



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL LIDERAZGO COMO
FACTOR RELEVANTE PARA LA GESTIÓN DE
CALIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS
DEL SECTOR COMERCIO, RUBRO VENTA DE
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DEL DISTRITO
DE HUARAZ, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.**

AUTORA:

BACH. VERAMENDI ROJAS YULY BETZY

ID ORCID: 0000-0003-3677-8319

ASESOR:

Mgtr. SIMON POMA ANCCASI

LIMA – PERÚ

2019

1. Título del proyecto de investigación

Propuesta de mejora del liderazgo como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018

.

2. Equipo de trabajo

AUTORA:

Bach. Veramendi Rojas Yuly Betzy

ID ORCID: 0000-0003-3677-8319

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Estudiante Pregrado
Lima, Perú

ASESOR

Mgtr. Simón Poma Anccasi

ORCID: 0000-0001-6594-8650

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables,
Financieras y Administrativas, Escuela Profesional de Administración, Lima, Perú

JURADOS

Dra. Carmen Rosa Zenozain Cordero

ORCID: 0000-0001-6079-2319

Lic. Adm. Víctor Hugo Espinosa Otoyá

ORCID: 0000-0002-7260-5581

Mgtr. Juan Pablo Meza de los Santos

ORCID: 0000-0001-8852-1342

3. Hoja de firma de jurado y asesor

Dra. Carmen Rosa Zenozain Cordero

Presidente

Lic. Adm. Víctor Hugo Espinosa Otoyá

Miembro

Mgr. Juan Pablo Meza de Los Santos

Miembro

Mgr. Simón Poma Ancasi

Asesor

4. Hoja de Agradecimiento

Agradezco a Dios por guiarme en este camino.

A mis docentes de la ULADECH por darme los conocimientos necesarios.

A mis compañeros de clase que se han mantenido en esta lucha por obtener el grado.

A mis padres por darme el apoyo incondicional.

5. Hoja de Dedicatoria

A Dios que siempre me guía en este arduo camino de la vida.

A mis padres con todo mi amor, porque se lo merecen todo.

6. Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Proponer las mejoras del liderazgo como factor relevante para la mejora de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018. Del mismo modo, la investigación fue de tipo cuantitativa, no experimental, descriptiva y transversal. Para llevarla a cabo se escogió una muestra poblacional de 18 establecimientos de venta de materiales de construcción que tuvieron disposición de responder la encuesta a quienes se les realizó un cuestionario de 34 preguntas relacionadas a las variables de investigación. Los resultados obtenidos fueron: sobre los representantes de las MYPE. 61.1% tienen más de 40 años de edad. 72.2% son de sexo masculino. 33.3% tienen grado de instrucción tanto secundaria, técnica y superior y 61.1% son dueños. Sobre las MYPE: 50.0% tiene de 6 a 10 años en el mercado. 100% tienen entre 1 a 5 trabajadores. 100% de ellas está formalizada. 100% de ellas figuran como persona natural Sobre la gestión de calidad: El 100.0% de valores porcentuales del nivel de la gestión de calidad es bueno. 100% en la dimensión planificar tienen un nivel bueno. 88.9% control de la calidad es de nivel bueno. 100% la mejora de la calidad es buena. Sobre el liderazgo: 100.0% de las empresas tienen un nivel regular y bueno. 55.6% de percepción es Bueno. 72.2% del liderazgo autocrático es bueno. 61.1% del liderazgo liberal lo aplica de manera regular

Palabras Claves: Gestión de Calidad, Liderazgo, Materiales de construcción.

Abstrac

The present research work had as a general objective: To propose leadership improvements as a relevant factor for the improvement of quality management in the micro and small companies of the commerce sector, heading of construction materials sale of the district of Huaraz, 2018. Of the same Thus, the research was quantitative, non-experimental, descriptive and transversal. To carry it out, a population sample of 18 establishments selling construction materials was chosen that were willing to answer the survey to those who were asked a questionnaire of 34 questions related to the research variables. The results obtained were: on the representatives of the MYPE. 61.1% are over 40 years old. 72.2% are male. 33.3% have both secondary, technical and higher education and 61.1% own. About MYPE: 50.0% are 6 to 10 years old in the market. 100% have between 1 and 5 workers. 100% of them are formalized. 100% of them are listed as a natural person About quality management: 100.0% of percentage values of the level of quality management is good. 100% in the planning dimension have a good level. 88.9% quality control is of a good level. 100% quality improvement is good. On leadership: 100.0% of companies have a regular and good level. 55.6% perception is good. 72.2% of autocratic leadership is good. 61.1% of liberal leadership applies it on a regular basis

Keywords: Quality Management, Leadership, Building Materials.

7. Contenido

1. Título del proyecto de investigación.....	ii
2. Equipo de trabajo	iii
3. Hoja de firma de jurado y asesor	iv
4. Hoja de Agradecimiento.....	v
5. Hoja de Dedicatoria.....	vi
6. Resumen.....	vii
7. Contenido.....	ix
8. Índice de tablas.....	x
9. Índice de figuras	xi
I. Introducción.....	12
II. Revisión de literatura.....	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Bases teóricas de la investigación.....	21
2.3 Marco conceptual	43
III. Metodología	45
3.1 Diseño de la investigación.....	45
3.2 Población y muestra.	45
3.3 Operacionalización de las variables.....	46
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	48
3.5 Plan de análisis.	48
3.6 Matriz de Consistencia	49
3.7 Principios éticos	50
IV. Resultados	52
4.1 Resultados	52
4.2 Análisis de los resultados	68
V. CONCLUSIONES	74
Referencias bibliográficas	77
Anexos	83
Anexo 1. Cuestionario.....	83
Anexo 2: Directorio de las MYPE.....	85
Anexo 3: propuesta de mejora.....	86

8. Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de las variables	48
Tabla 2	Matriz de consistencia	50
Tabla 3	Edad de los representantes de las MYPE	53
Tabla 4	Género de los representantes de las MYPE	54
Tabla 5	Grado de instrucción de los representantes de las MYPE	55
Tabla 6	Cargo en la empresa de los representantes de las MYPE	56
Tabla 7	Tiempo en el mercado	57
Tabla 8	Número de trabajadores en la MYPE	58
Tabla 9	Formalización de la empresa	59
Tabla 10	Tipo de constitución empresarial	60
Tabla 11	Nivel de percepción del liderazgo de la MYPE	61
Tabla 12	Nivel de percepción del liderazgo democrático	62
Tabla 13	Nivel de percepción del liderazgo autocrático	63
Tabla 14	Nivel de percepción del liderazgo liberal	64
Tabla 15	Nivel de percepción de la gestión de calidad	65
Tabla 16	Nivel de percepción de planificar la calidad	66
Tabla 17	Nivel de percepción del control de la calidad	67
Tabla 18	Nivel de percepción de la mejora de la calidad	68

9. Índice de figuras

	Pág.	
Figura 1	Edad de los representantes de las MYPE	53
Figura 2	Género de los representantes de las MYPE	54
Figura 3	Grado de instrucción de los representantes de las MYPE	55
Figura 4	Cargo en la empresa de los representantes de las MYPE	56
Figura 5	Tiempo en el mercado	57
Figura 6	Número de trabajadores en la MYPE	58
Figura 7	Formalización de la empresa	59
Figura 8	Tipo de constitución empresarial	60
Figura 9	Nivel de percepción del liderazgo de la MYPE	61
Figura 10	Nivel de percepción del liderazgo democrático	62
Figura 11	Nivel de percepción del liderazgo autocrático	63
Figura 12	Nivel de percepción del liderazgo liberal	64
Figura 13	Nivel de percepción de la gestión de calidad	65
Figura 14	Nivel de percepción de planificar la calidad	66
Figura 15	Nivel de percepción del control de la calidad	67
Figura 16	Nivel de percepción de la mejora de la calidad	68

I. Introducción

El sector construcción en el Perú es uno de los sectores que más le ha reportado al PBI del país, conjuntamente con otros sectores como el extractivo. Dicho sector ha experimenta un crecimiento considerado en las últimas décadas desde la aparición en los años 2000 mil del programa Mi Vivienda. A junio de 2019, el sector construcción registró un crecimiento del 12%, ello impulsado por los juegos panamericanos 2019 (Agencia Reuters, 2019). Esta coyuntura se replica a nivel nacional, pero ello también viene secundado por el crecimiento económico, teniendo en cuenta que la vivienda es una de las necesidades que los peruanos requerimos cubrir y satisfacer, entonces en una condición económica adecuada las familias construyen sus viviendas.

Teniendo en cuenta este contexto, es menester mencionar que las empresas que se dedican al abastecimiento de materiales de construcción, dentro de ellas las ferreterías y almacenes de venta de materiales son las llamadas el abastecimiento de la construcción de tales obras. Por lo tanto, es importante que la gestión en forma general de la organización sea la adecuada. En tal sentido en esta investigación se abordará el tema de la gestión de calidad, desde el punto de vista del liderazgo asumido por los dirigentes, administradores o gerentes de estas organizaciones. El liderazgo se abordará desde el punto de vista de la dirección al interior de la organización, es decir la manera como los directivos emplean su don de mando o el estilo de liderazgo que aplican, teniendo en cuenta las motivaciones internas y externas a los trabajadores inmersos en este tipo de trabajo. Al respecto se puede decir que mejorando el estilo de liderazgo se puede mejorar también la gestión de calidad de la empresa. Es por ello que esta investigación se centra en las dos variables mencionadas

Sobre el planteamiento del problema, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), es “afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (p. 6). Es decir, este apartado debe tener la debida importancia que se merece porque prácticamente se convierte en la columna vertebral de la investigación, donde se explica la problemática, se plantea el problema y se define los objetivos y mucho más aún se le da la relevancia merecida y la razón por la que se realiza la investigación.

La problemática descrita líneas arriba se tradujeron en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las mejoras del liderazgo como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018?

Proponer las mejoras del liderazgo como factor relevante para la mejora de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018

El objetivo general se ha desagregado en tres objetivos específicos que a continuación se mencionan:

- Identificar los factores relevantes del liderazgo para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018.
- Describir los factores relevantes del liderazgo para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018.
- Elaborar la propuesta de mejora del liderazgo como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de

materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018.

La justificación teórica se debe a que es una oportunidad en primer lugar para presentar los conocimientos aprendidos en el transcurso de aprendizaje de la universidad, el cual se plasmará en un análisis del sector y una propuesta de mejora en el tema de gestión de calidad en una MYPE que previamente se determinará. Esta investigación es relevante porque se pretende aplicar los principios de gestión de calidad y la teoría de liderazgo para poder aplicar la propuesta de mejora. En tal sentido, se tendrá en cuenta la teoría situacional de liderazgo, la teoría de Herzberg sobre la motivación y la gestión de calidad de Juran (1992).

Se justifica teóricamente porque al finalizar se obtendrá un documento que le servirá de manera general a las MYPES del sector, a los estudiantes e investigadores que estudien las mismas variables y en sectores parecidos y de manera particular a la empresa que se tomará como muestra para aplicar la propuesta de mejora.

La metodología empleada en esta investigación es de estudio de caso, lo cual permitirá aplicar un método práctico de aplicar conocimientos teóricos plasmados en una propuesta de mejora. Al inicio se comenzará con una descripción de los aspectos más importantes y relacionados al liderazgo y a la gestión de calidad.

II. Revisión de literatura

2.1 Antecedentes

Los antecedentes mencionados en esta investigación han sido tomados de tesis relacionadas al tema y teniendo en cuenta las variables de investigación, en tal sentido serán de orden nacional e internacional.

Antecedentes internacionales

A nivel internacional, se tiene la tesis de Mejía (2016), quien en su tesis denominada: “Propuesta para mejorar el servicio al cliente de las empresas de ferretería y tlapalería de la heroica ciudad de Huajapan de León, Oaxaca, para impulsar su competitividad”, la autora tuvo como objetivo general diseñar una propuesta de mejora al servicio al cliente en las empresas de ferretería de este estudio. Para este estudio, la metodología empleada fue de enfoque cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo.

En esta tesis la autora realiza una investigación y encuentra muchos aspectos de mejora en la organización con respecto al servicio al cliente por lo que realiza una propuesta al respecto. Finalmente, la investigadora llegó a las siguientes.

Se plantea la propuesta para mejorar el servicio al cliente. La aplicación de gestión de calidad ha permitido la resolución de problemas a las necesidades de los clientes de forma más rápida.

Del mismo modo, Riofrío (2016) en su tesis: “Estudio de mercado para determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa IVAN BOHMAN C.A., para crear un plan de gestión de calidad al cliente en la ciudad de Guayaquil”, tuvo como objetivo general determinar mediante un estudio de mercado, el nivel de satisfacción de los

clientes de la empresa y presentar un plan de mejora de la calidad del servicio. El estudio fue de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

En esta investigación se define los aspectos más importantes que determinar la satisfacción de los clientes de la empresa en estudio, ello permitió presentar algunas recomendaciones de mucha utilidad para la empresa. Llegando a los siguientes resultados: El 80% de los clientes encuestados considera que el servicio que brinda la empresa es rápido. El 83% de los clientes encuestados manifestaron que el personal de mostrador tiene buena predisposición. Finalmente. Que un plan de mejora de la calidad permitirá hacer más competitiva a la empresa.

Rodríguez y Pinzón (2016), realizaron una investigación sobre: “Diagnostico para determinar la aplicación del sistema de gestión de calidad en las PYMES de Ocaña”. Cuyo objetivo es identificar las PYME donde se puede aplicar la gestión de calidad. En tal sentido, la tesis fue descriptiva, documental, no experimental.

En esta investigación se identificó la existencia de la necesidad de aplicar la gestión de calidad en las empresas de este estudio, porque se encontró diferentes aspectos de mejora en los procesos. Los resultados son los siguientes: 50% de las empresas tiene entre 1 a 20 trabajadores. 100% de las empresas son formales. 86% tienen más de 8 años de funcionamiento. 56% de las MYPE no aplica gestión de calidad. 25% de las empresas busca brindar un mejor servicio con la gestión de calidad. Finalmente se

Que la gestión de calidad puede mejorar las condiciones actuales de las empresas en estudio.

Antecedentes nacionales

Al respecto, Alva y Mauricio (2017), en su tesis denominada: “La calidad del servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de la ferretería J & A E.I.R.L., Bagua 2017”, esta tesis tuvo como objetivo determinar de qué manera la calidad del servicio influye en la satisfacción de los clientes de la empresa en estudio. En cuanto al tipo de investigación, esta fue de tipo explicativa.

En esta investigación se halló que la calidad del servicio fue necesario mejorar debido algunas quejas de los clientes, lo que permitió identificar donde se encuentran los aspectos de mejora del servicio. Los resultados muestran que la satisfacción de los clientes que acuden a la ferretería J&A E.I.R.L. depende de la calidad de servicio que se brinda en dicho establecimiento.

Los clientes se encuentran satisfechos con los elementos tangibles que muestra la organización. La empresa tiene una respuesta rápida de atención antes sus clientes. Finalmente, los clientes se encuentran satisfechos con los productos y servicios de la ferretería en estudio.

More (2017), en su tesis titulada: “Caracterización del liderazgo y la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas elaboración y venta de chifles en el distrito de Sullana año 2017”. El objetivo fue caracterizar los estilos de liderazgo que emplea las empresas en estudio para mejorar la gestión de calidad. El estudio fue descriptivo, no experimental y transversal.

En esta tesis el liderazgo es importante para la gestión de la organización, aspecto que sobre sale en las características de la gestión de estas empresas. Los resultados más importantes fueron: El 50% considera que el liderazgo más importante es el horizontal.

100% escucha a sus trabajadores para tomar decisiones. 100% de los directivos reconoce el esfuerzo y rendimiento de los trabajadores. 100% considera que el liderazgo resuelve problemas, mejora la productividad y aumenta el compromiso de los trabajadores.

La mayoría de las empresas considera que la empresa brinda un servicio de calidad. La totalidad considera que la gestión de calidad trae beneficios a la empresa. La mayoría percibe que los clientes se sienten más satisfechos con la gestión de calidad.

Zelada (2016), en su tesis denominada: “Atención al cliente y su influencia en el nivel de ventas de la ferretería Solano E.I.R.L. en el primer semestre del 2016 del distrito de Trujillo”, tuvo como objetivo general determinar si el nivel de ventas era producto de la influencia de la atención al cliente. Esta tesis fue de tipo transaccional, causal y de corte transversal.

En esta investigación se identificó algunas oportunidades de mejora de la ferretería en estudio para mejorar sus niveles de ventas. Es así, que la autora llega a los siguientes resultados: El 42% de las personas encuestadas califican la atención recibida por el personal como regular. La rapidez en la atención por parte del personal de ventas es en un 45% malo. En cuanto a la calidad de los materiales son buenos en la ferretería. En cuanto a la variedad de productos el 40% de los clientes manifiestan que es regular. El 38% de los clientes afirma que la ferretería cumple con los requerimientos.

Los propietarios de las MYPE perciben que tienen un servicio de atención al cliente que aún falta mejorar. Del mismo modo deben mejorar en la rapidez en la atención. Así también deben mejorar la calidad de sus productos, por lo que la conclusión final es que se debe mejorar la gestión de calidad en las ferreterías.

Antecedentes locales

Tamara (2018), presentó una tesis denominada: “Gestión de calidad con el uso del liderazgo transformacional en las micro y pequeñas empresas constructoras, rubro obras de ingeniería civil de la ciudad de Huaraz, 2017”. El objetivo de esta investigación fue identificar si el liderazgo transformacional tiene influencia en la gestión de calidad de las empresas en estudio. La metodología fue descriptiva, sin manipular las variables y empleo una encuesta para recaba información.

En cuanto a los resultados presentados fueron: 48% de los empresarios tiene entre 31 a 50 años de edad. 74% es de sexo masculino. 68% tienen educación superior. 54% es administrador de la empresa. 54% de las empresas tienen entre 6 a 10 años en el mercado. 40% tienen entre 1 a 5 trabajadores y 44% tienen más de 11 trabajadores. 100% se encuentra formalizada. 42% de las empresas se plantean objetivos de calidad. 30% realiza las actividades de acuerdo a los planes. 56% realiza un proceso de supervisión en los procesos. 86% de los empleados confía en el liderazgo de su jefe. 16% de los empresarios realiza promociones a sus trabajadores. 32% realizan actividades de camaradería. 24% realiza actividades para mejorar el bienestar de los trabajadores.

La mayoría de las empresas percibe que cumple con gran parte de los principios de la gestión de calidad, pero sienten que pueden mejorar aún más para ser más competitivas en un sector que existen muchas empresas que venden materiales de construcción.

Chávez (2018), hizo una investigación sobre “Gestión de calidad con el uso del liderazgo carismático en las micro y pequeñas empresas del rubro obras de ingeniería civil de la ciudad de Huaraz, 2017”. El objetivo fue identificar si el liderazgo

carismático tiene influencia en la gestión de calidad de las empresas en estudio. La metodología fue descriptiva, de alcance no experimental y transeccional.

Los resultados presentados son: 80% tienen entre 31 a 50 años de edad. 80% es de sexo masculino. 57% tienen educación técnica. 63.33% son dueños de la empresa. 53.33% de las empresas tienen entre 4 a 6 años de funcionamiento. 96.67% tiene entre 1 a 5 trabajadores. 100% son formales. 63.33% de las empresas muy pocas veces definen sus objetivos a alcanzar. 63.33% muy pocas veces planifica lo que va hacer. 60.0% algunas veces maneja eficientemente sus recursos. 60.0% algunas veces evalúa los resultados. 56.67% algunas veces implementa medidas correctivas frente a los problemas identificados. 27% de los directivos muestra confianza en sí mismo cuando realiza sus actividades en la empresa. 36.67% de los trabajadores acatan las órdenes de manera fidedigna de sus jefes. 23.33% de los directivos siempre muestra valores morales frente a sus trabajadores.

Los directivos casi siempre logran los objetivos de la empresa. La mayoría de los directivos muestra liderazgo y capacidad de decisión en la empresa. Así también motiva a sus trabajadores a realizar un servicio de calidad en las MYPE.

En el aspecto local se tiene la tesis de Salazar (2016), quien en su tesis denominada: “Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de promoción de ventas en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco (bodegas) del distrito de Huaraz, 2016”, la autora tuvo como objetivo general describir las características de la gestión de calidad bajo según el área de estudio. El tipo y nivel de investigación fue descriptiva, cuantitativa y transeccional

El 46.2% de las MYPE encuestadas pertenecen a varones, mientras que el 53.8% son mujeres. En cuanto a la publicidad y marketing manifestaron que realizan muy pocas estrategias al respecto. Finalmente.

Que es necesario que se haga una planeación basada en la gestión de calidad. Pues cuentan con muchas deficiencias en sus procesos y además manifiestan que deben incluso mejorar la rapidez y la atención del servicio al cliente.

2.2 Bases teóricas de la investigación

La literatura que se explica a continuación se aboca a las que se emplearán para sustentar las variables de investigación, en este caso el liderazgo y la gestión de calidad.

2.2.1 Teoría del liderazgo

El liderazgo está compuesto por distintas habilidades directivas o relacionadas con la gerencia en la manera como una persona puede influir de manera significativa en otra persona o colectivo, indistintamente si es en su personalidad, desempeño laboral, entre otros espacios, logrando motivarlos para que se desempeñen de una manera entusiasta en la colaboración del trabajo arduo para logra el cometido, meta u objetivo.

Este concepto engloba varias acciones complejas como lo serian la capacidad de delegar funciones o roles, motivar, incentivar, gestionar, promover, evaluar desempeños tanto del recurso humano como el desarrollo del mismo proyecto en ejecución para que se su realización de manera, eficiente y eficaz. Además, el liderazgo también permite que el líder aprenda o tome otras perspectivas de los demás integrantes de equipo, pues es de humano equivocarse y no saberlo todo, esta asimilación de las diversas experiencias y aportes de cada individuo le permite al líder

tener otras ideas para diversas tareas y actividades y obviamente él tiene la decisión final.

Rodríguez (2015), expresa que el liderazgo “es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas” (p.16), por otro lado, Ayoud (2011), “lo definen como el proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de los objetivos compartidos” (P.25).

Agüera (2004) menciona que el liderazgo “es una acción individual cuyas consecuencias repercuten en todo el sistema social y, por ende, crea vínculos que por naturaleza no son efímeros ni superficiales” (p.24). También acota que “es el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo al éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales” (p.24).

El término liderazgo infiere a la influencia que se ejerce en las demás personas con el fin de incentivarlas para que laboren de manera motivadas para lograr objetivos comunes trazados. En otras palabras, es la función que ejerce una persona que se divide del resto de grupo, organización o equipo enfocados para el cumplimiento de metas generales y de beneficios múltiples en cuanto a las personas.

Si hablamos de líder para de ser la acción a ser una labor, el desempeño del líder se fija en la focalización de objetivos y lograr que el resto de las personas lo apoyen para el desarrollo y cumplimiento de los mismos.

2.2.1.1 Tipos o estilos de liderazgo

Existen muchos estilos de liderazgo que el directivo asume para poder administrar la persona y a la empresa que dirige. Al respecto, White y Lippitt (De Los Ángeles, 2007, p. 313), presentan tres estilos de liderazgo: democrático, autocrático y libre.

Liderazgo democrático o participativo. Este es un tipo de liderazgo que permite la participación de los trabajadores. En este caso las decisiones o estrategias que se toman son debatidas y compartidas entre los miembros de la organización y apoyadas por el líder o jefe del equipo. Se emplea un conjunto de técnicas respaldadas por el líder para mantener la cohesión entre ellos. Todas las ideas son bienvenidas y compartidas. Cada miembro se hace responsable porque desarrolla ese sentido y finalmente la calidad de las decisiones y objetivos son mejores e incluso la productividad se eleva.

Liderazgo autocrático. En este estilo el líder no hace participar a los empleados, es él quien toma las decisiones sin consultar a nadie porque no les tiene confianza. Considera que la remuneración que les da a sus trabajadores les da derecho a ser sueños de ellos y es la única motivación que ellos tienen para trabajar. El líder es quien da las directrices, las órdenes, es quien dice qué es lo que se debe hacer. En cuanto al nivel productivo éste es óptimo, pero solo cuando está el líder.

Liderazgo liberal. Este estilo es opuesto a los anteriores, en este caso el líder tiene poca participación, hay libertad para que los miembros tomen decisiones grupales o de manera individual. En algunos casos se vuelve en una anarquía total, otra de las características es que el líder no confía en sus capacidades. Por otro lado, también se afirma que este tipo de liderazgo es intencional porque se confía en la capacidad de los empleados y el líder es quien toma la última decisión en algunos casos específicos. Por

lo general es aplicable a grupos especializados donde el conocimiento y su experiencia es parte de la decisión.

2.2.1.2 Tipos de autoridad

Para Weber (2000) citado por Agüera (2004), la autoridad “implica el poder que depende del reconocimiento de que una persona tiene derecho a tomar decisiones por los demás” (p. 41). En otras palabras, la autoridad es el derecho formal que da el cargo para mandar sobre los subordinados. Weber describe tres tipos básicos de autoridad:

Autoridad tradicional. Este tipo de autoridad es delegada por la costumbre y sustentada por la ley cuando la persona hereda tal posición. Este es el caso de los reyes y príncipes.

Autoridad carismática. Esta autoridad deviene de las características específicas de las personas, es como un don natural que los hace influyentes en los demás.

Autoridad racional – legal. Esta es fundamentada por un conjunto de normas y/o leyes, es distinta a las anteriores porque nace de un cargo otorgado a una persona. Es decir, la autoridad no la tiene la persona sino por el cargo que ostenta.

2.2.1.3 La motivación en los trabajadores

La motivación es el impulso que tienen las personas para realizar proezas o cualquier objetivo que se proponga. Para el autor La Calle (2016), la motivación se refiere a la “activación y mantenimiento del ánimo del trabajador para el cumplimiento de un fin determinado” (p. 15). En otras palabras, el autor explica que los trabajadores que alcanzan altos estándares de resultados son producto de la motivación, ello hace que la empresa se beneficie porque dicha actitud les trae rentabilidad.

Charleux y Loubat (2016), también define a la motivación como “aquella fuerza que impulsa a actuar” (p. 10). Este tipo de motivación es una motivación interna, pero

también existe aquella que viene de afuera del individuo. Para Loufatt (2014), “la motivación es el resultado de determinados factores, variables, razones o situaciones que van a influir en el comportamiento del individuo” (p. 66).

De acuerdo a Manes (2014), los factores que motivan a las personas pueden venir de dos fuentes, estos pueden ser internos o externos o también se les conoce como factores o motivadores.

Factores internos. También llamados factores intrínsecos o motivación intrínseca, TIMMS (2015), menciona que “es un activador de la conducta” (p. 88), de acuerdo a este autor la motivación nace en el interior de la persona y es la sensación de satisfacción de hacer lo que está haciendo, lo hace con gusto y placer. Chávez (2015), afirma que “la motivación intrínseca la genera el mismo trabajador, su origen obedece a aspectos relacionados a los valores y de intereses personales del trabajador que distan mucho de los estímulos que pueda dar la empresa” (p. 100). De acuerdo a ello, la empresa solo debe proporcionar los equipos, las herramientas y el ambiente adecuado para que el trabajador realice su trabajo de manera satisfactoria. La dimensión intrínseca; para Fernández (2017), “es la pasión con la que se realiza el trabajo, motivación que nace en él y concluye sintiéndose satisfecho con el trabajo que realiza porque lo ejecuta bien” (p. 76). Del mismo modo Bruce (2014), la define como todo “aquello que nos impulsa a obtener aquello que nos atrae. En tal sentido, cualquiera cosa que emprendamos está enfocado a obtener un objetivo personal futuro” (p. 15). En ese contexto, existen cuatro formas para que el trabajador obtenga incentivos intrínsecos: a) referidas a las funciones del trabajador que realiza en la empresa y que se le infiere satisfacción personal además de la sensación de que está avanzando, b) actividades realizadas con el equipo de trabajo que produzcan cohesión, camaradería,

compañerismo entre ellos, c) participación en el desarrollo de objetivos de la empresa, es importante que el trabajador se sienta parte de la empresa y que esta la valore como tal, d) Disfrutar de los beneficios que otorga el cumplimiento de las metas de los trabajadores.

Factores externos. También llamado motivación extrínseca; son todos aquellos factores exógenos que impelen al trabajador a obtener las metas en la organización y viene dado por el ambiente propicio, los equipos, herramientas, materiales y todo aquello que el trabajador necesita para realizar una labor eficiente. Para TIMMS (2015), este tipo de motivación está referida al “conjunto de estímulos que provienen de recompensas externas, estas pueden ser los elogios, una remuneración atractiva, una promesa de ascenso o cualquier estímulo cuyo origen este fuera del alcance del individuo” (p. 89).

2.2.2 Gestión de la calidad

El término calidad es utilizado para denominar la capacidad que tiene un objeto o servicios en cuanto a la satisfacción de necesidades que ofrece a sus demandantes ya sean de carácter explícitas e implícitas, siempre en concordancia con las líneas establecidas para su evaluación o comparación. Es importante resaltar que la calidad va ser vista de diferentes maneras, pues cada sujeto tiene una perspectiva propia y distinta al resto, aun y cuando sean comparados con otros productos o servicios de su misma especie, siempre variaran según las necesidades y aspectos de cada demandante.

Publicaciones Vértice S.L. (2008), define la calidad “como el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para

satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes (p.1).

La definición de calidad puede ir dirigida a muchos ámbitos como por ejemplo a la calidad de vida del hombre, también definido como la asimilación de los recursos necesarios para tener cabida a determinados bienes y servicios básicos. Claret y Arciniegas (2015), expresan que “la calidad de un bien o servicio no se decreta: se crea y se produce” (p.19). Y así tener acceso a él para la satisfacción de diversas necesidades.

En cuanto a la calidad de vida se puede hacer el nombramiento del agua que tomamos o la calidad del aire que respiramos, que si tienen puntos de comparación en cuanto al aire y agua de otros países según los criterios establecidos en cada nación. También es comparativa a los parámetros ideales de estos recursos en relación a otros países.

Otra utilización del concepto de calidad seria en cuanto al servicio suministrado en cualquier empresa, institución u organización es vinculada directamente a sus cualidades en relación a la idea relacionada de satisfacción que se tenga. Usualmente va dirigida en cuanto a la cualidad y durabilidad del servicio o bien. La calidad, en relación a los productos y servicios, ha adquirido varios enfoques, tales como: similitudes en precio, características, si se ajustan o no a las exigencias del cliente, beneficios, debilidades entre otros más.

Publicaciones Vértice S.L. (2008), hace énfasis en que “la calidad es nivel de exigencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad” (p.1). Además, expresa que “el concepto de calidad no es sinónimo de lujo, ni de alcanzar el nivel superior de una

de una categoría de producto. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando satisface la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente.” (p.2).

Como ya se mencionó antes son las cualidades de los objetos o servicios que son de buena elaboración, fabricación o procedencia, este término describe lo bueno, por definición, todo aquello que va referido a calidad presume un buen cometido. Todo lo que posee un adjetivo de calidad presume que ha pasado por una cadena de pruebas que dan la garantía de que es inmejorable, es decir óptimo. También se puede resumir en cuanto a las condiciones del producto ya elaborado para la cual nos muestra que tan bueno o malo puede ser.

La calidad de un servicio o producto se sitúa en campos como la mercadotecnia en cuanto a las características visibles de diversos criterios, revelando la importancia y condiciones en las cuales se fabricaron, elaboraron o se brindaron. En muchas empresas de diferentes rubros cuando manufacturan productos en gran proporción, produciendo una cantidad representativa con materia prima de excelente calidad, como resultado de ello, el precio con el que se ofrece al mercado muestra un gran compromiso por parte del consumidor cuando lo adquiere, haciendo un paréntesis en los estratos sociales, es decir este producto va dirigido a un grupo selecto de la población, de allí la mayoría de las empresas fabrican un producto “b” con menos estándares de calidad, con materiales más económicos pero con las mismas funcionalidades pero de menor valor y así abordar otra parte del mercado.

Muchos productos son evaluados según el precio, mientras más costosos de mejor calidad tienen que ser, también la trayectoria de los productos en el tiempo juega su papel, haciendo posible que las personas lo adquieran sin importar mucho el precio sea mínimo o costoso ya su referencia da rasgos en cuanto a la calidad.

Para abordar ahora el tema de calidad, también es importante definirlo como tal, para Pérez (2004), es “hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)” (p.111).

La definición gestión de calidad en términos generales va dirigida a garantizar que toda empresa, institución u organización en los productos o servicios que preste sean lo más consistentes seguros en cuanto a la calidad, cualidades, etc. Dentro de la gestión de calidad intervienen cuatro procesos importantísimos como lo son: planificación o planeación de la calidad, el control de la calidad, aseguramiento de la calidad y mejoras en la calidad.

Por tal motivo se toma como referencia una cita de Udaondo (1992), en la cual expresa “Que debe entenderse por gestión de calidad el conjunto de caminos mediante se consigue la calidad; incorporándolos por tanto al proceso de gestión...la gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente” (p.5).

Usualmente encerramos la gestión de calidad en limitados usos como la calidad de un producto o servicio, la satisfacción de los consumidores, y se olvida la importancia de los medios para adquirirla, razón por la cual, esta modalidad utiliza al fortalecimiento de la calidad y el control de los procesos para lograr una calidad más consistente.

Conociendo que la gestión de calidad conforma un grupo de acciones ejecutadas por la organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados en relación con la calidad de los productos ofrecidos, al mismo tiempo forma parte de la gestión empresarial, y se aplica en distintos ámbitos como: gestión de recursos humanos,

gestión ambiental, gestión financiera, gestión social, entre muchas más. No está demás hacer mención en que la gestión de calidad en cualquier empresa, institución u organización debe cubrir las necesidades de los clientes.

La implementación de un sistema de gestión de calidad es de vital importancia para una empresa u organización puesto que la ayuda a optimizar sus procesos, mediante una fijación y proposición de una mejora continua. Muchos asumen que este proceso o plan es una pérdida de dinero, recursos, energía y tiempo, sin saber que es un mal necesario porque este proceso le va a permitir a cualquier empresa u organización saber o controlar la manera que la cual se están produciendo o fabricando los productos o los servicios que brinda dicha institución en cuanto a estándares de calidad, que no sean defectuosos y sobre todo que cumplan con los lineamientos básicos, trayendo con ellos un sinnúmero de beneficios para la organización.

Para complementar lo expuesto antes Camisón, Cruz y González (2006), “concibe la gestión de calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo” (p.50).

2.2.2.1 Trilogía de Juran

Joseph M. Juran nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania, y se residió en Estados Unidos en 1912. Graduado en ingeniería y leyes, escaló hasta lograr ocupar los puestos de gerente de calidad en Western Electric Company, se desempeñó funcionario de gobierno, y profesor de ingeniería en la Universidad de Nueva York antes de comenzar la carrera de consultor en 1950.

Fue y es conocido como uno de los gestores de la revolución de la calidad en Japón, empezó a dictar conferencias y asesorar empresas en 1954. En 1979, creó el Instituto

Juran, para dictan seminarios de capacitación generando la publicación de trabajos en cuanto a la materia. En 1984 obtiene el premio “emperador japonés Hiri Hito” con la orden del tesoro sagrado. Posteriormente, seguido de una serie de lecturas exitosas en 1993 y 1994, el tour “The Last World”, él suspendió todas las publicaciones recientes, para dedicarse a escribir proyectos y dedicar tiempo a su familia.

Juran (1996), establece que “la gestión de calidad se realiza por medio del uso de estos tres mismos procesos: planificación, control y mejora. Aquí se llaman: a) planificación de la calidad, b) control de la calidad, c) mejora de la calidad” (p.15).

A través d esta cita se muestra un nivel de estudios afianzado y muy buenos aportes por parte del consultor Joseph Juran quien dentro de sus tantas propuestas elaboro una en función de la gestión de la calidad, afirmando la trilogía de procesos, el primer proceso la planificación de la calidad, el mismo se fomenta el progreso en cuanto a las exigencias de los cliente, en función del producto o servicio pero siempre dirigido a la satisfacción de ellos; en segundo lugar se establece el control de la calidad, a través de él se proporciona los lineamientos o estándares de calidad que se utilizaran para la inspección y en tercer lugar en la mejora de la calidad, que se fundamenta en la detección de errores.

El autor antes citado expresa en cuanto a la planificación de la calidad que es “la actividad para desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacerlas necesidades de los clientes. Comprende una serie de pasos universales que se pueden resumir de la siguiente manera: a) fijar los objetivos de la calidad, b) identificar a los clientes (los que serán afectados por los esfuerzos por cumplir los objetivos), c) determinar las necesidades de los clientes, d) desarrollar características del producto que respondan a las necesidades del cliente, e) desarrollar procesos que sean capaces

de producir esas características, f) establecer controles de procesos, y transferir los planes resultantes de las fuerzas operativas” (p.15).

En cuanto al control de calidad Juran (1996), lo resume en cuatro pasos que son: “a) evaluar el comportamiento de la calidad real, b) comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad, c) actuar sobre las diferencias” (p.16).

Para el último de los enunciados de esta trilogía Juran (1996) describe que “este proceso es el medio de elevar el comportamiento de la calidad hasta uno niveles de precedentes (“avances”). La metodología consta de una serie de pasos universales: a) establecer la infraestructura necesaria para asegurar la mejora anual de la calidad, b) identificar las necesidades específicas para mejorar (los proyectos de mejora), c) crear, para cada proyecto, un equipo que tenga la responsabilidad clara de dirigir el proyecto hacia un fin satisfactorio, d) proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para los equipos: 1) diagnostiquen las causas, 2) fomenten el establecimientos de remedio, 3) establezcan controles para que perduren los logros (p.16).

Juran pretendía que los trabajadores tuvieran conocimientos del público a quien iba dirigido el producto, logrando sembrar en ellos la responsabilidad y la seriedad para la ejecución de su trabajo en cuanto a los estándares de calidad, además de motivarlos a fijarse metas de calidad dirigidas a la satisfacción de necesidades de los demandantes de los productos y servicios generados por la empresa y organización supieran quién utiliza sus productos, ya sea en el siguiente departamento o en otra organización.

2.2.2.2 El círculo de calidad de Deming

William Edwards Deming nace el 14 de octubre de 1900(20 de diciembre de 1993) fue estadístico estadounidense, educador universitario, autor de textos, consultor y promotor del concepto de calidad total. Es conocido en cuanto al tema desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial.

Deming tenía grandes ideas para la rama gerencial, en ella afirma que todo el proceso constaba de variables y mientas menores hubiera obviamente el índice con respecto a la calidad era mejor. Deming resume las variaciones en dos tipos: variaciones comunes y variaciones especiales. Y que partiendo de la diferencia entre ambas se puede conseguir la calidad máxima de un producto o servicio.

Las variaciones comunes son aquellas que están constantemente presentes en los proceso indiferentemente el que sea, como resultado del diseño y funcionamiento, propiciando patrones fijos de inconvenientes que pueden ser atacados o controlados , por otra parte se encuentran las variaciones asignables o especiales que son las que nacen eventualmente, es decir no son frecuentes y son muy muy puntuales a la hora de identificarles, y se corrige eliminando la causa que o genera, esto gracias a la puntualidad de la variable. La esencia del control de la calidad en los procesos es las causas asignables de variabilidad de tal forma que la única variante que se de en el proceso sea debido a causas comunes o no asignables, es decir, puramente aleatorias. Este círculo Pérez y Múnera (2007) lo definen como el “ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming, razón por la cuál es frecuentemente conocido como “Ciclo de Deming”. Dentro del contexto de un SGH, el PVHA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en

el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de calidad” (p. 50)

El ciclo de Deming (de Edwards Deming), también conocido como ciclo o PHVA que basa los procesos en: planificar, hacer, verificar y actuar; como una herramienta para la proyección de una mejora continua de la calidad, mediante cuatro pasos, que son: planificar, hacer, verificar y actuar.

Planificar. Es este proceso se fijan la estrategias y actividades a ejecutar necesarias para lograr resultados deseables. También se identifican las debilidades o problemas existentes en la organización, además se establecen los objetivos a alcanzar, se proyectan los indicadores del control y se sustentan los métodos y herramientas para conseguir los objetivos establecidos. Estas herramientas sirven para preparar y nivelar la sistemática de planificación de los proyectos, actividades y tareas. Y ayudar a diseñar productos, procesos y servicios según las exigencias y funciones previstas más adelante.

Hacer. Aquí se lleva a cabo la planificación previamente echa, a través de las tareas, actividades y estrategias antes programadas, supervisando la ejecución del plan de acción en conjunto con su verificación, para la discusión y análisis posterior.

En muchos casos es bueno hacer una prueba de lo planificado a través de la práctica y así observar el funcionamiento a ver si hay eventualidades y de allí empezar la producción a grandes escalas con los menores riesgos posibles antes de realizar los cambios a gran escala.

Verificar. Una vez transcurrido un periodo de ejecución del plan de acción los datos de control son seleccionados y analizados para ser comparados con los requerimientos

fijados por la empresa o institución, para saber si han cumplido las mejoras esperadas. Es decir, es el monitoreo de la planificación para verificar que se esté llevando el proceso como debe ser. Las herramientas de evaluación facilitan el control del estado real de un proyecto, proceso, producto o servicio a manera de cumplir con el objetivo de tener una visión detallada de su estado, evaluarlo y buscar formas de mejorarlo a futuro.

Actuar. En función de los resultados obtenidos anteriormente se va ejecutar lo aprendido, también nacen correcciones, recomendaciones para ser corregidos y así empezar nuevamente desde la planificación haciendo un ciclo constante en la mejora continua de las empresas, instituciones u organizaciones. Las herramientas utilizadas en este parte del proceso están pensadas para detectar debilidades en el desarrollo del plan, productos y servicios. Así mismo, señalar cuáles son las áreas de mejora con mayor prioridad e incluso que beneficios pueden aportar al trabajo, para poder ahorrar tiempo y hacer los cambios necesarios.

2.2.2.3 Técnicas o herramientas de la calidad

Hernández (2017), menciona que existen siete herramientas básicas para emplear en la mejora continua de la gestión de calidad, estas herramientas son fáciles de emplear por el común de las personas, sin necesidad de poseer un conocimiento especializado, a saber:

Diagrama de causa y efecto. Esta herramienta también se le conoce como diagrama de Ishikawa por su creador. Se emplea para poder identificar de forma ordenada las causas y efectos de un problema que se ha identificado. Es útil porque considera la participación de los trabajadores donde todos aportan sin discriminar el origen y el fundamento de lo que esgrimen, aquí confluye la participación de todos.

Diagrama de flujo. Con esta herramienta es fácil detectar cuáles son los pasos de un proceso, porque representa cada uno de ellos en un gráfico con figuras estandarizadas. Su utilidad radica en que es posible apreciar cada paso de un proceso y hacer modificaciones e identificar pasos que se repiten o que generan cuellos de botella.

Estratificación. Es una herramienta muy útil para acopiar información de diferentes fuentes, aunque a veces parece ser desorganizado, la utilidad radica en que se puede clasificar en base a un criterio y de acuerdo a lo que se requiere. Se emplea en combinación con otras técnicas de calidad como insumo para la toma de decisiones.

Hojas de verificación. Consiste en tener una lista de chequeo para verificar el cumplimiento de ciertos criterios dentro de un evento o proceso, también sirve como insumo en combinación con otras herramientas de gestión de calidad.

Diagrama de Pareto. El diagrama de Pareto es un principio estadístico del investigador Vilfredo Pareto quien sostuvo que con la clasificación de los eventos que suceden en determinada circunstancia o proceso se pueden observar que la minoría de las causas del problema general la mayor parte de problemas. Por lo que es una herramienta que permite tomar decisiones con respecto a esas causas identificadas, también funciona en combinación con otras herramientas de gestión.

Diagrama o gráficos de control. “Un gráfico de control es una herramienta utilizada para distinguir las variaciones debidas a causas asignables o especiales a partir de las variaciones aleatorias inherentes al proceso” (Gehisy, 2017). Muestras los límites inferiores y superiores que son los rangos donde debe moverse un evento o proceso, cuando se salen de esos límites se puede afirmar que lo que se controla ha salido de los estándares o está fuera de control y amerita tener un evento correctivo.

Diagramas de dispersión. Son diagramas que permiten identificar la correlación entre dos variables. Lo que permite tomar una decisión con respecto a dicha correlación, teniendo en cuenta que hay correlación positiva, negativa y correlación cero, de acuerdo a ello el analista puede tomar acciones correctivas.

2.2.2.4 Principios de gestión de calidad

Existen ocho principios de gestión de calidad, que se constituyen en el marco de referencia para la dirección de una organización pueda guiarlas. Orientándola para un mejor y continuo desempeño en las actividades que realiza. Estos principios se mencionan a continuación:

Enfoque al cliente. “Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”. Las organizaciones deben entender que el cliente es la razón de ser de su existencia, por lo tanto, ellos deben encontrar satisfacción en los productos o servicios que la propia empresa ofrece. Así también debe tener en cuenta que estas necesidades que satisface la empresa no son estáticas, sino que constantemente van cambiando y precisamente la empresa debe ir modificando las características de su producto o servicio para seguir satisfaciendo esas necesidades que cambian constantemente.

Liderazgo. “Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”. Los dirigentes de una organización deben tener en cuenta que el liderazgo dentro de sus organizaciones debe ser un arma del cual ellos pueden valerse para llevar a su organización hasta la cúspide lo que quieren conseguir, ello implica

mantener también a sus clientes internos satisfechos y motivados a la consecución de los objetivos.

Principio 3: Participación del personal. “El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”. El personal de una empresa es el potencial más grande que tiene la organización, ellos deben ser dirigidos, capacitados y atendidos de la mejor manera para que la empresa sea competitiva haciendo uso de las capacidades de sus trabajadores.

Enfoque basado en procesos. “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. En la actualidad las organizaciones han cambiado las barreras de las áreas u departamentos para verlas como un proceso continuo y mejorable que tiene como resultado un valor para ofrecer al cliente.

Enfoque de sistema para la gestión. “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”. Toda organización es un sistema abierto, por lo tanto, está constantemente interrelacionado no sólo entre las áreas que la conforman sino también con el exterior. Estos procesos se deben entender perfectamente para que funcione eficientemente como un engranaje y de esta manera la empresa pueda alcanzar sus propósitos.

Mejora continua. “La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser objetivo permanente de ésta”. La mejora continua de una organización debería convertirse en una práctica común en todas las organizaciones, esta mejora

continua sólo se puede conseguir siguiendo el ciclo PDCA de Edward Deming: Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. “Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información”. Las empresas no se pueden dar el lujo de tomar decisiones porque algo les pareció que debe ser así, toda decisión debe tener un fundamento lógico y contundente. En tal sentido, el manejo de la información es una organización ayuda a tomar decisiones firmes y sostenibles.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. “Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”. Los proveedores en una empresa son parte del proceso o la cadena de valor, es por ello que las organizaciones deben hacer alianzas entre ellos para apoyarse mutuamente en la mejora de los procesos, porque si una gana la otra en consecuencia también lo hace. Finalmente, la gestión de calidad en una empresa es una decisión estratégica que los gerentes deben tomar para concretar objetivos, mantenerse en el mercado y ser competitivos.

2.2.2.5 Dimensiones de la calidad

De acuerdo a diversos autores existen muchas dimensiones acerca de la calidad. Sin embargo, en esta investigación se tomará las dimensiones propuestas por Peter Drucker (1990, p. 41), quien indica que existe cinco dimensiones para evaluar el desempeño de una organización de acuerdo a la satisfacción obtenida por el cliente, las cuales se mencionan a continuación:

Fiabilidad. Los clientes deben percibir en una empresa que los procesos se hacen correctamente y son fiables. Estos servicios brindados por la empresa además deben ser seguros y hacerlos con tal cuidado que el cliente pueda entender y percibir que el

producto, servicio o proceso se realiza de acuerdo a lo él requiere y así satisfacer sus expectativas.

Seguridad. Cuando un cliente adquiere un producto o servicio es porque tiene un problema que desea resolver. En tal sentido, el cliente compra una solución a su problema y es por ello que es muy cuidadoso a la hora de entregar en las manos de una empresa su problema a resolver. Partiendo de ese punto, la empresa debe brindarle seguridad de que el producto es el que requiere el cliente y va a resolver su problema, pero en este sentido, no solo el cliente debe tener la seguridad sino también la empresa, pues dependiendo de lo que le brinde al cliente, éste volverá a repetir la experiencia.

Capacidad de respuesta. Esto es lo que busca todo cliente que la respuesta a la solución de sus problemas sea rápida, pero también eficiente. En tal sentido, la empresa debe ser accesible a las necesidades del cliente, dándole las facilidades para que se pueda contactar con la empresa en el menor tiempo posible y obtenga el producto antes del tiempo que el cliente lo esperaba.

Empatía. Este factor implica la capacidad que tiene la empresa de comprender las necesidades y brindar al cliente un servicio a la medida que él lo esperaba, esto implica atención rápida, cortesía, confiabilidad, seguridad y otros aspectos que harán que el cliente se sienta como en casa.

Interacción humana. El contacto entre la empresa y el cliente es importante, debido a que el cliente es parte de la empresa. Para ello, la empresa debe capacitar y concientizar a sus empleados que el cliente debe ser bien atendido, ser cortés y sobre todo saber manejar los estados de ánimo del cliente y aprender a manejar las emociones en el caso del empleado.

2.2.2.6 Modelo de Triángulo de servicio

Para poder identificar a los protagonistas de la calidad en la atención al cliente es necesario revisar el modelo del Triángulo del servicio expuesto por Albrecht y Zemke (citado por Ideas propias, 2006, p. 11). Donde se puede apreciar la íntima relación entre la organización y el cliente representado en una relación triangular, representada por tres elementos que giran alrededor del cliente tal como se aprecia en la figura N 1., estos elementos son: el servicio, la gente y los sistemas. Esta relación constituye un proceso en la que la organización debe incluir al cliente como una parte fundamental del negocio.

Componentes del triángulo del servicio

Estrategia. Consiste en la definición de las políticas de la empresa con relación al cliente. Por lo general, lo diseña el área de marketing y tiene como principal objetivo orientar a toda la organización hacia la calidad de la atención al cliente. La estrategia debe contener el valor que se desea entregar al cliente, la cual se convertirá en el factor que determinará la decisión de compra del cliente. Esta estrategia debe estar enfocada en la satisfacción plena del cliente. En tal sentido, la empresa debe adaptar su producto o servicio a las necesidades del cliente.

Los sistemas. Son el conjunto de recursos que cuentan los empleados para dar un buen servicio de atención al cliente. En tal sentido, todos ellos están enfocados a solucionar cualquier problema que se presente en el proceso de atención y conseguir que el cliente termine satisfecho y vuelva a repetir la experiencia.

La gente. Las organizaciones deben contar con personal con plena disposición a la atención al cliente, personas con trato agradable, que tengan buena comunicación, sepan transmitir sus ideas con claridad y puedan manejar las objeciones con sumo

cuidado sin hacer sentir al cliente maltratado. Estas habilidades pueden desarrollarse y debe formar parte de la cultura organizacional de la empresa.

2.2.3 Las micro y pequeñas empresas

El concepto que se tomará en este aspecto es el que nos muestra la ley N° 28015, esta ley fue modificada por la Ley N° 30056, que a la letra dice que la Mype es: “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”. Esta misma definición es adoptada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

2.2.3.1 Clasificación de las micro y pequeñas empresas

De acuerdo a la mencionada Ley N° 30056, publicada el 2 de julio de 2013, en esta ley en su Artículo 5°, clasifica a las Mypes bajo los siguientes criterios:

Microempresa : ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.

Pequeña empresa : ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.

Mediana empresa : ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

2.3 Marco conceptual

Liderazgo. Rodríguez (2015), expresa que el liderazgo “es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas” (p.16),

Tipos de liderazgo. Existen muchos estilos de liderazgo que el directivo asume para poder administrar la persona y a la empresa que dirige. Al respecto, White y Lippitt (De Los Ángeles, 2007, p. 313), presentan tres estilos de liderazgo: democrático, autocrático y libre.

Liderazgo democrático o participativo. “las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quien trabajar y cómo repartirse las tareas y cuando se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas” (Ayoub, 2010, p. 33).

Liderazgo autocrático. “las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo” (Ayoub, 2010, p. 33).

Liderazgo liberal. “el líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar, sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá si se le pregunta” (Ayoub, 2010, p. 33).

Liderazgo transformacional. “Proceso mediante el cual los líderes elevando las probabilidades subjetivas del éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados, impulsa al seguidor a ser mejores” (Ayoub, 2010, p. 26).

Gestión de calidad. “La gestión de calidad es un enfoque sistémico para establecer, cumplir y planificar la calidad, los objetivos de calidad y la mejora de la calidad por toda la bodega” (Juran, 1990, p. 169).

Ferretería. “Se denomina ferretería al local destinado a la venta de productos metálicos y de otro tipo que resultan útiles para el desarrollo de tareas de construcción, reparación y bricolaje” (Definición. De., s.f.)

Materiales de construcción. “Se definen como materiales de construcción a todos los elementos o cuerpos que integran las obras de construcción, cualquiera que sea su naturaleza, composición y forma, de tal manera que cumplan con los requisitos mínimos para tal fin” (De arquitectura, s.f. párr. 1).

Satisfacción. Aceptabilidad y confianza del subordinado con los métodos del liderazgo utilizados por el líder y en la forma en cómo el líder se relaciona y trabaja con el seguidor y con los demás (Ayoub, 2010, p. 26).

Subordinado. “individuo al que son dirigidos los efectos del liderazgo y cuyas actividades principales son coordinadas y evaluadas por el líder en función de una relación formal de autoridad (Ayoub, 2010, p. 27).

III. Metodología

3.1 Diseño de la investigación.

El estudio fue no experimental porque las variables no son manipuladas a voluntad. Al respecto Hernández et al (2014), define como aquella que “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 152).

Fue transversal porque se recogió la información en un solo momento a través de un cuestionario. Para Hernández et al (2014), “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (154).

Cuantitativo. Porque empleo método estadístico para analizar los datos. De acuerdo con Hernández Fernández y Baptista (2006), los enfoques cuantitativos “miden fenómenos, utilizan estadísticas, emplea experimentación analiza la causa y efecto de los problemas” (p.13).

3.2 Población y muestra.

3.2.1 Población

La población estuvo conformada por 18 establecimientos de venta de materiales de construcción en el distrito de Huaraz. Para Hernández (2006), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (174).

3.2.2 Muestra

Tabla 1.

Operacionalización de las variables

La muestra fue el total de las MYPE de la población, ya que es una población pequeña, conformada por 18 MYPE.

Para Hernández et al (2014), la muestra es “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p. 173).

3.3 Operacionalización de las variables

Variable		Definición operacional			Escala /medición
		DIMENSIÓN		INDICADOR	
Denominación	Definición conceptual	Denominación	Definición	Denominación	
Liderazgo	Agüera (2004) menciona que el liderazgo “es una acción individual cuyas consecuencias repercuten en todo el sistema social y, por ende, crea vínculos que por naturaleza no son efímeros ni superficiales” (p.24).	Democrático	El líder hace participar a los integrantes del equipo.	Motivación	Cuestionario con Escala de Likert
				Participación	
				Toma de decisiones horizontales	
		Autocrático	El líder decide sobre los demás.	Toma decisiones	
				Dirige verticalmente	
				Controla al subalterno	
		Liberal	El líder no participa en las decisiones	Participación	
				Delegación	
				No toma decisiones	
Gestión de calidad	“La gestión de calidad es un enfoque sistémico para establecer, cumplir y planificar la calidad, los objetivos de calidad y la mejora de la calidad” (Juran, 1990, p. 169).	planificación	Conjunto de actividades para cumplir con objetivos de calidad.	Metas	Cuestionario con Escala de Likert
				Conocimiento del cliente	
				Necesidades del cliente	
				Planificación	
		Control de la calidad	Supervisión del cumplimiento de objetivos.	Resultados reales	
				Diferencias entre lo real y el plan	
		Mejora de la calidad	Poner en práctica las mejoras y las diferencias halladas.	Recursos	
Innovación					

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnica

Se empleo como técnica la encuesta en la presente investigación. Como lo señala Hurtado (2000), “las técnicas de recolección de datos, son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación”.

Instrumento

El instrumento que se aplicó en la investigación fue un cuestionario. Según Hernández et al (2014), el cuestionario “es el conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir (p. 217).

3.5 Plan de análisis.

El procedimiento para recoger datos comprendió los siguientes pasos:

- a) Acopiar información acerca de las empresas a encuestar.
- b) Confeccionar el cuestionario.
- c) Aplicar cuestionario en las MYPE.
- d) Ordenar y tabular datos en una hoja de Excel.
- e) Trasladar información a una hoja de SPSS-24.
- f) Procesar información y presentar en gráficos y tablas.

Interpretar la información.

3.6 Matriz de Consistencia

Tabla 2.

Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivos de investigación	Variables	Población y muestra	Metodología	Instrumentos y procedimientos
<p>¿Cuáles son las mejoras del liderazgo como factor relevante en la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018?</p>	<p>Generales Proponer las mejoras del liderazgo como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018.</p> <p>Objetivos específicos Identificar los factores relevantes del liderazgo para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018.</p> <p>Describir factores relevantes del liderazgo para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018.</p> <p>Elaborar la propuesta de mejora del liderazgo como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018.</p>	<p>Gestión de calidad</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Población:</p> <p>18 tiendas de venta de materiales de construcción</p> <p>Muestra:</p> <p>18 MYPE</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Cuantitativa</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>Descriptiva</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental, transversal,</p>	<p>Técnica:</p> <p>Encuesta.</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p> <p>Plan de análisis:</p> <p>Uso del programa Excel y SPSS-24</p>

3.7 Principios éticos

De acuerdo al código de ética para la investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, en la investigación se tienen en cuenta algunos principios que rigen la actividad investigadora, los cuales tienen como “propósito la promoción del conocimiento y bien común expresada en principios y valores éticos que guían la investigación en la universidad” (Uladech, 2016, p. 2). A continuación, se explican los principios de ética.

Protección a las personas. Teniendo en cuenta que en una investigación se trabaja con personas, se tiene en cuenta en ello el respeto a la dignidad humana, la identidad, la diversidad, la confidencialidad y la privacidad. Esto implica que las personas involucradas en la investigación participen voluntariamente teniendo en cuenta el respeto de sus derechos fundamentales y en especial su protección si en caso se encuentren en una situación de vulnerabilidad.

Beneficencia y no maleficencia. Se debe proteger el bienestar de las personas involucradas en la investigación. En tal sentido, el investigador debe cumplir con las siguientes reglas generales: no causar daño, disminuir las posibilidades de efectos adversos y maximizar los beneficios.

Justicia. El investigador debe aplicar un juicio razonable, ponderable y tener criterio para tomar decisiones que no sean sesgadas hacia un propósito particular. Del mismo modo el tratamiento para todas las personas involucradas en la investigación debe ser equitativo, igualitario y justo.

Integridad científica. El investigador debe ser una persona íntegra en todos los aspectos de su vida profesional y personal. Avizorando en todo momento cualquier daño o

perjuicio que pueda ocasionar la investigación y comunicando de manera correcta y a tiempo dichos riesgos. Del mismo modo el investigador debe declarar los conflictos de interés que puedan afectar el curso de la investigación en la publicación de resultados.

Consentimiento informado y expreso. La información vertida en la investigación y que debe ser publicada debe contar con la manifestación de voluntad, informada, libre, inequívoca y específica de las personas e instituciones involucradas en la investigación.

IV. Resultados

4.1 Resultados

Sobre las características de los representantes de las MYPE

Tabla 3

Edad del representante de la MYPE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
31 a 40 años	7	38.9%	38.9%	38.9%
Válido Más de 40 años	11	61.1%	61.1%	100.0%
Total	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

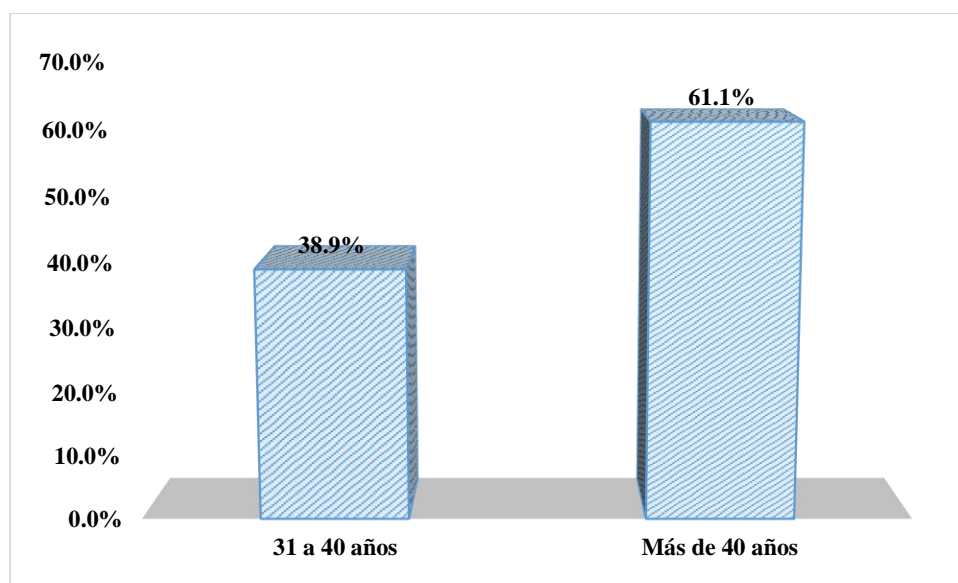


Figura 1. Edad del representante de la MYPE

Interpretación

El 38.9% de los representantes de las ferreterías tienen entre 31 a 40 años de edad y el 61.1% tienen más de 40 años.

Tabla 4

Género del representante de la MYPE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Femenino	5	27.8%	27.8%	27.8%
Válido	Masculino	13	72.2%	72.2%	100.0%
	Total	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

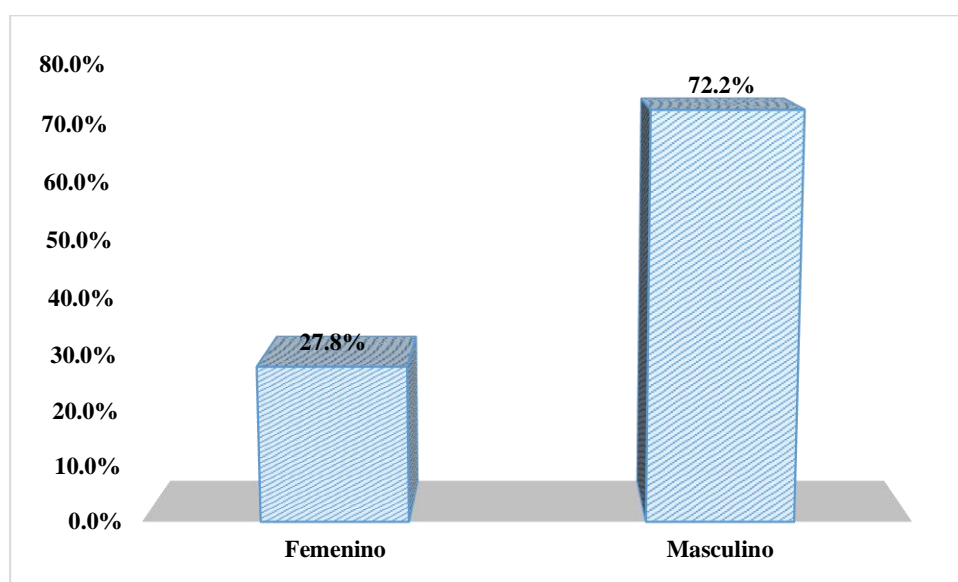


Figura 2. Género del representante de la MYPE

Interpretación

El 27.8% de las personas encuestadas son del género femenino y el 72.2% son del género masculino.

Tabla 5

Grado de instrucción del representante de la MYPE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Secundaria	6	33.3%	33.3%	33.3%
Técnica	6	33.3%	33.3%	66.7%
Superior	6	33.3%	33.3%	100.0%
Total	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

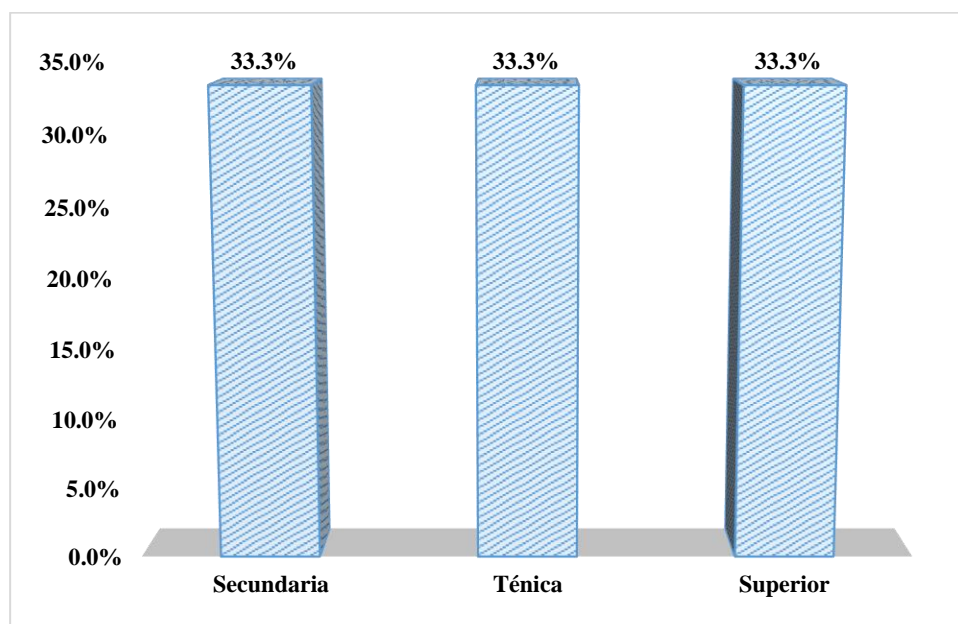


Figura 3. Grado de instrucción del representante de la MYPE

Interpretación

El grado de instrucción de los representantes de las MYPE es de 33.3% en el nivel secundaria, técnica y superior respectivamente.

Tabla 6

Cargo 6 del representante en la MYPE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Dueño	11	61.1%	61.1%	61.1%
Válido Administrador	7	38.9%	38.9%	100.0%
Total	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

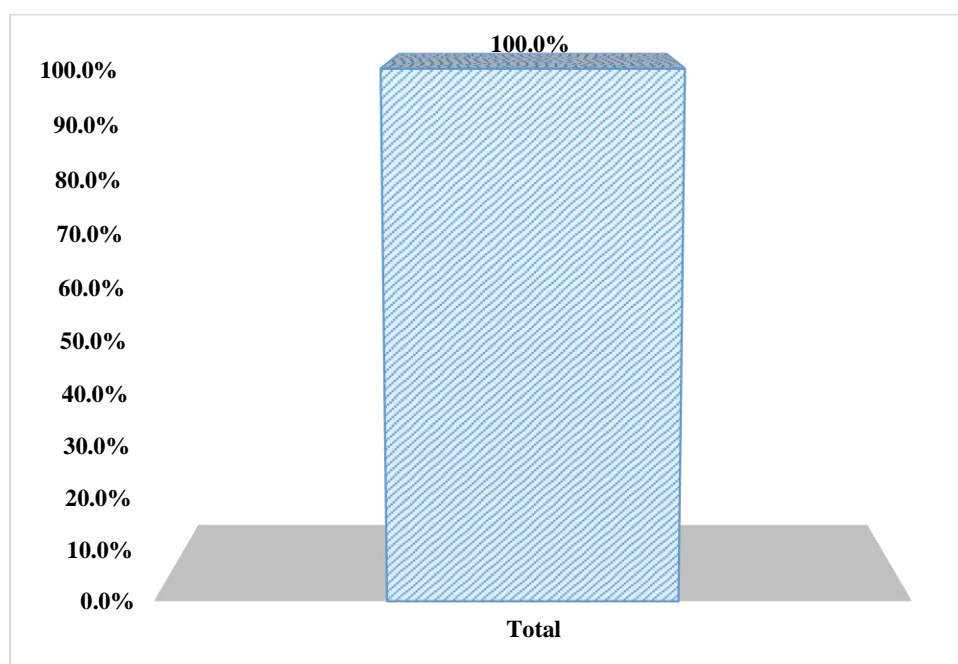


Figura 4. Cargo del representante en la MYPE

Interpretación

El 100.0% de los representantes de la MYPE son dueños de las ferreterías.

Características de las MYPE

Tabla 7

Tiempo de la MYPE en el mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
1 a 5 años	4	22.2%	22.2%	22.2%
6 a 10 años	9	50.0%	50.0%	72.2%
11 a más	5	27.8%	27.8%	100.0%
Total	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

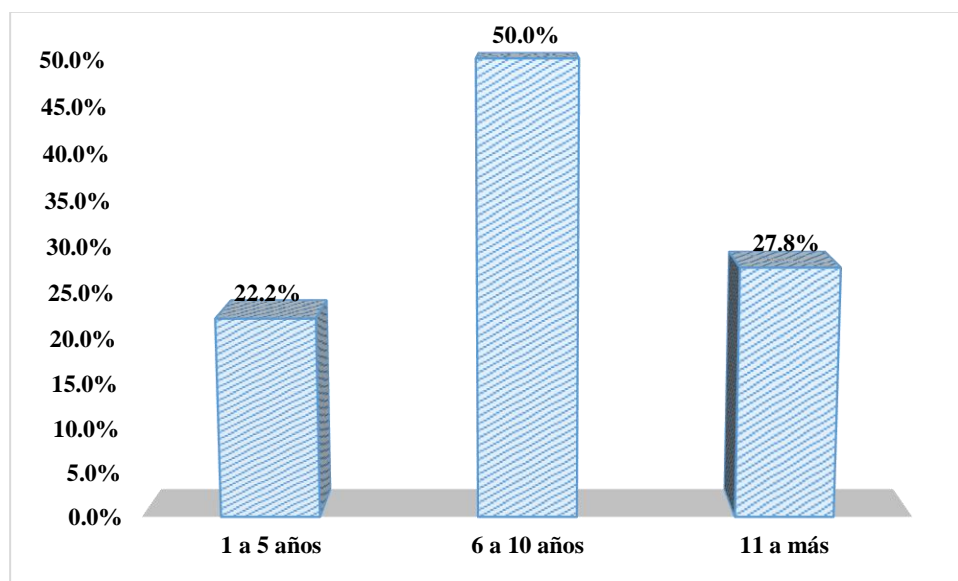


Figura 5. Tiempo de la MYPE en el mercado

Interpretación

El 22.2% de las MYPE tienen de 1 a 5 años de permanencia en el mercado, el 50.0% tienen entre 6 a 10 años y el 27.8% tienen más de 11 años.

Tabla 8

Número de trabajadores en la MYPE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 5 trabajadores	18	100.0%	100.0%	100.0%

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

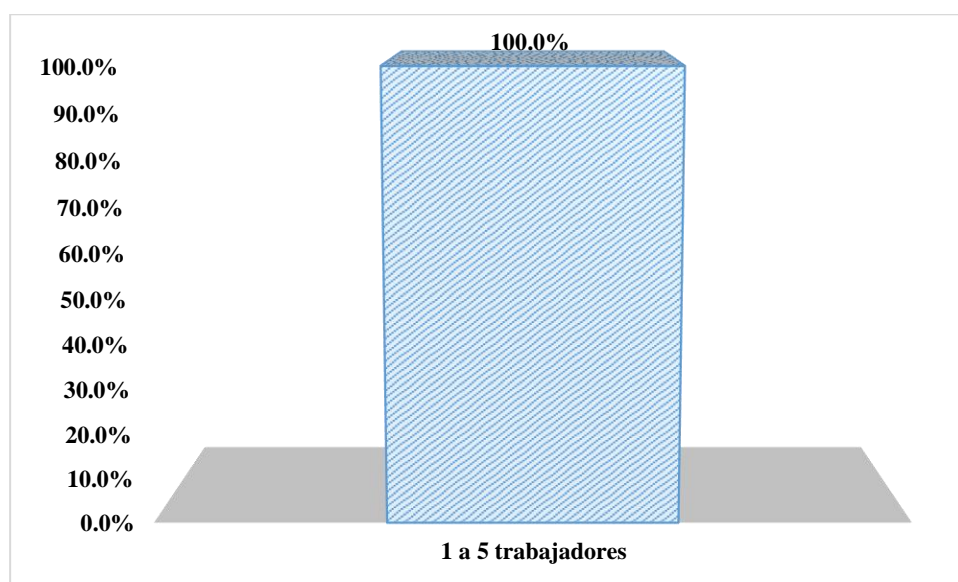


Figura 6. Número de trabajadores

Interpretación

El 100.0% de las MYPE tienen entre 1 a 5 trabajadores.

Tabla 9

Formalización de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Sí	18	100.0%	100.0%	100.0%
Válido	No	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

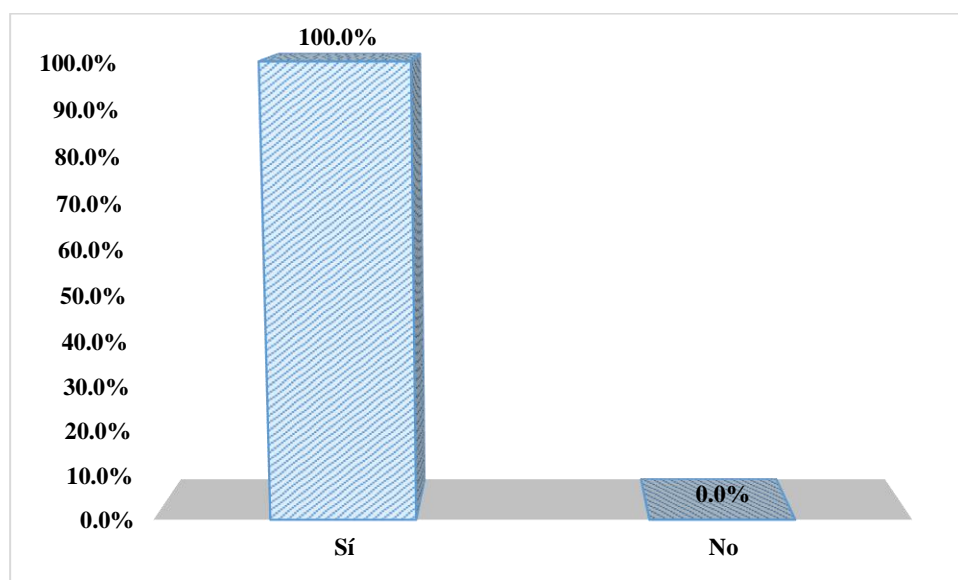


Figura 7. Formalización de la empresa

Interpretación

El 100.0% de las MYPE están formalizadas.

Tabla 10

Tipo de constitución empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Persona natural	0	0.0%	0.0%	0.0%
Válido Persona Jurídica	18	100.0%	100.0%	100.0%
Total	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

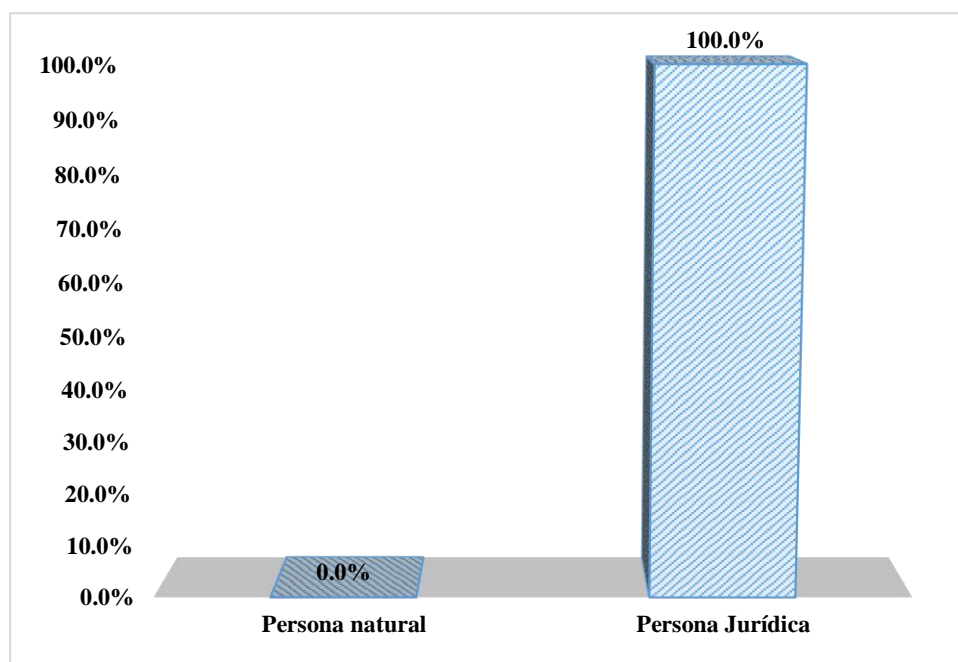


Figura 8. Tipo de constitución empresarial

Interpretación

El 100.0% de las MYPE son persona jurídica.

Características del liderazgo de la MYPE

Tabla 11

Nivel de percepción del liderazgo de la MYPE

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	0	0.0%	0.0%	0.0%
	REGULAR	9	50.0%	50.0%	50.0%
	BUENO	9	50.0%	50.0%	100.0%
	TOTAL	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

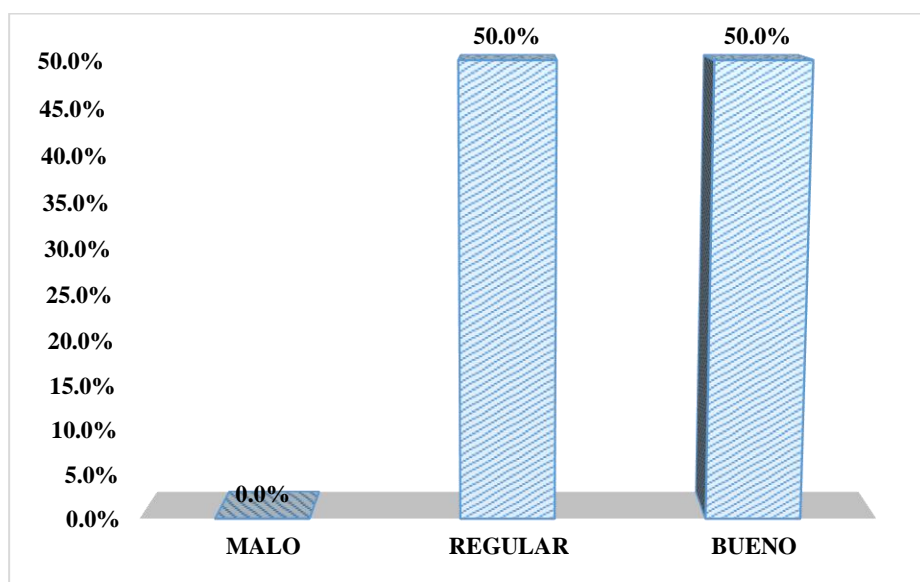


Figura 9. Nivel de percepción del liderazgo de la MYPE

Interpretación

El 50.0% de las MYPE percibe que el liderazgo aplicado en la empresa es de nivel regular y el 50.0% es de nivel bueno.

Tabla 12

Nivel de percepción del liderazgo democrático

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	1	5.6%	5.6%	5.6%
	REGULAR	7	38.9%	38.9%	44.4%
	BUENO	10	55.6%	55.6%	
	TOTAL	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

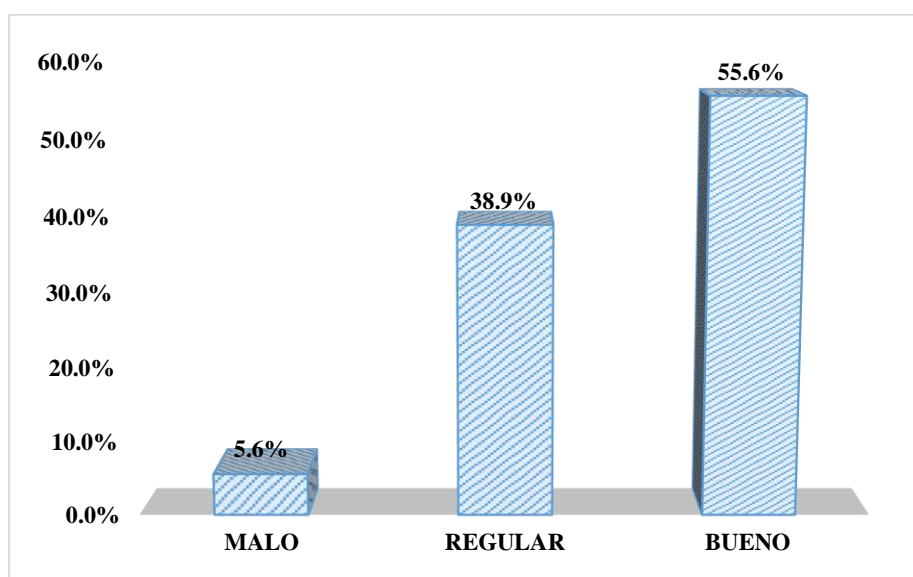


Figura 10. Nivel de percepción del liderazgo democrático

Interpretación

El 5.6% de los encuestados respondieron que el nivel de liderazgo democrático aplicado en la empresa es de nivel malo, el 38.9% percibe que es de nivel regular y el 55.6% percibe que es de nivel bueno.

Tabla 13

Nivel de percepción del liderazgo autocrático

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	0	0.0%	0.0%	0.0%
	REGULAR	5	27.8%	27.8%	27.8%
	BUENO	13	72.2%	72.2%	100.0%
	TOTAL	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

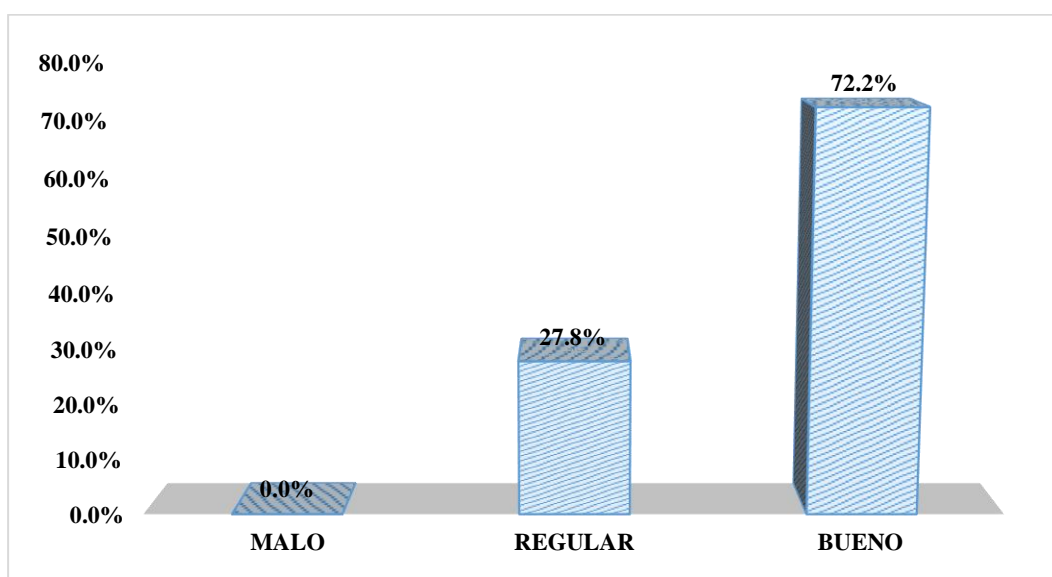


Figura 11. Nivel de percepción del liderazgo autocrático

Interpretación

El 27.8% de las MYPE percibe que el liderazgo autocrático es de nivel regular y el 72.2% es de nivel bueno.

Tabla 14

Nivel de percepción del liderazgo liberal

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	0	0.0%	0.0%	0.0%
	REGULAR	11	61.1%	61.1%	61.1%
	BUENO	7	38.9%	38.9%	
	TOTAL	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

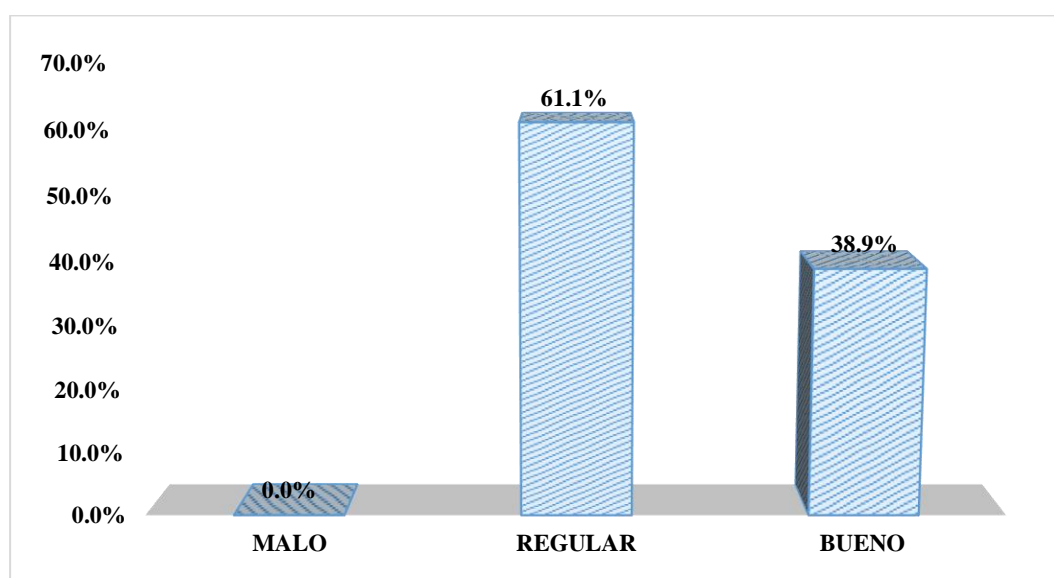


Figura 12. Nivel de percepción del liderazgo liberal

Interpretación

El 61.1% de las ferreterías percibe que el liderazgo liberal es de nivel regular y el 38.9% es de nivel bueno.

Características de la gestión de calidad

Tabla 15

Nivel de percepción de la gestión de calidad

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	0	0.0%	0.0%	0.0%
	REGULAR	0	0.0%	0.0%	0.0%
	BUENO	18	100.0%	100.0%	100.0%
	TOTAL	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

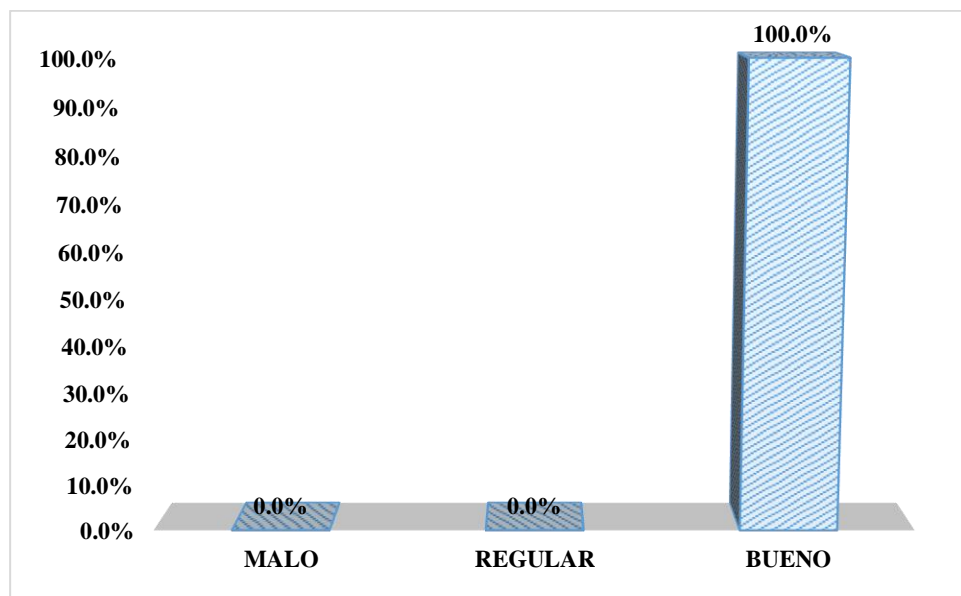


Figura 13. Nivel de percepción de la gestión de calidad

Interpretación

El 100.0% de las MYPE perciben que la gestión de calidad es de nivel bueno.

Tabla 16

Nivel de percepción de planificar la calidad

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	0	0.0%	0.0%	0.0%
	REGULAR	0	0.0%	0.0%	0.0%
	BUENO	18	100.0%	100.0%	100.0%
	TOTAL	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

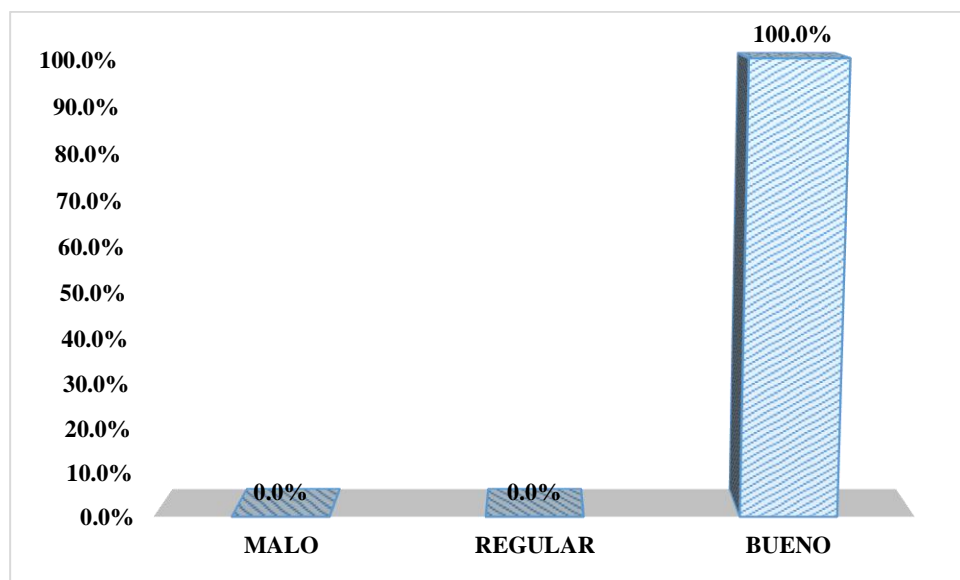


Figura 14. Nivel de percepción de planificar la calidad

Interpretación

El 100.0% de las MYPE perciben que la planificación de calidad es de nivel bueno.

Tabla 17

Nivel de percepción del control de la calidad

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	0	0.0%	0.0%	0.0%
	REGULAR	2	11.1%	11.1%	11.1%
	BUENO	16	88.9%	88.9%	100.0%
	TOTAL	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

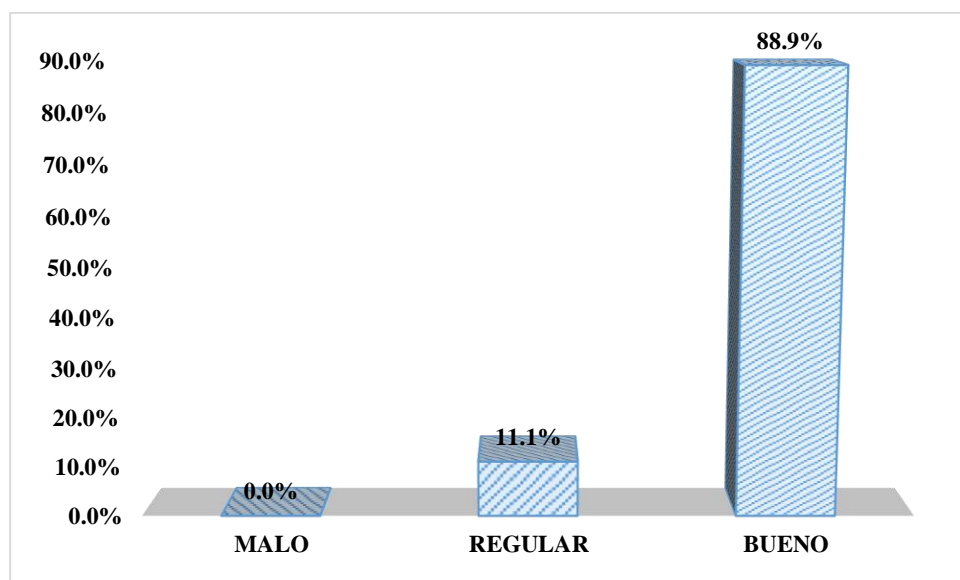


Figura 15. Nivel de percepción del control de la calidad

Interpretación

El 11.1.0% de las MYPE percibe que el nivel del control de calidad en la empresa es regular y el 88.9% percibe que es bueno.

Tabla 18

Nivel de percepción de la mejora de la calidad

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	0	0.0%	0.0%	0.0%
	REGULAR	0	0.0%	0.0%	0.0%
	BUENO	18	100.0%	100.0%	100.0%
	TOTAL	18	100.0%	100.0%	

Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPE 2019

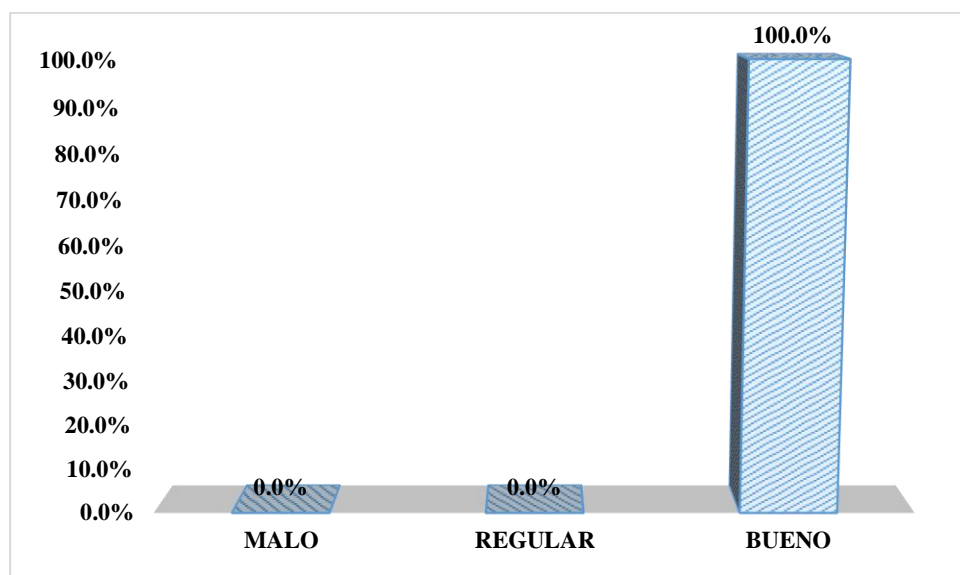


Figura 16. Nivel de percepción de la mejora de la calidad

Interpretación

El 100.0% de las MYPE perciben que la mejora de la calidad es de nivel bueno.

4.2 Análisis de los resultados

Sobre las características de los representantes

El 61.1% de los representantes de las MYPE son personas con más de 40 años de edad, esto demuestra que ellos están en el mercado varios años, posiblemente hayan comenzado de jóvenes en el negocio de venta de materiales de construcción. Al respecto también Tamara (2018), en su investigación reporta que el 48% de los empresarios tiene entre 31 a 50 años de edad, resultado parecido a los reportados en esta investigación.

En cuanto al género de los representantes se tiene que el 72.2% de ellos son varones, esto debe ser porque la actividad que se realiza en este tipo de negocios requiere fuerza y estar relacionándose con personas que a veces el trato es muy rudo. Sin embargo, eso no desmerece que una mujer también pueda realizar la misma actividad, porque aunque es poco porcentaje, ellas representan el 27.8%. Un resultado muy parecido es el que reporta también Tamara (2018), quien afirma que el 74% es de sexo masculino.

Sobre el grado de instrucción del representante de la MYPE, el resultado reportado en esta investigación de acuerdo a las respuestas obtenidas de los encuestados es que el 33.33% en todas los grados de instrucción tanto secundaria, técnica y superior tienen el mismo porcentaje, lo que hace pensar que para realizar esta actividad no se necesitan conocimientos especializados más que las ganas, la experiencia, ser emprendedor, aspecto que le va a permitir al dueño de la empresa dirigir su empresa. Diferente resultado fue el que tuvo Tamara (2018), quien reporta en su investigación que el 68% de los representantes de las MYPE tienen educación superior por lo que en este caso el aspecto profesional prima en este negocio.

En cuanto al Cargo del representante en la MYPE, el 61.1% son dueños de la empresa, esto quiere decir que, siendo micro y pequeñas empresas, los mismos

propietarios dirigen sus propios negocios, aspecto ventajoso para ellos, porque tienen el control de sus actividades. Diferente resultado fue el que tuvo Tamara (2018), quien reporta en su investigación que el 54% de los representantes es administrador de la empresa, es decir en este caso los dueños de las empresas tal vez contratan personas para que organicen mejor sus negocios.

Sobre las características de las MYPE

El tiempo de la MYPE en el mercado, en esta investigación es de 6 a 10 años en promedio el cual alcanza el 50.0% de las MYPE. Ello quiere decir que como ya se corroboró en la edad de los emprendedores, que ellos han comenzado aproximadamente desde los 30 años de edad. Al respecto Tamara (2018), también reporta un resultado parecido y muestra en su investigación que el 54% de las empresas tienen entre 6 a 10 años en el mercado.

Sobre el número de trabajadores en la MYPE, el 100% de ellos es entre 1 a 5 trabajadores, ello es porque siendo empresas de tamaño micro y pequeña, el personal que requieren no es mucho, teniendo en cuenta que este tipo de negocios es intensivo en mano de obra. Tamara (2018) reporta un resultado menor sobre este caso, al informar que 40% de las MYPE tienen entre 1 a 5 trabajadores, pero también presenta un resultado de que 44% tienen más de 11 trabajadores, aspecto diferente a la realidad experimentada en esta investigación.

Sobre la formalización de las MYPE, se tiene que el 100% de ellas está formalizada, teniendo en cuenta que cuando se habla de formalización existen diferentes niveles, en este caso se ha asumido de forma general la formalización. Es decir que la formalización mínima que tiene el negocio es una licencia de funcionamiento y emite comprobantes de venta. En este caso Tamara (2018), también coincide el resultado de la investigación, al reportar que también en su estudio el 100% de las MYPE están formalizadas.

Sobre el tipo de constitución de la empresa, se tiene que el 100% de ellas se reporta como persona natural, esta respuesta también corrobora la secuencia de respuestas anterior, demostrando que son micro empresas de venta de materiales de construcción. Sin embargo, es necesario aclarar que las empresas, aunque sean micro o pequeñas pueden estar en diferentes regímenes tributarios al igual que las grandes, vale decir que puede estar en el régimen único simplificado, en el régimen especial de renta y en el régimen general de renta, sin importar el tamaño de la MYPE.

Sobre las características del liderazgo de las MYPE

En cuanto al nivel de percepción de la variable liderazgo de los directivos en la MYPE, se tiene que este según lo califican ellos mismos es de nivel Regular y Bueno, es decir se encuentran con un liderazgo equilibrado. En el caso de More (2017), manifiesta en una de sus conclusiones que el liderazgo es importante para la gestión de la organización, aspecto que sobre sale en las características de la gestión de estas empresas. Además, agrega que el 75% de las empresas que existe liderazgo para obtener altos niveles de productividad.

En cuanto al nivel de percepción presentado sobre el liderazgo democrático en las MYPE de esta investigación, se tiene que el 55.6% es Bueno. Ello quiere decir que es un alto porcentaje de que el dueño o administrador de la MYPE aplica técnicas de liderazgo democrático, es decir que hace participar a los trabajadores en algunos aspectos de toma de decisiones de la empresa, respeta sus puntos de vista y considera los conocimientos, experiencia y opinión de sus trabajadores. Mora (2017), también confirma en su investigación reportando que el 50% de las MYPE afirma que el liderazgo horizontal es el que prima en las organizaciones de su estudio.

Sobre el nivel de percepción del liderazgo autocrático, en esta investigación se tiene que los encuestados reportaron que el 72.2% es bueno, es decir que estas organizaciones también aplican el liderazgo autocrático, es decir que para tomar decisiones importantes y rápidas los dueños las toman de forma unilateral, sin consultar a otras personas en la empresa. También ordenar, organizan, dirigen de manera firme para poder obtener resultados rápidos y eficaces en su gestión, el control también es una característica de este tipo de liderazgo. Chávez (2018), en su investigación también menciona que los dueños también dirigen en ocasiones bajo un liderazgo autocrático y muestra que el 36.67% de los trabajadores acatan las órdenes de manera fidedigna de sus jefes.

Para referirse al liderazgo liberal, el resultado alcanzado en esta investigación es que el 61.1% lo aplica de manera regular, es decir siendo estos estilos de liderazgo situacional, en otras palabras, se aplican de acuerdo al contexto, se tiene que teniendo en cuenta la capacidad de sus subordinados, los jefes delegan funciones de las cuales dichos subordinados están capacitados para obtener una respuesta acertada.

Sobre la característica de la gestión de calidad en las MYPE

En cuanto a la variable gestión de la calidad se tiene que el 100% de las MYPE afirma que éste es de nivel Bueno, ello quiere decir que tanto los servicios que expenden en su organización y los productos que venden gozan de una buena reputación, es decir los estándares de calidad son importantes. Sobre este tema Tamara (2018), reporta que la mayoría de las empresas percibe que cumple con gran parte de los principios de la gestión de calidad, pero sienten que pueden mejorar aún más para ser más competitivas en un sector que existen muchas empresas que venden materiales de construcción. Zelada (2016), por el contrario, hace una encuesta a los clientes de las ferreterías de su estudio y encuentra que el 42% de las personas encuestadas califican la atención recibida por el

personal como regular. La rapidez en la atención por parte del personal de ventas es en un 45% malo. En cuanto a la calidad de los materiales son buenos en la ferretería. En cuanto a la variedad de productos el 40% de los clientes manifiestan que es regular. El 38% de los clientes afirma que la ferretería cumple con los requerimientos. Resultados que en algunos casos reporta la inconformidad de los clientes.

Sobre la percepción de las MYPE acerca de la dimensión planificar, se tiene que el 100% de las empresas presenta un nivel bueno. Ello quiere decir que las empresas de este estudio sí planifican sus actividades en el período anual, sobre todo tal como lo indica Juran (1996), comparan los resultados reportados con los planificados y hacen mejoras en el proceso para estar acordes con lo planificado. Sobre esta dimensión también acota Salazar (2016), que es necesario que se haga una planeación basada en la gestión de calidad. Pues cuentan con muchas deficiencias en sus procesos y además manifiestan que deben incluso mejorar la rapidez y la atención del servicio al cliente. Por el contrario, Chávez (2018), menciona en su investigación que las MYPE de su estudio no son muy exhaustivas en el control y registra que 60.0% algunas veces evalúa los resultados logrados en su gestión. Tamara (2018), también menciona en su investigación que 42% de las empresas se plantean objetivos de calidad.

En lo que respecta a la dimensión control de la calidad, se tiene que el 88.9% es de nivel bueno, este porcentaje es bastante alto, ello quiere decir que los controles realizados en este tipo de organizaciones son bastante elevados, teniendo en cuenta que ellos no fabrican, pero sí comercializan, tienen control de su servicio pero también de los productos que venden y de aquellos que se encuentran en su almacén. Tamara (2018), también indica en su investigación que el 56% realiza un proceso de supervisión en los procesos, es decir que realizan la actividad de control en sus procesos.

Con respecto a la mejora de la calidad, se tiene que el 100% de las MYPE lo califica como bueno. Esto quiere decir que las empresas de este estudio realizan mejoras constantemente en su establecimiento, ello con la intención de tener mejor aceptación de sus clientes y se mantengan leales a las compras que realizan al establecimiento. Sobre este tema Riofrío (2016), reporta en su trabajo de tesis que un plan de mejora de la calidad permitirá hacer más competitiva a la empresa. Mejía (2016), también registra en su investigación que la aplicación de gestión de calidad ha permitido la resolución de problemas a las necesidades de los clientes de forma más rápida.

V. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación se han elaborado en función de los objetivos específicos.

Se identificó los factores relevantes del liderazgo para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, los cuales son:

1. Los representantes de las MYPE aplican los tres estilos de liderazgo en la gestión de la empresa.
2. La gestión de calidad de las MYPE del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz tienen un buen nivel de gestión de la calidad.

A continuación, se describen los factores relevantes del liderazgo para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz:

1. Estilo de liderazgo autocrático. Los dueños de los establecimientos aplican el estilo de liderazgo autocrático cuando es necesario hacer valer su autoridad, cuando tiene que tomar una decisión en cuanto al rumbo de la empresa y cuando hay insubordinación de uno de sus empleados. Sin embargo, solo lo emplea cuando se dan esas condiciones.
2. Estilo de liderazgo democrático. El dueño de la MYPE lo emplea en ocasiones para temas específicos que no domina y necesita tomar una decisión, es ahí cuando solicita la participación de los trabajadores para dar una respuesta acertada.

3. Estilo de liderazgo liberal. El dueño de la empresa aplica este liderazgo en muy pocas ocasiones, sólo cuando sabe que sus trabajadores pueden solucionar un problema por sí solos.
4. Sobre el nivel de gestión de la calidad se aprecia que es de nivel bueno, esto se debe a que las MYPE del estudio planifican sus actividades en el corto y mediano plazo. Así también controlan las actividades que se realizan en el negocio, el cual es fácil de hacer porque son micro y pequeñas empresas. En cuanto a la mejora, las empresas de este sector se encuentran a la vanguardia de nuevos productos para poder ofrecerlos en el depósito de materiales de construcción.

Se elaboró una propuesta de mejora, que se puede observar en el anexo 3.

VI. RECOMENDACIONES

1. El liderazgo que debe aplicar siempre el dueño o administrador de la ferretería es el liderazgo situacional, es decir debe actuar conforme al contexto.
2. La empresa debe aplicar los principios de gestión de calidad en sus procesos.
3. Realizar una planificación adecuada a las necesidades de la empresa y del mercado.

Referencias bibliográficas

- Agüera Ibáñez, E. (2004), *Liderazgo y Compromiso Social*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?isbn=9688637688>
- Alva, E y Mauricio, J. (2017). *La calidad del servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de la ferretería J & A E.I.R.L., Bagua 2017* (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2999/1/RE_ADMI_EVELYN.ALVA_JOSE.MAURICIO_CALIDAD.DE.SERVICIO_DATOS.PDF
- Austín Millán, T. (2008). Metodología de la investigación. Recuperado de <https://metodoinvestigacion.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/>
- Ayoub, Pérez, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprise. INC. Recuperado de [https://books.google.com.pe > books](https://books.google.com.pe/books)
- De arquitectura (s.f.). ¿Que son los materiales para la construcción? Recuperado de <http://dearkitectura.blogspot.com/2011/02/que-son-los-materiales-para-la.html>
- Bruce Anne (2014). *Motivar personas es ¡fácil*. Segunda edición. Profi. Editorial. España.
- Camisón, C. Cruz S. y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Editorial PEARSON Prentice Hall. Recuperado de: <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

Charleux Francois y Loubat René, J. (2016). Motivar y animar equipos en trabajo social.

Narce S.A. Ediciones. Recuperada de

<https://books.google.com.pe/books?isbn=8427721919>

Chávez Carrillo, C. (2015). Diccionario de Recursos Humanos, Técnicas Organizacionales y Teorías. Editorial Brujas. México.

Chávez Huayaney, L. (2018). *Gestión de calidad con el uso del liderazgo carismático en*

las micro y pequeñas empresas del rubro obras de ingeniería civil de la ciudad de Huaraz, 2017 (tesis de pregrado). Huaraz. Universidad Católica Los Ángeles

de Chimbote. Tocache, Perú. Recuperada de

http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4840/GESTION_DE_CALIDAD_HABILIDADES_Y_CUALIDADES_CHAVEZ_HUAYANEY_LESLIE_YESENIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Definición.de. (s.f.). Definición de Ferretería. Recuperado de

<https://definicion.de/ferreteria/>

De Los Ángeles Gil, M. y Giner de la Fuente, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar*

una empresa. Séptima edición. ESIC. Madrid, España. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?isbn=8473564952>

Díaz Tuanama, G. (2017). *Caracterización del financiamiento de las micro y pequeña*

empresas del sector comercio rubro zapaterías en el Perú caso: zapatería

Alessandro, Piura, 2015. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Piura,

Perú. Recuperada de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/926>

Drucker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.

- Fernández Ramos, I. (2017). Gestión eficaz y motivación para enfermería. Punto Rojo Libros. Recuperada de <https://books.google.com.pe/books?isbn=8417237860>
- Hernández, G. (2017, Marzo, 13). Las 7 herramientas básicas de calidad. *Calidad y ADR*. Recuperado de <https://aprendiendocalidadyadr.com/7-herramientas-basicas-calidad/>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación (5a ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. 6° Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2000). *El proyecto de investigación*. 2° Edición. Caracas
- ISO 9001 (2015). ¿Qué es la gestión de calidad?. Recuperado de <http://iso9001calidad.com/que-es-la-gestion-de-la-calidad-23.html>
- Juran Joseph, M. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=848718944X>
- Juran J, M. (1992). Juran y la calidad por el diseño. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=8479782153>
- La Calle, G. (2016). Operaciones administrativas de recursos humanos. EDITEX. Recuperada de <https://books.google.com.pe/books?isbn=8490788235>
- Loufatt, E. (2014). Administración: Fundamentos del proceso administrativo. Argentina. Editorial Cengage Learning Argentina.

- Manes, J. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Editorial Gránica. Argentina. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=9506411220>
- Pérez Fernández, J. (2004). *Gestión por Procesos, cómo utilizar ISO 9001:2000 para Mejorar la Gestión de la organización*. Editorial ESIC. Madrid.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. Editorial Vértice. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?isbn=8492533714>
- Reuters (2019, agosto, 13). Perú habría crecido un 2,57% en junio, empujado por sectores construcción y pesca. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/reuters-economia-peruana-peru-habria-crecido-2-57-junio-empujado-sectores-construccion-pesca-noticia-nndc-664827>
- Riofrío Oyarvide, L. (2016). Estudio de mercado para determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa IVAN BOHMAN C.A., para crear un plan de gestión de calidad al cliente en la ciudad de Guayaquil (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8742/1/TESIS%20LOURDES%20RIOFRIO%20O.pdf>
- Rodríguez Estrada, M. (2015). *Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas*. Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V. México. 2da Edición. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?isbn=6074482020>
- Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Recuperado de [https://books.google.com.pe > books](https://books.google.com.pe/books)

Salazar Santillán, Delia (2016). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de promoción de ventas en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco (bodegas) del distrito de Huaraz, 2016.* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Huaraz. Perú. Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/840/MYPE_PROMOCION%20DE%20VENTAS_%20SALAZAR_SANTILLAN_%20DELIA_MARIA.pdf?sequence=1

Tamara (2018). *Gestión de calidad con el uso del liderazgo transformacional en las micro y pequeñas empresas constructoras, rubro obras de ingeniería civil de la ciudad de Huaraz, 2017* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Huaraz, Perú. Recuperada de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4564/GESTION_DE_CALIDAD_LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL_TAMARA_VARGAS_LIZBETH_DIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

TIMMS (2015). *Marcos de la evaluación*. Michael O. Martins. Editores. Estados Unidos. Recuperada de <https://books.google.com.pe/books?isbn=8436957423>

Udaondo Duran, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid España. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=8479780134>

Zelada Vergaray, L. (2016). *Atención al cliente y su influencia en el nivel de ventas de la ferretería Solano E.I.R.L. en el primer semestre del 2016 del distrito de Trujillo.*

(tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. La Libertad. Perú.

Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5296>.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Encuesta de tesis

Nombre de la tesis: "Propuesta para la mejora de liderazgo como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz, 2018"

La encuesta es de carácter anónimo.

Instrucciones: Marque solo una de las siguientes alternativas por cada interrogante de acuerdo a su opinión.

Características del empresario

1	Edad del empresario	20 – 30	31- 40	Más de 40 años	
2	Género	Femenino		Masculino	
3	Grado de instrucción	Primaria	Secundaria	Técnica	Superior
4	Cargo en la empresa	Dueño		Administrador	

Características de las MYPE

5	Tiempo en el mercado	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a más	
6	Número de trabajadores	1 a 5		6 a 10	
7	Formalización de la empresa	Sí		No	
8	Tipo de constitución empresarial	Persona Natural		Persona Jurídica	

Escala valorativa

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Características del liderazgo

N°	Ítems	Escala de Likert				
V1: Liderazgo						
D1: Democrático						
1	La empresa ejecuta programas de motivación para los trabajadores	1	2	3	4	5
3	La empresa promueve la participación de los trabajadores	1	2	3	4	5
4	Las decisiones en la empresa se toman en consenso	1	2	3	4	5
D2: Autocrático		Escala de Likert				
5	En la empresa la toma de decisiones es de manera unilateral	1	2	3	4	5
6	En la empresa existe el autoritarismo a lo largo de su gestión	1	2	3	4	5
7	En la empresa existe un exceso de control a los colaboradores	1	2	3	4	5
D3: Liberal		Escala de Likert				
8	En la empresa todos los trabajadores participan y deciden de manera libre	1	2	3	4	5
9	En la empresa siempre se delega funciones	1	2	3	4	5
10	En la empresa la toma de decisiones la realizan los trabajadores	1	2	3	4	5

Características de la gestión de calidad

N°	Ítems	Escala de Likert				
V2: Gestión de Calidad						
D1: Planificar la calidad						
1	La empresa establece los objetivos que quiere conseguir en la planificación correspondiente	1	2	3	4	5
2	La empresa conoce las necesidades del cliente					
3	La empresa adecua los productos que vende a las necesidades del cliente	1	2	3	4	5
4	La empresa establece políticas adecuadas para la calidad	1	2	3	4	5
d2: control de la calidad		Escala de Likert				
5	La empresa evalúa los resultados logrados	1	2	3	4	5
6	La empresa realiza el análisis de estrategia comparativa entre lo real y lo planificado	1	2	3	4	5
d3: mejora de la calidad						
7	La empresa prevé los recursos necesarios para mejorar el servicio de calidad	1	2	3	4	5
8	La empresa sistematiza las experiencias para mejorar la calidad del servicio	1	2	3	4	5

Anexo 2: Directorio de las MYPE

N°	RAZON SOCIAL	DIRECCION	RUC	TAMAÑO
1	Ferretería Comercial Peruana EIRL.	Centenario 102	20214059062	Pequeña empresa
2	Ferretería Comercial El Constructor E.I.R.L.	Avenida Centenario 2660 Barrio Palmira	20531075910	Micro empresa
3	Distribuidora Marpesa S.R.L	Confrat. Internac Oeste 210	20481131414	Pequeña empresa
4	Ferreteros Sr. De Mayo S.R.L.	Jr. Elias Aguirre Nro. 123 Barr Quinuacocha Oeste	20533831142	Pequeña empresa
5	Constructora J & M S.R.L.	Jr. Teresa Gonzáles De Fanning Nro. 501	20530835953	Pequeña empresa
6	Constructora De Servicios Generales Cososa S.R.L.	Calle Santa Rosa Nro. 1409	20531089899	Pequeña empresa
7	Soluciones E Ingeniería EIRL	Calle 1 Mza. 56b Lote 2	20533751386	Microempresa
8	Cía. Inversiones Chávez S.A.C.	P.J. Collicocha Nro. 186, Barrio Los Olivos	20571395364	Microempresa
9	Compañía Estratos S.R.L.	Av. Centenario Nro. 290 Sexto Piso	20530875238	microempresa
10	Ingeniería Exacta S.A.C.	P.J. Rodolfo Espinar Nro. 235 Av. Barrio Centenario	20530954022	microempresa
11	Ferretería Comercial Huaraz S.A.C.	Jr. José de la Mar Nro. 762	20530664296	Pequeña empresa
12	Ferretería Comercial Huaraz S.A.C	Jr. José De La Mar Nro. 762 Cent Zona Comercial	20530664296	Pequeña empresa
13	Ferretería E&Y	Jr. Huascarán 123, Huaraz	205580662475	Pequeña empresa
14	Ferretería Nacional	José De La Mar 776	203678934515	Pequeña empresa
15	Ferretería Tolentino	Jr. Recuay N°, Av. Confraternidad Internacional Oeste	20945678239	Pequeña empres
16	Ferretería Inversiones Leo SRL	Antonio Raimondi 320	2055678921	Pequeña empresa
17	Proyectos E Inversiones Zafiro	Francisco De Zela	2044567892	Pequeña empresa
18	Ferretería Nicrupampa	Av. Las Flores 401 Barrio Nicrupampa	20567892342	Pequeña empresa

Anexo 3. Propuesta de mejora

Propuesta de mejora del liderazgo como factor relevante para las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de materiales de construcción del distrito de Huaraz.

I. Antecedentes

Las empresas del rubro de materiales de construcción en el distrito de Huaraz son en total 18 unidades, son empresas que en su mayoría tienen más de 5 años en el mercado y tienen entre 3 a 10 trabajadores, venden artículos de ferretería y materiales para la construcción. Actualmente los aspectos relacionados al liderazgo están balanceados, es decir aplican los tres estilos del liderazgo en algunos casos con énfasis en un tipo de ellos.

Mediante esta propuesta se pretende mejorar el estilo de liderazgo de los dueños o administradores, pero también presentar una propuesta que el total de las MYPE puedan emplear.

Objetivos

Mejorar las condiciones de gestión de liderazgo actuales de las micro y pequeñas empresas.

Presentar una propuesta de mejora relacionada a la gestión del liderazgo.

Propuesta de mejora enfocado en el liderazgo

El liderazgo que debe aplicar siempre el dueño o administrador de la MYPE es el liderazgo situacional, es decir debe actuar conforme al contexto.

Hersey y Blanchard, propusieron un estilo de liderazgo para cada situación, en tal sentido identificaron algunas características que son necesarias mencionar en esta propuesta.

El líder puede dirigir su comportamiento desde dos dimensiones:

Comportamiento directivo: Centrado en la consecución de los objetivos de la tarea. El líder define las funciones y tareas; señala qué, cuándo y cómo realizarlas y controla los resultados.

Comportamiento de apoyo: Centrado en el desarrollo del grupo. El líder fomenta la participación y da cohesión; apoya y motiva a los miembros del grupo.

Empleando estos dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida tenemos cuatro estilos de liderazgo:

1. Directivo: + Directivo / – Apoyo. Órdenes específicas y control del cumplimiento de las tareas.
2. Guía: + Directivo / + Apoyo. Además de lo anterior, se explican las decisiones y se piden sugerencias.
3. Motivador: – Directivo / + Apoyo. Se facilita y apoya los esfuerzos y se comparte las responsabilidades por la toma de decisiones.
4. Delegador: – Directivo / – Apoyo. El líder pone en manos de los subordinados la responsabilidad por la toma de decisiones y la resolución de los problemas.

Desarrollo del equipo

Un equipo pasa por diferentes niveles hasta la consecución de una tarea. Según Hersey y Blanchard, estos son:

1. Nivel de desarrollo 1 (E1): Baja competencia / Bajo compromiso. Falta de habilidades para realizar la tarea y carencia de motivación para abordarla. Hay que aplicar el estilo de liderazgo Directivo.
2. Nivel de desarrollo 2 (E2): Alguna competencia / Bajo compromiso. El equipo cuenta con ciertas habilidades relevantes pero es incapaz de realizar el trabajo sin

ayuda. Todavía no se sienten comprometidos con la tarea. El líder actuará como Guía.

3. Nivel de desarrollo 3 (E3): Alta competencia / Algo de Compromiso: el equipo tiene experiencia y es capaz pero aún le falta un poco de confianza para hacerlo solo o motivación para hacerlo rápido y bien. El líder en este caso debe usar un estilo de liderazgo Motivacional.
4. Nivel de desarrollo 4 (E4): Alta competencia / Alto compromiso. Tienen experiencias en sus puestos y se sienten cómodos y seguros desempeñándolos. El líder simplemente dejará hacer al grupo, ejerciendo un estilo Delegador.

Expresado gráficamente lo explicado se daría de la siguiente manera:

Liderazgo Situacional

Nivel de Desarrollo	Estilo de Liderato Adecuado
D1 Poca competencia Mucho interés	E1 DIRIGIR : estructurar, controlar y supervisar
D2 Alguna competencia Poco interés	E2 INSTRUIR : orientar y ayudar
D3 Mucha competencia Interés variable	E3 APOYAR : elogiar, escuchar y dar facilidades
D4 Mucha competencia Mucho Interés	E4 DELEGAR : dar la posibilidad de la toma de decisión ²⁷

Esto se expresa en una gráfica con cuatro cuadrantes, en el que se puede ver los estilos de liderazgo que se deben aplicar según la situación del equipo:

Liderazgo Situacional

