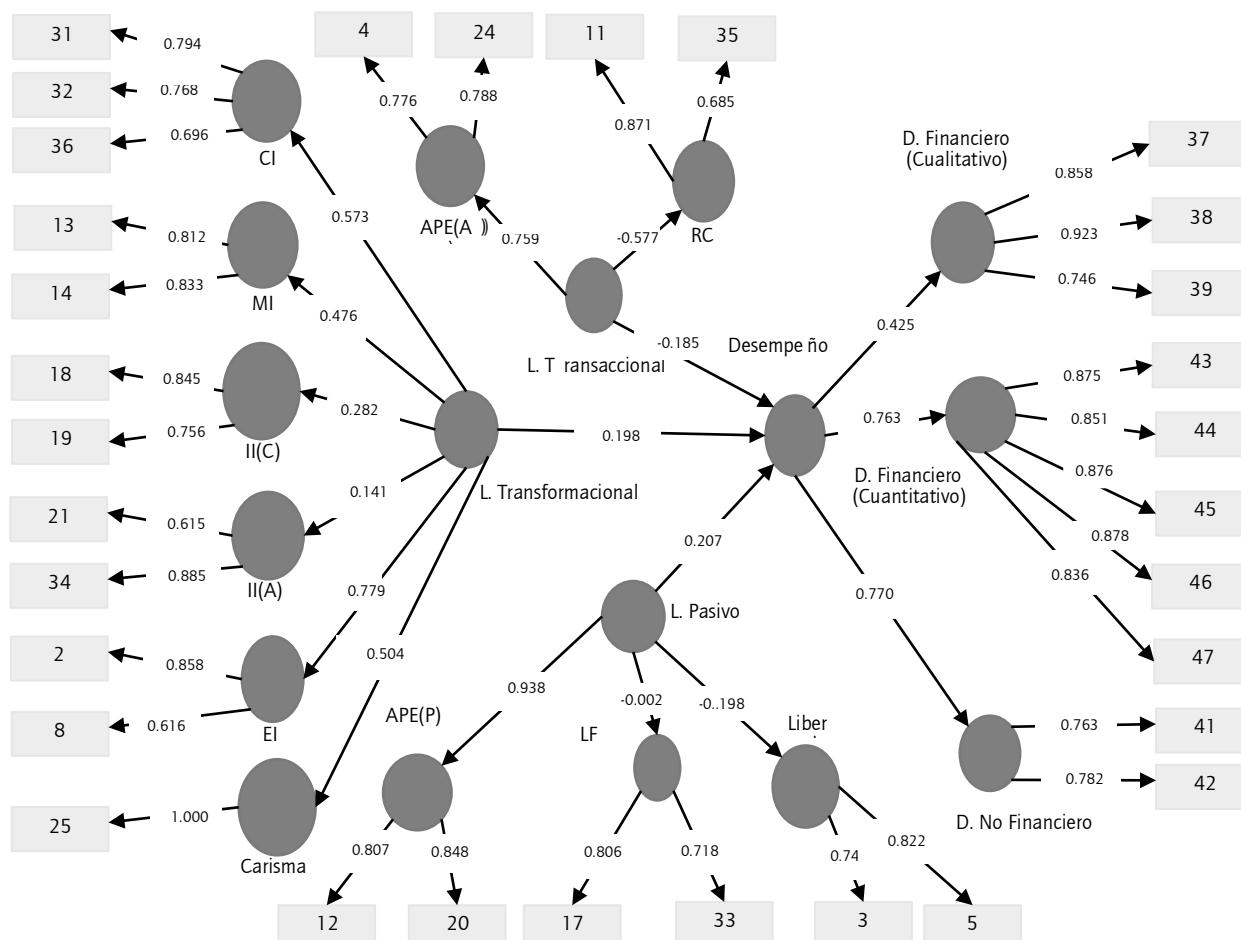


Figura 2. Modelo de ajuste final. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8.**  
**Prueba de hipótesis.**

Hipótesis	Estructura Path	Coeficiente Path	Error Standard	T- Estadistico	P - Valor	Resultado
H1	L. transformacional → desempeño	0,198	0,092	5,123	0,000	Soportado
H2	L. transaccional → desempeño	-0,185	0,052	3,231	0,000	No soportado
H3	L. pasivo → desempeño	0,207	0,069	6,284	0,000	Soportado

Fuente: elaboración propia.

extrínsecos (liderazgo transaccional) o dar la libertad a los empleados para que tomen decisiones y solo intervenir cuando sea necesario (liderazgo pasivo).

Además, esto está alineado con lo propuesto por Albloshi y Nawar (2015) quienes sostienen que las pequeñas y medianas empresas se rigen más por los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Asimismo, la mayor presencia del liderazgo transformacional puede estar relacionado con que los *millennials* son altruistas, tienen conciencia social, buscan tener un clima de trabajo agradable, valoran el esfuerzo, son autónomos, les gusta trabajar en equipo y buscan que exista un equilibrio entre vida y trabajo (Anderson et al., 2017; Kim, 2018).

Con respecto a los resultados obtenidos, se observa que el liderazgo transformacional y el pasivo influyen en el desempeño de forma positiva, a diferencia del liderazgo transaccional. Estos hallazgos guardan correspondencia con el estudio de Sheshi y Kérçini (2017), ya que el estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia positiva en el desempeño de los negocios de Albania, mientras que el estilo de liderazgo transaccional tiene una influencia negativa. De esta manera, se puede afirmar que los *millennials* que presenten un estilo de liderazgo transformacional tendrán mejor desempeño organizacional que los *millennials* que presenten los otros dos estilos. Por esa razón, se debe de buscar desarrollar más este estilo de liderazgo en esta generación.

Por otro lado, Albloshi y Nawar (2015) mencionan que el liderazgo transformacional y el transaccional tienen una influencia positiva en el desempeño, mientras que el liderazgo pasivo no tiene una relación con el desempeño. Lo que se observa es que, aunque la literatura sugiere que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional deben de tener una influencia positiva en el desempeño de las empresas, mientras el liderazgo pasivo debe de tener una influencia negativa, con base en diversas investigaciones la literatura internacional no se adecua muchas veces a un contexto en específico (Muniz & Simões, 2017). Por otro lado, cabe mencionar que el estilo de liderazgo pasivo podría obtener buenos resultados en el desempeño si es que el personal se encuentra calificado para realizar

su trabajo, porque, además, tienen la libertad para tomar decisiones (Chiriboga & Caliva, 2010). Así, el factor común de los estudios revisados guardan correspondencia con la investigación que dio origen a este artículo, ya que una vez más se evidencia que el liderazgo transformacional es beneficioso, porque impacta de forma positiva en los miembros de su equipo.

En cuanto a la cantidad de factores obtenidos sobre los estilos de liderazgo en este trabajo, se observa que es distinta a la cantidad de factores propuesta por Bass y Avolio (2004). Para el liderazgo transformacional, se obtuvieron seis factores y, para el liderazgo pasivo, se obtuvieron tres factores, mientras que para Bass y Avolio (2004) el liderazgo transformacional estuvo conformado por cinco factores y el liderazgo pasivo, por dos factores. Esta diferencia en la cantidad de factores también se evidenció en las investigaciones que buscaron evaluar la estructura factorial del MLQ, como el de Batista-Foguet et al. (2021) y Boamah y Tremblay (2019). Asimismo, investigaciones como la de Edwards et al. (2012) obtuvieron una cantidad de factores distinta a los nueve propuestos por Bass y Avolio (2004), por lo que criticaron la estructura del MLQ y consideran que la estructura factorial del MLQ no siempre es estable. Esto invita a realizar un análisis factorial previo a la realización de los análisis inferenciales en los estudios sobre los estilos de liderazgo. Así lo sustentan Antonakis et al. (2003) y Edwards et al. (2012), cuando mencionan que los factores podrían salir distintos en contexto diferentes. Esto podría justificarse en la presente investigación, debido a que, según Deloitte (2019), se observa que los *millennials* peruanos son distintos a los *millennials* de otros países, lo que puede deberse al contexto en donde han crecido, que se ve reflejado en su forma de pensar y actuar.

Por su parte, Antonakis et al. (2003) justifican que la estructura factorial podría salir distinta a lo planteado por Bass y Avolio (2004), si es que los datos son recopilados en personas y contextos que no son homogéneos. Con respecto al contexto que podría alterar las expectativas prototípicas de liderazgo, Antonakis et al. (2003) mencionan que estos pueden ser la cultura nacional, el nivel jerárquico

y las características ambientales. Esto es corroborado por Edwards et al. (2012), quienes en su investigación sobre la estructura factorial del MLQ, realizada en el sector manufactura del Reino Unido, identificaron que los modelos desarrollados en los Estados Unidos no pueden transferirse directamente al contexto del Reino Unido, por lo que existe la necesidad de tener en cuenta las variables contextuales al desarrollar, evaluar y seleccionar líderes.

## Conclusiones

Sobre el análisis descriptivo de los estilos de liderazgo y desempeño organizacional, se tiene que los *millennials* poseen una mayor presencia del liderazgo transformacional que los demás estilos; por eso, se puede afirmar que los *millennials* buscan liderar mediante la inspiración a sus seguidores. Asimismo, ofrecen apoyo de manera individual o grupal con el objetivo de lograr un buen desempeño. Sobre el desempeño organizacional, se encontró que este se encuentra por encima de la media de la escala, por lo cual se puede entender que las pequeñas empresas del sector textil cuentan con un buen desempeño organizacional en el caso particular de Lima Metropolitana.

En relación con el modelo teórico, se ha demostrado que el liderazgo transformacional y el pasivo influyen positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas de manufactura, mientras que el liderazgo transaccional influye negativamente. En relación con el resultado de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, se evidencia que las personas que mantengan un liderazgo transformacional obtienen mejores resultados en el desempeño que los demás estilos de liderazgo; pero el resultado del liderazgo pasivo difiere con la mayoría de las investigaciones en donde se menciona su influencia negativa en el desempeño de las empresas. La justificación para este resultado es que las pequeñas empresas pueden contar con personal capacitado y que necesitan su libertad para poder realizar las actividades.

Se han identificado diferencias entre el modelo teórico y el modelo final ajustado en cuanto a la cantidad de variables observables propuestas para el liderazgo transformacional y pasivo. Asimismo, y en relación con la estructura factorial del instrumento que mide los estilos de liderazgo (MLQ), se observa que este es aceptado y utilizado en diversas partes del mundo, incluyendo el Perú, pero en muchos casos sin hacer la validez del modelo.

Los estudios realizados sobre este tema se han centrado en diferentes sectores de la industria y no han diferenciado la edad de la población de estudio. De esta manera, el

aporte de este estudio a la literatura fue identificar los estilos de liderazgo que presentan la generación *millennials* y analizar su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas. Por ello, esta investigación permite ser un punto de partida para investigadores que se encuentren desarrollando temas sobre estilo de liderazgo y desempeño organizacional de los *millennials*. Además, los resultados de este estudio podrán ser utilizados por las empresas para identificar los estilos de liderazgo que presentan sus trabajadores *millennials* y, de esa manera, desarrollar programas que permitan formarlos en un estilo de liderazgo específico para que puedan obtener mejores resultados organizacionales.

Por otro lado, se recomienda realizar una validación previa a su aplicación del instrumento cuando se trabaje en un contexto particular. Esto se debe a que la estructura factorial del instrumento podría salir distinta al contexto en el cual se está aplicando. También se sugiere realizar el estudio de los estilos de liderazgo en las diferentes generaciones, con el objetivo de identificar qué estilo de liderazgo se presenta en cada generación y así desarrollar programas que permitan formar personas con un estilo de liderazgo transformacional, debido a que diversos autores sostienen que este estilo de liderazgo influye positivamente en el desempeño organizacional, a diferencia de los demás estilos de liderazgo. Igualmente, se debe evaluar si la experiencia laboral, el género o el nivel de estudios influye en la selección de un estilo de liderazgo en particular.

El presente estudio tiene las siguientes limitaciones: en primer lugar, se analizó solo con pequeñas empresas de la industria textil, por lo que los resultados podrían ser distintos en diferentes tamaños de empresa y diferentes sectores; además, la investigación se centró en la generación *millennials*, por lo que se recomienda considerar en futuras investigaciones a las generaciones X, *baby boomers* y Z.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

- Albloschi, F. A., & Nawar, Y. S. (2015). Assessing the impact of leadership styles on organisational performance: The case of Saudi private SME's. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 2(2), 66-77. <http://journal.mbacademy.org.uk/wp-content/uploads/2019/06/Fahad-Abdulaziz-Albloshi-and-Yehia-Sabri-Nawar1.pdf>
- Albert-Morant, G., Henseler, J., Cepeda-Carrión, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2018). Potential and realized absorptive

- capacity as complementary drivers of green product and process innovation performance. *Sustainability*, 10(2), 381. <https://doi.org/10.3390/su10020381>
- Alegre Alegre, T. M., Castillo Saavedra, E. F., Reyes Alfaro, C. E., & Salas Sánchez, R. M. (2021). Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante COVID-19. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 40(S1), 222-240. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03002021000200007&script=sci\\_arttext&tlang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03002021000200007&script=sci_arttext&tlang=pt)
- Altheeb, S. A. (2020). Leadership style and employee motivation: A study of Saudi Arabian work environment. *Propósitos y Representaciones*, 8(2), 1-12. <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.661>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2016.08.001>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Antonini Bortoluzzi, D., Jiménez Franco, M. A., Aparecido Silva, S., & Lunkes, R. J. (2017). La influencia de los escalafones superiores en el retorno sobre el activo de las empresas del sector de consumo no cíclico. *Ad-Minister*, 31, 59-74. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.4>
- Barbuto, J. E., & Gottfredson, R. K. (2016). Human capital, the millennial's reign, and the need for servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 59-63. <https://doi.org/10.1002/jls.21474>
- Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., & Van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PLoS ONE*, 16(7), 1-22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set (3.<sup>a</sup> ed.). Mind Garden.
- BBVA Innovation Center. (2015). *Generación 'Millennial'*. <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/ebook-cibbva-innovation-trends-generacion-millennials-bbva.pdf>
- Bernasconi, A., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo, el clima académico y la calidad de la formación de pregrado. *Formación Universitaria*, 11(3), 29-40. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000300029>
- Boamah, S. A., & Tremblay, P. (2019). Examining the factor structure of the MLQ transactional and transformational leadership dimensions in nursing context. *Western Journal of Nursing Research*, 41(5), 743-761. <https://doi.org/10.1177/0193945918778833>
- Chiriboga, H., & Caliva, J. (2010). *Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. <http://repiica.iica.int/docs/B2104e/B2104e.pdf>
- Comas, R., Urrutia, J., Llori, K., Montes de Oca, J., & Álvarez, J. (2018). Liderazgo y administración en la pequeña y mediana empresa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(1), 1-16. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticaeyvalores.com/index.php/dilemas/article/view/586/1154>
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública. [CPI]. (2019). *Perú: Población 2019* [Market report N.<sup>o</sup> 4]. [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Cóndor, E., Bustamante, M., Lapo, M. del C., & Campos, R. (2018). Factores intrínsecos de motivación y liderazgo en una empresa familiar ecuatoriana de telecomunicaciones. *Información Tecnológica*, 29(4), 205-217. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000400205>
- Datum Internacional. (2017). ¿En qué se diferencian los millennials del Perú? <https://bit.ly/2LCNOKW>
- Delgado Merino, C. O. (2020, febrero 4). Cien jóvenes de Lima Norte reciben capacitación laboral del MTPE para trabajar en sector textil. *Gob.pe*. <https://www.gob.pe/institucion/empleabilidad/noticias/314695-cien-jovenes-de-lima-norte-reciben-capacitacion-laboral-del-mtpe-para-trabajar-en-sector-textil>
- Deloitte. (2019). *Encuesta Millennials 2019. Características del trabajo ideal de un millennial*. Deloitte Global. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Encuesta-Millennials-2019.html>
- Edwards, G., Schyns, B., Gill, R., & Higgs, M. (2012). The MLQ factor structure in a UK context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 369-382. <https://doi.org/10.1108/01437731211229304>
- Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism Management*, 63, 66-76. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.008>
- Escandón, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Flanigan, R. L., Bishop, J. L., Brachle, B. J., & Winn, B. A. (2017). Leadership and small firm performance: The moderating effects of demographic characteristics. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 2-19. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1152195.pdf>
- Ferrés, C. (2018). Matching: estilos de liderazgo y cultura organizacional. *IEEM Revista de Negocios*, 94(2), 78-79. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/10/IEEM-abril-RRHH.pdf>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fuentes-Fuentes, M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), 425-442. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.02.005>
- Gallo, O., Gonzales-Miranda, D., Román-Calderón, J., & García, G. A. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *Innovar*, 31(80), 129-139. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93669>
- Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 155-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: Study in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Revista de Administração*, 52(2), 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Guerrero-Bejarano, M. A., Manosalvas-Vaca, C., Salvador García, C. R., Carhuanchó-Mendoza, I. M., Maino Isaías, A. A., & Silva Siu, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 234-265. <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>

- Guisao, S., Rincón, L., & Arias-Pérez, J. (2018). Capacidad de tecnologías de información y desempeño organizacional: efecto mediador de la capacidad de absorción. *Cuadernos de Administración*, 30(55), 37-65. <https://doi.org/10.11144/javeriana.ca30-55.ctido>
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem-book244583>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rproto.2016.06.003>
- Howladar, M. H. R., Rahman, S., y Uddin, A. (2018). Deviant workplace behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(1), 147-183. <https://doi.org/10.22059/ijms.2018.226143.672514>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI] (2016). Perú: estructura empresarial, 2016. Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf)
- IPSOS (2018). *Perfil del adulto joven 2018*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/adulto-joven-peruano-v4.pdf>
- Iqbal, S., Moleiro Martins, J., Nuno Mata, M., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs: The role of organizational commitment and transformational leadership using smart PLS-SEM. *Sustainability*, 13(8), 4361. <https://doi.org/10.3390/su13084361>
- Jauregui-Arroyo, R. (2020). *Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura en Lima metropolitana* [Tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola]. USIL Repositorio institucional. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ab7afdc-e518f-46ba-a6d9-71bc52c013cf/content>
- Jauregui-Arroyo, R. (2021). Influencia de las características del directivo en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas textiles en el Perú. *Económicas CUC*, 42(2), 99-114. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Org.5>
- Jordan, R. (2020). Millenials x comportamento: o futuro das relações. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, (118), 107-120. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi118.4151>
- Kim, S. (2018). Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons*, 61(2), 261-270. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.007>
- Lasso Quintero, M. I., Maya Durán, S. E., Alvarado, O., & Velasco, M. A. (2019). El liderazgo: un desafío para las IES del departamento del Cauca. *Espirales*, 3(31), 50-64. <https://doi.org/10.31876/er.v3i31.692>
- Martínez, M., & Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Miloloža, I. (2018a). Impact of leadership style to financial performance of enterprises. *Business Systems Research*, 9(1), 93-106. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2018-0008>
- Miloloža, I. (2018b). Innovation and leadership style in Croatian companies. *Entrenova Conference Proceedings*, 191-198. <https://ssrn.com/abstract=3283108>
- Ministerio de Producción. (2015). *Industria textil y confecciones: estudio de investigación sectorial*. [https://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publicaciones/178337159547c39d\\_11.pdf](https://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publicaciones/178337159547c39d_11.pdf)
- Mitta, D. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? 360. *Revista de Ciencias de la Gestión*, 4, 67-104. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201904.003>
- Muniz, M., & Simões, R. (2017). Performance and leadership: when do leaders and followers disagree? *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 124-129. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455. <https://doi.org/10.1108/er-09-2016-0172>
- Norena-Chavez, D., Guevara Moncada, R., & Bustamante-Zúñiga, D. R. (2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 889-908. <https://doi.org/10.21830/19006586.817>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: caso Ecuador. *Retos*, 10(20), 233-247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>
- Pérez, S., Montes, J., & Vazquez, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245. <https://doi.org/10.1108/09696470510592494>
- Qadir, K. H., & Yeşiltas, M. (2020). Effect of leadership styles on organizational commitment and performance in small- and medium-sized enterprises in Iraqi Kurdistan. *Social Behavior & Personality*, 48(9), 1-12. <https://doi.org/10.2224/sbp.9197>
- Rahman, S., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.008>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Sheshi, A., & Kërcini, D. (2017). The role of transactional, transformational and participative leadership in performance of SME's in Albania. *Albanian Journal of Agricultural Sciences*, 285-292. <https://www.proquest.com/openview/8c629dc61e13399761c7970205a27b3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1316365>
- Shulhan, M. (2018). Leadership style in the madrasah in Tulungagung: How principals enhance teacher's performance. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 641-651. <https://doi.org/10.1108/ijem-08-2017-0218>
- Silva, R., Pino, F., & Guzmán, E. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 247-254. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202018000300247](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000300247)
- Suárez, J., Pacheco, Y., & Alfonso, J. (2018). La Educación Popular como concepción teórica-metodológica para el proceso de capacitación de los líderes. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(2), 205-222. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2308-01322018000200011&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322018000200011&lng=pt&nrm=iso)
- Zapata Rotundo, G., Sigala Paparella, J. L., & Mirabal Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88046587003>