



El liderazgo adaptativo y la dirección de las micro y pequeñas empresas peruanas

Adaptative leadership and management of Peruvian micro and small businesses

Liderança e gestão adaptativa de micro e pequenas empresas peruanas

Julia Luzmila Reyes Ruiz

julia.reyes@unica.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-7693-6337>

Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Ica, Perú

Flor Angélica Lavanda Reyes

flavanda@unica.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2785-9790>

Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Ica, Perú

Danis Massiel Ventura Fernández

danis.ventura@unica.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-4525-2714>

Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Ica, Perú

Patricia Paulina Huarancca Contreras

patricia.huarancca@unica.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1358-9817>

Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Ica, Perú

Rosa Elvira Ruiz Reyes

rosa.ruiz@unica.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-5026-1362>

Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Ica, Perú

Hilda Milagritos De la Cruz Chipana

milagritos.delacruz@autonomadeica.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0001-0567-6849>

Universidad Autónoma de Ica, Ica, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.271>

Artículo recibido 9 de febrero 2026 | Aceptado 3 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

RESUMEN

En entornos empresariales dinámicos y competitivos, el liderazgo, especialmente el adaptativo, resulta clave para la sostenibilidad organizacional al facilitar la innovación y la gestión de la incertidumbre. En el Perú, su análisis es fundamental en las MYPES debido a su relevancia en el desarrollo económico. El objetivo del estudio fue analizar la influencia del liderazgo adaptativo en la dirección de las micro y pequeñas empresas peruanas. Para ello, se desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo, con nivel descriptivo-explicativo y diseño no experimental de tipo relacional. La muestra estuvo conformada por 220 MYPES formales de la ciudad de Ica, cuyos gerentes participaron mediante la aplicación de un cuestionario estructurado. Los resultados evidencian que el liderazgo es una práctica generalizada en las MYPES, destacando una valoración positiva del liderazgo adaptativo, ya que el 86% de los encuestados considera que genera beneficios para los trabajadores. Asimismo, se identificó una tendencia hacia estilos de dirección participativos, promoviendo la toma de decisiones compartida, el trabajo en equipo y la empatía organizacional. No obstante, también se observan limitaciones en la planificación formal y en la aplicación homogénea de este enfoque. En conclusión, el liderazgo adaptativo constituye un elemento estratégico para la gestión de las MYPES, al fortalecer su capacidad de adaptación, mejorar el clima organizacional y contribuir a su competitividad en entornos dinámicos.

Palabras clave: Empresas peruanas; Estilos de dirección; Liderazgo adaptativo; Micro y pequeñas empresas

ABSTRACT

Women's participation in micro and small businesses is increasing daily because they can establish and manage them, creating esu for others. In many cases, these are family businesses that have been passed down through generations. Their adaptive leadership allows them to adjust to constant market changes. The research had the general objective of identifying how adaptive leadership affect the management of Peruvian micro and small businesses, year 2024. The state of the art was esulto theories of the two study variables, an appropriate methodological framework was applied, and the data esulto was the esulto f fieldwork applied to entrepreneurs. The quantitative research was descriptive- explanatory in nature and employed a non- experimental, relational design. A random sample of 220 micro and small businesswomen from sectors such as commerce, service and production was used, and a virtual survey was administered to them. Data processing was performed using Spearman' rank correlation coefficient. The results obtained allowed us to conclude that adaptive leadership is successfully related to the management of Peruvian micro and small enterprises.

Keywords: Peruvian companies, Management styles, Adaptive leadership, micro and small enterprises.

RESUMO

Em ambientes de negócios dinâmicos e competitivos, a liderança, especialmente a liderança adaptativa, é fundamental para a sustentabilidade organizacional, facilitando a inovação e gerenciando a incerteza. No Peru, sua análise é fundamental em micro e pequenas empresas (MPEs) devido à sua relevância para o desenvolvimento econômico. O objetivo deste estudo foi analisar a influência da liderança adaptativa na gestão de micro e pequenas empresas peruanas. Para tanto, foi realizado um estudo quantitativo, descritivo-explicativo, não experimental e relacional. A amostra foi composta por 220 MPEs formais na cidade de Ica, cujos gestores participaram respondendo a um questionário estruturado. Os resultados mostram que a liderança é uma prática difundida nas MPEs, destacando-se uma avaliação positiva da liderança adaptativa, visto que 86% dos respondentes acreditam que ela beneficia os funcionários. Além disso, identificou-se uma tendência em direção a estilos de gestão participativa, promovendo a tomada de decisão compartilhada, o trabalho em equipe e a empatia organizacional. Contudo, também foram observadas limitações no planejamento formal e na aplicação consistente dessa abordagem. Em conclusão, a liderança adaptativa é um elemento estratégico para a gestão de micro e pequenas empresas (MPEs), pois fortalece sua capacidade de adaptação, melhora o clima organizacional e contribui para sua competitividade em ambientes dinâmicos.

Palavras-chave: Empresas peruanas; Estilos de gestão; Liderança adaptativa; Micro e pequenas empresas

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por entornos dinámicos, competitivos y en constante transformación, el liderazgo se ha consolidado como un factor determinante para el posicionamiento y sostenibilidad de las organizaciones. Las empresas buscan diferenciarse en el mercado mediante estrategias que les permitan captar y fidelizar clientes, siendo el liderazgo uno de los elementos clave para alcanzar este propósito. En este sentido, Robbins y Judge (2017) definen el liderazgo como la capacidad de influir en los miembros de un grupo para dirigirlos hacia el logro de objetivos comunes, ya sea a partir de la posición jerárquica o de cualidades personales. Esta influencia se materializa a través de procesos comunicativos efectivos, donde el líder no solo orienta, sino que también escucha, motiva e integra a su equipo en la consecución de metas organizacionales.

En este escenario, el liderazgo adaptativo emerge como una respuesta a los desafíos que enfrentan las organizaciones en entornos inciertos. Este enfoque plantea la necesidad de líderes capaces de ajustarse a cambios constantes, gestionar la complejidad y promover la innovación dentro de sus equipos de trabajo. (Valderrama, 2025) A diferencia de los modelos tradicionales, el liderazgo adaptativo enfatiza la

flexibilidad, la capacidad de aprendizaje continuo y la construcción de relaciones colaborativas, lo cual resulta especialmente relevante en contextos donde la rapidez de respuesta y la capacidad de adaptación son factores críticos para la competitividad empresarial (González et al.2026) (Zanetti, 2025).

Por otro lado, las micro y pequeñas empresas (MYPES) desempeñan un rol fundamental en la economía peruana, constituyéndose como un motor clave para la generación de empleo, el desarrollo productivo y la dinamización de los mercados locales (Asis, 2026)(Prado, 2024). Estas empresas se concentran principalmente en regiones como Lima (43,8%), seguida de Arequipa (5,9%), La Libertad (5,3%) y Piura (4,1%), lo que evidencia su importancia en la articulación económica territorial. Además, las MYPES permiten el aprovechamiento de recursos naturales y fomentan la diversificación productiva, contribuyendo a la incursión en nuevos modelos de negocio y al fortalecimiento de la competitividad, tal como lo señalan Altenburg y Eckhardt (2006).

No obstante, la dirección de las empresas en el Perú ha estado históricamente marcada por una predominancia masculina. A nivel general, el 55,9% de las organizaciones son dirigidas por hombres, frente a un 44,1% liderado por mujeres. Esta brecha se amplía en función del tamaño empresarial, siendo más evidente en las grandes empresas, donde el 71,4% de la dirección corresponde a varones. En el caso de las MYPES, si bien la diferencia es menor, persiste una mayor participación masculina (55,8%), lo que refleja patrones estructurales en la distribución del liderazgo empresarial. Esta situación plantea la necesidad de analizar no solo las características del liderazgo en este tipo de organizaciones, sino también las dinámicas de género que influyen en su ejercicio.

En este contexto, resulta pertinente analizar cómo el liderazgo adaptativo se vincula con la dirección de las MYPES peruanas, considerando las particularidades de este sector y los desafíos que enfrenta en términos de competitividad, innovación y sostenibilidad. La capacidad de los líderes para adaptarse a los cambios del entorno, gestionar eficientemente sus recursos y promover la participación de sus equipos puede marcar la diferencia en el desempeño organizacional (Chipana, 2024). Por ello, el presente estudio tiene como objetivo analizar la influencia del liderazgo adaptativo en la dirección de las micro y pequeñas empresas peruanas, con el propósito de comprender cómo este enfoque contribuye a mejorar la gestión organizacional, la toma de decisiones y la capacidad de respuesta frente a entornos cambiantes.

MÉTODO

La presente investigación se desarrolló durante el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2024, bajo un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo-explicativo y un diseño no experimental de tipo relacional. Este enfoque permitió analizar las características de las variables de estudio y establecer relaciones entre ellas sin manipularlas, en concordancia con los objetivos planteados.

La población de estudio estuvo conformada por 220 micro y pequeñas empresas (MYPES) formales de la ciudad de Ica, Perú, de las cuales 120 corresponden a microempresas y 100 a pequeñas empresas. Estas

organizaciones se caracterizan, en su mayoría, por ser de naturaleza familiar, muchas de ellas con origen en emprendimientos iniciados en el ámbito doméstico y posteriormente consolidados a lo largo de generaciones. La muestra coincidió con la población, dado que se trabajó con la totalidad de unidades identificadas. El trabajo de campo se realizó con los gerentes de dichas empresas, quienes en su mayoría son los propios propietarios, permitiendo recoger información basada en su experiencia directa en la gestión empresarial. Cabe destacar que, si bien algunos participantes cuentan con niveles educativos básicos, poseen habilidades técnicas y comerciales relevantes, como diseño, confección y ventas, que han sido determinantes para el desarrollo de sus actividades económicas.

En relación con las variables de estudio, estas fueron sustentadas mediante un análisis documental que incluyó la revisión de artículos científicos, tesis de pregrado y posgrado, así como investigaciones de ámbito nacional e internacional, lo que permitió establecer un marco teórico sólido. Para la recolección de información primaria, se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado que incluyó preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con el propósito de facilitar la participación de los empresarios y obtener información pertinente para el estudio.

Finalmente, los datos recolectados fueron organizados y presentados en tablas, lo que permitió su análisis e interpretación en función de los objetivos e hipótesis planteadas. Este proceso facilitó la formulación de conclusiones y recomendaciones, orientadas a aportar evidencia relevante sobre la problemática investigada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información relevante proporcionada por los gerentes de las micro y pequeñas empresas (MYPES) participantes en el estudio se presenta a continuación de manera sistematizada en tablas, con el propósito de facilitar su análisis e interpretación. Estos resultados reflejan las percepciones, experiencias y prácticas de gestión de los encuestados en relación con las variables investigadas, permitiendo identificar patrones, tendencias y relaciones significativas. Asimismo, la organización de los datos en forma tabular contribuye a una comprensión más clara de los hallazgos, los cuales constituyen la base empírica para la contrastación de las hipótesis planteadas y la posterior discusión de los resultados.

En relación con el ejercicio del liderazgo en las micro y pequeñas empresas, se evidenció que la totalidad de los encuestados (100%) manifestó que siempre ejerce liderazgo dentro de su organización. Este resultado refleja que el liderazgo constituye una práctica inherente a la gestión empresarial en este tipo de unidades económicas, especialmente al tratarse de negocios donde los propietarios asumen directamente la dirección. En este contexto, el liderazgo no solo implica la toma de decisiones operativas, como la organización de compras, asignación de tareas y control de horarios, sino también la capacidad de afrontar situaciones complejas, como las generadas durante la pandemia, donde los empresarios adoptaron estrategias adaptativas como el servicio de delivery y el uso de medios digitales. Este hallazgo pone de manifiesto que

el liderazgo adaptativo ha sido un elemento clave para la continuidad y sostenibilidad de las MYPES. A continuación, se presenta la tabla 1 con mayor información en ese respecto:

Tabla 1. *Liderazgo adaptativo y beneficios para los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Siempre	110	50
	Casi siempre	80	36
	A veces	30	14
	Casi nunca	0	0
	Nunca	0	0
	Total	220	100

En relación con la percepción sobre los beneficios del liderazgo adaptativo, el 50% de los empresarios considera que siempre genera resultados favorables, el 36% que casi siempre y el 14% que solo en algunas ocasiones. En conjunto, estos resultados reflejan una valoración mayoritariamente positiva (86%) de este enfoque, destacando su contribución a la participación de los trabajadores y a la capacidad de adaptación de las MYPES frente a los cambios del entorno.

No obstante, el porcentaje que indica que solo “a veces” se obtienen resultados favorables sugiere que su efectividad no es homogénea en todas las organizaciones. Esto podría estar relacionado con limitaciones en la aplicación del liderazgo adaptativo, particularmente en la capacidad de los directivos para gestionar el cambio y motivar al equipo, lo que evidencia que su impacto depende tanto de las competencias del líder como de la disposición organizacional.

Tabla 2. *Participación del equipo en la toma de decisiones*

	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Siempre	90	41
	Casi siempre	70	32
	A veces	50	23
	Casi nunca	10	4
	Nunca	0	0
	Total	220	100

En relación con la participación del equipo en la toma de decisiones, el 41% de los empresarios indicó que siempre fomenta esta práctica, el 32% que casi siempre, el 23% que a veces y un 4% que casi nunca. En conjunto, el 73% de los encuestados evidencia una tendencia favorable hacia la promoción de la

participación, lo que sugiere que la inclusión de los trabajadores en la generación de ideas contribuye a la solución de problemas y al fortalecimiento de un clima organizacional más colaborativo.

No obstante, la presencia de un 27% que manifiesta una participación limitada (entre “a veces” y “casi nunca”) refleja que aún persisten prácticas más centralizadas en la toma de decisiones. Esto podría estar asociado a estilos de liderazgo tradicionales o a la preferencia por canales de consulta más reducidos, lo que evidencia la necesidad de fortalecer enfoques participativos que potencien el conocimiento del equipo y mejoren la capacidad de respuesta organizacional.

Tabla 3. Identificación de grupos y puntos de vista ante conflictos

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido	Siempre	100	46
	Casi siempre	80	36
	A veces	40	18
	Casi nunca	0	0
	Nunca	0	0
	Total	220	100
		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido	Siempre	100	46
	Casi siempre	80	36
	A veces	40	18
	Casi nunca	0	0
	Nunca	0	0
	Total	220	100

En relación con la identificación de grupos y puntos de vista ante situaciones de conflicto, el 46% de los empresarios manifestó que siempre realiza esta práctica, el 36% que casi siempre y el 18% que a veces. En conjunto, el 82% evidencia una tendencia favorable hacia el reconocimiento de dinámicas internas dentro de la organización, lo que permite gestionar conflictos de manera más efectiva y promover soluciones colaborativas, especialmente en contextos vinculados a la atención al cliente y la toma de decisiones operativas.

No obstante, el 18% que indica que solo “a veces” identifica estas dinámicas sugiere la persistencia de estilos de gestión más centralizados, donde el control recae principalmente en el propietario. Esta situación podría limitar la participación activa del equipo y la incorporación de diversas perspectivas, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer competencias vinculadas al liderazgo adaptativo y a la gestión participativa de conflictos.

Respecto a la capacidad de los líderes para identificar las reacciones de aceptación o rechazo de los integrantes de su equipo de trabajo, se encontró que el 55% de los encuestados indicó que siempre lo hace, mientras que el 45% señaló que casi siempre. Estos resultados evidencian un alto nivel de cercanía y conocimiento interpersonal dentro de las organizaciones, lo cual se explica en gran medida por la naturaleza familiar de muchas MYPES. La identificación de estas reacciones permite a los líderes gestionar de manera más efectiva los cambios organizacionales, fomentar la participación y mantener la motivación del equipo. Asimismo, este comportamiento fortalece la comunicación interna y contribuye a la generación de un clima organizacional favorable, en el que los trabajadores se sienten escuchados y valorados.

Tabla 4. *Conformación de equipos de trabajo*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido		
Siempre	100	45
Casi siempre	90	41
A veces	30	14
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	220	100

En relación con la conformación de equipos de trabajo, el 45% de los empresarios indicó que siempre promueve esta práctica, el 41% que casi siempre y el 14% que a veces. En conjunto, el 86% refleja una tendencia favorable hacia el trabajo en equipo, lo que evidencia su importancia como estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales de manera más eficiente y en menor tiempo, especialmente en contextos donde la coordinación de tareas resulta clave.

No obstante, el 14% que manifiesta que solo “a veces” conforma equipos de trabajo sugiere la existencia de dinámicas organizacionales más informales, particularmente en empresas de carácter familiar, donde las actividades se perciben como obligaciones más que como procesos estructurados de trabajo colaborativo. Esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y promover enfoques más formales de trabajo en equipo que potencien la eficiencia y el compromiso de los integrantes.

Tabla 5. *Implementación de planes y programas*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido		
Siempre	90	41
Casi siempre	70	32
A veces	60	27
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Total	220	100

En relación con la implementación de planes y programas, el 41% de los empresarios indicó que siempre realiza esta práctica, el 32% que casi siempre y el 27% que a veces. En conjunto, el 73% evidencia una tendencia favorable hacia la planificación organizacional, lo que permite optimizar el uso del tiempo y los recursos, así como mejorar la organización de las actividades dentro de las MYPES.

No obstante, el 27% que manifiesta que solo “a veces” implementa planes y programas refleja la presencia de prácticas más reactivas, donde las decisiones se toman en función de las situaciones diarias. Esta dinámica, aunque permite flexibilidad, puede limitar la eficiencia organizacional a largo plazo, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la planificación estratégica como parte del liderazgo en este tipo de empresas.

Tabla 6. *Difusión de la estructura organizacional*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido Siempre	110	50
Casi siempre	90	41
A veces	20	9
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	220	100

En relación con la difusión de la estructura organizacional, el 50% de los empresarios indicó que siempre realiza esta práctica, el 41% que casi siempre y el 9% que a veces. En conjunto, el 91% evidencia una tendencia altamente favorable hacia la claridad organizativa, lo que permite que los trabajadores conozcan sus funciones y responsabilidades, contribuyendo a un mejor desempeño y coordinación dentro de la empresa.

No obstante, el 9% que señala que solo “a veces” difunde la estructura organizacional refleja la existencia de prácticas más flexibles o informales, donde la asignación de tareas se adapta según las necesidades del momento. Si bien esto puede favorecer la polivalencia del personal, también puede generar ambigüedad en los roles, lo que pone de manifiesto la importancia de fortalecer la formalización organizacional para mejorar la eficiencia y la gestión interna.

En cuanto a la planificación eficiente de los recursos disponibles, el 55% de los empresarios manifestó que siempre realiza esta práctica, mientras que el 45% indicó que casi siempre. Este resultado

demuestra una tendencia significativa hacia la gestión responsable y estratégica de los recursos en las MYPES, lo cual es fundamental para optimizar costos, evitar desperdicios y mejorar la rentabilidad. La planificación, en este sentido, se vincula directamente con el liderazgo, ya que implica no solo la organización de las actividades, sino también el compromiso del equipo de trabajo en el uso adecuado de los recursos. Este hallazgo resalta la importancia de la toma de decisiones informadas y la previsión en la gestión empresarial, especialmente en contextos donde los recursos son limitados.

Tabla 7. *Empatía con trabajadores y clientes*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido		
Siempre	100	45
Casi siempre	90	41
A veces	30	14
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	220	100

En relación con la empatía hacia trabajadores y clientes, el 45% de los empresarios indicó que siempre demuestra esta cualidad, el 41% que casi siempre y el 14% que a veces. En conjunto, el 86% refleja una tendencia favorable hacia el desarrollo de relaciones interpersonales positivas dentro y fuera de la organización, lo que contribuye a fortalecer el clima laboral y la fidelización de los clientes.

No obstante, el 14% que manifiesta que solo “a veces” evidencia empatía sugiere que esta práctica puede verse limitada por factores como la integración de nuevos trabajadores o el nivel de cercanía con determinados clientes. Esto pone de manifiesto la necesidad de consolidar la empatía como una competencia clave del liderazgo, orientada a mejorar la comunicación, el compromiso del equipo y la sostenibilidad de las relaciones comerciales.

Discusión

El análisis de los resultados permite reflexionar sobre el papel del liderazgo en el contexto actual de las organizaciones, particularmente en entornos dinámicos y altamente competitivos. En coherencia con lo planteado en la literatura, el liderazgo ha evolucionado desde enfoques tradicionales hacia perspectivas más flexibles e innovadoras, en respuesta a los cambios del mercado y a la necesidad de implementar estrategias adaptativas. En este sentido, los hallazgos del estudio se alinean con la noción de liderazgo adaptativo, el cual se orienta a enfrentar situaciones complejas e inciertas, promoviendo la motivación, la resiliencia y la continuidad organizacional, tal como lo señala Suárez (2025). Esta perspectiva confirma que los líderes actuales deben poseer no solo habilidades técnicas, sino también competencias emocionales y comunicativas que les permitan gestionar equipos de manera efectiva en contextos cambiantes.

Asimismo, los resultados evidencian la importancia de la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la participación del equipo en la toma de decisiones, aspectos que coinciden con los planteamientos de Chiavenato (2009), quien destaca que habilidades como la motivación, la confianza, el uso adecuado del poder y la capacidad estratégica son fundamentales para lograr equipos más eficientes. En concordancia con estos aportes, el estudio reafirma que los líderes que fomentan la escucha activa y consideran las aportaciones de sus colaboradores logran una mejor adaptación organizacional, lo que resulta clave en contextos de constante transformación.

En relación con los estilos de liderazgo, los hallazgos permiten interpretar que los enfoques participativos y consultivos resultan más pertinentes en comparación con los estilos autoritarios, especialmente en organizaciones que requieren innovación y adaptabilidad. Esta interpretación es consistente con lo planteado por Stoner y Freeman (1996), quienes señalan que la dirección administrativa implica influir en el comportamiento de los colaboradores para alcanzar objetivos organizacionales, así como con la clasificación de estilos de dirección que privilegia la participación como mecanismo para mejorar la toma de decisiones. De igual forma, las teorías del liderazgo propuestas por House y Aditya (1997) encuentran respaldo en los resultados, particularmente aquellas relacionadas con el comportamiento y las contingencias, las cuales reconocen que el liderazgo efectivo depende tanto de las características del líder como del contexto en el que se desenvuelve.

Por otro lado, los resultados ponen en evidencia el creciente protagonismo de las micro y pequeñas empresas (MYPES) como motor económico, especialmente en contextos latinoamericanos. Este hallazgo es consistente con las estadísticas del Ministerio de la Producción (2025), que evidencian el predominio de las microempresas en el tejido empresarial peruano. En este escenario, el liderazgo adquiere un rol estratégico, dado que estas organizaciones requieren adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y aprovechar oportunidades de negocio emergentes. En concordancia con Velásquez, Cerón y Rodríguez (2016) y Dini y Stumpo (2020), se reafirma que las MYPES no solo dinamizan la economía, sino que también generan empleo y contribuyen a la sostenibilidad económica a largo plazo.

En este contexto, también se destaca el papel del liderazgo femenino, el cual ha cobrado relevancia en diversos sectores económicos. Los resultados son coherentes con la evidencia que señala que las mujeres han asumido roles de dirección en actividades productivas, comerciales y de servicios, contribuyendo significativamente a la generación de ingresos y empleo. Este fenómeno refuerza la importancia de promover entornos organizacionales inclusivos que potencien las capacidades de liderazgo femenino, especialmente en sectores donde las MYPES tienen una alta participación.

Finalmente, los resultados permiten afirmar que el liderazgo adaptativo, basado en la flexibilidad, el aprendizaje continuo y la gestión efectiva del cambio, constituye un elemento clave para la sostenibilidad organizacional. Este hallazgo confirma los planteamientos de Suárez (2025), así como los aportes de diversos autores que destacan la necesidad de desarrollar capacidades organizacionales orientadas a la

innovación y la mejora continua. En consecuencia, el liderazgo no solo debe entenderse como un proceso de dirección, sino como un factor estratégico que influye directamente en la competitividad, la adaptación y el crecimiento de las organizaciones en entornos cambiantes.

CONCLUSIONES

Los resultados del estudio permiten concluir que el liderazgo constituye un elemento fundamental en la gestión de las micro y pequeñas empresas (MYPES), al orientar las acciones organizacionales y facilitar el cumplimiento de objetivos comunes. La evidencia empírica muestra que los empresarios asumen un rol activo como líderes, lo que favorece la toma de decisiones, la organización de actividades y la consolidación de relaciones basadas en la confianza y la participación. En este sentido, la identificación de los trabajadores con el líder contribuye a generar un clima organizacional armónico, propicio para el desarrollo empresarial.

Asimismo, se confirma que el liderazgo adaptativo desempeña un papel clave en la sostenibilidad y crecimiento de las MYPES, especialmente en contextos de alta incertidumbre. Los hallazgos evidencian que este enfoque permite a los líderes promover la participación del equipo, gestionar el cambio de manera efectiva y fortalecer la capacidad de respuesta frente a situaciones adversas, como las experimentadas durante la pandemia. En este proceso, competencias como la resiliencia, la empatía y la flexibilidad se consolidan como atributos esenciales para transformar los desafíos en oportunidades de mejora.

Por otro lado, los resultados muestran una tendencia hacia estilos de dirección más participativos y democráticos, donde se fomenta la integración de los trabajadores en la toma de decisiones, la conformación de equipos de trabajo y la generación de ideas. Estas prácticas no solo mejoran el desempeño organizacional, sino que también fortalecen la motivación y el compromiso del personal, evidenciando que el reconocimiento y la valoración de los logros individuales y colectivos inciden positivamente en la productividad.

Finalmente, se reconoce que las MYPES peruanas representan un pilar fundamental para la economía nacional, debido a su contribución en la generación de empleo, el impulso de nuevos modelos de negocio y el fortalecimiento del emprendimiento, tanto en jóvenes como en mujeres. En este contexto, el liderazgo adaptativo se posiciona como una herramienta estratégica que no solo mejora la gestión interna de las organizaciones, sino que también potencia su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

REFERENCIAS

- Altenburg, T., y Eckhardt, U. (2006). Combating Marginalization and Poverty through Industrial Development. Productivity enhancement and equitable development: challenges for SME development.
- Asis, P. J. (2025). El financiamiento y su influencia en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso pequeña empresa “Mavít SAC” Puente. https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/42613/FINANCIAMIENTO_RENTABILIDAD_ASIS_LOPEZ_PEDRO_JULIAN.pdf?sequence=1

- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. Editorial McGraw Hill- México. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalveto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chipana, A. J. R. (2024). Los estilos de liderazgo y el impacto en el desempeño financiero de las MYPES en el Perú. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/82be4e3f-9284-44c4-a15b-6931a73908ce/content>
- Dini, M., y Stumpo, G. (2020). “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, Documentos de Proyectos(LC/TS.2018/75/Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- González, G., Conza, J y Castro, D. (2026). Gobernanza Adaptativa y Capacidad Institucional Frente a Crisis Complejas. *Ibero Ciencias-Revista Científica y Académica-ISSN 3072-7197*, 5(1), 1409-1417. <https://doi.org/10.63371/ic.v5.n1.a742>
- House, R. y Aditya R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409 - 473. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4)
- Ministerio de la Producción (2025). Libro Las Mipymes en cifras 2024. Primera Edición Octubre 2025 Perú. https://www.produccionempresarial.pe/wp-content/uploads/2025/11/La-Mipyme-en-Cifras-2024_.pdf
- Prado, R. (2024). Efectos tributarios de micro y pequeñas empresas artesanales (Revisión sistemática). *Revista de Economía del Caribe*, (33), 3. <https://doi.org/10.14482/ecoca.33.564.268>
- Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Perarson Educación S.A. https://eoc.espol.edu.ec/sites/default/files/repositorio/robbins_comportamiento_organizacional_17ed-2017_EXTRACTO.pdf
- Stoner, J y Freeman, R., Gilbert, D. (1996) Libro *Administración*. Editorial Prentice Hall. https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Suárez, P (2025). Artículo El liderazgo adaptativo en 2025. *Revista Recursos Humanos*. <https://revistarecursoshumanos.com/2025/05/23/el-liderazgo-adaptativo-en-2025/>
- Valderrama, S. R. (2025). Liderazgo Adaptativo y Gestión Estratégica en entornos cambiantes: Claves para la sostenibilidad organizacional. *ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE*. <https://assets.zyrosite.com/YleWZOBWqlh3jRpB/libro-administracia3n-inteligente-AE0r5wO9jOhnQQq.pdf#page=64>
- Velásquez, G., Cerón, I y Rodríguez, C (2016). Importancia y participación de las MIPYMES en la economía mexicana. <https://shs.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-3-page-43?lang=es>
- Zanetti, M. L. (2025). Gerencia adaptativa y prospectiva en organizaciones odontológicas: Un enfoque complejo bajo escenarios de incertidumbre. *Aula Virtual*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17899591>