

---

# ESTILO DE PENSAMIENTO Y LIDERAZGO PARA UNA GESTIÓN EMPRESARIAL EFICAZ

*Thinking and leadership styles for effective business management*  
*Estilos de pensamento e liderança para uma gestão empresarial*  
*eficaz*

---

José Linares-Cazola<sup>1</sup> , Antonio Espinoza<sup>1</sup>  & Randall Gutierrez-Chilca<sup>1</sup>   
<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad César Vallejo. Chimbote-Perú.  
Correo: [jlinares\\_cazola@hotmail.com](mailto:jlinares_cazola@hotmail.com), [mantonioed@gmail.com](mailto:mantonioed@gmail.com),  
[gutierrez\\_chilca@hotmail.com](mailto:gutierrez_chilca@hotmail.com)

Fecha de recepción: 30 de enero de 2021.  
Fecha de aceptación: 26 de marzo de 2021.

## RESUMEN

**INTRODUCCIÓN.** Esta investigación analiza la relación entre estilos de pensamiento y estilos de liderazgo que ejercen las pymes y como esta relación, afecta la eficacia de la gestión. Las pymes se han analizado de distintas formas, jamás desde la manera de pensar de los emprendedores y como esta dimensión se relaciona con su modo de liderar y a su vez como afecta la gestión en las organizaciones. **OBJETIVO.** Determinar la relación de los estilos de pensamientos con los estilos de liderazgo y como esta a su vez determina el nivel de gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas. **MÉTODO.** La investigación se ha desarrollado bajo un enfoque cuantitativo. Se han analizado 382 organizaciones cuya gestión es relativamente positiva. **RESULTADOS.** Se ha comprobado la relación directa de los estilos de pensamiento con los estilos de liderazgo, además que esta relación genera un nivel de gestión poco efectivo. Se ha detectado cuatro estilos de pensamiento predominantes. **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.** Es importante analizar el problema de las Pymes desde otro enfoque, no en el sentido estructural sino bajo el análisis crítico de la conducta y comportamiento de los emprendedores para explicar sus resultados.

**Palabras claves:** correlación, estilos, pensamiento, liderazgo, gestión.

## ABSTRACT

**INTRODUCTION.** This research analyzes the relationship between thinking styles and leadership styles that are exercised in SMEs and how this relationship affects the effectiveness of management. SMEs have been analyzed in different ways, never the way of thinking of entrepreneurs and how this dimension is related to their way of leading and in turn affects management in organizations. **OBJECTIVE.** Determine the relationship of thought styles with leadership styles and how this in turn determines the level of management of micro, small and





medium-sized companies. **METHOD.** The research has been developed under a quantitative approach. 382 organizations whose management is relatively positive have been analyzed. **RESULTS.** The direct relationship of the styles of thought with the styles of leadership has been verified, in addition that this relationship generates an ineffective level of management. Four predominant thinking styles have been detected. **DISCUSSION AND CONCLUSIONS.** It is important to analyze the problem of SMEs from another perspective, not in the structural sense but under the critical analysis of the conduct and behavior of entrepreneurs to explain their results.

**Keywords:** correlation, styles, thinking, leadership, management.

## RESUMO

**INTRODUÇÃO.** Esta pesquisa analisa a relação entre estilos de pensamento e estilos de liderança que são exercidos nas PMEs e como essa relação afeta a eficácia da gestão. As PME têm sido analisadas de diferentes formas, nunca a forma de pensar dos empresários e como esta dimensão se relaciona com a sua forma de liderar e por sua vez afeta a gestão nas organizações. **OBJETIVO.** Determine a relação dos estilos de pensamento com os estilos de liderança e como isso, por sua vez, determina o nível de gestão das micro, pequenas e médias empresas. **MÉTODO.** A pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem quantitativa. Foram analisadas 382 organizações cuja gestão é relativamente positiva. **RESULTADOS.** A relação direta dos estilos de pensamento com os estilos de liderança foi comprovada e essa relação gera um nível de gestão ineficaz. Quatro estilos de pensamento predominantes foram detectados. **DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.** É importante analisar o problema das PME sob outra perspectiva, não no sentido estrutural mas sim sob a análise crítica da conduta e do comportamento dos empresários para explicar os seus resultados.

**Palavras-chave:** correlação, estilos, pensamento, liderança, gestão.

## INTRODUCCIÓN

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en un estudio realizado en el 2015 informó que las micro y pequeñas empresas generadoras de empleo en América Latina y el Caribe representan el 90% de las unidades económicamente activas y productivas, y que aunadas a las organizaciones empresariales independientes conforman las tres cuartas partes de todos los puestos de trabajo [1]. Sin embargo, del total de organizaciones que se crean, en promedio solo el 30% se mantienen y muy pocas tienen éxito sustentable. Ello es un reto para los países; pues, estas empresas presentan altos niveles de informalidad y empleo ilegal, además “el informe sostiene que el predominio de la informalidad contribuye a ampliar la brecha entre trabajo decente y condiciones laborales inadecuadas, constituyéndose en un freno para impulsar el crecimiento de la productividad y de las economías en los países en general” [2].

Otro aspecto que caracterizan a las micro y pequeñas empresas de la región es su alta tasa de mortalidad; diversos estudios muestran que del total de estas pequeñas organizaciones que se crean en América Latina y el Caribe un 70% a 80% muere dentro del lapso de 10 años, la gran mayoría sale del mercado antes, es decir mueren en el mismo año de creación. Un estudio realizado en Costa Rica y publicado por el Banco





Interamericano de Desarrollo el 2015, afirma que “la tasa de mortalidad de emprendimientos en los primeros tres años de vida es del orden del 80%” [3].

En el Perú anualmente salen del mercado el 33% de las pymes que surgen como nuevos emprendimientos, existe una gran cantidad de organizaciones de creación nueva -aproximadamente 300,000-, de las cuales solo permanecen en el primer año 200,000 [4]. A todo ello se une el bajo nivel de productividad y competitividad, así lo refiere el “Estudio del estado actual de las pequeñas empresas peruanas” publicado por el “Ministerio de la Producción Perú” [5].

A raíz de todo ello, se han generado teorías sobre las causas o razones del indicado fracaso [6], algunas señalan que es por falta de financiamiento [7], es decir que las pymes y sus gerentes no son capaces de tomar riesgos controlados para el financiamiento de sus operaciones empresariales [8], otras coinciden en afirmar que el problema es por falta de asesoramiento técnico [9]; hay quienes se han inclinado por afirmar que el problema es por falta de capacitación [10]. Sin embargo, el problema no solo continúa, sino que se agrava aún más. Las diferentes teorías que explican esta realidad y sus soluciones no han logrado reducir la mortalidad y el fracaso prematuro de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El problema principal no es de tipo material (recursos financieros, tecnológicos, o de capacitación profesional), estimamos, que el problema se centra en la forma de pensar de los emprendedores; pues en su gran mayoría conocen muy bien su actividad productiva o de servicios, incluso son “expertos” y de alguna manera ejercen liderazgo empírico en sus organizaciones, pero desconocen aspectos técnicos, que en muchos casos se niegan a reconocer y aplicar, además son reacios a los cambios e innovación, mantienen paradigmas negativos como: yo sé lo que hago, tengo muchos años haciendo esto, a mí nadie me puede enseñar. Todo ello, ha generado la interrogante ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de pensamiento y el liderazgo y como esta relación afecta la calidad de gestión de las Pymes? Por ello la investigación buscó establecer la relación entre el estilo de pensamiento de Sternberg [11] y los estilos de liderazgo de Reddin [12], para conocer si estos a su vez influyen en el nivel de gestión de las pymes.

## ESTILOS DE PENSAMIENTO EN LOS EMPRENDEDORES

Que pasa por la mente de un emprendedor cuando intuitivamente decide emprender una actividad que según él y la propia sociedad consideran que logrará mejorar la calidad y nivel de vida de sus integrantes, generar un cambio que mejore las condiciones de vida; ¿es inspiración? ¿es intuición? ¿es feeling? ¿es lectura e identificación de oportunidades?, qué es cuando tiene una brillante idea y surge el negocio que tanto anhelaba, pero que sin embargo, tal como lo sostiene Guy Kawasaki [13] “cuando se decide pasar a la acción y ejecutarla en la práctica, una gran mayoría de ellos desconoce por dónde iniciar y que hacer para empezar”. Ello, dependiendo de las formas, tipos e ideas interiores que posea el emprendedor, definitivamente constituirá no solo un motivador en la ejecución de su emprendimiento y el éxito del





mismo, sino también, se constituyen en una barrera o limitación en el futuro de las organizaciones que estos emprendedores puedan poner en marcha.

Será que debemos encontrar una explicación en las teorías del comportamiento o en las teorías de liderazgo o quizás en los estilos de pensamiento que se refiere al autogobierno mental, entendida como el control y utilización que hacemos de nuestros recursos y mecanismos de la inteligencia para resolver problemas [14]. Es por ello, que nace la idea de que las causas del fracaso no están en los aspectos tangibles visibles a la observación; por el contrario, los fracasos de las Pymes se pueden estar generando en la mente de los actores de la gestión (los Gerentes); de allí que, la teoría de Sternberg sobre los estilos de pensamientos puede ser una luz en el largo túnel del fracaso que tienen las pymes. Si bien es cierto los estilos de pensamiento de Sternberg [14] nacieron y se circunscriben a una teoría en el campo educativo, nada impide su aplicación a estilos de pensamiento que gobiernan las actividades humanas, en nuestra investigación, es aplicable para entender el pensamiento de los microempresarios y explicar el fracaso de unos y el éxito de otros. Esto nos lleva a lo que afirma Kawasaki [13] indicando que los emprendedores al desconocer por dónde iniciar y que hacer para empezar no priorizan adecuadamente sus actividades y acaban quebrados económicamente antes incluso, de descubrir cuáles han sido sus errores o de contar con la ayuda de un asesor especialista.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS EMPRENDEDORES**

La teoría general del liderazgo, otro elemento de análisis considerado en la investigación constituye también un aspecto importante en el análisis en la gestión de los emprendedores. Para Lussier y Achua [15] una teoría tiene un valor práctico porque nos ayuda a entender y comprender, elaborar o diseñar pronósticos y predicciones y asimismo controlar cada vez mejor un liderazgo efectivo y eficaz. Reddin [12], plantea un nuevo enfoque sobre la teoría de liderazgo partiendo de la relación de dos dimensiones: las tareas y las relaciones; en una combinación de ambas considera un estilo de liderazgo de alta orientación hacia las relaciones y baja orientación hacia la tarea, es decir un líder de comportamiento sociable, expansivo con la gente, que busca potenciar el trabajo de los demás aprovechando sus competencias. Otro estilo es el Integrado, este identifica un comportamiento de un líder de alta orientación hacia las relaciones y alta orientación hacia las tareas, con un pensamiento sistémico que integra las partes en un todo para generar sinergia integrando personas y tareas. Estilo Dedicado, centrado en el hacer, en el logro de resultados mediante aplicación de normas y procesos [12].

## **RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE PENSAMIENTO Y LIDERAZGO**

Los estilos de pensamiento y los estilos de liderazgo están relacionados. Por ejemplo los estilos de liderazgo indicados por Reddin [12] tienen relación con tres estilos de pensamiento propuesto por Sternberg [14]: El estilo de pensamiento jerárquico está referido a la forma gradual de afrontar una determinada situación teniendo en cuenta la diversidad de puntos de vista que se generan como producto del análisis y la evaluación; además, proponen que se deben establecer niveles, jerarquías y prioridades en cuanto





a satisfacer necesidades, racionalizando recursos para alcanzar las metas. Las personas con estilo de pensamiento jerárquico son conscientes, permanecen siempre atentos, tolerantes y relativamente flexibles, ello los distingue de los demás estilos, asumen que los fines no justifican los medios, Miranda [16]. El segundo, referido al estilo de pensamiento anárquico distingue a personas que tratan de asumir las situaciones desde un punto de vista ordenado, rígido, asistemático, algunas veces aleatorio, intentando alcanzar todos los aspectos posibles frente a una determinada situación. Por lo general no llegan a seguir una línea firme de conversación, debido a que se les dificulta centrarse en un punto específico. Tercero el estilo Liberal, comprende las personas pensantes y proactivas que tienden a ir más allá de lo que normalmente se requiere, buscan cumplir y para ello van más allá de los procedimientos y reglas existentes, prevén y maximizan el cambio, buscan situaciones o contextos enigmáticos que sean algo ambiguos, sintiéndose cómodos en ellas. Prefieren afrontar situaciones que tengan algún grado de incertidumbre para la vida y para el trabajo [14].

## **ESTILOS DE PENSAMIENTO, LIDERAZGO Y GESTIÓN EN LAS PYMES**

Según Reddin [12] los estilos de liderazgo y la efectividad se encuentran relacionados. Cuando la efectividad es apropiada (positiva), genera el Estilo de liderazgo Promotor. Las personas que tienen este tipo de liderazgo poseen una alta orientación hacia las relaciones y baja orientación hacia la tarea, además con un nivel de efectividad apropiado. El estilo Ejecutivo, 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. Estilo Autócrata Benévolo, alta orientación hacia las tareas y baja orientación hacia las relaciones con un nivel de efectividad también apropiado. Estilo Desertor, es de baja orientación hacia las relaciones y baja orientación a las tareas con un nivel de efectividad no apropiado. Estilo de Transacción, este estilo se identifica con un comportamiento de alta orientación hacia las relaciones y alta orientación hacia las tareas con un nivel de efectividad no apropiado. Estilo Autócrata, es de alta orientación hacia las tareas y baja orientación hacia las relaciones con un nivel de efectividad no apropiado Reddin [17]. Esto determina que la gestión de calidad no es posible sino se cuenta con la activa y directa participación de los gerentes de las pymes [18]. También hemos visto que la participación acción dinámica de las personas en las organizaciones, deben tener un sentido y no ser una mera acción de grupo gratificante y satisfactoria, por el contrario, debe orientarse al logro de resultados metas y objetivos.

## **MÉTODO**

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

La presente investigación se planteó bajo un enfoque cuantitativo, utilizando la recolección de datos para probar hipótesis con sustento en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer pautas de comportamiento y probar teorías [19].

El diseño aplicado fue no experimental de corte transversal, de nivel correlacional, utilizado para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado [19].



Para ello se aplicó un análisis deductivo referencial, partiendo de fuentes secundarias como libros y artículos científicos que permitieron la revisión de los fundamentos teóricos sobre estilos de pensamiento, estilos de liderazgo y calidad de gestión en las pymes tanto en Perú como en Latinoamérica. Se aplicaron a 382 pymes un total de 1,146 cuestionarios; con un nivel de confianza de 95%.

### Población, muestra y muestreo

La población considerada en el estudio fueron las micro, pequeñas o medianas empresas formales del departamento de Ancash Perú; que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) [20], al primer trimestre del 2018 asciende a un total de 67196 empresas, las cuales se distribuyen según estrato empresarial de la siguiente manera:

Departamento		Estrato Empresarial			Total
		Micro	Pequeña	Mediana	
Ancash	Nº	64077	2977	142	67196
	%	95%	4%	1%	100%

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

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

$$n = \frac{67196 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(67196 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 381.98 \approx 382$$

Donde:

n: Tamaño de Muestra

N: Tamaño de la Población (67196 micro, pequeñas y medianas empresas en el Departamento de Ancash 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% ó 0.05)

Finalmente se determinó que la muestra estimada fue de 382 empresas del Departamento de Ancash, la unidad de análisis quedó identificado como la Micro, pequeña o mediana empresa.



## Normas éticas de investigación

El equipo de trabajo se comprometió fielmente a respetar los principios éticos básicos de toda investigación, tales como:

Principio de beneficencia, el trabajo busca beneficiar las micro, pequeñas o medianas empresas formales del departamento de Ancash.

Principio de confidencialidad, toda información proporcionada y obtenida de las micro, pequeñas o medianas empresas, se ha manejado bajo estricta confidencialidad, y se ha obtenido bajo pleno consentimiento informado.

Principio de originalidad, finalmente el equipo de trabajo se compromete a presentar la información total y completamente veraz, recopilada de forma objetiva y sin intención de sesgo en la información.

## Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación, la variable Estilos de Pensamiento se midió a través de la forma corta del cuestionario de Sternberg [14]. Con respecto a la variable Estilos de Liderazgo se tomó en cuenta el cuestionario de Reddin [12]. 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 Ancash [21].

## Técnicas de análisis de datos

Se utilizó estadística descriptiva para analizar e interpretar los resultados de las variables, dimensiones e indicadores, plasmadas en tablas de frecuencia, figuras con sus correspondientes cantidades y porcentajes.

Para analizar y determinar la correlación de variables se aplicó la estadística inferencial. Para el proceso de comprobación en su primera etapa consistió en utilizar la prueba de Chi Cuadrado de Pearson para evaluar la asociación entre las variables Estilos de Pensamiento y Estilos de Liderazgo. Luego 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 se midió con el coeficiente de correlación de Pearson que, según Hernández, et al. [19] “Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón”. En este caso la variable auxiliar (Estilos de Pensamiento y Estilos de Liderazgo) sobre la Calidad de Gestión.

## Procedimiento

Las fuentes de datos fueron de tipo primarias pues se recogió la información de forma directa. Se registraron los valores visibles que representaban las variables “Estilos de Pensamiento”, “Estilos de Liderazgo” y “Calidad de Gestión”; estos valores fueron previamente vinculados a los ítems numéricos de los instrumentos que se aplicaron. Finalmente, las respuestas obtenidas previamente codificadas se transfirieron a una matriz de datos y se prepararon para su análisis mediante un paquete estadístico.



## RESULTADOS

Los resultados confirman lo que sostiene Sternberg en lo que él denomina estilos de pensamientos y que define como la forma característica de pensar, que desempeña un rol fundamental en el afán de adaptación del ser humano con su medio ambiente, permitiendo usar sus capacidades cognitivas para adaptarse a su entorno y mejorar sus relaciones humanas y condiciones de vida.

El estilo predominante en las pymes es el Jerárquico con un 42.4%. que identifica a los empresarios que afrontan los problemas desde su propio punto de vista, creando planes, fórmulas y leyes propias, enjuiciando las normas y teorías establecidas en vez de aceptarlas. Esto hace que rechace todo tipo de tecnología, teorías y ayuda profesional, como se aprecia en la tabla1. Seguido del estilo Ejecutivo con un 33.5%. que muestra a los empresarios que se ciñen a reglas y prefieren manejar problemas previamente establecidos, tienden a realizar actividades en las que se especifica que deben y como lo deben hacer, lo que explica los resultados de éxito y fracaso que posteriormente se detallan. El estilo judicial de 24.1% explica la conducta orientada a criticar a las personas en su manera de hacer las cosas y tienden a dar opiniones y direccionar la manera de hacerlas correctamente.

**Tabla 1.** Funciones de estilos de pensamientos

Funciones	Nº	%
Legislativo	162	42.4%
Ejecutivo	128	33.5%
Judicial	92	24.1%
TOTAL	382	100.0%

En la Tabla 2 se puede observar que el 46.3% de las pymes presentan predominantemente el estilo Monárquico, ello indica que los emprendedores pueden ver limitada sus aspiraciones y desarrollo, debido al enfoque limitado de sus metas y objetivos, dado que esta forma de pensar se orienta en un solo sentido, poniendo énfasis y esfuerzo a lo que le interesa, restándole importancia a todo aquello que no se relaciona con sus preferencias. El estilo Jerárquico 23.8% identifica a las mypes cuya forma de pensar le permite abordar los problemas desde varios puntos de vista, lo que le permite distribuir sus recursos con equidad y prudentemente, en función a la importancia y prioridad, considerando que no todas se pueden alcanzar a la vez. El estilo Anárquico 17.0% identifica a pequeños y medianos empresarios que tienen una forma aleatoria de abordar los problemas, de manera que se utilizan varios procedimientos para su solución. Son aquellas personas que tratan de abordar las situaciones de forma asistemática y aleatoria. Finalmente, el estilo Oligárquico 12.8 identifica a pequeños y medianos empresarios que tienen una manera peculiar de enfrentarse a los problemas desde múltiples puntos de vista, tomando en consideración un conjunto de objetivos y metas igualmente importantes.

**Tabla 2.** Formas de estilos de pensamientos

Formas	Nº	%
Monárquico	91	23.8%
Jerárquico	177	46.3%
Oligárquico	49	12.8%
Anárquico	65	17.0%
TOTAL	382	100.0%

Los resultados expuestos en la tabla 3, confirman que los empresarios presentan el estilo global en 52.1%, ello alude al abordaje de los problemas tomando en cuenta cuestiones más amplias y abstractas, ignorando o rechazando los detalles. Esto implica que se prefiere trabajar en situaciones en las que no se tiene que ocupar de los detalles, por el contrario, tienden a destacar los aspectos generales o los efectos globales y ver cómo todos los componentes de una tarea se integran en el marco general. Son personas que prefieren conceptualizar y trabajar en un mundo de ideas, ser pensadores abstractos y a veces difusos [16].

**Tabla 3.** Niveles de estilos de pensamiento

Niveles	Nº	%
Global	199	52.1%
Local	183	47.9%
TOTAL	382	100.0%

Los resultados mostrados en la tabla 4, confirman lo que en términos de percepción se tiene sobre el comportamiento de un emprendedor con alcance de estilo de pensamiento externo e interno. Un 62.6% de emprendedores con estilo de pensamiento externo nos lleva a sostener que sus organizaciones son sostenibles en el tiempo, en tanto el alcance de estilo de pensamiento distingue a los empresarios y emprendedores que deciden generar, mantener y potenciar su emprendimiento, y efectivamente son sociables, extrovertidos y les apasiona interactuar con la gente. Este estilo puede explicar el éxito de las pymes en su relación con sus colaboradores. Los micro, pequeños y medianos empresarios con alcance interno (37.4%) se describen como introvertidos, que tienden a centrarse en las tareas o trabajos de manera individual y en ocasiones llegan a ser distantes y a tener poca conciencia social. Por lo general son poco sensibles y atentos son distraídos, les gusta trabajar en soledad y prefieren aplicar su inteligencia a cosas o ideas prescindiendo de las personas, por lo que las llevaría a no tener una gestión adecuada llevándolas a un extremo de insostenibilidad en el mercado. Ello, explica la actitud de los empresarios que no valoran a sus colaboradores y lo que menosprecian la experiencia y la curva de aprendizaje, la excesiva rotación los caracteriza.

**Tabla 4.** Alcance de estilos de pensamiento

Alcance	Nº	%
Interno	143	37.4%
Externo	239	62.6%
TOTAL	382	100.0%

La inclinación según el tipo de pensamiento se presenta en la tabla 5, sobresaliendo la inclinación liberal con un 54.7% de empresarios. Este tipo de inclinación define a personas que tienden a ir más allá de los procedimientos y reglas existentes, maximizan el cambio y buscan situaciones que sean algo ambiguas, sintiéndose cómodas en ellas y prefiriendo algún grado de incertidumbre en la vida y en el trabajo. Disfrutan trabajando en proyectos que les permiten probar nuevas formas de hacer las cosas, les gusta cambiar de rutina para mejorar la manera de trabajar y tienden a poner en duda antiguas formas de hacer las cosas tratando de buscar nuevas ideas y mejores métodos [14].

**Tabla 5.** Inclinación de estilos de pensamiento

Inclinación	Nº	%
Liberal	209	54.7%
Conservador	173	45.3%
TOTAL	382	100.0%

Mediante la tabla 6 se puede apreciar que el estilo de liderazgo predominante en las pymes, es el Autócrata Benévolo-Autócrata, con una proporción 80.6%, este estilo de liderazgo constantemente indica a los subordinados lo que espera de ellos, muestra que valora la eficiencia y la productividad, centrado en el trabajo, es enérgico, decidido, trabajador y le gusta evaluar los resultados, además tienen alta efectividad. Asimismo, el segundo estilo de liderazgo predominante es el Ejecutivo-Comprometedor, con una proporción de 13.6%, 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. Cabe señalar que 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 6.** Estilos de Liderazgo

Estilo de Liderazgo	Nº	%
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>

La Calidad de Gestión de las mypes analizada en la tabla 7, identifica básicamente dos grupos bien definidos. El primer grupo (60%) de empresarios que presentan un nivel de calidad de gestión medianamente efectivo (19.6%), efectivo (19.4%) y totalmente efectivo (21.2%). Este primero grupo encajan dentro de los siguientes estilos de pensamiento: Tabla 1, Según funciones estilo ejecutivo (33.5%) y judicial (24.1%). Tabla 2, según formas estilo jerárquico (46.3%) y oligárquico (12.8%). Tabla 3 – según niveles estilo de pensamiento global (52.1%). Tabla 4, según alcance estilo externo (62.6%). Tabla 5 sobre inclinación 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 en los estilos de pensamiento: Tabla 1 - legislativo (42.4%). Tabla 2 - estilos monárquico– anárquico (40.8%). Tabla 3 - estilo local (47.9%). Tabla 4 - estilo interno (37.4%). Tabla 6 - estilo conservador (45.3%). En consecuencia, estos estilos de pensamiento están comprometidos con la insostenibilidad de las pymes por el bajo nivel de calidad de gestión que califican como poco efectivo y nada efectivo.

**Tabla 7.** Calidad de Gestión

Opinión	Nº	%
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>	<b>382</b>	<b>100.0%</b>

En la tabla 8 se resaltan los 8 perfiles de pensamiento más representativos, según el instrumento de Sternberg, aplicado a los micro, pequeños y medianos empresarios del departamento de Ancash. Asimismo, es importante mencionar que, aproximadamente el 81.3% de la nueva muestra considerada (109 empresarios), pertenecen a los 8 perfiles mencionados. Finalmente hay que indicar que 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 8.** Perfil de estilos de pensamiento según dimensiones representativas

Perfil de Pensamiento	Nº	%
Legislativo/Monárquico/Global/Liberal	7	5.2
Legislativo/Monárquico/Global/Conservador	4	3.0
<b>Legislativo/Monárquico/Local/Liberal</b>	<b>9</b>	<b>6.7</b>
Legislativo/Monárquico/Local/Conservador	3	2.3
<b>Legislativo/Jerárquico/Global/Liberal</b>	<b>20</b>	<b>15</b>
<b>Legislativo/Jerárquico/Global/Conservador</b>	<b>11</b>	<b>8.2</b>
<b>Legislativo/Jerárquico/Local/Liberal</b>	<b>14</b>	<b>10.4</b>
<b>Legislativo/Jerárquico/Local/Conservador</b>	<b>9</b>	<b>6.7</b>
Ejecutivo/Monárquico/Global/Liberal	1	0.7
Ejecutivo/Monárquico/Global/Conservador	1	0.7
Ejecutivo/Monárquico/Local/Liberal	3	2.3
Ejecutivo/Monárquico/Local/Conservador	1	0.7
Ejecutivo/Jerárquico/Global/Liberal	5	3.7
<b>Ejecutivo/Jerárquico/Global/Conservador</b>	<b>15</b>	<b>11.2</b>
<b>Ejecutivo/Jerárquico/Local/Liberal</b>	<b>13</b>	<b>9.7</b>
<b>Ejecutivo/Jerárquico/Local/Conservador</b>	<b>18</b>	<b>13.4</b>
Total	134	100.0

En la tabla 9 podemos observar que existe evidencia suficiente para corroborar la 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 Ancash.

Considerando los perfiles de estilo de pensamiento más representativos indicados en la tabla 8; asimismo, en cuanto a los estilos de liderazgo más representativos, fueron los señalados en la tabla 6 (Ejecutivo-comprometedor y Autócrata Benévolo-Autócrata). Teniendo en cuenta el análisis realizado en la tabla 8,

para la correlación principal del estudio se consideró una muestra de 109 empresarios encuestados.

**Tabla 9.** Prueba de independencia Chi cuadrado entre la variable estilos de pensamientos y estilos de liderazgo

	Valor	Grados de Libertad	Significancia (p)
Chi-cuadrado de Pearson	27.287	15	0.026
n	134		

Finalmente, en la tabla 10 podemos observar que existe evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de investigación ( $0.008 < 0.05$ ), es decir podemos afirmar que 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 el Departamento de Ancash. Asimismo, el coeficiente 0.252 indica que existe una correlación positiva de nivel bajo entre las variables.

**Tabla 10.** Prueba de correlación de Pearson entre la variable estilo de pensamiento/liderazgo y calidad de gestión

	Estilos de: pensamiento / Liderazgo	Calidad de Gestión
Estilos de: pensamiento / Liderazgo	Correlación de Pearson 1	0.252
	Significancia (p)	0.008
	n	109
Calidad de gestión	Correlación de Pearson 0.252	
	Significancia (p)	0.008
	n	109

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación parte de la hipótesis de que los estilos de pensamiento que presentan los emprendedores tienen correspondencia con los estilos de liderazgo y estos a su vez determinan un estilo de gestión con resultados asociados, que explicarían la alta mortalidad y bajo nivel de competitividad de las micro y pequeñas empresas tanto a nivel internacional como en el Perú. Los resultados que se aprecian confirman en su exacta dimensión lo que sostiene Sternberg [14] “así como piensas actúas”. Los emprendedores esquematizan sus propias normas y procedimientos de trabajo, por lo



general dentro de esquemas empíricos. Este resultado es compatible con lo que afirma Sternberg [14] en el estilo Legislativo las personas tienden a crear fórmulas y planear soluciones a los problemas, prefieren formular leyes propias 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. Sternberg [14]. El estudio arrojó que el 42.4% de las Pymes poseen el estilo de pensamiento legislativo.

En cuanto a liderazgo el estudio encontró que el 80.6% de los emprendedores manifiestan un estilo de liderazgo autócrata-benévolo-autócrata. Según Reddin [17], poseen alta orientación hacia la tarea, baja orientación a las relaciones, un nivel de efectividad apropiado, concentran el poder y la autoridad, además para dirigir, gobernar y gestionar hacen uso de la estructura de poder predeterminado; el estudio de Solarte, Salas y Gaviria [22], indica que el estilo de liderazgo predominante en Colombia tanto en hombres como mujeres que gerencian es el transformacional, este resultado, en parte, es contrario al estilo autócrata-benévolo. Solo siendo compatible con el estilo Benévolo, en cuanto a ser comprensivos, tolerantes y blandos con actitudes muy favorable en determinados casos. En lo gerencial el estudio obtuvo valores opuestos de baja efectividad en un 39.8% y de efectividad alta 40.6%, esta ambivalencia se explica por Reddin [17] al afirmar que los autócratas tienen un nivel de efectividad apropiado, sin embargo, para generar resultados se sustenta en la fuerza del poder establecido. Todo ello concuerda con el estudio de Moroni y Dabos [23] concluyendo que el comportamiento agresivo de baja intensidad afecta en los resultados y en el clima interno de la organización, explicándose de esta manera la baja efectividad en la gestión.

Finalmente, con un nivel de significancia de 0.008, los resultados señalan que existe evidencias suficientes para afirmar una asociación entre las variables estilos de pensamientos y estilos de liderazgo y estos a su vez una dependencia con el tipo de gestión de calidad. Los resultados son compatibles con lo investigado por Changanaguí y Huapaya [24] quienes concluyen que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de calidad de gestión. Lo que podemos resumir en el modelo: Los estilos de pensamiento, determinan un estilo de liderazgo y estos a su vez influyen en la gestión de calidad. En conclusión, mediante la prueba de Pearson se demostró que existe una relación entre las tres variables, observándose 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, determinando a su vez, un nivel de gestión de calidad en las micro, pequeños y medianas empresas en Ancash-Perú.

Dado los resultados el camino a seguir es formular un plan de capacitación y concientización de los empresarios para mejorar sus estilos de pensamiento, esto permitirá un mejor liderazgo, que finalmente traerá consigo una gestión de calidad de las Pymes. A los investigadores se les recomienda ampliar el estudio trabajando investigaciones por rubros o sectores que permitan visualizar las relaciones más precisas de cada uno de los estilos de pensamiento y liderazgo en la gestión por rubros.





En otro sentido se deben efectuar investigaciones bajo el mismo enfoque diferenciado según género que permita corroborar los hallazgos encontrados.

### FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La presente investigación fue financiada por la Universidad César Vallejo, mediante Fondos concursables para proyectos de investigación, desarrollo e innovación-Vicerrectorado de Investigación.

### DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS

Los autores declaran la no existencia de conflicto de interés alguno.

### APORTE DEL ARTÍCULO EN LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Este artículo aporta un nuevo enfoque para explicar y solucionar el problema de las Pymes respecto a su muerte prematura, dado que los resultados de la investigación indican que existe una relación significativa entre estilos de pensamiento, estilos de liderazgo y calidad de la gestión de las Pymes; permitiendo enfrentar la problemática desde una nueva perspectiva que busque mejorar la gestión de los emprendedores a partir de la mejora de su estilo de liderazgo, en función al control y autodominio de sus estilos de pensamiento que le permitan tomar mejores decisiones.

### DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE CADA AUTOR

José Linares Cazola aportó la visión integral sobre el nuevo enfoque para tratar el problema de las pymes desde la relación de los estilos de pensamiento, estilos de liderazgo y su incidencia en la gestión, además efectuó el análisis de resultado. Antonio Espinoza de la Cruz contribuyó con la estructuración de las teorías utilizadas y Randall Gutierrez Chilca sistematizó los elementos metodológicos para encausar el análisis bajo este nuevo enfoque, asimismo procesó los resultados de la investigación y llevó a cabo la gestión para la publicación del artículo.

### REFERENCIAS

- [1] Organización Internacional del Trabajo, Conferencia Internacional del Trabajo, 104ª Reunión, 2015.
- [2] Diario el Comercio, El comercio [online]. Perú, 18 de octubre de 2018. Disponible en: <https://www.elcomercio.com/actualidad/empresas-america-latina-microsituacion.html>.
- [3] M. Lebendiker, Destinonegocios [online]. Marzo 2015. Disponible en: <https://destinonegocio.com/economia/>
- [4] Diario Correo. DiarioCorreo.pe. Recuperado de Diariocorreo.pe. Perú, 22 de octubre de 2014. Disponible en: <https://diariocorreo.pe/economia/cadaano-cierran-el-30-de-las-pymes-que-se-8085/>
- [5] Produce. Estudio de la situación actual de las empresas peruanas. Ministerio de la Producción, 2017.



- [6] B. Avolio, Factores que limitan el crecimiento de las Micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES), Centrum Católica Lima, Perú, Num 22, 2011.
- [7] I. Orrueta, La financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de los mercados de capitales en Iberoamérica. Proyectos editoriales S.A. Madrid 2017.
- [8] A. Palacio-Fierro, P. Arévalo-Chávez, & D. Mantilla-Garcés. Un Estudio Exploratorio a la Gestión de Riesgos Empresariales en las PYMES de la Ciudad de Quito. *CienciAmérica*, 5(1), 51-62. 2016. Disponible en: <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/44>
- [9] E. Zapata, Las Pymes y su problemática empresarial: Análisis de casos. Revista Escuela de Administración de Negocios, Universidad EAN Colombia, 2004.
- [10] E. Ortega. SEO: Clave para el crecimiento de las Pymes [online]. Venezuela: Universidad del Zulia, 2015, disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045571040.pdf>
- [11] R. Sternberg, La creatividad en una cultura conformista, un desafío a las masas, Barcelona: Paidós, 1997.
- [12] J. Reddin, Output Oriented Manager, Gower Publishing, Inglaterra, 384 pages. Editorial Reddin Consulting, 1989.
- [13] G. Kawasaki, El arte de empezar, EEUU: Editorial Portafolio, 2004.
- [14] R. Sternberg, Estilos de pensamiento. Barcelona: Ediciones Paidós, 1999.
- [15] R. Lussier y C. Achúa, Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. (4ª ed.). México Editora Cosigraf, 2011.
- [16] M. Miranda, Manual de cuestionario de Estilos de Pensamiento. I Estudiantes Universitarios. Lisboa: Universidad de Lisboa, 1996.
- [17] J. Reddin, Management by objectives for Irish Managers, with P. Kehoe, Mount Salus Press Ltd, Dublin. New York: McGraw-Hill, 1974.
- [18] A. Palacio-Fierro, J. Guadalupe-Lanas, D. Mantilla-Garcés & E. Revelo-Oña. Utilización de controles, auditorías administrativas y sistemas de gestión de la calidad en las PYMES. *CienciAmérica*, 7(1), 84-97. 2018. Disponible en: <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/154>
- [19] R. Hernández, C. Fernández y P. Baptista, Metodología de la investigación. (6a ed.). México: McGraw-Hill, 2014.
- [20] Instituto Nacional de Estadística e Informática, Demografía Empresarial en el Perú I Trimestre 2018. Informe Técnico N°02, 2018.

[21] R. Grinnell, Y. Unrau & M. Williams, Research methods for BSW students. Pair Bond Publications, 2009.

[22] M. Solarte, L. Salas-Arbelaez & É. Martínez Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-minister*, (31), 25-46, 2017.

[23] L. Moroni y G. Dabos. Comportamientos abusivos de baja intensidad en las organizaciones: una revisión de la literatura y de sus implicancias. *Revista Estudios Gerenciales*, 30 (133), 384-396. 2014. Estados Unidos. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400134X>.

[24] M. Changanquí & G. Huapaya, Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas, 2018.

## NOTA BIOGRÁFICA



José Linares Cazola. **ORCID iD**  <https://orcid.org/0000-0002-7394-362X>  
Es investigador de la Universidad César Vallejo. Obtuvo su licenciatura en Administración, tiene una maestría en Gestión Pública. Su línea de investigación es en teorías de la gestión de las Pymes. Actualmente es investigador/docente en la universidad César Vallejo, de la ciudad Chimbote país Perú



Manuel Espinoza. **ORCID iD**  <https://orcid.org/0000-0001-6290-4484>  
Es investigador de la Universidad César Vallejo. Obtuvo su licenciatura en La Universidad Nacional de Trujillo, tiene maestría en Docencia Universitaria, Administración de Negocios (MBA) y Doctorado en Administración de la Educación. Su línea de investigación es en teorías de la Administración de Organizaciones. Actualmente es investigador/docente en la Universidad César Vallejo, de la ciudad Chimbote país Perú.



Randall Gutierrez. **ORCID iD**  <https://orcid.org/0000-0003-2114-3724>

Es investigador de la Universidad César Vallejo. Obtuvo su licenciatura en La Universidad Nacional de Trujillo, tiene una maestría en Educación con mención en Pedagogía Universitaria. Su línea de investigación es en teorías de Administración y Estadística. Actualmente es investigador/docente en la Universidad César Vallejo, de la ciudad Chimbote país Perú.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

