

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Liderazgo en las mypes de servicios en el contexto del Covid-19, Chiclayo  
2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Esperanza Baldera Cuneo**

**ASESOR**

**Diógenes Jesús Díaz Ríos**

<https://orcid.org/0000-0002-0955-7994>

**Chiclayo, 2023**

**Liderazgo en las mypes de servicios en el contexto del Covid-19,  
Chiclayo 2022**

PRESENTADA POR  
**Esperanza Baldera Cuneo**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Jessica Karin Solano Cavero  
PRESIDENTE

Guillermo Juan Masias Cabanillas Holguin  
SECRETARIO

Diógenes Jesús Díaz Ríos  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A Dios por darme la oportunidad de vivir y fortalecerme cada día para poder seguir adelante. A mis padres que estuvieron conmigo en todo momento enseñándome a ser perseverante y alcanzar mis sueños. Especialmente a mi hermana Raquela por apoyarme en todo mi proceso universitario y por creer en mí.

## **Agradecimientos**

A mi asesor Diógenes Jesús Díaz Rios, por la inversión de su tiempo y apoyo intelectual para desarrollar la presente tesis.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por promover la formación universitaria a través de docentes disciplinarios, y que cada día se preocupa que egresen buenos profesionales.

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

FUENTES PRIMARIAS

---

1

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

4%

2

[lacamara.pe](https://lacamara.pe)

Fuente de Internet

1%

3

Submitted to Universidad Tecnológica de  
Bolívar, UTB

Trabajo del estudiante

<1%

4

Submitted to Universidad Internacional de la  
Rioja

Trabajo del estudiante

<1%

5

[tesis.usat.edu.pe](https://tesis.usat.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

6

[biblioteca.uteg.edu.ec](https://biblioteca.uteg.edu.ec)

Fuente de Internet

<1%

7

[repositorio.unan.edu.ni](https://repositorio.unan.edu.ni)

Fuente de Internet

<1%

8

[repositorio.unapiquitos.edu.pe](https://repositorio.unapiquitos.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

---

## Índice

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura.....	10
Materiales y métodos.....	17
Resultados y discusión.....	19
Conclusiones.....	24
Recomendaciones.....	24
Referencias.....	25
Anexos.....	29

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito conocer el estilo de liderazgo predominante dentro de las mypes de servicios - Chiclayo, durante la crisis del Covid-19. El liderazgo efectivo influye positivamente en la motivación y competencias de los colaboradores, sosteniendo el optimismo para que los procesos operativos frente al teletrabajo no se debiliten y se logre el funcionamiento de la empresa, puesto que, el capital humano es quien da dinamismo al giro del negocio. Todo esto apunta a un estilo de liderazgo desarrollado en un contexto transformador forzado por la pandemia. Metodológicamente, la investigación contó con un enfoque cuantitativo, tipo de estudio descriptivo, con un diseño no experimental y transversal. Se usó el cuestionario de los autores Blake y Mouton, que se entregó a 200 colaboradores quienes evaluaron el perfil del líder de 20 mypes de servicio. Se obtuvo como resultado que el liderazgo orientado a relaciones (7,894) y orientado a tareas (7.903) se ubican en un nivel alto. El estilo que predomina en las mypes de servicio es líder de equipo. Se concluye que los líderes de servicios se preocupan por las relaciones humanas y tareas, tienen pasión por su trabajo y se encuentran comprometidos con la misión de la organización.

**Palabras clave:** Liderazgo, tareas, relaciones, teletrabajo, Covid-19.

**Clasificación JEL:** M10, M12, M19

## **Abstract**

The present investigation had as purpose to know the style of predominant leadership inside the mypes of services - Chiclayo, during the crisis of the Covid-19. The effective leadership influences positively in the motivation and competences of the collaborators, sustaining the optimism so that the operative processes in front of the telework are not weakened and the operation of the company is achieved, since human capital is who gives dynamism to the business turn. All this points to a leadership style developed in a transformer context forced by the pandemic. Methodologically, the research had a quantitative approach, type of descriptive study, with a not experimental and cross-sectional design. The questionnaire by the authors Blake and Mouton was used, which was given to 200 collaborators who evaluated the profile of the leader of 20 service mypes. It was obtained as a result that relationship-oriented leadership (7,894) and task-oriented leadership (7,903) are located at a high level. The style that predominates in service mypes is team leader. It is concluded that service leaders are concerned about human relations and tasks, have passion for their work and are committed to the mission of the organization.

**Keywords:** Leadership, tasks, relations, Blake and Mouton, Telework, Covid-19.

**JEL classification:** M10, M12, M19

## Introducción

En la actualidad, el liderazgo efectivo garantiza que la empresa sea exitosa por su rápida adaptación a los cambios, se renueve y evite quedarse en su zona de confort (Nureya, 2019). Caracterizando así, un don indispensable que le favorece dirigir una organización y pueda guiar a sus trabajadores, sin ejercitar actos autoritarios, dado que un líder competente establece una correcta incorporación como equipo. Haciendo que su comportamiento influya significativamente en sus subordinados por medio del estilo de liderazgo que desarrolle; favoreciendo el rendimiento de la organización por la relación con el capital humano. En este sentido, el líder juega un rol fundamental ya que a través de la influencia a sus colaboradores crea una sinergia estratégica para afrontar los cambios ante los diferentes escenarios, alcanzando la estabilidad y objetivos de la organización (Vasile, 2022).

Globalmente, la Covid-19 ha provocado una crisis social y económica sin precedentes que afectó especialmente a empresas de servicios: peluquerías, restaurantes y hoteles, entre otras; quienes no brindaron sus servicios debido a las medidas de bloqueo, mientras que otros, como servicios financieros, consultoría, medios y la educación, inesperadamente tuvieron que adaptarse a la realidad y los empleados de servicios trabajar de forma remota. Esta pandemia imprevista ha perturbado los mercados y la forma en que operan las empresas, lo que agravó los desafíos para liderar una compañía y sus colaboradores (Tuzovic & Kabadayi, 2020).

En el Perú, el 92,7% de entidades son mypes peruanas (Montjoy, 2020); según datos oficiales 48,8% fueron severamente afectadas debido a la situación (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú], 2020). Con relación al sector servicios contribuye el 40% del PBI y fomenta un 48% del empleo formal. Las actividades que involucra este sector permiten la reactivación económica del país. Pero las medidas de confinamiento total y parcial dictados por el gobierno impactaron dicho sector, provocando una inestabilidad en el año 2020 a subsectores de hospedajes y restaurantes -50,5%, transporte -26,8% y servicios prestados a empresas disminuyeron -19,7%, lo cual provocó que el PBI cayera 3,1% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020). Sin embargo, algunos negocios se mantuvieron funcionando: empresas de financiero y seguros 18,7%, telecomunicaciones 7,0%, y administración pública 4,8%; esto representó el 27,4% del PBI de servicios (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2021).

Por otra parte, el 89,2% de líderes en Perú señalaron que su papel de liderazgo cambió, obligándose adquirir nuevos conocimientos y habilidades para actualizarse en gestionar a sus equipos. Aquellos valores con mayor repercusión al momento de interactuar y trabajar en conjunto se sitúan en la comunicación (94,3%), confianza (89,2%) y empatía (82,8%); estos

principios conciertan la comprensión de la vida personal del trabajador desde sus hogares. Además, el 95% de líderes se apoya en herramientas digitales para realizar mecanismos como tareas, socialización virtual, entre otros; con el fin de mejorar los procesos de liderazgo, añadió Ubids y Hubspot (como se cita en Gestión, 2021).

A raíz de liderazgo en el contexto de servicio, no existe relevancia de literatura sobre este tema porque las condiciones que se han dado del covid-19 son recientes. Sin embargo, se ha hecho suficientes investigaciones enfatizando que, el liderazgo es importante para liderar efectivamente al personal de servicios. Dado que el líder debe habilitar y administrar a los colaboradores en un entorno de trabajo virtual y el triunfo del negocio depende de los comportamientos del liderazgo (Bartsch et al., 2020). Es por ello, que la implementación del teletrabajo hizo que el líder llevara a cabo sus actividades de forma remota; con el deseo de que los empleados equilibren su vida personal con lo laboral para el cumplimiento óptimo de sus diligencias, sin demandarse la presencia física de los colaboradores (Louie, 2017). Es posible que el uso del teletrabajo continúe así termine la pandemia, puesto que, pasa a formar parte de la nueva y mejor normalidad en los próximos años (Gascón, 2021).

Dado el contexto del mercado local no se ha encontrado estudios publicados, los líderes hasta la fecha no han sido suficientemente investigados. No obstante, se conoce que 26% del sector servicio Chiclayano se vio afectada por esta coyuntura de pandemia, porque no contaban con una política de adaptación y mantener sus niveles de productividad (INEI, 2021). Por otro lado, el 70% de entidades subsistieron a pesar de vivir un entorno desafiante; fruto de la perseverancia del líder al realizar diversos roles laborales e interactuando a través de la tecnología (Universidad de Lima [ULIMA], 2020).

Por todo lo expuesto, el estudio busca identificar el estilo de liderazgo en las Mypes de servicios en Chiclayo, puesto que, el 83% de empresas son micro y pequeñas (Llontop, 2018). Las cuales están conformadas por personas (líderes) con mucho entusiasmo de salir adelante, encontrando la integridad como núcleo de su influencia en equipo, avalando la gestión empresarial. Sin embargo, se encontró que debido a un entorno turbulento la figura del liderazgo giró en contra dentro de los negocios, lo cual encierra una problemática que demanda la conducta del líder en los empleados de servicios. La viabilidad de otras organizaciones mostró que, el líder necesita poner en práctica sus destrezas y las herramientas adquiridas de manera empírica para conservar la motivación de sus trabajadores; inspirando optimismo laboral que evada el fracaso del negocio; en caso suceda el líder cohesiono al equipo para que corroboren entre sí, sin necesidad de él. Estamos apuntando a un estilo que sin saberlo se ha desarrollado, y al no saberlo, no se puede potenciar los aprendizajes y tácticas empleadas.

Ante esta situación se planteó: ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en las mypes de servicios durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo en 2022? para dar respuesta a la formulación de la pregunta se sigue el modelo Blake y Mouton. Se trazó como objetivo general: determinar el estilo de liderazgo predominante en las mypes de servicios durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo en 2022. Los objetivos específicos están enfocados en determinar el nivel de estilo de liderazgo orientado a las relaciones y orientado a las tareas que poseen los líderes.

El estudio contribuye a la comprensión sobre la efectividad del liderazgo dentro de una mype de servicio, en un entorno con crisis y virtual; con virtudes únicas (observador, laborioso, trabaja en equipo, aprende mutuamente y se muestra auténtico) las cuales se pueden reflejar en el desempeño de sus seguidores. También, puede formar parte de la estrategia de las mypes que les permita ser sostenibles en un mercado tecnológico, por medio de un líder efectivo que mejora el prestigio institucional de la organización (Madanchian & Taherdoost, 2019). Asimismo, futuras investigaciones pueden abordar el tema en diferentes contextos e incluso asociar otras variables de estudios que vayan de la mano del liderazgo.

### **Revisión de literatura**

En toda organización existen cargos que forman parte de la jerarquía. Quienes asumen cargos altos, se les asigna el liderazgo para asegurar la cooperación entre las partes interesadas de la empresa y conducir al logro de resultados, a través de estos resultados podemos identificar un estilo de equipo alcanzado por el producto de planificar, ordenar y supervisar tanto recursos como la capacidad de las personas, siendo fundamental estos elementos lo que los líderes individualmente deben decidir en cualquier situación dada; los autores Swift et al. (2018) resaltaron la importancia que tiene la aplicación del modelo Grid de liderazgo de Blake y Mouton en el tejido empresarial. Igualmente, alcanzar el nivel de sinergia entre tareas y relaciones se determina un liderazgo exitoso técnico y humano, que a largo plazo produce a la organización altos índices de productividad, el personal se sentirá como pieza clave para su empresa y estará motivado para nuevos desafíos; si bien hay otros estilos, pero es algo que éstos no pueden producir. Evidentemente, sino existe preocupación por ninguno la empresa seguirá el curso de extinción (Geraldo et al., 2020).

En ese mismo orden de ideas, tenemos el estilo mitad de camino que estabiliza las acciones y decisiones, el balance entre las necesidades de los colaboradores y propósitos de la unidad liderada (Tsichouridis y Batsila, 2016). Por tanto, al imperar este estilo se origina la gestión equilibrada a nivel laboral, pero no suficiente, sólo es como estado ideal para conseguir

el éxito organizacional, a partir de ello, Gómez et al. (2020) señalan que actualmente el líder desempeña procesos potenciales que construyan relaciones de confianza, integridad, compromiso y emoción a quienes le siguen, y los objetivos de la empresa a través de las acciones en equipo, éste desempeño depende de competencias específicas. En ese sentido, Cho et al. (2018) revelaron un líder autoritario y de equipo; conductas que tienen un efecto significativo en el rendimiento de los colaboradores, de la misma forma, lograr la demanda social correspondiente a las metas organizacionales y ambientales.

El liderazgo es factor clave, por el hecho de contribuir nuevas estrategias competitivas, una práctica de gestión que adopta un estilo de liderazgo reflejado en la perfección favorable del prestigio y estatus de la organización, generando sustentabilidad a corto y largo plazo en el mercado (López et al., 2020); es más, permite a la empresa realizar sus labores de manera eficiente y al determinarse con visión se fundamenta la protección y construcción de la vanguardia organizativa ante los cambios globales (Montañez et al., 2022). Es así como, la pertinencia del liderazgo es el arte de solucionar problemas perversos, mediante patrones de conducta que avala la eficiencia y el valor de procesos estratégicos (Riquelme et al., 2020). Inclusive, la complejidad del liderazgo en un mundo virtualizado es diferente al liderazgo tradicional se efectúan cambios de actitud, emociones, pensamientos, conductas y desempeño entre individuos, grupos y entidades; el líder prepara procesos de enseñanzas en línea, otorgando claridad a cada proceso y asegura que la toma de decisiones se enlace con la trayectoria estratégica de la empresa y políticas corporativas (Santamaría, 2021).

También, frente a la pandemia del Covid19 los colaboradores están satisfechos con la asertividad mostrada por su líder cuando se comunican con él, igualmente deja afrontar situaciones de conflicto permitiendo potenciar sus capacidades y adquirir nuevas habilidades; según Santiago (2020) discutimos del estilo de liderazgo adaptativo, empoderado con todas las características citadas al desarrollar su creatividad y capacidad de innovación. Coincidiendo, este impacto no tiene precedentes en las micro y pequeñas empresas, el golpe se dirigió directamente en la estructura productiva y organizacional, entonces el liderazgo ha asumido nuevos retos enfrentando la inestabilidad económica y laboral (Arias & Muñoz, 2021). Por ello, la pandemia ha aumentado el conocimiento de liderar de manera efectiva y construir equipos de trabajos altamente funcionales, prestando atención efectiva a sus seguidores de manera individual y grupal para una cooperación armoniosa; creando un clima organizacional positivo que reduce la ambigüedad de trabajo (Contreras et al., 2020).

Para Chen y Sriphon (2021) mencionan que el líder puede percibir y decidir qué factores impactan de forma positiva y negativa en el liderazgo para mejorar sus habilidades,

incluso después de la pandemia; se necesita tener buena comunicación para corroborar información verídica con empatía y optimismo, igual ser reflexivos y capaces de manejar circunstancias inciertas de manera ética. Desde otro punto de vista, Parra et al. (2021) deducen que en las empresas de servicios prevalece un liderazgo autoritario y cerrado, es decir, implica tensiones en el contexto y la ejecución de los procesos de las tareas. Siendo vital también, un liderazgo orientado a las relaciones que impulsa el manejo de la inteligencia emocional entre líderes y colaboradores permitiendo adaptarse mejor a la nueva modalidad laboral (Ruiz et al., 2022). Por otra parte, en tiempos de crisis se encontraron efectos mediadores como autonomía laboral individual y cohesión del equipo; sorprendentemente, la tensión relacionada con el trabajo no afectó al rendimiento laboral de los colaboradores, sin embargo, necesitábamos un comportamiento de liderazgo orientado a tareas y relaciones para mantener el desempeño laboral de los seguidores (Bartsch et al, 2020).

Por lo previamente indagado, la base teórica define que el líder es el individuo capaz de influir en los demás que, por medio de sus acciones y aspiraciones, como soñador promueve que los seguidores de su equipo se encaminen hacia la consecución de los objetivos en común. Dicha persona tiene un don, que es una habilidad que emana y motiva a su gente a lograr un trabajo eficiente (Ruiz, 2017). Aquel que hace una buena gestión, que además de manifestar dirección, objetivos y definir metas claras, sabe anticiparse a los problemas (Cadena, 2018); como es la transacción de entornos virtuales para aumentar la creatividad empresarial debido al ritmo del cambio tecnológico. Según Santiago (2020) ésta crisis desarrolla tres aspectos esenciales que el líder debe tomar en cuenta al momento de conceder recursos: responder (confrontar la situación actual y consolidar la persistencia); recuperarse, formarse a través de la experiencia generando fortaleza; y prosperidad, educarse en nuevas habilidades para su crecimiento por medio de buenas prácticas.

Para Nahavandi y Sánchez (como se cita en Geraldo et al., 2020) el concepto de liderazgo nace en Estados Unidos, donde el término “leadership” fue traducido tiempo atrás sin mayor diferenciación como dirección o liderazgo; ambos se relacionan en el campo de la administración y necesitan una conceptualización específica. Así pues, la dirección se asocia a la gestión administrativa; mientras el liderazgo al comportamiento organizacional en general. El liderazgo es como un fenómeno que se desarrolla dentro de grupos al ser un hecho social, y que se percibe como un conjunto de comportamientos que exponen el rol desarrollado por un individuo o entidad. Este fenómeno ocurre cuando el demandante influye y coordina las

actividades de la gente para alcanzar la consecución de un objetivo en común (Cosme, 2018). Por lo tanto, es el proceso de repercusión que garantiza la realización de las labores y relaciones de trabajo, el líder define con claridad las tareas, al igual que las responsabilidades de los subordinados con el fin de realzar los estándares de desempeños y establecer los canales de comunicación bien definidos. En cambio, al no contar con un gran equipo frente al teletrabajo preestablecido y funcional el cual lo secunde probablemente no podrá llegar a ningún lado; así tenga la ascendencia intelectual y moral de líder hacia su equipo.

A lo largo del desarrollo de estudios sobre liderazgo se ha identificado cuatro perspectivas teóricas, la perspectiva de rasgos del autor Fayol encaminada a señalar las características distintivas que exponen la eficacia del liderazgo; de comportamiento, por McGregor, Lewin, Likert, Blake y Mouton orientada a explicar los estilos propios del líder o concretar la naturaleza de su labor. Así como, la de contingencia por los autores Fiedler, Hersey y Blanchard, instauro el uso de modelos en una situación para perfeccionar el desempeño de los seguidores y líderes o ambos. Finalmente, la perspectiva integral o emergente dada por la teoría transformacional y el autor Bédard, manifiesta por qué son fructíferas las relaciones de influencia entre líder y seguidor (Sánchez, 2008).

Partiendo de tal clasificación el modelo teórico del Grid liderazgo de Robert Blake y Jane Mouton fue propuesta en los años sesenta, se construye a partir de dos investigaciones; la primera la llevó a cabo la Universidad de Ohio quien representa el comportamiento del líder mediante dimensiones: estructura de inicio y la consideración. Y el de estudio de la Universidad Michigan que buscó clasificar el comportamiento del líder centrado en el trabajo y empleados. Desde esta perspectiva de estudios los autores Blake y Mouton diseñan el modelo de “Grid Gerencial” para medir el interés por las tareas y relaciones. A pesar de que este modelo no tiene en cuenta las condiciones de la pandemia y el teletrabajo, las investigaciones que lo han usado y adaptado muestra su robustez (Liao, 2017; Bartsch, Weber, Buttgen et al., 2020), además la investigación reciente evidencia que los roles del líder no cambian a pesar de las condiciones de la pandemia (Santiago, 2020; Arias & Muñoz, 2021). Ambos autores afirman que los factores psicológicos que conciernen son: grado de interés y preocupación por los objetivos planteados y; la preocupación e interés del líder por las relaciones con su gente, en satisfacer motivos que no estén vinculados con el objetivo de la empresa, sino del equipo obteniendo una buena atmósfera (Lussier & Achua, 2010). A continuación, se presentan las dos dimensiones que estudian al liderazgo en el contexto del teletrabajo:

La primera dimensión específica al estilo de liderazgo orientado a las relaciones; un factor de entrada clave para superar los desafíos asociados con el entorno del teletrabajo. Este comportamiento es también llamado “Consideración” se centra en mejorar la interacción colaborativa entre los colaboradores de la entidad y establece un clima de apoyo. El líder actúa de forma comprensiva, impulsa la participación, posee una comunicación abierta, así como también las buenas condiciones de trabajo por el bien de sus subordinados, ya que los empleados de servicio expuestos al Covid-19 probablemente se verán afectados emocionalmente en sus condiciones de trabajo y de vida. Este estilo es opuesto al liderazgo orientado a tarea (Liao, 2017). De esta manera, la orientación contiene seis indicadores que lo caracterizan, los cuales son mencionados a continuación:

La comunicación, grado en el cual el líder estimula la comunicación eficaz, al igual que la jefatura o el sentido que ésta presenta (Sánchez, 2008), logrando establecer la conexión a distancia y enseñándoles a manejar los nuevos métodos de trabajo basados en la tecnología, sin que los empleados se sientan abrumados (Bartsch et al., 2020). La toma de decisiones, el líder fomenta la participación e involucra las ideas manifestadas por sus participantes (Sánchez, 2008), aumentando la autonomía laboral, que significa nivel de independencia que experimentan los colaboradores de servicios en sus horarios y decisiones sobre cómo realizar el trabajo; permitiendo al personal tomar la iniciativa, aprender de los errores y manejar situaciones difíciles a su manera, agobiando el estrés (Bartsch et al., 2020). El trabajo en equipo, capacidad del líder para laborar cooperativamente, apreciar e incentivar el trabajo en conjunto, expresándose naturalmente en confianza y compromiso (Sánchez, 2008); mostrando que un equipo cohesivo induce la conformidad, mejora la coordinación entre los miembros y aumenta la adherencia a las normas del grupo, lo que admite al personal mejorar su desempeño en tiempos de pandemia (Bartsch et al., 2020). Ambiente de trabajo, la preocupación en percibir y conservar un ambiente laboral de compañerismo y favorabilidad (Sánchez, 2008); consintiendo un clima abierto y de apoyo entre los colaboradores (Bartsch et al., 2020). Relación líder – colaborador, frecuencia con la cual mantiene el contacto con sus trabajadores, la preocupación por sus aspectos personales y desarrollo de relaciones de trabajo (Sánchez, 2008), vigorizando la vinculación entre los miembros del equipo que trabajan virtualmente (Bartsch et al., 2020). Por último, motivación, los medios o tácticas utilizadas por el líder en inspirar a su personal al logro de objetivos y metas trazadas (Sánchez, 2008); dicha motivación a distancia aumenta el esfuerzo laboral (Bartsch et al., 2020).

La segunda dimensión pertenece al estilo de liderazgo orientado a las tareas. En los entornos de trabajos virtuales este comportamiento es la clave en dificultades para comprender sistemáticamente cómo deben realizarse las tareas de forma colectiva. Es conocido como “estructura básica” se enfoca en tomar acciones correspondientes para abordar una tarea, roles necesarios, avances o los procesos de trabajo de seguimiento a fin de alcanzar los mejores resultados y la excelencia (Liao, 2017). Los líderes deben ser buenos para ordenar, estructurar, planificar, organizar y controlar a distancia. De esta manera, la orientación consta de seis indicadores, los cuales son los siguientes:

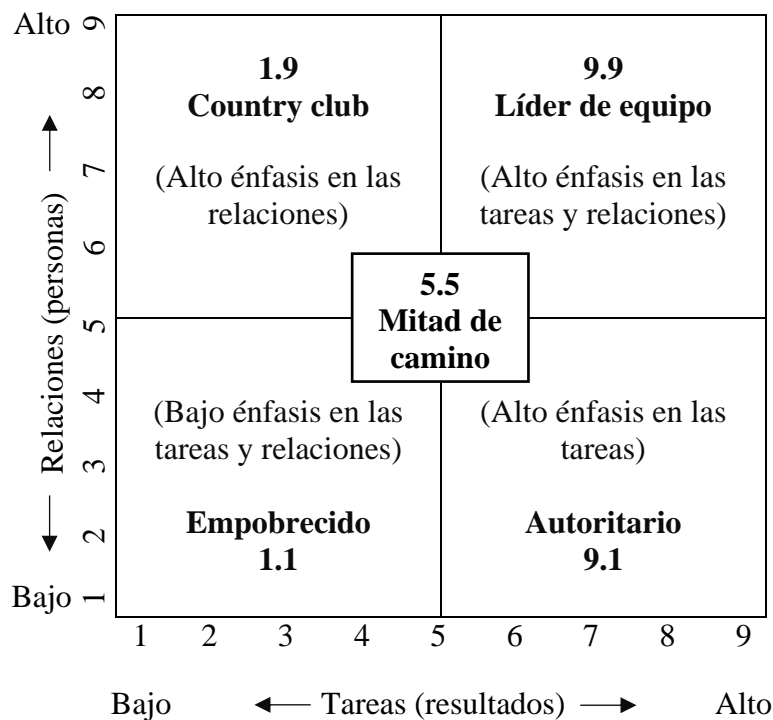
Normas, Objetivos y Estándares, grado en el cual el líder se preocupa por definir y describir las tareas; objetivos y el desarrollo de actividades (Sánchez, 2008), de igual forma en aclarar las normas y estándares que indiquen el cumplimiento de dichos objetivos, actividades y faenas, logrando la autosuficiencia en un entorno virtual (Bartsch et al., 2020). El control, interés que tiene el líder en alcanzar los medios y formas utilizadas para ejercitarlo (Sánchez, 2008), controla y monitorea continuamente para que el trabajador de servicio cumpla con los requisitos y realice sus tareas adecuadas, en caso contrario, tomar medidas correctivas (Bartsch et al., 2020). El desempeño, valentía del líder en conocer el éxito o fracaso en el logro de objetivos y tareas concedidas a su personal, también el uso de información al momento de dirigir (Sánchez, 2008); además, en acceder autonomía a cada seguidor, la persona podrá asumir mayor flexibilidad y control de sus trabajos, estando motivado a probar y dominar nuevas tareas (Bartsch et al., 2020). Órdenes, la forma que el líder tiene cuando dicta mandatos a sus empleados, al mismo tiempo la firmeza que dichas órdenes expresan (Sánchez, 2008), decide cuándo y cómo realizar el trabajo, evitando establecer una cultura de error abierta, cuando se trabaja desde casa (Bartsch et al., 2020). Responsabilidades, los deberes que el líder asigna a sus subordinados en límites de planificación, programación, ejecución y presentación de resultados (Sánchez, 2008), mejora los procesos y capacita el personal de servicios para ejecutar una tarea (Bartsch et al., 2020). Finalmente, el tipo de poder que carece el líder puede ser de índole formal o informal, como también sus posibles usos en la solución de problemas individual, grupal y organizacional (Sánchez, 2008); aquel que enfrenta el desafío de influir y motivar a los empleados dispersos geográficamente (Bartsch et al., 2020).

Ambas metacategorías incluyen comportamientos específicamente relevantes en la nueva modalidad de trabajo: especificar estructuras de equipo (orientadas a tareas) o facilitar la formación de equipos y las interacciones de los miembros (orientadas a relaciones). En tal sentido, son elementos claves para rebasar los desafíos (Liao, 2017). En algunos casos se

requiere un orientador solo a tarea, en otros orientado a relaciones, y en un tercer lugar, un equilibrio entre ambos. Cuando los seguidores se sienten reconocidos, escuchados y apreciados su capacidad, motivación y productividad para el trabajo de modo remoto será mucho mayor, excepto cuando no son reconocidos en su dignidad como persona su rendimiento será bajo, en situaciones difíciles como la pandemia del covid19.

### Figura 1

*Modelo de Teoría del Grid de liderazgo de Blake y Mouton*



*Nota. Tsichuuridis y Batsila (2016, p.6)*

El presente modelo bidimensional sitúa el énfasis a tareas “eje x” y énfasis en las relaciones “eje y”. Esta matriz es de nueve por nueve, bosqueja 81 casillas que caracterizan las diferentes combinaciones de la orientación. Así entonces, el Grid liderazgo según Blake y Mouton (1964) identifica la descripción de cinco estilos de liderazgo encaminados a tareas (resultados) y relaciones (personas), los cuales son: Estilo empobrecido (1,1) carece una diminuta preocupación hacia el trabajo, personal y la producción, haciendo que su falta de implicación se ubique en una pésima posición como líder; sobre todo sigue la ley del mínimo esfuerzo tan solo para mantenerse en su puesto (Garg & Jain, 2013). El country club o sociable (1,9), los seguidores son el centro de atención del líder ya que lo primordial es crear un medio

de trabajo seguro y amistoso, en vez de, la eficiencia en el trabajo, aquí la producción se puede ver disminuida. Cuando existe dificultades el líder acude voluntariamente a todos para evitarlos o resolverlos de forma pacífica y además da libertad en decidir la mejor manera para hacer las cosas (Ross & Dixon, 2016). Estilo mitad de camino (5,5) el líder ostenta un balance entre la producción y las personas, no existe mayor compromiso en potenciar ambos factores y llevarlos a un mejor nivel. Dicho de otra manera, solo alcanza los objetivos por la creación de un ambiente de trabajo a presión e intenta mantener contentos al personal, siempre y cuando no causen problemas. Al conformarse con la mitad de la red, lo más probable es que las tasas de rotación de los empleados sean altas y la productividad ronde el punto de equilibrio (Ross & Dixon, 2016). El autoritario (9,1) el líder dispone la máxima preocupación de la tarea por encima de todo y carece una mínima relación hacia los trabajadores, los subordinados sólo son medios recibiendo instrucciones para aprovechar la producción eficaz (Garg & Jain, 2013).

Por último, el líder de equipo (9,9) enfocándose hacia la realización del trabajo y bienestar de sus seguidores, topando una interrelación entre los objetivos del personal y la organización, resaltando que la consecución de cada objetivo depende de su trabajo como equipo. Dicha gestión es una parte vital para participar en la transformación, a medida que la empresa crece y asume nuevos objetivos, es valioso que líderes como seguidores se transformen y crezcan como profesionales (Ross & Dixon, 2016). El más esencial para los autores es el “líder de equipo o sinérgico” mejora las relaciones humanas y la productividad para la organización, es el más apropiado de adoptar en todas las situaciones (Lussier y Achua, 2010).

## **Materiales y métodos**

El presente trabajo tuvo un enfoque cuantitativo; para el caso se consideró un tipo de investigación según sus fines aplicada, debido a que se basó a una teoría existente aplicada a la vida real. Así mismo, el estudio alcanzó un nivel descriptivo, porque permitió describir la realidad de la situación que atraviesan los líderes (Hernández et al., 2014). La investigación cuenta con un diseño no experimental, razón por la cual no se manipuló la variable de estudio “liderazgo”. De la misma manera se trabajó un diseño de corte transversal porque la variable se estudió en un momento específico y único (año 2022).

Se tiene como población de estudio a todos los colaboradores de mypes de servicios de la ciudad de Chiclayo. Se trabajó con una muestra intencional compuesta de 20 Mypes de servicios en Chiclayo. Por lo cual, se logró encuestar un total de 200 colaboradores de servicios (hombre / mujer). No se realizó distinción de género, edad, raza, religión y aspectos sociales. El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia. En criterios de selección se consideró a

los trabajadores de mypes de servicios pertenecientes a la región, aquellos que realizaron sus actividades a través del teletrabajo. Su elección ayudó a identificar tres criterios específicos del líder: Género, especialidad y experiencia administrativa (número de años) en la organización; por otro lado, se tomó en cuenta que dichas mypes estén ubicadas geográficamente en Chiclayo e inscritas en REMYPE.

La técnica empleada en la investigación es la encuesta, y el instrumento es un cuestionario, el cual se realizó a través de un formulario en Google Forms, obtenido de Tsihouridis y Batsila (2016), escala Likert del 1 al 5. El cual se adaptó a las condiciones de la pandemia con teletrabajo. Para ello, se determinó la validez de contenido por el criterio de cuatro expertos, calculando el coeficiente V de Aiken = 0.935 indicando que el cuestionario tiene excelente validez y así continuar con la investigación.

De la misma forma, en la fiabilidad de la investigación se realizó previamente una prueba piloto de 40 trabajadores de servicios, con la intención de detectar preguntas mal elaboradas que no sean entendidas. Al finalizar esta prueba se accedió a calcular los datos mediante el coeficiente de Alfa Cronbach, que es útil para las dos dimensiones de liderazgo; estilo de liderazgo orientado a las relaciones obtuvo un resultado de 0,836 y orientado hacia tareas con 0,791, indicando una buena confiabilidad (*Anexo 2*).

Después, se ha realizado la coordinación con el administrador de las mypes de servicios, para conseguir el permiso respectivo. Los trabajadores aceptaron voluntariamente su participación. Con su previo consentimiento, se dieron las instrucciones pertinentes para resolver el cuestionario el cual se hizo llegar a través de su correo personal, teniendo un tiempo aproximadamente de 5 minutos. Esto se realizó en sus horas de descanso o días libres, evitando interrumpir su trabajo.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 26, ayudó a validar la confiabilidad del instrumento por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach, midiendo la consistencia interna de la variable y las dos dimensiones; debido a que el modelo es univariable, se realizó la confiabilidad por cada dimensión. Como apoyo el Excel 2016, donde se efectuaron los cálculos prestablecidos según el modelo de Blake y Mouton (1964) aquí se sumó la calificación del encuestado en cada pregunta, cabe recalcar que ambas dimensiones están estructuradas por nueve ítems, que al sumar cada dimensión por separado se alcanza la puntuación final y es multiplicado por 0.2. Después, graficar los puntajes finales, donde el área de intersección es el estilo de liderazgo que opera el líder. A través de los reportes generados se interpretó y analizó en el capítulo de resultados.

En los aspectos éticos se respetaron las ideas de los diversos autores usando adecuadamente el manual del estilo APA. Por otro lado, todos los participantes fueron plenamente informados y explicados los propósitos del estudio y se les presentó un documento de consentimiento informado, asegurando su anonimato por razones éticas y que no habría ninguna referencia o indicación de la identidad donde laboran y menos de su líder.

## Resultados y discusión

A continuación, la tabla 4 presenta los datos del líder de las 20 mypes de servicios.

**Tabla 4**

*Datos sociodemográficos de los líderes de las empresas chiclayanas, 2022*

Datos sociodemográficos*	Frecuencia	Porcentaje
<i>Sexo</i>		
Masculino	14	70,0
Femenino	6	30,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>
<i>Nivel de estudios</i>		
Superior	10	50,0
Bachiller	5	25,0
Magister	4	20,0
Doctor	1	5,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>
<i>Experiencia administrativa</i>		
1 a 4 años	3	15,0
5 a 8 años	9	45,0
más de 9 años	8	40,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

*Nota:* \* Datos proporcionados por los colaboradores encuestados.

Siguiendo la metodología prescrita por el modelo de Blake y Mouton, se procedió a medir el nivel de liderazgo orientado a relaciones y tareas. Las tablas 5 y 6 que visualizaremos más adelante por cada dimensión muestran tres niveles: nivel 1, muestra la preocupación más baja (Nivel bajo), nivel 5, preocupación equilibrada (Nivel medio) y nivel 9, el grado de preocupación más alto (Nivel alto).

Posteriormente, se tiene como primer objetivo específico: Determinar el nivel de estilo de liderazgo orientado a las relaciones:

**Tabla 5***Nivel de liderazgo orientado a relaciones que poseen los líderes de las mypes de servicios*

Items	Relaciones
Toma de decisiones	4.27
Relaciones líder-colaborador (asesorar a los trabajadores sobre nuevas tareas y procedimientos)	4.45
Relaciones líder-colaborador (animó a los colaboradores a ser creativos en su trabajo)	4.35
Motivación (le gustó leer artículos, libros y revistas sobre formación, liderazgo y psicología; y luego poner en práctica lo que ha leído)	4.27
Relaciones líder-colaborador (al momento de corregir errores, se preocupó por poner en peligro las relaciones)	4.35
Comunicación	4.43
Trabajo en equipo	4.55
Ambiente de trabajo	4.42
Motivación (asesorar a los colaboradores para mejorar su rendimiento o el comportamiento)	4.41
Total	39.47
Liderazgo orientado a las relaciones (Blake y Mouton: x 0,2)	7.894

*Nota:* el cálculo se hace siguiendo las prescripciones del modelo de Blake and Mouton.

En la tabla 5 se observa el liderazgo basado en relaciones ubicándose en un nivel alto con 7.894. Esto se debe a que, el líder se preocupa por tener una buena relación con sus colaboradores en tiempos de crisis, siendo favorable para la producción de la empresa. Sin embargo, se debe de tomar en cuenta que muchos líderes desarrollan este estilo hasta un punto suficiente para alcanzar una relación satisfactoria con los trabajadores (Gómez et al., 2020).

Respecto a la toma de decisiones, los líderes de servicios saben cómo actuar ante los inconvenientes que se pueden presentar con sus trabajadores; de hecho, al no estar de manera presencial provocada por la covid19 siempre están en contacto con ellos, mostrándoles mayor compromiso, apoyando y valorando su trabajo, instituyendo un buen ambiente laboral que impulsa confianza. Asimismo, el líder se mantiene actualizado mediante lecturas y siempre asesora al personal de servicio para optimizar su rendimiento, garantizando motivación a largo plazo en todos los aspectos laborales. Seguido, en las relaciones líder-colaborador, él está dispuesto a asesorar sobre nuevas tareas o procedimientos y anima a la creatividad e innovación; y vela por el bienestar de las personas al momento de corregir errores. Referente al ítem ambiente de trabajo, tiene un valor alto, a distancia se respetan los límites de otras personas, es decir, hay respeto mutuo; y siempre existe una comunicación fluida ante cualquier percance o reuniones virtuales. Por último, los colaboradores señalan tener un líder que sabe trabajar en equipo, existe armonía, para él es de suma importancia trabajar en conjunto, hay

más esfuerzo y las nuevas tareas se hacen menos complejas. Por ello, el líder se preocupa por desarrollar las relaciones con sus subordinados para establecer un vínculo que le permita alcanzar relaciones satisfactorias, no necesariamente óptimas (Gómez et al, 2020), pero suficientes para tener un equipo eficiente. Esto a su vez ayuda a manejar conflictos para mantener una moral positiva (Tsichouridis & Batsila, 2016), sobre todo en el contexto del trabajo remoto como consecuencia del Covid 19; evidenciando un manejo de las relaciones a nivel afectivo y conductual (Liao, 2017).

Como segundo objetivo específico: Determinar el nivel de estilo de liderazgo orientado a las tareas.

**Tabla 6**

*Nivel de liderazgo orientado a tareas que poseen los líderes de las mypes de servicios*

Items	Tareas
Desempeño (nada es más importante que lograr una meta o una tarea para él/ella.)	4.52
Control (supervisó de cerca el cronograma para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo)	4.54
Poder	4.16
Control (cuando realiza una tarea compleja hasta su finalización, él/ella se aseguraba de tener en cuenta todos los detalles)	4.48
Responsabilidades (le resultó fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo)	4.28
Responsabilidades (él/ella administró el tiempo de manera muy eficiente)	4.51
Órdenes	4.34
Desempeño (le gustó analizar los problemas)	4.38
Normas, Objetivos y Estándares	4.33
Total	39.52
Liderazgo orientado a las tareas (Blake y Mouton: x 0,2)	7.903

*Nota:* el cálculo se hace siguiendo las prescripciones del modelo de Blake and Mouton

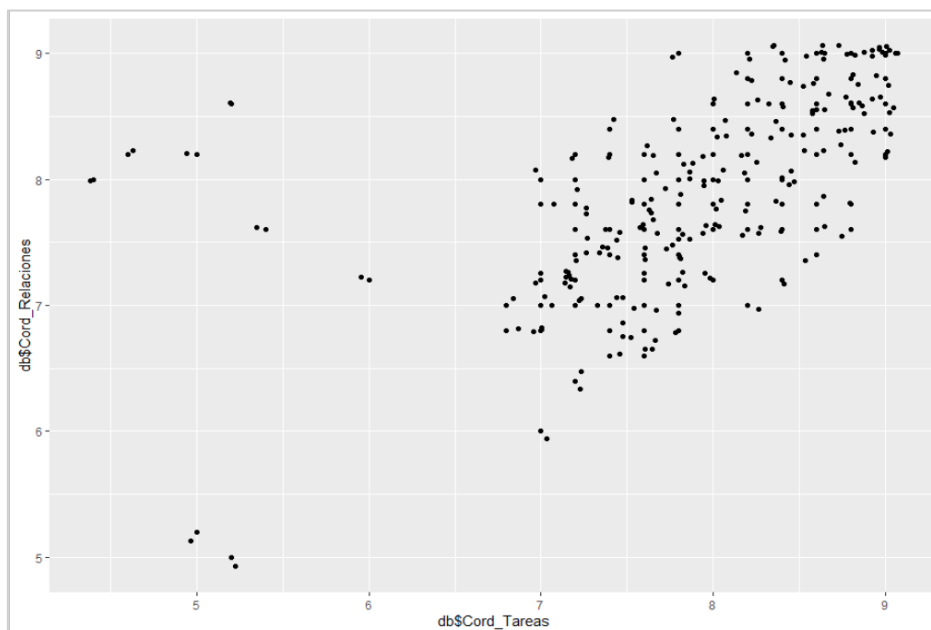
En la tabla 6 se evidencia el liderazgo basado a tareas obteniendo un valor de 7.903 (nivel alto). Condicionalmente el líder se preocupa por los resultados, favoreciendo así a que la organización sea más fructífera. En cuanto, al ítem del poder, en las mypes de servicios no requiere aplicar un poder mayor del que ya tienen. En base a las normas, objetivos y estándares, desde un primer contacto el líder describe las actividades a realizar y el trabajador tiene la libertad que vaya a su ritmo y a su tiempo. Con respecto a las órdenes, el líder en un contexto pandémico ha aprendido estructurar tareas menos complejas haciendo más fácil realizarlas por sus seguidores para que cumplan con el horario establecido. Por otro lado, en buena posición

está la responsabilidad que posee el líder siempre en realizar tareas al mismo tiempo; y esto lo demuestra a través de su desempeño, evidentemente los colaboradores consideran tener un líder comprometido y que le gusta analizar los problemas. Asimismo, un aspecto fundamental es el control, siempre supervisaba de cerca el cronograma para asegurar que una tarea/proyecto se complete a tiempo; logrando así los mejores resultados de la empresa. Por ende, el líder autoritario se preocupa en medir las tareas en términos de rentabilidad y calidad de servicio tanto para la empresa y clientes, por ello su desempeño se mide en el rendimiento del subordinado (Cho et al., 2018), dado que durante la Covid19 su conducta proporciona autonomía laboral individual y refuerza la cohesión del equipo (Bartsch et al., 2020); a la vez en trabajos remotos está enfocado en coordinar ocupaciones, aclarar expectativas y establecer patrones bien definidos entre todos los miembros del equipo (Liao, 2017).

Respondiendo al objetivo general se determinará el estilo de liderazgo predominante en las mypes de servicios.

#### Figura 4

*Estilo de liderazgo del líder de las mypes de servicios*

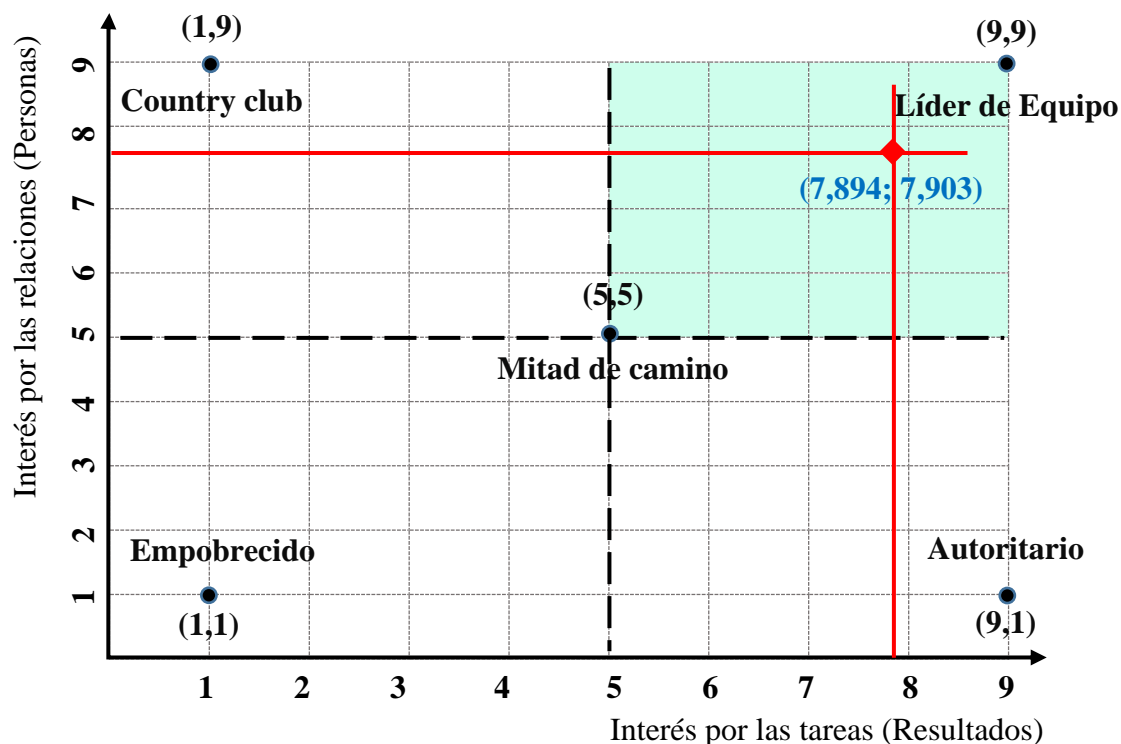


En la Figura 4 muestra la posición del estilo de liderazgo de cada líder, según la apreciación de sus trabajadores. De un total de 200 personas, 196 indican tener un líder de equipo, 4 Country Club y uno autoritario; por lo tanto, no se identificó los estilos: Empobrecido y mitad de camino. Podemos inferir que, el estilo que predomina es un líder de equipo y muy pocos son Country Club. Cabe señalar que los datos presentados en las tablas 5 y 6, obtuvieron los promedios de cada dimensión y los valores alcanzados se multiplicaron por el factor de

Blake y Mouton; donde se procedió a ubicar en la malla del liderazgo el punto que determina el estilo de liderazgo sobresaliente en Mypes de servicios de Chiclayo.

**Figura 5**

*Estilo de Liderazgo predominante según Blake y Mouton*



Se evidencia que, el estilo de liderazgo que predomina en las mypes de servicios es líder de equipo, existe una compatibilidad entre el cumplimiento laboral y el trato con sus colaboradores; llevando como delantera la preocupación por las tareas (7,903); teniendo una mínima diferencia por las relaciones (7,894). Sobre esto, el líder construye buenos resultados positivos, uniendo su empeño y entusiasmo para cumplir los objetivos prestablecidos de la organización; teniendo como prioridad la creación de condiciones de trabajo adecuados para el personal. Además, durante el teletrabajo los conflictos personales pueden afectar los resultados, pero la relación con los colaboradores se asegura que dichos problemas sean mínimos.

Por tal razón, es apropiado este estilo, debido a que la cultura del líder latinoamericano tiene fuerte tendencia a desarrollar lazos con los colaboradores a su cargo (Swift et al, 2018), además dicho estilo es caracterizado por establecimiento de lazos afectivos entre el líder y sus seguidores definiendo un líder exitoso técnico y humano, formándose a través de la repetición y la práctica para prosperar en el ámbito empresarial (Geraldo et al., 2020); con estos resultados se afirma que la efectividad del liderazgo contribuye en el rendimiento de los colaboradores de

servicios. Igualmente, esta cualidad amortigua las tensiones individuales, así como las tensiones dentro del equipo (Liao, 2017).

## **Conclusiones**

En las mypes estudiadas se encontró que los líderes se centran en establecer relaciones significativas con sus colaboradores, no necesariamente óptimas, pero suficientes para tener un equipo efectivo, utilizando una conexión emocional que ayuda a manejar conflictos y maximizar el rendimiento del personal, sobre todo en el contexto del trabajo virtual inducido por la Covid-19.

Referente al liderazgo orientado a tareas, el líder se preocupa por los resultados puesto que son rentables y fructíferos tanto para las mypes como sus clientes, esto se logra a través de la autonomía laboral individual que tienen los colaboradores y la cohesión del equipo.

Finalmente, podemos afirmar que dentro de las mypes de servicios predomina un estilo “líder de equipo”. Los líderes tienen pasión por su trabajo, desarrollan lazos afectivos con sus colaboradores a su cargo y están comprometidos con los objetivos de la organización, haciendo que la efectividad del liderazgo influya en el desempeño de sus seguidores, amortiguando las tensiones individuales y de equipo.

## **Recomendaciones**

Desarrollar políticas de comunicación para mejorar el liderazgo orientado a las relaciones, donde el querer crecer como equipo estará guiado por un líder más capacitado, esto tendrá consecuencias de un ambiente de trabajo colaborativo y agradable. Además, las técnicas empleadas hacen partícipe al personal en exponer sus opiniones, la información que brinde debe ser aprovechada ya que ellos tienen contacto directo con el cliente, esto permitirá minimizar el temor, teniendo colaboradores más motivados para llegar a la meta.

El líder debe evaluar el desempeño de cada colaborador a su cargo mediante KPI's para medir la producción de la empresa y garantizar que sus seguidores estén marchando al paso hacia los mismos objetivos y resultados. Tendrá la responsabilidad de retroalimentar al personal de servicio en cada trabajo cuando lo necesite y justo a tiempo, reduciendo errores persistentes a partir de estrategias que afinan la eficacia de las tareas.

Aplicar el test de Blake y Mouton a los colaboradores de las mypes de servicios en el primer semestre del año, para ver el progreso de las medidas empleadas de su líder, en caso resulte necesario fortalecer, implementar algunas mejoras el siguiente semestre y así lograr que las tareas y las relaciones estén aniveladas, garantizando la escalabilidad del negocio.

## Referencias

- Arias, J., L. & Muñoz, H. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR). *Contabilidad y Negocios*, 16(32), 23-37. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.002>
- Bartsch, S., Weber, E., Buttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston, Tex: Gulf Pub. Co.
- Cadena, A. (2018). *El camino hacia el liderazgo*. Grupo Editorial Éxodo. <https://bit.ly/3v9hm3g>
- CCL (2021, 5 de abril). El sector servicios aún está lejos de la recuperación. *La cámara*. <https://lacamara.pe/sector-servicios-aun-esta-lejos-de-la-recuperacion/>
- Chen, J. K. C. & Sriphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership. *Sustainability*, 13(6), 32-30. <https://doi.org/10.3390/su13063230>
- Cho, K. W., Yi, S. H. & Choi, S. O. (2018). Does Blake and Mouton's managerial grid work?: the relationship between leadership type and organization performance in South Korea. *International Review of Public Administration*, 23(2), 103-118. <https://doi.org/10.1080/12294659.2018.1471029>
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Front. Psychol*, 11(59), 02-71. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cosme, J. (2018). *Liderazgo*. Elearning S.L. <https://bit.ly/3QRVSje>
- Garg, S., & Jain, S. (2013). Mapping leadership styles of public and private sector leaders using blake and mouton leadership model. *Drishtikon: A Management Journal*, 4(1), 48-64. <https://bit.ly/3eSxbGm>
- Gascón, V. (2021). Ponen en práctica operación a distancia. *Vlex*. <https://bit.ly/37VdCcU>
- Geraldo, L.A., Mera, A.R., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Proquest*. <https://www.proquest.com/docview/2462309482/87D6D2EEB43944BEPQ/4?accountid=39560>

- Gestión (2021, 23 de mayo). *La comunicación, confianza y empatía, son las bases de liderazgo tras el Covid: ¿Cómo funciona?*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/lacomunicacion-confianza-y-empatia-son-las-bases-de-liderazgo-tras-el-covid-como-funcionan-noticia/>
- Gómez, C. A., Arando, J. D., & Valbuena, C. A. (2020). Estilos de liderazgo existentes versus los ideales en los directivos de la Cámara de Comercio del Amazonas, y propuesta estratégica para el fortalecimiento organizacional. *In Vestigium Ire, 14(2)*, 150 – 163. <http://bitly.ws/pxPL>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). En el Perú existen más de 2 millones 838 mil empresas. <https://bit.ly/3xKxaeF>
- Liao, C. (2017). Liderazgo en equipos virtuales: una perspectiva multinivel. *Gestión de recursos humanos, 27 (4)*, 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Llontop, J. (2018). Mypes de Lambayeque mantienen expectativa de crecimiento este 2018. *RRP-Noticias*. <https://bit.ly/3PpYy7V>
- López, J. A, De la Garza, M. A, & Zavala, M. A (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Revista Innovar, 30(75)*, 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Louie, P. A. (2017). *A Phenomenological Study on the Leadership Experience of Teleworking Leaders*. [Tesis de doctorado, Universidad Walder]. ProQuest. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/phenomenological-study-on-leadership-experience/docview/1957428389/se-2?accountid=39560>
- Lussier, R. N., & Achua, C. (2010). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Thomson. <https://bit.ly/3RO0ZCi>
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2019). Assessment of Leadership Effectiveness Dimensions in Small and Medium Enterprises (SMEs). *Procedia Manufacturing, 32*, 1035–1042. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.318>
- Montañez, A. P., Palumbo, G. B., Ramos, R. P., & Ramos, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia, 27(97)*, 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Montjoy, K. (2020, 30 de marzo). *Coronavirus: ¿cómo pueden sobrevivir las mypes a la pandemia?*. <https://ue.edu.pe/opinando/coronavirus-como-pueden-sobrevivir-las-mypes-a-lapandemia>

- Nureya, N. M. (2019). *Liderazgo efectivo*. El Mercurio. <https://bit.ly/3dg7sH2>
- Parra, M., Rocha, G. & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Riquelme, J. A., Pedraja, L. M. & Vega, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Ross, J. & Dixon, G. (2016). Theoretical Relationship Between Chaleff's Follower Behaviors And Blake And Mouton's Managerial Grid: A Discussion. *American Society for Engineering Management (ASEM)*, 4(1), 3-64. <https://bit.ly/3TGkOM9>
- Ruiz, O. (2017). *Liderazgo*. Alfil, S. A. de C. V. <https://bit.ly/3rQ2wwv>
- Ruiz, P. V., Rodríguez, A. I., & Quintero, L. M. (2022). Liderazgo a distancia para gestionar equipos de trabajo en tiempos de pandemia. <https://bit.ly/3r7fSEn>
- Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (25), 1-39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241002>
- Santamaría, J. (2021). Liderazgo de equipos virtuales: estudio bibliométrico. *Tendencias*, 22(2), 349-370. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.180>
- Santiago, C. (2020). Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo. Reciprocidad e importancia de esta relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 16(31). <https://bit.ly/3ynrAzd>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020). El número de mypes peruanas se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad paso al 85% como consecuencia de la pandemia [Infografía]. <https://bit.ly/3sAZ5KJ>
- Swift, D., Malek, K., & Swift, A. (2018). The differences between ACF professional chefs and chef educators: Concern for task versus concern for people. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 31 (2), 87-98. <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1485496>
- Tuzovic, S. & Kabadayi, S. (2020). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 32(2), 145-160. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0140>
- Tsichouridis, Ch., & Batsila, M. (2016). "Team spirit" or "Impoverished" management?: The profile of the school leader of today. *MIBES transactions: international journal; publication of research papers on management, business & economic systems*, 10 (2), 199-135. <https://www.zbw.eu/econis-archiv/handle/11159/688>

Ulima (2020). *Liderazgo empresarial en tiempos de COVID-19*.  
<https://www.ulima.edu.pe/educacion-ejecutiva/noticias/liderazgo-empresarial-en-tiempos-de-covid-19>

Vasile, S. (2022). *El poder de ser un líder*. <https://bit.ly/3Lh5EKd>

## Anexos

Tabla 2

*Operacionalización de la variable*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Liderazgo</b>	“El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (Lussier & Achua, 2010, p.6).	<b>Orientado a las relaciones</b>	Comunicación	12
			Toma de decisiones	1
			Trabajo en equipo	14
			Ambiente de trabajo	16
			Relaciones líder – colaborador	4, 6, 10
		<b>Orientado a las tareas</b>	Motivación	9, 17
			Normas, Objetivos y Estándares	18
			Control	3,7
			Desempeño	2, 15
			Órdenes	13
		Responsabilidades	8, 11	
		Poder	5	

*Nota:* Basado en Blake y Mouton (1964). Sánchez (2008, p.12). Tsichouridis y Batsila (2016). Liao (2017). Bartsch et al. (2020).

**Tabla 3***Matriz de consistencia*

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en las mypes de servicios durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo en 2022?	Determinar el estilo de liderazgo predominante en las mypes de servicios durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo en 2022.	<b>Liderazgo</b>	<b>Orientado a las relaciones</b>	Comunicación	<b>Escala ordinal</b>
				Toma de decisiones	
				Trabajo en equipo	
				Ambiente de trabajo	
				Relaciones líder - colaborador	
				Motivación	
- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo orientado a las relaciones que poseen los líderes en las mypes de servicios durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo en 2022?	- Determinar el nivel de estilo de liderazgo orientado a las relaciones que poseen los líderes en las mypes de servicios durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo en 2022.		<b>Orientado a las tareas</b>	Normas, Objetivos y Estándares	
				Control	
				Desempeño	
				Órdenes	
				Responsabilidades	
- ¿Cuál es el nivel de estilo de liderazgo orientado a las tareas que poseen los líderes en las mypes de	- Determinar el nivel de estilo de liderazgo orientado a las tareas que poseen los líderes en las mypes de			Poder	

---

servicios durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo en 2022?

servicios durante la crisis del Covid-19 en la ciudad de Chiclayo en 2022.

<b>Diseño de investigación</b>	<b>Población, muestra y muestreo</b>	<b>Técnicas estadísticas</b>	<b>Tipo y nivel de investigación</b>
No experimental Transversal	Muestra intencional: 20 mypes de servicios (200 colaboradores en total). Muestreo: No probabilístico, por conveniencia	Alfa Cronbach	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo

---

### **Anexo1: Instrumento de recolección de datos**

## UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

### Cuestionario de autoevaluación de liderazgo de la cuadrícula gerencial de Blake y Mouton (2022)

Buen día, la presente encuesta tiene como finalidad determinar el estilo de liderazgo predominante que poseen los líderes de servicios en el contexto del covid-19. A continuación se muestra una lista de declaraciones, lea cada una de ellas con atención. Luego utilice la siguiente escala, marcando hasta qué punto se aplica realmente al líder de la entidad donde trabaja. Para obtener los mejores resultados, responda con la mayor sinceridad posible.

#### I. DATOS GENERALES DEL LÍDER

1.1 Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

1.2 Nivel de estudios: Superior ( ) Bachiller ( ) Magíster ( ) Doctor ( ) Otros ( )

1.3 Experiencia: 1 a 4 años ( ) 5 a 8 años ( ) más de 9 años ( )

#### II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Ítem	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Durante la pandemia con teletrabajo animó a su equipo a participar en la toma de decisiones y trató de implementar sus ideas y sugerencias.					
2	Durante la pandemia con teletrabajo nada es más importante que lograr una meta o una tarea para él/ella.					
3	Durante la pandemia con teletrabajo supervisó de cerca el cronograma para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo.					
4	Durante la pandemia con teletrabajo le gustó asesorar a los trabajadores sobre nuevas tareas y procedimientos.					
5	Cuanto más desafiante era una tarea durante la pandemia con teletrabajo, más la disfruta.					
6	Durante la pandemia con teletrabajo él/ella animó a los colaboradores a ser creativos en su trabajo.					
7	Durante la pandemia con teletrabajo cuando realiza una tarea compleja hasta su finalización, él/ella se aseguraba de tener en cuenta todos los detalles.					

8	Durante la pandemia con teletrabajo le resultó fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.					
9	Durante la pandemia con teletrabajo le gustó leer artículos, libros y revistas sobre formación, liderazgo y psicología; y luego poner en práctica lo que ha leído.					
10	Durante la pandemia con teletrabajo al momento de corregir errores, se preocupó por poner en peligro las relaciones.					
11	Durante la pandemia con teletrabajo él/ella administró el tiempo de manera muy eficiente.					
12	Durante la pandemia con teletrabajo le gustó explicar las complejidades y los detalles de una tarea o proyecto complejo a los colaboradores.					
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables durante la pandemia con teletrabajo, es una segunda naturaleza para él/ella.					
14	Durante la pandemia con teletrabajo nada es más importante que formar un gran equipo para él/ella.					
15	Durante la pandemia con teletrabajo le gustó analizar los problemas.					
16	Durante la pandemia con teletrabajo él/ella respetó los límites de otras personas.					
17	Asesorar a los colaboradores para mejorar su rendimiento o el comportamiento durante la pandemia con teletrabajo, es una segunda naturaleza para él/ella.					
18	Durante la pandemia con teletrabajo disfrutó leer artículos, libros y revistas especializadas sobre su profesión; y luego implementar los nuevos procedimientos que ha aprendido.					

## Anexo 2: Alfa de Cronbach por dimensiones y variable

**Escala: RELACIONES****Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	200	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	200	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	9

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM_1	34,76	14,183	,374	,839
ITEM_4	34,76	13,580	,464	,830
ITEM_6	34,60	14,232	,479	,827
ITEM_9	34,62	13,523	,623	,812
ITEM_10	34,51	13,879	,559	,819
ITEM_12	34,87	13,099	,518	,824
ITEM_14	34,75	12,771	,630	,810
ITEM_16	34,69	13,302	,673	,807
ITEM_17	34,65	13,254	,664	,807

**Escala: TAREAS****Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	200	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	200	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,791	9

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM_2	35,52	9,879	,565	,761
ITEM_3	35,61	9,586	,488	,770
ITEM_5	35,62	10,137	,350	,790
ITEM_7	35,41	10,123	,488	,771
ITEM_8	35,55	9,998	,489	,770
ITEM_11	35,42	10,456	,325	,791
ITEM_13	35,48	9,778	,527	,765
ITEM_15	35,45	9,766	,551	,762
ITEM_18	35,64	8,997	,571	,757

**Escala: LIDERAZGO****Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	200	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	200	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	18

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM_1	74,72	48,132	,407	,900
ITEM_2	74,54	47,868	,603	,894
ITEM_3	74,64	47,158	,544	,895
ITEM_4	74,72	46,755	,521	,896
ITEM_5	74,64	48,302	,419	,899
ITEM_6	74,56	47,917	,540	,895
ITEM_7	74,44	48,971	,454	,898
ITEM_8	74,57	47,935	,557	,895
ITEM_9	74,58	46,737	,663	,892
ITEM_10	74,47	47,215	,623	,893
ITEM_11	74,44	49,283	,357	,900
ITEM_12	74,83	46,695	,494	,897
ITEM_13	74,51	47,618	,573	,894
ITEM_14	74,71	45,745	,628	,892
ITEM_15	74,47	47,768	,572	,894
ITEM_16	74,65	46,451	,695	,891
ITEM_17	74,61	46,500	,669	,891
ITEM_18	74,66	45,803	,628	,892