



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

GESTIÓN DE CALIDAD Y LIDERAZGO SITUACIONAL  
EN LAS MYPE – RUBRO PANADERÍAS, URB. IGNACIO  
MERINO I Y II ETAPA, PIURA 2019

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA:

JUAREZ HERRERA DIANA CAROLINA

ORCID: 0000-0003-4259-4348

ASESORA:

PALACIOS DE BRICEÑO MERCEDES RENEÉ

ORCID: 0000-0001-8823-2655

**PIURA – PERÚ**

**2021**

## **EQUIPO DE TRABAJO**

### **AUTORA:**

Juarez Herrera, Diana Carolina

ORCID: 0000-0003-4259-4348

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado,

Piura, Perú

### **ASESORA:**

Palacios de Briceño, Mercedes Reneé

ORCID: 0000-0001-8823-2655

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias

Contables, Financiera y Administrativas, Escuela Profesional de

Administración, Piura, Perú

### **JURADO**

Rosillo de Purizaca, María del Carmen

ORCID: 0000-0003-2177-5676

Salinas Gamboa, José Germán

ORCID: 0000-0002-8491-0751

Mino Asencio, María Isabel

ORCID: 0000-0003-1132-2243

## **FIRMA DE JURADO Y ASESOR**

Mgtr. María del Carmen Rosillo de Purizaca

ORCID: 0000-0003-2177-5676

**Presidente**

Dr. José Germán Salinas Gamboa

ORCID: 0000-0002-8491-0751

**Miembro**

Dra. María Isabel Mino Asencio

ORCID: 0000-0003-1132-2243

**Miembro**

Dra. Mercedes Reneé Palacios de Briceño

ORCID: 0000-0001-8823-2655

**Asesora**

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios**, por el mejor regalo que me da: la vida.

**A las MYPE** rubro panaderías objeto de esta investigación, por haber participado libremente.

## **DEDICATORIA**

**A mi familia**, por todo el apoyo que siempre me han brindado.

**A mi Asesora**, y demás docentes que me han apoyado y guiado para que esta investigación sea culminada de excelente manera.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general “determinar cómo es la gestión de calidad y liderazgo situacional en las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019”, se empleó una investigación tipo cuantitativa, nivel descriptivo, diseño no experimental, de corte transversal, La población fue finita para ambas variables, siendo la fuente 4 propietarios y 18 trabajadores. La muestra estuvo constituida por los elementos de “N”, donde  $N=n$  por lo que  $n=4$  propietarios y  $n=18$  trabajadores. La técnica fue la encuesta y su instrumento, el cuestionario con 40 preguntas 27 en gestión de calidad y 13 en liderazgo situacional. **Los principales resultados** fueron: el 100% utilizan la retroalimentación, aseguran la calidad de sus productos; el 100% cuenta con sistema de calidad. Con respecto al liderazgo situacional el 100% participan de las decisiones que toman en la empresa; el 100% indicaron obtener la mayor eficiencia de las personas, planifican y organizan eficientemente, y permiten a los líderes ajustar las tareas con las características del trabajador. **Las principales conclusiones** fueron: utilizan la retroalimentación, aseguran la calidad de sus productos; cuenta con sistema de calidad. Con respecto al liderazgo situacional; participan de las decisiones que toman en la empresa; indicaron obtener la mayor eficiencia de las personas, planifican y organizan eficientemente, y permiten a los líderes ajustar las tareas con las características del trabajador.

**Palabras clave:** Calidad, Documentación, Etapas, Gestión, Liderazgo, MYPE.

## ABSTRACT

The general objective of this research was "to determine what quality management and situational leadership are like in the MYPE - bakery category, Urb. Ignacio Merino I and II stage, Piura 2019", a quantitative type investigation was used, descriptive level, design not experimental, cross-sectional. The population was finite for both variables, the source being 4 owners and 18 workers. The sample consisted of the elements of "N", where  $N = n$  so that  $n = 4$  owners and  $n = 18$  workers. The technique was the survey and its instrument, the questionnaire with 40 questions, 27 in quality management and 13 in situational leadership. The main results were: 100% use feedback, ensure the quality of their products; 100% have a quality system. With regard to situational leadership, 100% participate in the decisions they make in the company; 100% indicated obtaining the greatest efficiency from people, they plan and organize efficiently, and allow leaders to adjust tasks with the characteristics of the worker. The main conclusions were: they use feedback, they ensure the quality of their products; has a quality system. Regarding situational leadership; they participate in the decisions they make in the company; indicated to obtain the greater efficiency of the people, they plan and organize efficiently, and allow leaders to adjust the tasks with the characteristics of the worker.

**Keywords:** Quality, Documentation, Stages, Management, Leadership, MYPE.

## CONTENIDO

<b>FIRMA DE JURADO Y ASESOR</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>CONTENIDO</b> .....	<b>viii</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE GRAFICOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	<b>11</b>
2.1. Antecedentes .....	11
2.1.1. Gestión de calidad .....	11
2.1.2. Liderazgo Situacional .....	16
2.2. Bases teóricas .....	22
2.2.1. Gestión de calidad .....	22
2.2.2. Liderazgo situacional .....	29
<b>III. HIPÓTESIS</b> .....	<b>38</b>
<b>IV. METODOLOGÍA</b> .....	<b>39</b>
4.1. Diseño de la investigación .....	39

4.2. Población y muestra .....	40
4.3. Definición y operacionalización de las variables e indicadores.....	43
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
4.5. Plan de análisis.....	46
4.6. Matriz de consistencia.....	47
4.7. Principios éticos .....	48
<b>V. RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
5.1. Resultados .....	50
5.2. Análisis de resultados.....	60
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.....</b>	<b>78</b>
7.1. RECOMENDACIONES .....	78
7.2. PERFIL DE PROPUESTA .....	80
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>91</b>
MATRIZ INDICADOR POR PREGUNTA.....	92
VALIDACIÓN POR EXPERTOS.....	94
CUESTIONARIOS .....	103
LIBRO DE CÓDIGOS.....	109

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla i. Operacionalización de la variable – Gestión de calidad.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla ii. Operacionalización de la variable – Liderazgo situacional.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla iii. Matriz de consistencia.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla iv. Etapas de la gestión de calidad (Nivel - Ordinal).....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla v. Etapas de la gestión de calidad (Nivel - Nominal).....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla vi. Etapas de gestión de calidad (Fuente - Trabajador) .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla vii. Documentación para la gestión de calidad.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla viii. Estilos de Liderazgo Situacional.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla ix. Ventajas del Liderazgo Situacional.....</i>	<i>59</i>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Características generales - Propietario.....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico 2. Características generales - Trabajador.....</i>	<i>53</i>
<i>Gráfico 3. Etapas de la gestión de calidad (Nivel - ordinal) .....</i>	<i>54</i>
<i>Gráfico 4. Etapas de la gestión de calidad (Nivel - Nominal) .....</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico 5. Etapas de gestión de calidad (Fuente - Trabajador) .....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 6. Documentación para la gestión de calidad.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 7. Estilos de liderazgo situacional .....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 8. Ventajas del liderazgo situacional .....</i>	<i>59</i>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Relación de las MYPE .....	43
Cuadro 2. Fuentes de Información .....	44
Cuadro 3. Características Generales – Propietario .....	52
Cuadro 4. Características Generales – Trabajador .....	54
Cuadro 5. Perfil de Propuesta .....	84

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado “Gestión de calidad y liderazgo situacional en las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019” pertenece a la línea de investigación denominada Gestión de Calidad en las MYPE, designada por la escuela profesional de administración con lo cual se buscó descubrir los problemas de gestión que ocasionan que las MYPE no puedan prosperar en el mercado al que pertenecen.

Esto es el resultado de dos factores: por la gran cantidad de empresas pequeñas, en consecuencia, las empresas están en la capacidad de centralizar un mayor número de mano de obra; y, por otro lado, la falta de inserción laboral en los países latinoamericanos, es por ello que existe una tendencia de crear empresas unipersonales o con un mínimo de diez personas donde muy pocos apuestan por formalizarse. (Pérez, 2019, pág. 6)

Hoy en día las MYPE se distinguen por centralizar la mayor cantidad de la población económicamente activa (PEA) ocupada, teniendo así que las MYPE conforman en promedio un 65,6% del total de empleos. Resaltando así que en los países de Brasil y Argentina es donde se concentra el 82% del empleo total. (Pérez, 2019, pág. 6)

En el Perú el sector privado está compuesto en su gran mayoría por MYPE, desde el año 2019 su participación se ha evidenciado como empresas generadoras de empleo que aportan al dinamismo de la economía peruana con un 95% en su participación en la oferta de empleos (COMEXPERU, 2019).

Es en la región Piura donde se encuentran la mayor parte de MYPE, que con su crecimiento ofrecen empleos a un aproximado de 280 mil personas en esta región, un poco más de la mitad pertenecen al rubro comercial, seguido de la agroindustria y por último el sector pesquero; sin embargo el porcentaje que más predomina en dicha región son las MYPE informales (El Tiempo, 2019).

Sin embargo, como resultado de la pandemia muchos de los sectores presentaron bajas en sus ventas, el rubro panadero no fue ajeno a esto, puesto que se presentó una mayor demanda de pan para el año 2020, obligando a los empresarios a aprovechar esta oportunidad con las ventas de pan y subsanar de una u otra manera con las bajas en ventas en el segmento de pasteles y dulces (Perú 21, 2020).

Para determinar el enunciado del problema de esta investigación, se realizó un análisis tanto del ambiente interno las MYPE bajo estudio con la metodología de las “6M” (mano de obra, maquinaria, materiales, métodos, materia prima, medio ambiente) ya que es una herramienta ideal para encontrar las causas que originan un problema (Tillería , 2017). A continuación, se presentan los 6 grupos:

- **Mano de obra:** Las MYPE bajo estudio capacitan a su personal en materia de trabajo, que incluye enseñar cual es el proceso para la elaboración del pan y como se le debe atender al cliente. Cuentan con maestros panaderos y sus ayudantes, resaltando que trabajan en dos turnos: en las mañanas de 4:30 a.m. a 10 a.m. y en las tardes de 4:00 p.m. a 7:30 p.m. El personal de ventas trabaja en dos grupos de lunes a viernes uno, los sábados, domingos y feriados otro. Estos trabajan durante las horas que las panaderías abren sus puertas. Y no se encuentran en planilla.

Su administración está relacionada con la planificación de la visión fijada en objetivos, estrategias y políticas organizacionales, miden el desempeño de los trabajadores en el nivel estratégico, táctico y operativo. Resaltando que en su totalidad quienes lideran estas MYPE son personas con un nivel de estudios superior, que aún desconocen la diversidad de estrategias gerenciales.

- **Maquinaria:** Para la elaboración del pan se pudo observar que las panaderías utilizan hornos eléctricos, batidoras, amasadoras, máquina de rodillo, cortadora de pan, cuarto de crecimiento, gramera y refrigerador, cabe mencionar que las maquinas se encuentran en buen estado, por lo que no genera inconvenientes para que la MYPE ofrezca sus productos.
- **Materiales:** Las MYPE cuentan con cortadoras de embutidos, balanzas, mesas de trabajo, así mismo hacen uso de vitrinas refrigeradas que es donde colocan los embutidos e incluso aquellos postres que la panadería ofrece como complemento ya sea para el desayuno o para la cena, además de mantenerlos en una temperatura adecuada, les permite a los clientes observar y de una manera ganar su atención para que este permanezca más tiempo dentro de la MYPE completando su compra.
- **Métodos:** Las (04) MYPE bajo estudio utilizan la tecnología para la elaboración del pan, pero la tecnología de los equipos que poseen es de nivel medio, por otro lado, cuentan con procesos que se deben cumplir tanto en la elaboración del pan como para que el cliente adquiera su producto. De tal modo que al ir a comprar un producto a la panadería se pasa por un proceso que consiste en: caja, recepción y entrega. Estas panaderías tienen el sistema básico

de pagos para la compra del pan y otros productos, pagando de manera efectiva y con la entrega de boletas, de tal modo que facilita la atención de los clientes.

- **Materia prima:** Estas panaderías cuentan con un proceso para la adquisición de la materia prima que pasa por una verificación previa, cuentan con una gama de proveedores. Los principales insumos que la panadería utiliza a diario son: la harina, levadura, huevos, agua y aceite. Además, todo el proceso que se debe seguir está en documentos creados por la propia empresa y que se deben respetar para garantizar la calidad del pan. Utilizan un almacén dinámico el cual les sirve como apoyo en la prevención de la materia prima defectuosa.
- **Medio ambiente:** Las MYPE en su totalidad no cuentan con procesos reglamentados que ayudan a la conservación del medio ambiente, existe una gestión de residuos sólidos pero de manera informal, se venden las cajas de cartón que se desocupan y se mantienen en buen estado a 0.50 céntimos, los sacos de harina a 0.90 céntimos, pero con la producción de pan que se queda a diario que cabe mencionar no es mucha por la alta demanda que existe de este producto solo una cantidad de pan es puesta a la venta como insumo para la preparación de comidas y el resto de pan es utilizado por las panaderías para la elaboración de otros postres a base de ello como son el budín de pan o de pollo.

En el **ámbito externo** de las MYPE se encuentran todos aquellos factores externos que están fuera del control de la MYPE, sin embargo, si se realiza un buen análisis se pueden identificar las amenazas para poder reducir el impacto que cause en ellas, así mismo permitirá detectar las oportunidades que el entorno externo ofrece a las MYPE para que estas sean aprovechadas al máximo.

Martín (2017) manifiesta que un análisis “PEST” (político, económico, social, tecnológico) es una herramienta que ayuda a predecir tendencias que pueden ocurrir en el futuro, con la finalidad de reducir el impacto que deja los cambios dentro del factor externo de las MYPE. Así mismo, para efectos de la presente investigación se han considerado el aspecto ecológico y de competencia, pues como se sabe son aspectos que sobrepasan el campo de acción de la dirección de las MYPE, sin embargo, al hacer un análisis se puede mitigar o reducir su impacto dentro de las MYPE, porque de algo si se debe estar seguro tanto el entorno interno y el entorno externo afectan a las MYPE. Por ello se debe tomar acciones preventivas.

En lo **político**: Los trabajadores de las MYPE no cuentan con los beneficios que establece el régimen especial laboral, donde se observa que los trabajadores tienen derecho a recibir la remuneración mínima vital no gozando de los demás beneficios que esta ley ofrece, además en su gran mayoría las MYPE pertenece al régimen tributario NRUS y en su minoría al régimen tributario RUS, dependiendo a las categorías, y su límite máximo de ingresos mensuales pagaran desde S/. 20.00 o S/. 50.00 nuevos soles mensual a la SUNAT, solo emiten boletas y en otros casos tickets que no tiene efecto tributario, siendo obligatorio la entrega de boletas por compras mayores de 5 y a excepciones si el cliente así lo exige. (Martín, 2017)

En lo **económico**: Para el año 2020 en el Perú se observó una baja en los tipos de interés que el banco central de reserva utiliza para su política monetaria alcanzando un 0.25% de interés (EXPANSIÓN, 2020). El impacto positivo que el sistema financiero tiene hoy en día como impulsador de las MYPE y como fuente de financiación no se debe dejar pasar. Pues ahora ninguna empresa se puede excusar para no crecer e invertir en su negocio, pues en otras ocasiones muchos emprendedores no

se animaban a comprar productos financieros por sus altas tasas de interés que las entidades financieras establecían, sin embargo, todo eso ha cambiado ahora en un mercado con múltiples alternativas y a una tasa de interés baja.

En lo **social**: ENDES (2018) menciona que la anemia no presentó ninguna variación, según la encuesta aplicada por el INEI (2018) menciona que la pobreza se mantiene en 1.2%. Las MYPE en el Perú “tienen una participación decisiva en materia de generación de empleo, inclusión social, innovación, competitividad y lucha contra la pobreza. De hecho, en conjunto las MYPE generan el 47% del empleo en América latina.” (Economía, 2019)

Ámbito **tecnológico**: las panaderías a través de la implementación de la tecnología a sus procesos de producción, atención al cliente, seguridad y comodidad, con la compra de nuevos materiales, equipos de panadería, la utilización de nuevos ingredientes. Así como se puede apreciar, el aspecto tecnológico no simplemente es una mayor rapidez y producción; la tecnología también significa brindar un producto o servicio de mayor calidad (EUROPAN, 2018). En consecuencia, se debe invertir en la modernización del software ya que es una herramienta principal para la utilización de páginas web que permiten la realización de registros de manera pública, realizar y controlar operaciones bancarias para así poder fidelizar a sus clientes.

En el ámbito **ecológico**: las MYPE aun no cuentan con un proceso para la gestión de sus desechos, simplemente los venden o los transforman en un producto nuevo. Aun les falta planificar una gestión de residuos sólidos a través de los tres pilares que la nueva ley de gestión integral de residuos sólidos, con el Decreto legislativo N°1278, reducir residuos como principal estrategia a través de un estudio

de las ventas promedio, la eficiencia en el uso de materiales y con lo último se ven a los residuos como nuevos recursos (Ministerio del Ambiente, 2020). Pero sin embargo no se ha establecido como reglamento interno de obligatorio cumplimiento.

La producción del pan es uno de los retos que implica producir la cantidad suficiente de productos para que se pueda asegurar la calidad del producto terminado, que sean accesibles y así mismo que la empresa demuestre el respeto por el medio ambiente. Para describir el aspecto de competencia es indispensable citar a Porter con su modelo que permite analizar la competencia de una organización.

**Poder de negociación de los clientes:** en la Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura, el cliente tiene conocimiento sobre la variedad de los productos alimenticios del sector que teniendo en cuenta sus gustos y preferencias que satisfagan sus necesidades. El cliente elige donde comprar debida a la alta competencia.

**Poder de negociación de los proveedores:** Por la alta competencia que existe el proveedor no tiene poder de negociación, con respecto a la **amenaza de nuevos competidores:** no existen barreras para ingresar a este mercado por lo que se hace indispensable la demanda de personal altamente calificado.

**Amenaza de productos sustitutos:** estos negocios ofrecen productos homogéneos por lo que son sustitutos entre sí. Con respecto a la **rivalidad entre competidores:** se presenta alta competencia en este rubro, para crear una nueva empresa se observa la zona geográfica, se debe dar una buena calidad del servicio al cliente.

El presente estudio tuvo como finalidad proporcionar información sobre la gestión de calidad y el liderazgo situacional, y se dio a conocer que estas variables son herramientas de importancia para que las MYPE puedan sobrevivir en el mercado, cabe mencionar lo dicho por Deming quien decía que el 94% de las dificultades de la calidad es el compromiso que los líderes tienen, con lo que se entiende que muchas de las decisiones que tienen relación con la calidad deben ser tomadas por el gerente, por lo tanto hablar de calidad es referirse a un “grado de uniformidad y confianza posible a un costo bajo, adecuado para el mercado”.

Además, se puede afirmar que es ahora en donde las empresas necesitan que sus grupos de trabajo sean eficientes, dentro de este contexto es importante que se utilice el liderazgo, promover en la formación de líderes, siendo de importancia que un líder sepa diagnosticar e identificar el grado de madurez de los miembros de su equipo para que en base a ello designe tareas buscando la efectividad en las actividades. Si bien es cierto que en su totalidad de dueños de las MYPE bajo estudio tiene estudios superiores no manejan buena información que le permita aprovechar al máximo las habilidades de sus colaboradores. Siendo el problema identificado: ¿Cómo es la gestión de calidad y el liderazgo situacional en las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019?, para lo cual se planteó como objetivo general: Determinar la gestión de calidad y liderazgo situacional en las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Pira 2019.

Se tuvo como objetivos específicos los siguientes: a) Identificar las etapas de la gestión de calidad en las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019, b) Determinar la documentación para la gestión de calidad en las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019, c) Determinar los

estilos de liderazgo situacional en las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019, d) Identificar las ventajas del liderazgo situacional en las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019.

La presente investigación generó un aporte en el conocimiento de los propietarios referente a las variables en estudio dentro de las MYPE – rubro panaderías, proporcionando mejoras a los propietarios y trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos. Estudio que se realizó en base a la necesidad de mejorar las variables en estudio, donde se presentó un análisis de la problemática y sus respectivas conclusiones; trabajo que será una guía metodológica para futuras investigaciones con el rubro similar a esta investigación.

Con su desarrollo se describió la problemática que existe en la Urb. Ignacio Merino I y II etapa en el rubro de panaderías, determinando así los aspectos que se deben mejorar con relación a las variables en estudio en las MYPE, beneficiándose ellos al crecer económicamente, crecer la imagen de la MYPE, y ofreciéndole a los ciudadanos de este sector un producto de calidad y sobre todo fomentar la instrucción de líderes capaces de lograr que las personas trabajen de la mano con el logro de sus objetivos como organización. Y con ello también se buscó cumplir con uno de los requisitos para la obtención del título profesional de licenciada en administración según SUNEDU (2021).

El presente estudio fue de tipo cuantitativa, nivel descriptivo, diseño No Experimental y de corte transversal, la técnica utilizada fue la encuesta cuyo instrumento es un cuestionario validado por tres expertos, que contiene preguntas de nivel nominal y ordinal para la primera variable y de nivel nominal para la segunda variable.

El estudio queda delimitado desde la perspectiva:

- Temática: por la variable gestión de calidad y liderazgo situacional.
- Psicográfica: microempresas rubro panaderías
- Geográfica: Urb. Ignacio Merino I y II etapa de Piura
- Temporal: año 2019.

**Los principales resultados** fueron: el 100% utilizan la retroalimentación, aseguran la calidad de sus productos; el 100% cuenta con sistema de calidad. Con respecto al liderazgo situacional el 100% participan de las decisiones que toman en la empresa; el 100% indicaron obtener la mayor eficiencia de las personas, planifican y organizan eficientemente, y permiten a los líderes ajustar las tareas con las características del trabajador.

**Las principales conclusiones** fueron: utilizan la retroalimentación, aseguran la calidad de sus productos; cuenta con sistema de calidad. Con respecto al liderazgo situacional; participan de las decisiones que toman en la empresa; indicaron obtener la mayor eficiencia de las personas, planifican y organizan eficientemente, y permiten a los líderes ajustar las tareas con las características del trabajador.

## **II. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Gestión de calidad**

Jaramillo (2017) en su investigación para obtener el grado de ingeniera en Administración de Empresas titulado “Plan de Marketing para la Panadería y Pastelería ANISPAN de la Ciudad de Loja” desarrollado para la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, de la Universidad Nacional de Loja (Ecuador), tuvo como objetivo principal plantear un plan de marketing para la panadería y pastelería “ANISPAN” de la ciudad de Loja, empleo una metodología cuantitativa, diseño no experimental, de cohorte transversal. Finalmente concluyo que la propuesta elaborada para el incremento de ventas, promoción y publicidad ayudara al mejoramiento de la panadería tanto en la participación de mercado y posicionamiento empresarial.

Lema & Placencia (2017) en su trabajo para obtener el titulo de Ingenieras Comercial el cual se titulo “Análisis de las estrategias competitivas que utilizan las pequeñas panaderías de la provincia del azuay (MIPRO). Propuesta de un plan de mejora competitiva que permita el incremento de la productividad y competitividad para las pequeñas panaderías inscritas en el MIPRO de la provincia del Azuay” para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca (Ecuador) cuyo objetivo general fue el “Análisis de las estrategias competitivas que utilizan las pequeñas panaderías de la provincia del Azuay (MIPRO), Además de realizar una “Propuesta de un Plan de Mejora Competitiva que permita el incremento de la productividad y competitividad para las pequeñas panaderías inscritas en el MIPRO de la provincia del Azuay”.

Se aplicó una investigación descriptiva donde se obtuvieron datos cualitativos y cuantitativos, la información se obtuvo a través de fuentes primarias, aplicando encuestas a los propietarios de las panaderías de la provincia del Azuay que se encuentran inscritos en el MIPRO, además se utilizó fuentes secundarias, utilizando base de datos proporcionada por el MIPRO, datos del INEC, Banco Central, revistas, libros, etc. Concluyendo que los panificadores en su mayoría laboran en locales no operativos, asimismo el personal presenta un aspecto no apropiado para este tipo de negocios, carecen de conocimiento en buenas prácticas de manufactura (BPM), teniendo deficiente desenvolvimiento por parte de los empleados. Además, no tienen un control de la maquinaria que utilizan y carecen de un control en el correcto manejo de las materias primas.

Morales (2014) en su tesis de grado titulado “Control de Calidad en las Panaderías del Municipio de el Progreso, Jutiapa” para la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar (Guatemala), su objetivo general fue establecer el control de calidad que se aplica en las panaderías, empleo una metodología descriptiva cuya técnica acogida fue la entrevista y su instrumento cuestionarios dirigidos a 12 propietarios y 35 colaboradores, así como una guía de observación, con lo cual concluyo que las panaderías no cuentan con algún tipo de control y supervisión de la calidad de la materia prima y del proceso de producción.

Liñan (2018) en su trabajo para optar el grado de Bachiller titulado “Gestión de Calidad Bajo el Enfoque de la Atención al Cliente en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Industria Rubro Elaboración de Producto de Panadería del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, Año 2017. Caso de la Panadería ‘D’

JHONNY'S", estudio realizado para la Facultad de las Ciencias Contables, Financieras y Administrativas de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Chimbote), su objetivo general fue determinar las características de gestión de calidad bajo el enfoque de la atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector servicio industria rubro elaboración de producto de panadería del Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, Año 2017. Caso de la panadería 'D'Jhonny's".

Se empleó una investigación de tipo cuantitativo, descriptivo, no experimental y transversal, su población fueron 19 Mypes. Concluyó que la mayoría de las Mypes tienen conocimiento de una gestión de calidad, los clientes se sienten identificados con la empresa, las Mypes planifican sus objetivos y tienen visión y misión.

Sarmiento (2016) en su informe titulado "Gestión de Calidad y Formalización de las MYPES en el Sector Comercial, Rubro Panadería, Ciudad de Caballo Cocha, Año 2016." Para la Facultad de las Ciencias Contables, Financieras y Administrativas en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Iquitos), su objetivo general fue determinar si las MYPES del Sector Comercial, Rubro Panadería, están formalizadas y si administran con Gestión de Calidad. Se empleó una metodología tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño descriptivo, transversal - no experimental, que aplicó una encuesta a través de un cuestionario. Concluyó que operan enfocados en sus clientes bajo la filosofía de la mejora continua, no conocen documentos de gestión, se presenta ausencia de aplicación de estrategias de Calidad como son la misión y visión, capacitan a su personal y consideran que sus empresas mejorarán si se administran bajo un enfoque de gestión de calidad, para lo cual requiere más capacitación.

Valderrama (2016) en su tesis para optar el título profesional de licenciada en Administración titulado “Gestión de Calidad en la Mejora Continua de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Industria, Rubro Elaboración de Productos de Panadería, Caso Urbano del Distrito de Chimbote, 2016.” Estudio realizado para la facultad de las Ciencias Contables, Financieras y Administrativas de la Universidad Católica los Ángeles de Chombote (Chimbote), su objetivo general fue ddeterminar las principales características de gestión de calidad en la mejora continua de las Micro y pequeñas empresas del sector industria, rubro elaboración de productos de panadería, casco urbano del distrito de Chimbote, 2016.

Se empleo una investigación de diseño no experimental-transversal-descriptivo. Una población muestral de 12 micro y pequeñas empresas, para lo cual se aplicó un cuestionario estructurado con 20 preguntas a través de la técnica de la encuesta. Concluyó que los representantes no conocen el término gestión de calidad, pero lo aplican empíricamente, las empresas, si implementan nuevos procesos de mejora, casi siempre y siempre innovan su maquinaria, casi siempre y siempre capacita a su personal en uso de maquinaria, casi siempre y siempre capacita a su personal en la elaboración de sus productos, y si consideran importantes establecer medidas de prevención en las actividades que se realizan.

Saavedra (2018) en su tesis para optar el título profesional de licenciada en administración cuyo título fue “Caracterización de la Gestión de Calidad y Productividad de las MYPE rubro panaderías del centro de Tambo grande año 2018” estudio realizado para la Facultad de las Ciencias Contables, Financieras y Administrativas en la Universidad Católica los ángeles Chimbote (Piura).

Su objetivo general fue identificar las características de la Gestión de Calidad y Productividad en las MYPE rubro Panaderías del centro de Tambo grande 2018, empleo una metodología de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental - corte transversal, concluyo que las organizaciones se comprometen al máximo en brindar un pan de calidad para satisfacer en lo más posible a su clientela ya que cuentan con personal calificado, capacitado y comprometido con las actividades en las que desempeñan ya que este tipo de MYPE tienen como objetivo principal ofrecer un producto bueno y adecuado en el cual pueda satisfacer la necesidad del cliente.

Taboada (2017) en su tesis para optar el título profesional de contador público titulado “Los mecanismos de control interno en el área de almacén de las panaderías en el Perú. Caso: Panadería negociaciones Mabilpa SRL Piura, 2016” estudio realizado para la Facultad de las Ciencias Contables y Administrativa en la universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Piura), su objetivo general fue determinar y describir los mecanismos de control interno en el área de almacén de las panaderías en el Perú y de la panadería Negociaciones Mabilpa SRL Piura, 2016,

Se empleó una metodología cualitativa, diseño no experimental, descriptivo, de caso, técnicas la encuesta, cuestionario al jefe de almacén, concluyo que la panadería cuenta con mecanismos de control interno, adecuados para su almacén, registrando y controlando los ingresos, salidas de insumos de la panadería, a través de un sistema de almacén computarizado, que le permite extraer información referente a los saldos de cada insumo.

Curo (2016) en su tesis para optar el título profesional de licenciada en administración titulado “Caracterización del Financiamiento y Capacitación en las MYPE Comerciales Rubro Panificadoras del Distrito 26 de octubre (Piura), Año 2016” estudio realizado para la Facultad de las Ciencias Contables, Financieras y Administrativas en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Piura).

Su objetivo fue describir las características que tiene el financiamiento y la capacitación en las MYPE comerciales rubro panificadoras del Distrito 26 de octubre (Piura) durante el Período 2016, empleo una metodología tipo descriptiva, nivel cuantitativo – transversal. Concluyó que los tipos de capacitación utilizados son la capacitación en el trabajo seguida de la capacitación para el trabajo, utilizan el tipo de capacitación más apropiado para poder desenvolverse y mejorar continuamente, con ello se da un incremento de los conocimientos, habilidades, y actitudes de los actores participantes en la empresa; además los objetivos más importantes de la capacitación está el obtener calidad, productividad, salud y seguridad.

### **2.1.2. Liderazgo Situacional**

Bocarejo (2019) en su investigación de título “Propuesta de comunicación organizacional para mejorar el posicionamiento de marca y el servicio del cliente. Caso: panadería Veracruz, Villavicencio” estudio realizado para la Facultad de comunicación y lenguaje comunicación social en la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia), su objetivo general fue diseñar una propuesta para Panadería Veracruz que le permita mejorar su estrategia de comunicación organizacional, servicio al cliente e incrementar su nivel de posicionamiento de marca en sus audiencias objetivo.

Se empleó una metodología cualitativa de carácter descriptivo, exploratorio y aplicativo, encuestas de respuestas múltiples, muestra 187 empleados y 60 clientes. Se concluyó que la comunicación debe ser planeada en línea de tiempo, y guiada de acuerdo con los objetivos de la organización, además ayuda a que la cultura organizacional se estandarice con los flujos de la información predeterminados; en este sentido toda cultura organizacional se modificará en la medida que se gestione una fluida comunicación con todas las partes de la misma, dando paso al proceso de innovación y mejoramiento de marca.

Chaguala & Riascos (2014) en su investigación de título “Comportamiento y percepción de compra del consumidor actual de la panadería Katy en la ciudad de Cali” estudio realizado para la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas en la Universidad Autónoma de Occidente (Colombia), su objetivo general fue establecer el comportamiento y percepción de los clientes de la marca KUTY en la ciudad de Cali en el primer semestre del año 2014.

Se utilizó una metodología descriptiva, se trabajó con los clientes, técnica la encuesta y su instrumento un cuestionario, encuesta, concluyo que la marca KUTY es reconocida como una de las mejores panaderías de la ciudad, donde la motivación más importante de los clientes para consumir sus productos, está en la calidad de los mismos; en términos del tamaño, la contextura, el sabor y la frescura de ellos, generando un factor de posicionamiento en los atributos de sus productos. Además, sus productos se encuentran al alcance y a la medida para todos sus clientes sin importar su género, su edad, ocupación y estrato social.

López (2014) en su investigación de título “Prácticas culturales de fidelización de la panadería tradicional de Manizales” estudio realizado para la Facultad de Administración en la Universidad Nacional de Colombia (Colombia), su objetivo general fue dar a conocer las prácticas culturales de fidelización manifestadas en algunas panaderías tradicionales de barrio de la ciudad de Manizales, se empleó una metodología cualitativa – exploratorio, concluyo que la panadería como canal tradicional, tiene un enfoque no solo comercial sino también cultural basados en las creencias, valores y costumbres, donde se gestan relaciones perdurables de confianza y amistad que se desarrollan en la cotidianidad de la relación entre el comprador y su panadería tradicional de barrio de la ciudad de Manizales.

Guerrero (2020) en su tesis para optar el grado de licenciada en Administración titulado “Gestión de la Calidad y Fidelización del Cliente en las MYPES, Rubro de Panaderías y Pastelerías Lambayeque, Año 2020”, estudio realizado para la Facultad de las Ciencias Contables, Financieras y Administrativas en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Lambayeque), su objetivo general fue determinar la gestión de la calidad y fidelización del cliente en las MYPES, rubro de panaderías y pastelerías en Lambayeque, año 2020. La metodología fue del tipo cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental de corte transversal, la población es finita para ambas variables; la muestra fue de 31 trabajadores. Concluyó que las políticas garantizan que la gerencia planifica las tareas de los trabajadores para el logro de metas; el rendimiento garantiza la calidad del producto, pues los productos tienen buena textura y sabor exquisito.

Atencia (2018) en su tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración titulado “Caracterización de la Gestión de Calidad Bajo el Enfoque de la Calidad Total en las Micro y Pequeñas Empresas del Rubro Elaboración de Productos de Panadería en el Distrito de Huaraz, 2016” estudio realizado para la Facultad de las Ciencias Contables, Financieras y Administrativas de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Huaraz), su objetivo general fue describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micros y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

Se empleó el tipo de investigación descriptivo, nivel cuantitativo y el diseño no experimental transeccional. Con una población de 15 panaderías debido a que la población es pequeña se utilizó una muestra censal, a quienes se les aplicó un cuestionario de 9 preguntas cerradas por medio de la encuesta. Concluyó que no se da una adecuada gestión de calidad y que no aplican adecuadamente el ciclo PHVA en las panaderías, se percibe que hay deficiencias porque los gerentes no planean, no evalúan y no verifican las actividades que desarrollan dentro de su organización.

Benites (2018) en su trabajo de investigación para optar el grado Académico de Bachiller en Ciencias Administrativas titulado “Gestión de Calidad con el uso de Liderazgo en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Industrial, Rubro Elaboración de Productos de Panadería, del Distrito de Nuevo Chimbote, Provincia del Santa, Año 2017. Caso Panaderías Mi Ángel” estudio realizado para la facultad de las ciencias contables financieras y administrativas de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Chimbote).

Su objetivo general fue determinar las características de la gestión de calidad con el uso del Liderazgo en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de Panadería del Distrito de Nuevo Chimbote, Provincia Del Santa, año 2017. Caso Panaderías “Mi Ángel”. La investigación fue de tipo descriptivo, nivel cuantitativo, diseño no experimental – transversal, se trabajó con una muestra poblacional de 14 microempresas, representando el 100% de la población, mediante la técnica de la encuesta y su instrumento un cuestionario de 28 preguntas. Concluyendo que es importante realizar un proceso de gestión de calidad, como líderes se preocupan por sus empleados, y consideran que si aplicarían la técnica de liderazgo obtendrían buenos resultados.

Pedreira (2020) en su tesis para optar el título profesional de licenciada en administración titulado “Gestión de Calidad y Endomarketing en las MYPE Rubro Panaderías del Centro de la Ciudad de Piura, Año 2020” estudio realizado para la Facultad de las Ciencias Contables, Financieras y Administrativas en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Piura), su objetivo general fue determinar las características de la gestión de calidad y endomarketing en las MYPE rubro panaderías del centro de la ciudad de Piura, año 2020.

Se empleó la metodología de tipo cuantitativa y de nivel descriptivo con diseño no experimental, de corte transversal. Las MYPE objeto de investigación fueron 04. La población para variable gestión de calidad, fue infinita donde la muestra estuvo conformada por 120 clientes, se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario. Concluyó que las MYPE buscan mejorar continuamente la calidad de sus productos, logrando así superar las expectativas que establece el cliente y a la vez ser mejor frente a otras; se observa secuencia de actividades en la atención;

satisfacción de las expectativas de sus clientes; trabajo en equipo; trabajadores capacitados para realizar sus funciones; liderazgo para que el equipo trabaje de manera efectiva; respetan el medio ambiente y a la comunidad en los procesos de producción.

Gallardo (2019) es su investigación titulada “Caracterización de capacitación y competitividad en las MYPE, rubro panificación del centro de Talara (Piura) año 2019” estudio realizado para la Facultad de las Ciencias Contables, Financieras y Administrativas en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Piura), su objetivo general fue identificar las principales características de capacitación y competitividad en la MYPE rubro panificación, empleó una metodología cuantitativa, nivel descriptivo, diseño no experimental - corte transversal, la muestra fue de 28 trabajadores y 67 clientes, concluyó que se examina todas las áreas de las MYPE para planificar capacitaciones, el representante de la MYPE evalúa a su personal por su rendimiento, los trabajadores interactúan con el capacitador para un mejor aprendizaje.

Vilela (2017) en su tesis para optar el título profesional de Licenciada en administración titulado “Caracterización de la capacitación y la innovación en las MYPES-rubro panaderías AA. HH tácala – castilla, año 2017” estudio realizado para la Facultad de las Ciencias Contables, Financieras y Administrativas en la universidad católica los Ángeles de Chimbote (Piura), su objetivo fue identificar las características de la capacitación y la innovación en las MYPE – rubro panaderías AA. HH Tácala – Castilla, Año 2017, empleó una metodología descriptiva, nivel cuantitativo, diseño no experimental - corte transversal, concluyó que la capacitación para el trabajo y pre ingreso es esencial para el personal nuevo, la capacitación en el trabajo incrementa el conocimiento y desempeño de los colaboradores haciendo un complemento de saber y hacer, así mismo con una adecuada planificación y control de todos los recursos.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión de calidad**

Para entender el término Gestión de calidad primero se debe empezar desglosando las palabras que contiene este término. El termino gestión hace referencia a la administración de un negocio, y todas las actividades que se desarrollan en el proceso administrativo. Por otro lado, cuando se habla del término calidad se refiere a “una medida de satisfacción del consumidor que abarca todas las instancias de producción y entrega de un producto o servicio que se construye sobre tres ejes principales” (Mise, 2021); es decir es la medida en la que un producto o servicio cumple con las necesidades, gustos y expectativas establecidas por el mercado, que faculta el diferenciarlo y valorarlo en un mayor grado del resto de productos o servicios, sea este superior o excelente con relación al resto.

Por lo tanto, la gestión de calidad es la agrupación de reglas propias a una empresa, que se relacionan entre sí y en base a ello la organización realiza el proceso administrativo con relación a la calidad, buscando siempre el enfoque de la mejora continua. Por otro lado, Cortés (2017) define el sistema de gestión de calidad como:

El conjunto de actividades del proceso administrativo que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades y las implementa mediante la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en referencia del sistema de la calidad. Son las actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de calidad. (p. 24)

### 2.2.1.1. Etapas de la gestión de calidad

Según Cortés (2017) afirma que:

La situación actual y las tendencias de futuro, se basan en los Sistemas de Gestión de la Calidad Total, Sistemas Integrados y los modelos de excelencia, que asumen todos los ingredientes del Aseguramiento de Calidad, o Gestión Integral de la Calidad, y los amplía con el fin de lograr esa orientación al cliente para ofrecerle lo que le satisfaga en todo momento, dando al factor humano y a su participación la importancia y relevancia que se merece como condición básica e imprescindible para lograr el citado objetivo (p. 13).

Cortés (2017) menciona que la evolución de la gestión de la calidad en las empresas se da en cinco diferentes etapas dentro de las cuales están:

- a. **Inspección:** esta etapa consta en realizar un estudio minucioso sobre los procesos para velar por la calidad en los productos. Es la primera etapa por el cual se empieza a planificar la calidad, luego se desarrollan políticas de calidad, gestión de calidad, aseguramiento de la calidad y por último la calidad total.
- b. **Control estadístico del proceso:** en esta etapa se aplica la calidad en el proceso desde la fabricación de los productos, la calidad exige de mucha observación del proceso productivo para controlarlo y mejorarlo. Con el control estadístico se garantizaba que el cliente obtenga un producto de calidad, lo que permitía obtener información fehaciente sobre la calidad de los productos o de los servicios que esta ofrecía, para implementar medidas para corregir los errores que se pudieran encontrar.

- c. **Aseguramiento de la calidad:** en esta etapa se realizan todas las acciones necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar la calidad desde el proceso productivo. Es decir, se habla del aseguramiento interno y externo de la calidad, el primero hace referencia a los requisitos exigidos según la política de la calidad, así como los objetivos de calidad; sin embargo, en el segundo aspecto se centra en las exigencias de los clientes, todo esto se lograba gracias a las auditorias.
- d. **Calidad total:** esta etapa se da cuando la organización adopta la calidad como estrategia para diferenciarse de sus competidores, y pasa a ser un valor más de la organización. Es decir, todas las áreas siguen una serie de reglas y normas que garanticen la calidad de los servicios o productos, la calidad es responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización, es satisfacer tanto a clientes internos como externos, es prevenir, mejorar, para lo cual se debe promover la colaboración dentro de la organización.
- e. **Integración:** en esta etapa no solo se integran el sistema de gestión de calidad, sino también el sistema de gestión medio ambiental, así con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, todo esto con la finalidad de integrar sistemas que garanticen una gestión de calidad eficiente.

Por otro lado, Gonzales y Arciniegas (2016) presenta cinco etapas del sistema de gestión de calidad bajo las Normas ISO-9000, donde el marco conceptual de algunas de estas etapas coincide con Cortés (2017), quien también presentó cinco etapas de la gestión de calidad. A continuación, se presentan cuáles son:

- a. **Inspección e Ingeniería de la calidad:** su función es optimizar los productos, los procesos de producción y de la prestación de servicios. Es el “Conjunto de actividades operativas, de ingeniería y administrativas que emplea una organización para diseñar, mejorar y optimizar sus procesos de productos y servicios; disminuyendo tiempo de ciclo, variabilidad y con el objetivo de ofrecer calidad, con menor precio y tiempo” (p. 70)
- b. **Aseguramiento y Diseño del sistema de calidad:** se utilizan procedimientos que buscan vigilar, controlar y sobre todo mejorar la calidad. Para lo cual se establecen borradores de la planificación de políticas, manuales de calidad, entre otros documentos que garanticen la calidad en los productos y procesos de la MYPE, para luego plasmarlos en la siguiente etapa.
- c. **Calidad total y Documentación:** se testifica los procedimientos y se deja por escrito, con mayor grado de especialidad la constatación de los registros operacionales donde se deja claro que se está realizando y llevando a cabo los procedimientos, la formación y la normativa bien establecida para que se pueda desarrollar el proceso de producción con la calidad previamente acordada.
- d. **Croquis y establecimiento del manual de calidad:** es en esta etapa en donde se elabora el manual de calidad, el cual es un instrumento muy valioso para el seguimiento de la calidad, a través de planes de inducción para capacitar a los trabajadores nuevos con relación a la calidad.
- e. **Certificación:** esta etapa se desarrolla cuando las empresas y organizaciones planifican el obtener una certificación con relación a la calidad, un claro ejemplo de que debe hacer el líder de la organización en esta última etapa, planificar obtener cualquier certificación ya sea la ISO, 9000 o la 9001.

Por lo que se han considerado como indicadores para la dimensión etapas de la gestión de calidad: la inspección, el control estadístico del proceso, el aseguramiento, el Croquis y establecimiento del manual de calidad, la calidad total, la integración y como último la etapa de certificación.

### **2.2.1.2. Documentación hacia la Gestión de calidad**

La documentación del sistema de calidad puede estar constituida por diferentes tipos de documentos. Generalmente esto incluye documentos tales como la política de calidad, el Manual de la calidad, de procedimientos, enseñanzas para los procedimientos, los planes de calidad y los riesgos (Meskovska, 2015, párr. 3).

- a) **Manual de la calidad:** este documento debe estar bien identificado por la organización. Sin embargo, la estructura del manual de calidad siempre no va ser estático y estará en función al volumen de la empresa, así mismo se debe verificar lo tan complejas que pueden llegar hacer las tareas y además dependerá de la idoneidad del personal que labora en cada organización.
- b) **Política de calidad:** este tipo de documento representa el listado de principios que rigen a la organización; es sumamente importante que indique y reitere la obligación que tiene la empresa en relación a la calidad y el perfeccionamiento continuo. La política de la calidad puede utilizarse para obtener propósitos promocionales y siempre debe ser aplicada en cualquier lugar cuando sea necesario, puede estar en un sitio web. Por lo tanto, se requiere de contar con una política de calidad que sea clara, corta y siempre viene a ser la practica general de todos los miembros de la organización.

- c) **Procedimientos de calidad:** este tipo de documentos no siempre son del mismo formato ni las mismas estructuras. Además, pueden ser de dos tipos, o bien son narrativos, que se describen a través de textos, pudiendo ser parte de un procedimiento más estructurados mediante el uso de tablas. Así como también pueden ser ilustrativos, utilizando los diagramas de flujo.
- d) **Instrucciones técnicas:** este tipo de documentos pueden pertenecer o formar parte de un proceso. Tienen una estructura muy parecida al de los procedimientos, y cubren los mismos elementos, estos documentos incluyen detalles minuciosos sobre cómo se realizan las actividades que se tienen obligatoriamente que llevar a cabo, realizando un enfoque de cada paso que los investigadores muestren y así mismo se deben establecer los instrumentos y los procedimientos que están establecidos y definidos que se utilizaran, en definitiva.

En cambio, Cortés (2017) presenta cinco documentos que se requieren para la gestión de calidad en las empresas, cabe mencionar que algunos de estos documentos claves que menciona Cortés, el marco conceptual coincide con Meskovska (2015), y a continuación se presentan cuáles son:

- a) **Alcance del sistema:** en este documento la empresa establece los límites de aplicación de su sistema de gestión de calidad, estos límites del seguimiento del procedimiento de la gestión deben ser claros, y flexibles, para que en los miembros de la organización no se generen dudas sobre los lineamientos a los que se deben regir para lograr una gestión de calidad eficiente.

- b) **Procedimiento y Operación de los procesos:** se da más atención a la gestión por procesos, por ello se hace necesario que la organización precise las fases que deben seguirse propios del método para la gestión de calidad, así mismo como fases de producción de los productos o servicios.
- c) **Política de calidad:** este documento es el resultado de llegar a un consenso y sobre todo cuenta con el respaldo de la dirección de la empresa, que se ajusta al contexto y propósitos que desea la organización. Así mismo, se menciona que la política de calidad está dividida, por un lado, se describen los requisitos que cumplan con dicha política de calidad, y por el otro lado, este documento contiene todas las obligaciones que referente a la calidad se deben cumplir. Y es muy importante porque permiten establecer los objetivos de la calidad.
- d) **Control de la producción y el servicio:** esto se relaciona con todas las actividades incluidas directamente con el proceso productivo y la asistencia de los servicios al cliente. Aquí la empresa establece cuáles son los requisitos que le permiten llevar a cabo el proceso productivo y de asistencia de los servicios al cliente bajo circunstancias moderadas, y que están previamente identificadas, y que son determinadas por una serie de requisitos que establece la norma ISO.
- e) **Información documentada requerida y determinada como necesaria:** se establece la obligatoriedad de incluir en los procedimientos para la administración de la calidad datos que son requeridos por la propia norma, junto con la información necesaria para la creación y la actualización de los datos y de las medidas de control que se ejercen sobre la misma siempre que sean de aplicación.

### **2.2.2. Liderazgo situacional**

El líder ha de convencer y conmover, es decir, el líder sabe la forma correcta de actuar y el momento oportuno para hacerlo, un gran líder detalla a su vez la visión y las capacidades para lograrlo. (Zevallos, 2018)

Taddei (citado por Ruiz, 2017, p. 31) afirma que:

Liderazgo no es una cuestión de jerarquía, no consiste en tener el control, el comando o el poder, no es un atributo propio o se hereda, no es un papel que se adopta, no está reservado a ciertas personas, no se lleva en los genes ni es innato, y no se tiene solo por ser popular o por tener una personalidad cautivadora.

El líder es aquel que dirige a un grupo de personas a la consecución de metas trazadas, en cambio el liderazgo es la condición de una persona para ser líder, la palabra situacional se refiere al termino de situación que viene de situar o situarse en un determinado momento; por lo que el termino situación es lo mismo cuando se está refiriendo al ambiente o en el contexto en el que se encuentran las personas y el líder.

Veloz (2014) menciona que el modelo del liderazgo situacional:

Se ubica en los seguidores y su nivel de madurez. El líder en este modelo de liderazgo juzga el nivel de madurez de sus colaboradores y aplica un estilo de liderazgo que los beneficie. La disposición se define como la habilidad y voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de conducir su propia conducta.

Por decir, un colaborador con elevada disposición del trabajo tiene la actitud y las capacidades para realizar su trabajo sin un supervisor que le estructure o dirija como hacerlo. Por otro lado, un seguidor con elevada disposición psicológica tiene la automotivación y el deseo de hacer un trabajo de calidad total. El autor aquí explica un tanto el termino de madurez en el seguidor.

Tirado, Gálvez y Balserilla (2017) afirman que “un líder será efectivo en la guía e influencia a los demás si es eventual con las peticiones de la situación específica en la que se encuentra” (p. 74). Es decir, el liderazgo situacional se basa principalmente en la interacción del líder y los seguidores en una determinada situación. Para este autor existen características del ambiente de un líder dentro de las cuales menciona las siguientes:

- Posición del líder: se refiere a la autoridad formal que el líder posee.
- Ambiente del grupo: es el grado en el que los lideres son aceptados como tal.
- Modo como trata a los demás miembros del grupo: hacer que lo seguidores participen o recurrir a la delegación de tareas.
- Situación con respecto a los rangos superiores: como es el líder, y los administradores.
- Género de la persona que realiza la función de líder: son los prejuicios o incluso los estereotipos del resto de personas que pueden llegar a tener con relación a ello.

En el enfoque situacional el líder se debe tanto a características que pudieron ser innatas del ser humano así mismo que se pudieron haber aprendido en el transcurso del tiempo, y para que sea un líder eficaz si no se pone prioridad en un conjunto de características externas al ambiente (Tirado, Gálvez, y Balserilla, 2017).

Este enfoque presenta dos dimensiones en las que el líder puede realizar su liderazgo. Por un lado, la conducta directiva se refiere al conjunto de actividades relacionadas con definir, organizar, orientar, la planificación del trabajo de los seguidores y por otro lado la conducta de apoyo incluye todas las acciones que realiza el líder de conocer el trabajo bien hecho por su equipo, el relacionar e interactuar en un mayor grado con sus colaboradores, preocuparse por la comodidad y estabilidad del personal que trabaja en la organización y sobre todo potenciando su autoestima, entre otras cosas.

Para Naña (2017), el líder de acuerdo al nivel de grado de madurez del colaborador, elegirá un comportamiento adecuado para aplicarlo al trabajador, pero algo muy importante que aporta el autor es que una misma conducta aplicada a todos los niveles de madurez de los trabajadores no es lo más óptimo. Es por ello que muestra cuatro niveles de madurez, definida esta última como la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad.

Se inicia con el nivel más bajo, “M1” (madurez 1) cuando la persona tiene un nivel bajo de desarrollo profesional, el trabajador es poco competente, pero está muy interesado en aprender, se caracteriza por falta de experiencia. Luego se pasa al “M2” (madurez 2) el cual se desarrolla cuando el trabajador tiene algo de conocimiento sobre

cómo desarrollar su trabajo, pero ya no cuenta con el mismo interés de cuando inicio. Se continua con el “M3” (madurez 3) en el cual el trabajador ya va perfeccionando sus habilidades referentes a su trabajo, pero sin motivaciones y sin interés para desempeñarlo. Se alcanza el ultimo nivel, “M4” (madurez 4) el nivel más alto, lo que significa que se encuentra frente a un trabajador maduro, aquel que puede, es, sabe y quiere desempeñar su trabajo de forma eficiente.

### 2.2.2.1. Estilos del Liderazgo Situacional

- a) **Delegar:** se hace fundamental la confianza en el trabajo de los miembros del equipo, así mismo el autor afirma “que la autoridad se delega, pero la responsabilidad jamás”, aquí se confía de la habilidad y experiencia que el trabajador ya desarrollo durante el tiempo de trabajo.
- b) **Instruir:** este estilo ordena que el líder debe actuar con paciencia, proporcionándole la confianza suficiente a las personas y deben ser accesibles para que exista una mayor interacción entre el líder y los seguidores, con una inclinación de apoyo al trabajador.
- c) **Apoyar:** es aquí donde se requiere que el líder sea generoso sencillo y honesto dejando siempre a flote su creatividad, interactuando con los demás para entre todos escoger la mejor opción que permita buscar nuevas situaciones y soluciones a ese tipo de situaciones.
- d) **Dirigir:** este estilo de liderazgo situacional, se utiliza en el primer nivel de madurez, que consiste en generar confianza hacia los demás, en dominar temas que son base del conocimiento para que se haga más fácil la acción de entrenar a los demás.

Hersey y Blanchard (citado por Ausejo y Flores, 2019, p. 21):

El liderazgo situacional se basa en la acción recíproca de guía y dirección (la tarea de comportamiento) que proporciona el líder, el grado de apoyo emocional que el líder proporciona (comportamiento de relación) el interés que demuestran un seguidor para realizar una tarea determinada o el logro de un objetivo o ejercer una función. Este concepto fue desarrollado para ayudar a las personas a intentar un liderazgo, autonomía en sus roles, para ser más efectivos en sus interacciones diarias con otros. Esto proporciona líderes con comprensión sobre la acción recíproca de una forma efectiva de liderazgo y la cantidad de preparación con sus seguidores.

Los grupos humanos que se forman siempre evolucionan profesionalmente, por tanto es indispensable adoptar un estilo de liderazgo que va a depender de lo que requieran los seguidores en relación al proceso en el que se encuentren, es decir este modelo es la forma más óptima para liderar a un grupo, porque el líder de acuerdo al grado de madurez del seguidor, entendiendo este último como los conocimientos en el área que se labora, la motivación para desarrollarlo eficientemente, por último como la responsabilidad de asumir tareas. Este autor también presenta cuatro estilos de liderazgo situacional cuyo marco conceptual coincide con Naña (2017), dentro de las cuales están:

- a) **Comunicación:** este estilo se aplica en el primer nivel de madurez, es aquí donde el líder es el encargado de definir las funciones necesarias para realizar el trabajo e indica a los seguidores que es lo que deben hacer, donde y cuando deben realizarse las tareas.

- b) **Incentivar:** este estilo se utiliza en el segundo nivel de madures del seguidor, donde él líder proporciona las enseñanzas necesarias a los seguidores sobre cómo realizar las tareas, pero también existe un apoyo por parte de este, haciendo que el trabajador tenga más conocimiento de cómo se deben hacer las actividades.
- c) **Participar:** es aquí en donde el líder junto a sus seguidores comparte las decisiones para lograr una sola idea que sea la mejor, con esto se busca efectuar un trabajo efectivo, puesto que dos cabezas piensan mejor que una sola y se toman decisiones en aras del futuro de la organización.
- d) **Delegar:** es aquí donde la función dirección específica o de apoyo que el líder efectúa ya no se utiliza más, pues es aquí en donde el líder les da la libertad para que los colaboradores expresen todos sus conocimientos en el logro de sus tareas con la finalidad que sean ellos quienes sean autónomos en su desempeño.

Este enfoque se desarrolla en momentos: en un primer momento el líder brinda dirección necesaria para que el colaborador pueda desempeñar sus tareas, con la finalidad de reforzarse técnicamente, el líder es el que decide el rumbo de las tareas, es decir define el que, el cómo y el cuándo se realizan las actividades. Una vez que transcurra esta primera etapa se pasa a la siguiente etapa lo que supone que el seguidor reciba dirección además del refuerzo técnico, así mismo recibiendo un poco más de apoyo. Una vez terminada la segunda etapa se pasa a la siguiente en la medida en la que las personas y el equipo se encuentren cada vez más unidos entre sí, el líder deja ejercer el control dando paso a la supervisión, que supone que el líder es quien elige el curso y la magnitud de las acciones.

### 2.2.2.2. Ventajas del liderazgo situacional

Peralta (2018) sostiene siete ventajas que trae la aplicación del liderazgo situacional en las MYPE, puesto que, para ella el líder dentro de este estilo puede explicar la realización de las tareas a sus seguidores teniendo como base los comportamientos que bien pueden ser directivo o de soporte.

- **Sustraer todo lo bueno de los colaboradores:** se refiere a que el liderazgo situacional permite dirigir a los trabajadores tomando en cuenta sus propias motivaciones, dependiendo del nivel del grado de madurez de cada trabajador, el líder tomara un comportamiento hacia ellos que permita incentivarlo.
- **Se obtienen personas con mayor eficiencia:** esto va a depender del nivel de grado de madurez profesional en el que se encuentre el trabajador, o el conjunto de trabajadores que trabajen para el líder, es decir los trabajadores ya saben que es lo que deben hacer sin necesidad que se les diga el cómo hacerlo.
- **Planificación y organización eficiente:** este tipo de liderazgo hace sumamente más fácil establecer los objetivos y tareas destinadas a cada miembro de la empresa considerando las capacidades y las motivaciones de cada uno de ellos.
- **Equiparar el equipo de trabajo:** esta ventaja se da a que gracias a este tipo de liderazgo no es conveniente utilizar un estilo de liderazgo para todas las situaciones, sino que se deben realizar estudios de la madurez del trabajador, por tanto, se tienen diferentes perfiles, lo cual se vuelve en una ventaja pues va permitir asignar tareas reduciendo el tiempo y esfuerzos en cumplirlos.

- **Favorece la comunicación ascendente y descendente:** esta ventaja consiste en que el liderazgo situacional permite que el líder confíe en su equipo de trabajo, delega tareas y responsabilidades, a través del estilo participativo permite que este acceda a la retroalimentación sobre la efectividad de su liderazgo, para luego mejorarlo.
- **Evalúa el desempeño y ayuda a crecer:** este tipo de liderazgo es sumamente importante para obtener equipos de trabajo eficientes, puesto que, a través de la madurez de los trabajadores, este sabe lo que se espera de él, es decir, desempeñara su trabajo de forma libre, pues ya tiene todos los conocimientos y habilidades suficientes para desempeñarlo.
- **Aumentar el bienestar en el clima laboral:** es decir que los colaboradores están impulsados por la motivación del líder, con la madurez adquirida por cada trabajador ya no se hace tan indispensable que el líder ordene las indicaciones para cada tarea, ya hay confianza en el equipo de trabajo, el trabajador motivado por lo a gusto que se siente en su puesto de trabajo, se identifican con ello, todo eso logra que exista un buen clima laboral tanto profesionalmente como personalmente para el todo el equipo de trabajo.

Por su parte Rodríguez (2019) presenta tres ventajas cuyo marco conceptual coinciden con Peralta (2018), autor del que se habló anteriormente, y dentro de las cuales están: que ofrece variedad de alternativas, además permite a los líderes ajustar tareas con las características de sus trabajadores y por último permite a los colaboradores desarrollar mayores y nuevas habilidades.

- **Ofrece variedad de alternativas:** esto se basa fundamentalmente por la variedad de estilos con los que el líder puede aplicar a sus seguidores, esto se fundamenta en el que no todos los trabajadores presentan el mismo nivel de madurez. Mas bien que cada trabajador puede pasar por todos los niveles de madurez.
- **Permite a los líderes ajustar las tareas con las características de sus trabajadores:** este estilo permite a los líderes ajustar las tareas con las características de sus trabajadores, dependiendo del grado de madurez del seguidor, para en base a ello delegar las funciones de cada colaborador.
- **Los colaboradores desarrollan mayores habilidades:** esto para llevar a cabo las tareas con motivación y estos van avanzando a los distintos niveles de madurez, esto con el tiempo puede beneficiar a los líderes pues podrán delegar tareas y responsabilidades confiando en que su equipo las desarrollara de manera eficiente.

Por lo que se han considerado como indicadores para la dimensión ventajas del liderazgo situacional dentro de las cuales están: sustraer todo lo bueno de los colaboradores, se obtienen personas con mayor eficiencia, se realiza una planificación y organización eficiente, permite equiparar el equipo de trabajo, favorece la comunicación ascendente y descendente, evalúa el desempeño y ayuda a crecer, aumenta el bienestar en el clima laboral, ofrece variedad de alternativas y permite a los líderes ajustar las tareas con las características de sus trabajadores.

### **III. HIPÓTESIS**

Aponte (2017) afirma que las “investigaciones descriptivas pretenden medir variables o conceptos que van a permitir especificar las propiedades de comunidades, personas, grupos o fenómenos que son objeto de estudio”, por lo tanto, en estos casos no es necesario establecer hipótesis, por tal en esta investigación no se ha considerado establecer una hipótesis puesto que solo se mencionaran las características con relación a las variables en estudio.

## **IV. METODOLOGÍA**

### **4.1. Diseño de la investigación**

El tipo de investigación utilizada fue de tipo cuantitativa porque en el proceso de investigación se tomó como punto de referencia las mediciones numéricas, como técnica en el proceso de recolección de datos, para luego analizarlas, así lograr los objetivos planteados en esta investigación. En este caso se recogió información para describir la gestión de calidad y liderazgo situacional en las MYPE - rubro Panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019.

Otero (2018) manifiesta que el enfoque cuantitativo utiliza las estadísticas, y se comienza con la recolección de datos, la medición de parámetros, con ello se obtienen las frecuencias y los resultados sobre la muestra encuestada. En donde se plantea la pregunta de investigación delimitada y de manera concreta.

El nivel de investigación que se utilizó fue de nivel descriptivo, con lo cual se logró describir las características sobre las variables en estudio en este caso gestión de calidad y liderazgo situacional de las MYPE rubro panaderías quienes son objeto de esta investigación.

Hernández, Fernández y Batista (2014) afirman que las investigaciones descriptivas “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”, puesto que estas investigaciones solo buscan medir o recoger información de cada variable independientemente sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Para la ejecución de la presente investigación se consideró el diseño no experimental - de cohorte transversal.

Hernández, Fernández y Batista (2014) definen el diseño no experimental como la “investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables”, es decir en este estudio se presentaron los datos tal cual se obtuvieron en los resultados más el investigador no manipulo ninguna de las variables bajo estudio.

Hernández, Fernández y Batista (2014) mencionan que la investigación de corte transversal es “aquella en la que los datos se recogen en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. El tiempo de aplicación del instrumento fueron de tres días, por previo acuerdo con los gerentes de las (04) panaderías bajo estudio.

#### **4.2. Población y muestra**

Variables: Gestión de calidad y Liderazgo situacional

La unidad de análisis de esta investigación para la variable gestión de calidad y liderazgo situacional fueron los dueños y trabajadores de las MYPE – Rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, por medio de un cuestionario sobre las variables en estudio que cada uno de ellos contestó.

Población

**La población** para esta investigación con relación a las variables de gestión de calidad y liderazgo situacional en estudio fue finita conocida, fueron (04) dueños y los 18 trabajadores de las MYPE – Rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, en el distrito de Piura para el año 2019.

**Cuadro 1. Relación de las MYPE**

<b>CÓDIGO</b>	<b>RUC</b>	<b>N° DE TRABAJADORES</b>	<b>PROPIETARIO</b>
<b>P1 012020</b>	xxxxxxx6835	7	1
<b>P2 022020</b>	xxxxxxx6238	5	1
<b>P3 032020</b>	xxxxxxx9545	5	1
<b>P4 042020</b>	xxxxxxx2486	1	1
		<b>18</b>	<b>4</b>

*Fuente: SUNAT, 2019*

**Criterio de inclusión:**

- Para el desarrollo de la presente investigación se incluyeron a los (as) gerentes que dirigen las panaderías y a todos los trabajadores de las MYPE.

**Criterio de exclusión:**

- No se excluye a ninguno de los propietarios y los trabajadores.

**Muestra:**

Hernández, Fernández y Batista (2014) mencionan que, si la “población es menor de 50 individuos, la población es igual a su muestra”. En esta investigación la población fue de 04 dueños, se tiene población finita conocida por tanto se aplicó lo citado. Donde, se tiene que  $N=4$ , si se dice que:  $N=n$ , Por lo cual  $n=4$ . Así mismo la población de trabajadores en las MYPE es igual a 18 trabajadores, con la misma metodología anterior se tienen que  $N=18$ , y si se dice que:  $N=n$ , Por lo cual  $n = 18$ . Por lo tanto, la muestra de estudio para la variable gestión de calidad y la variable liderazgo situacional fueron de 04 gerentes y 18 trabajadores entre las 04 MYPE rubro panaderías Urb. Ignacio Marino I y II etapa, Piura 2019.

**Cuadro 2: Fuentes de Información**

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>		<b>MUESTRA</b>
	<b>Tipo</b>	<b>Elementos</b>	
<b>GERENTES</b>	Finita	4	4
<b>TRABAJADORES</b>	Finita	18	18

*Elaboración: Propia*

### 4.3. Definición y operacionalización de las variables e indicadores

Tabla i. Operacionalización de la variable – Gestión de calidad.

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Definición operacional	Nivel de respuesta	Técnica e instrumento	Fuente
Gestión de calidad	Es conjunto de actividades del proceso administrativo que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y las implementa mediante la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad. (Cortés, 2017)	Etapas	Inspección	La dimensión etapas se medirá con los indicadores Inspección, Control estadístico del proceso, Aseguramiento, Calidad total, Integración, Ingeniería de la calidad, Diseño del sistema de calidad, Documentación del sistema de calidad, Diseño y creación del manual de calidad y la certificación mediante una encuesta	Nominal y Ordinal	Encuesta / Cuestionario	Dueño / Trabajador
			Control estadístico del proceso				
			Aseguramiento				
			Croquis y establecimiento del manual de calidad				
			Calidad Total				
			Integración				
			Certificación				
		Documentación	Alcances del sistema	La dimensión documentación se medirá con los indicadores Manual de calidad, Política de calidad, Procedimientos de calidad, Instrucciones técnicas, Alcance del sistema, Operación de los procesos, Control de la producción y el servicio, información documentada, requerida y determinada como necesaria mediante una encuesta.	Nominal	Encuesta / Cuestionario	Dueño
			Manual de calidad				
			Política de calidad				
			Procedimientos				
			Instrucciones técnicas				
			Control de la producción y del servicio				
Información documentada, requerida y determinada como necesaria							

Elaboración: Propia

Tabla ii. Operacionalización de la variable – Liderazgo situacional

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Definición operacional	Nivel de respuesta	Técnica e instrumento	Fuente
Liderazgo situacional	Veloz (2014) Se ubica en los seguidores y su nivel de madurez. El líder debe juzgar el nivel de madurez de sus colaboradores y aplicar un estilo de liderazgo que beneficie a ese nivel. La disposición se define como la habilidad y voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de conducir su propia conducta.	Estilos de liderazgo	Comunicación	La dimensión estilos de liderazgo se medirá con los indicadores Indicador, Vendedor, Participativo y Delegativo mediante una encuesta.	Nominal	Encuesta / cuestionario	Trabajador
			Incentivar				
			Participar				
			Delegar				
		Ventajas	Sustraer todo lo bueno de los colaboradores.	La dimensión ventajas se medirá con los indicadores Sustraer todo lo bueno de los colaboradores, Se obtienen personas con mayor eficiencia, Planificación y organización eficiente, Equiparar el equipo de trabajo, Favorece la comunicación ascendente y descendente, Evalúa el desempeño y ayuda a crecer, Aumentar el bienestar en el clima laboral, Ofrece variedad de alternativas, Permite a los líderes ajustar las tareas con las características de sus trabajadores. Los colaboradores desarrollan mayores habilidades para llevar a cabo las tareas con motivación y estos van avanzando a los distintos niveles de madurez, Mediante una guía de preguntas.	Nominal	Encuesta / Cuestionario	Dueño
			Se obtienen personas con mayor eficiencia.				
			Planificación y organización eficiente.				
			Equiparar el equipo de trabajo.				
			Favorece la comunicación ascendente y descendente.				
			Evalúa el desempeño y ayuda a crecer.				
Aumentar el bienestar en el clima laboral.							
Ofrece variedad de alternativas.							
Permite a los líderes ajustar las tareas con las características de sus trabajadores.							

Elaboración: Propia

#### **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Teniendo en cuenta el diseño de la investigación, así como los objetivos de la misma se consideraron como técnicas para la recolección de datos, las siguiente:

##### **Técnica de la encuesta**

En la presente investigación se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento para llevar a cabo el proceso de recolección de datos. Esta técnica estuvo orientada a las MYPE del sector panadero de la Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura. Se formularon 27 preguntas para la variable gestión de calidad y 13 preguntas para la variable liderazgo situacional. Esta técnica emplea como instrumento al cuestionario. Salas (2020) señala que la encuesta por muestreo es la técnica más utilizada en las investigaciones en el campo de las ciencias sociales, y son utilizadas para recoger la información de los objetos de estudio respecto a una serie de características, opiniones, expectativas, conocimientos, o sobre conductas en todos los tiempos.

##### **Instrumento**

El cuestionario que se aplicó para los objetos de esta investigación fue debidamente validado por tres expertos (ver en anexo), a quienes se les alcanzo los instrumentos de: Marco teórico, matriz de operacionalización, matriz de consistencia y la matriz de preguntas de cada una de las variables. Bravo & Valenzuela (2019) manifiestan que el “cuestionario es un instrumento utilizado para recoger de manera organizada la información que permitirá dar cuenta de las variables que son de interés en cierto estudio, investigación, sondeo o encuesta.” Por lo general están constituidas por un conjunto de preguntas que permiten obtener la información de manera secuencial de acuerdo a el patrón establecido.

#### **4.5. Plan de análisis**

El análisis de esta investigación se realizó utilizando la hoja de cálculo de Excel, tomando como referencia la elaboración de datos en el cual se recolectaron datos sobre la gestión de calidad y liderazgo situacional en las MYPE en Piura, utilizando las respectivas muestras para la recolección de información sobre las MYPE – rubro panaderías de la Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura en el año 2019

- a) Elaboración de base de datos: se buscó recolectar los resultados de la gestión de calidad y liderazgo situacional de las MYPE, por medio de los instrumentos diseñados en la investigación, para luego pasar al registro de datos.
- b) Tabulación: Se diseñaron tablas integrales de frecuencias para representar la gestión de calidad y atención del cliente después de la aplicación de la encuesta. También se procedió a elaborar el libro de código para contar una guía de los principales resultados.
- c) Graficación: Se procedió a presentar columnas apiladas integrales para representar las frecuencias relativas obtenidas en el cuestionario aplicado tanto a los propietarios como a los trabajadores.
- d) Interpretación: Y por último se procedió a explicar el significado de cada uno de los valores estadísticos presentados en los gráficos.

## 4.6. Matriz de consistencia

Tabla iii. Matriz de consistencia

Titulo	Enunciado	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensión	Indicadores	Metodología
Gestión de calidad y liderazgo situacional en las MYPE - rubro panaderías, urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura, año 2019.	¿Cómo es la gestión de calidad y el liderazgo situacional en las MYPE - rubro panaderías, urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019?	<p><b>Objetivo general</b> Determinar cómo es la gestión de calidad y liderazgo situacional en las MYPE rubro panaderías, urbanización Ignacio Merino I y II etapa, Piura, año 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> a) Identificar las etapas de la gestión de calidad en las MYPE rubro panaderías, urbanización Ignacio Merino I y II etapa, Piura, año 2019. b) Conocer la documentación para la gestión de calidad en las MYPE rubro panaderías, urbanización Ignacio Merino I y II etapa, Piura, año 2019. c) Determinar los estilos de liderazgo situacional en las MYPE rubro panaderías, urbanización Ignacio Merino I y II etapa, Piura, año 2019. d) Conocer las ventajas del liderazgo situacional en las MYPE rubro panaderías, urbanización Ignacio Merino I y II etapa, Piura, año 2019.</p>	Aponte (2017) afirma que las” investigaciones descriptivas pretenden medir variables o conceptos que nos van a permitir especificar las propiedades de comunidades, personas, grupos o fenómenos que son objeto de estudio”, por lo tanto, nos dice que en estos casos no es necesario establecer la hipótesis, puesto que se trata solo de mencionar las características de cada situación problemática.	Gestión de calidad	Etapas	Inspección	<p><b>Tipo:</b> Cuantitativa</p> <p><b>Nivel:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b> no experimenta – de corte transversal</p> <p><b>Población:</b> Finita conocida para ambas variables con 4 propietarios y 18 trabajadores</p> <p><b>Muestra:</b> 4 propietarios y 18 trabajadores para ambas variables</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta con su instrumento validado por expertos con 27 preguntas para la variable gestión de calidad y 13 para el liderazgo situacional.</p>
						Control estadístico del proceso	
						Aseguramiento	
						Croquis y establecimiento del manual de calidad	
						Calidad Total	
						Integración	
					Documentación	Alcances del sistema	
						Manual de calidad	
						Política de calidad	
				Liderazgo situacional	Estilos	Procedimientos	
						Instrucciones técnicas	
						Control de la producción y el servicio	
					Ventajas	Información documentada, requerida y determinada como necesaria	
						Comunicación	
						Incentivar	
						Participar	
						Delegar	
						Sustraer todo lo bueno de los colaboradores.	
Se obtienen personas con mayor eficiencia.							
Planificación y organización eficiente.							
Equiparar el equipo de trabajo.							
Favorece la comunicación ascendente y descendente.							
Evalúa el desempeño y ayuda a crecer.							
Aumentar el bienestar en el clima laboral.							
Ofrece variedad de alternativas.							
Permite a los líderes ajustar las tareas con las características de sus trabajadores.							

Elaboración: Propia

#### **4.7. Principios éticos**

En el presente trabajo de investigación se consideraron los siguientes principios éticos propuestos por ULADECH (2020):

Protección a las personas, se incluyeron a las personas con voluntad de participar en el recojo de la información, y se veló por el entero cumplimiento de sus derechos fundamentales con la finalidad de no violar sus derechos como personas. Se les dio a conocer el instrumento que se utilizó para la recolección de datos, cuál era el propósito de la investigación, y se les dio la posibilidad de abstenerse a participar en la presente investigación, resaltando que dichos resultados servirán para futuros investigadores.

Beneficencia no maleficencia, se considera este principio pues la información resultante del procesamiento de la información será un referente para el planteamiento de mejoras para las MYPE, logrando así un beneficio a sus clientes optimizando la calidad de sus productos. Para la realización de la tesis se evaluaron los riesgos y daños que el tesista y los participantes de la investigación pudieran pasar, y se tomaron las acciones preventivas para evitar daños físicos, psicológicos y en términos económicos. Por otro lado, se cumplió con el horario establecido por las MYPE y el investigador para la aplicación de la encuesta, y durante el tiempo que duro las visitas a campo.

Justicia, luego de analizar los resultados obtenidos a través del instrumento seleccionado, se procedió a enviar una copia de dichos resultados obtenidos, a las MYPE participantes, y durante toda la realización de la tesis se veló por darle un trato justo para todos los participantes de la investigación.

De igual manera se consideró el principio de Integridad científica, a todos los participantes se les informo que el relleno del instrumento es de forma anónima, y que dichos resultados serán almacenados en la biblioteca de la ULADECH y en poder del tesista y que ellos podrían acceder a los resultados de las encuestas cuando quisieran, pues se les brindo datos del investigador como primer contacto.

Libre participación y derecho a estar informado, para el desarrollo de la presente investigación se les informo anticipadamente a la población sobre los propósitos del presente estudio, y lo primero que se solicitó fue su consentimiento y se les dio la libertad de participar o no en la investigación, absolviendo todas sus dudas con respecto a la investigación. Se incluyeron a los dueños y trabajadores que voluntariamente aceptaron participar en este trabajo de investigación.

Cuidado del medio ambiente y la biodiversidad, se evaluaron los posibles daños que pudieran afectar el medio ambiente, y por ello se reutilizaron las hojas utilizadas para aplicar el instrumento de esta investigación, a fin de reducir el exceso del uso del papel.

## V. RESULTADOS

### 5.1. Resultados

#### 5.1.1. Características demográficas

**Cuadro 3. Características Generales - Propietario**

#### *CARACTERÍSTICAS GENERALES - PROPIETARIO*

<i>CARACTERISTICAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<b><u>EDAD DEL PROPIETARIO</u></b>		
<i>De 18 a 25 años</i>	0	0%
<i>De 26 a 33 años</i>	1	25%
<i>De 34 a 41 años</i>	3	75%
<i>De 42 a más años</i>	0	0%
<b><u>SEXO</u></b>		
<i>Masculino</i>	1	25%
<i>Femenino</i>	3	75%
<b><u>GRADO DE INSTRUCCIÓN</u></b>		
<i>Primaria</i>	0	0%
<i>Secundaria</i>	0	0%
<i>Técnico</i>	0	0%
<i>Superior</i>	4	100%
<b><u>AÑOS DE LA EMPRESA EN EL</u></b>		
<b><u>MERCADO</u></b>		
<i>De 1 a 2 años</i>	1	25%
<i>De 3 a 5 años</i>	0	0%
<i>De 6 a más años</i>	3	75%

*Fuente: Cuestionario dirigido al propietario*

*Elaboración: Propia*

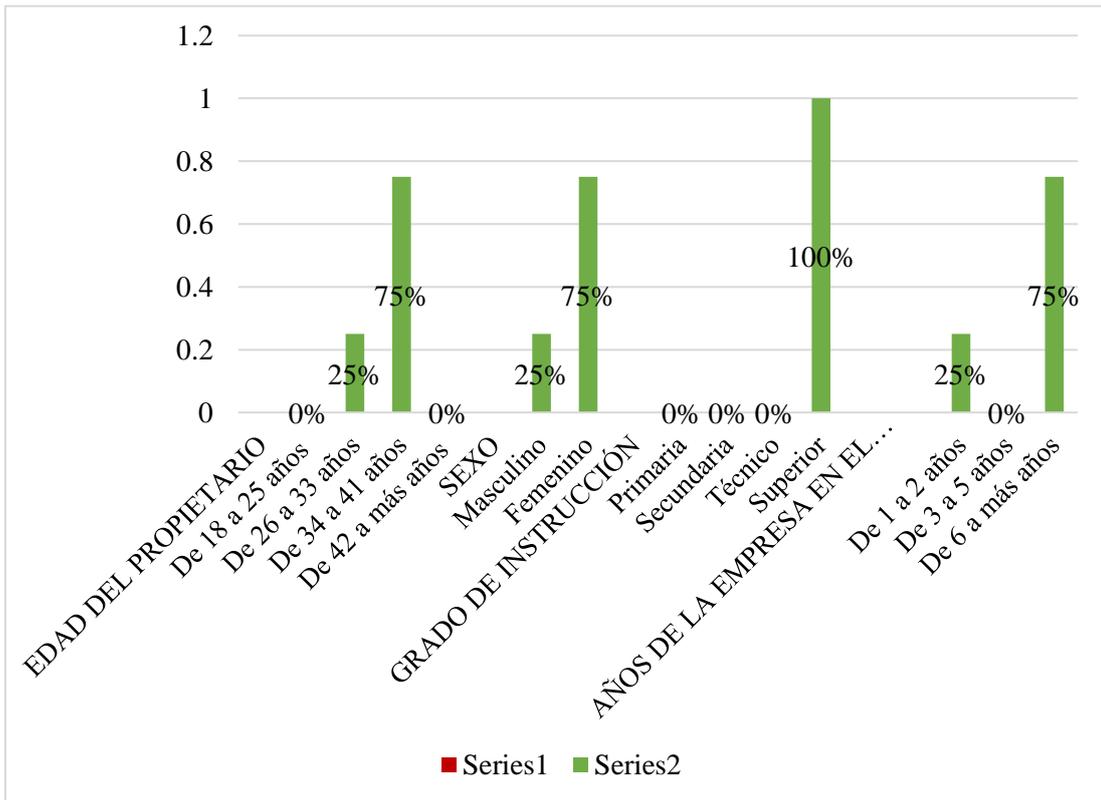


Figura 1. Columnas apiladas que representan las características generales - Propietario

### INTERPRETACIÓN:

En el cuadro 3, figura 1 se observa que el 75% de los propietarios encuestados tienen edades del rango de 34 a 41 años; el 75% pertenecen al sexo femenino. Con respecto al grado de instrucción el 100% de los propietarios presentan estudios superiores, y por último el 75% de las panaderías tienen de 6 años a más en el mercado.

**Cuadro 4. Características Generales - Trabajador*****CARACTERÍSTICAS GENERALES - TRABAJADOR***

<b><i>CARACTERISTICAS</i></b>	<b><i>FRECUENCIA</i></b>	<b><i>PORCENTAJE</i></b>
<b><u><i>EDAD DEL TRABAJADOR</i></u></b>		
<i>De 18 a 25 años</i>	6	33%
<i>De 26 a 33 años</i>	3	17%
<i>De 34 a 41 años</i>	1	6%
<i>De 42 a más años</i>	8	44%
<b><u><i>SEXO</i></u></b>		
<i>Masculino</i>	8	44%
<i>Femenino</i>	10	56%
<b><u><i>GRADO DE INSTRUCCIÓN</i></u></b>		
<i>Primaria</i>	0	0%
<i>Secundaria</i>	13	72%
<i>Técnico</i>	5	28%
<i>Superior</i>	0	0%
<b><u><i>AÑOS LABORANDO EN LA EMPRESA</i></u></b>		
<i>De 1 a 2 años</i>	4	22%
<i>De 3 a 5 años</i>	10	56%
<i>De 6 a más años</i>	4	22%

*Fuente: Cuestionario dirigido al Trabajador  
Elaboración: Propia*

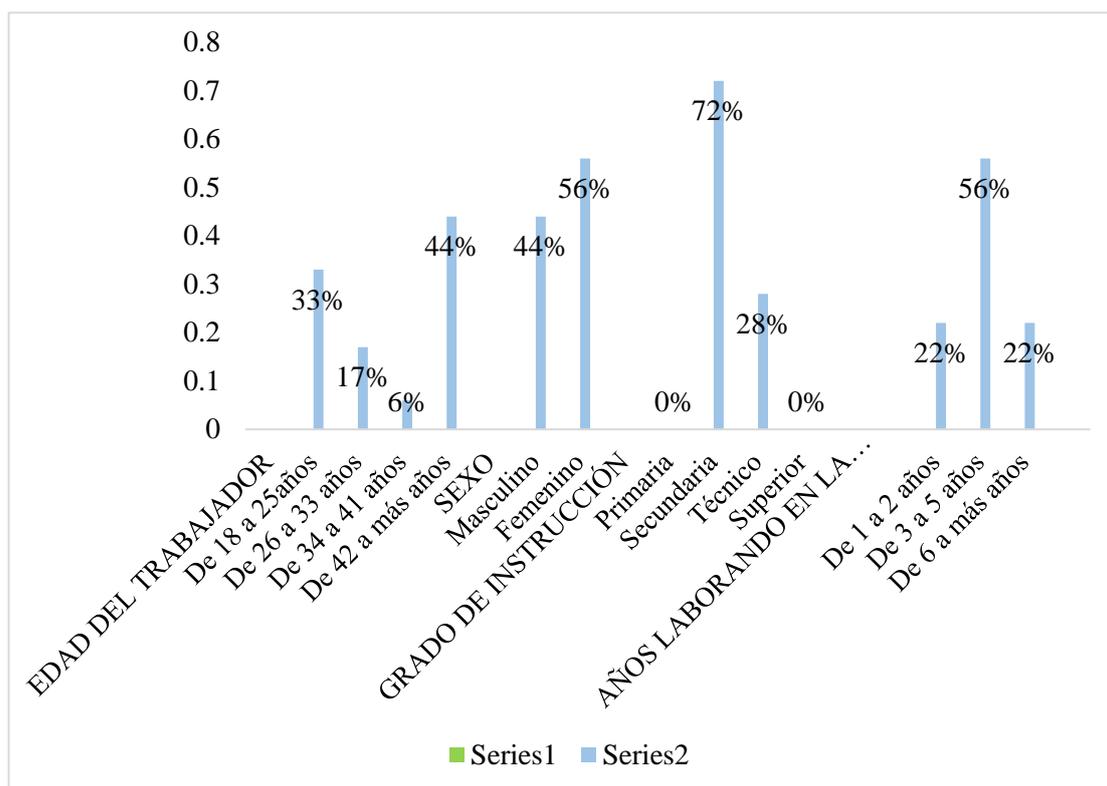


Figura 2. Columnas apiladas que representa las características generales - Trabajador

### INTERPRETACIÓN:

En el cuadro 4, figura 2 se observa que el 44% de los trabajadores encuestados tienen edades del rango de 42 a más años, el 56% de los encuestados pertenecen al sexo femenino. Con respecto al grado de instrucción el 72% termino la secundaria completa, y el 56% de los encuestados manifiestan que llevan trabajando de 3 a 5 años en la panadería.

## 5.1.2. Gestión de Calidad

**5.1.2.1. Objetivo Específico:** Identificar las etapas de la gestión de calidad de las MYPE rubro panaderías, urbanización Ignacio Merino I y II etapa, Piura, año 2019.

Tabla iv. Etapas de la gestión de calidad (Nivel - Ordinal)

CATEGORIA	Al Inicio		Durante		Al Final		ISO 9000		ISO 9001		No cuento		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Inspección de Calidad	3	75%	1	25%	0	0%							4	100%
Certificado de Calidad							0	0%	0	0%	4	100%	4	100%

Fuente: Cuestionario dirigido al propietario

Elaboración: Propia

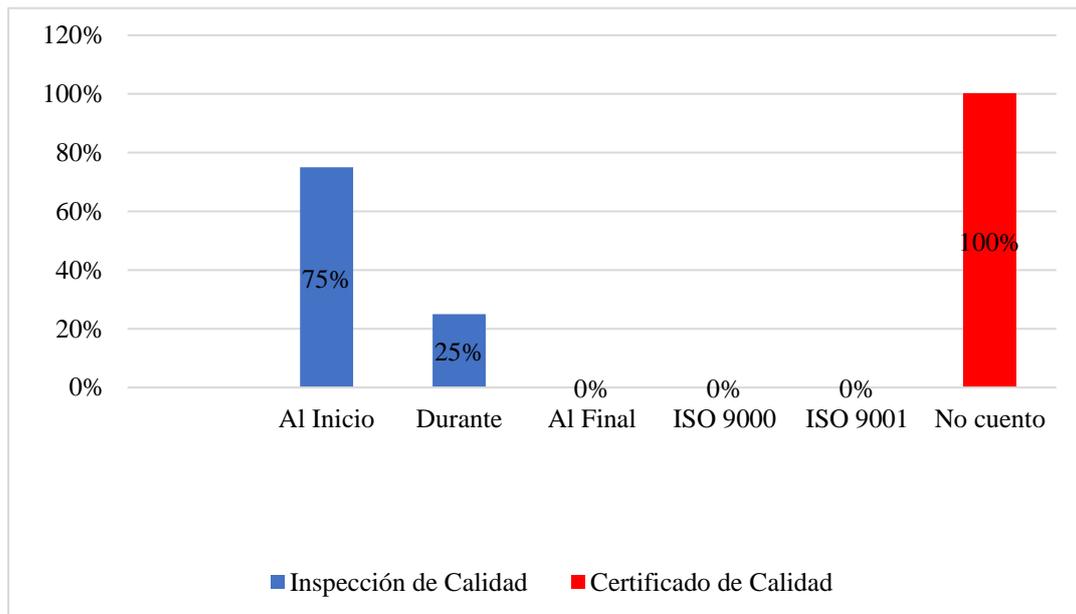


Figura 3. Columnas apiladas que representa las etapas de la gestión de calidad (Nivel - ordinal)

### INTERPRETACIÓN:

En la tabla 4, figura 3, el 75% de los encuestados inspeccionan la calidad al inicio de su proceso productivo y el 100% no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad.

Tabla v. Etapas de la gestión de calidad (Nivel - Nominal)

Categoría	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
Retroalimentación	4	100%	0	0%	4	100%
Asegurar la Calidad	4	100%	0	0%	4	100%
Alcanzar la eficiencia	3	75%	1	25%	4	100%
Métodos y Procesos	3	75%	1	25%	4	100%
Manual de Calidad	2	50%	2	50%	4	100%
Inducción de trabajadores	3	75%	1	25%	4	100%
Estrategia Organizacional	4	100%	0	0%	4	100%
Documentos de Control	3	75%	1	25%	4	100%

Fuente: Cuestionario dirigido al propietario

Elaboración: Propia

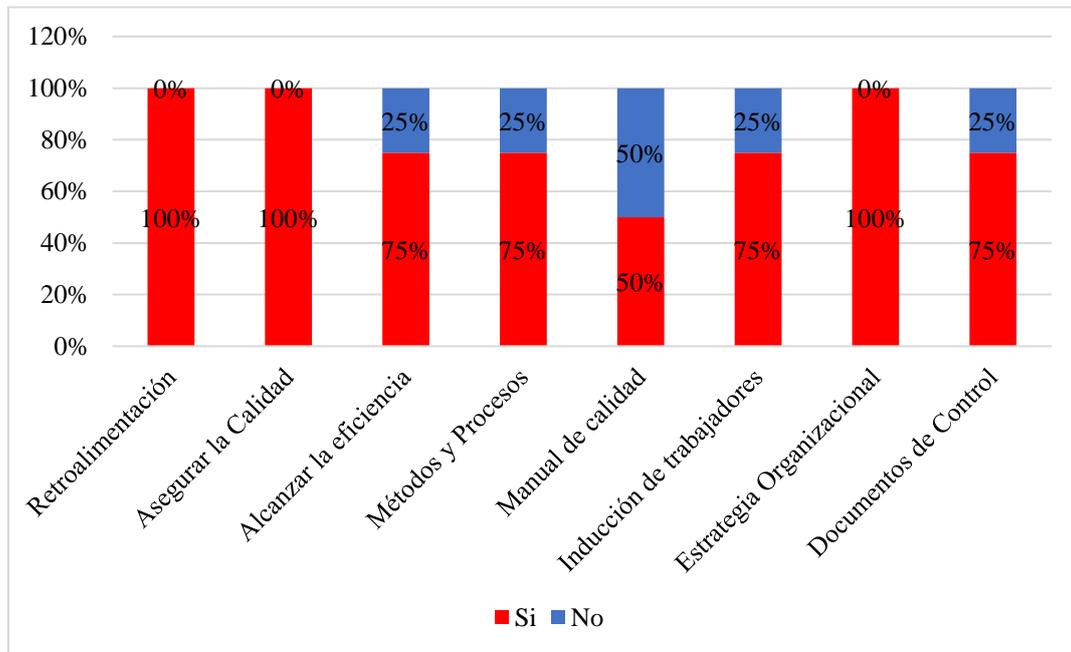


Figura 4. Columnas apiladas que representa las etapas de la gestión de calidad (Nivel - Nominal)

### INTERPRETACIÓN:

En la tabla 5, figura 4 el 100% utilizan la retroalimentación, buscan asegurar la calidad de sus procesos, el 75% están enfocados en alcanzar la eficiencia para la calidad, cuentan con métodos y procesos, el 50% cuentan con manual de calidad, el 75% hace inducción de sus trabajadores, el 100% utilizan la calidad como estrategia organizacional y el 75% registran sus procesos en documentos de control.

Tabla vi. Etapas de gestión de calidad (Fuente - Trabajador)

Categoría	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
Gestión Medioambiental	0	0%	18	100%	18	100%
Gestión de Seguridad	17	94%	1	6%	18	100%
Gestión de Salud	17	94%	1	6%	18	100%

Fuente: Cuestionario dirigido al trabajador

Elaboración: Propia

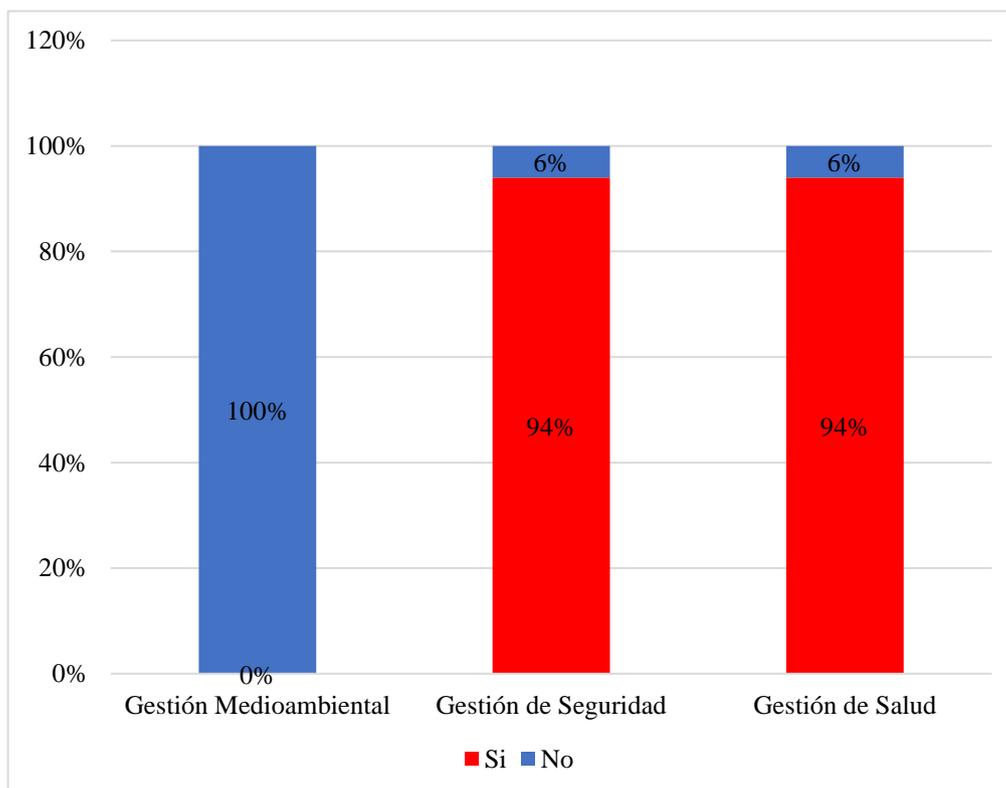


Figura 5. Columnas apiladas que representan las etapas de gestión de calidad (Fuente - Trabajador)

### INTERPRETACIÓN:

En la tabla 6, figura 5 el 100% no cuentan con sistemas de gestión medioambiental y el 94% cuentan con sistemas de seguridad y salud en el trabajo.

**5.1.2.2. Objetivo Especifico:** Determinar la documentación para la gestión de calidad en las MYPE rubro panaderías, urbanización Ignacio Merino I y II etapa, Piura, año 2019.

*Tabla vii. Documentación para la gestión de calidad*

Categoría	Si		No		Narrativos		Ilustrativos		Manualmente		Sistémicamente		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sistema de Calidad	4	100%	0	0%									4	100%
Alcances del Sistema	3	75%	1	25%									4	100%
Sistema de Control	0	0%	4	100%									4	100%
Política de Calidad	3	75%	1	25%									4	100%
Requisitos Obligatorio	3	75%	1	25%									4	100%
Cumplimiento	3	75%	1	25%									4	100%
Procedimientos de Calidad	3	75%	1	25%									4	100%
Estructura de Procedimientos					4	100%	0	0%					4	100%
Procesos del Sistema	3	75%	1	25%									4	100%
Instrucciones técnicas	3	75%	1	25%									4	100%
Control de los Procesos	3	75%	1	25%									4	100%
Prestación de Servicios	3	75%	1	25%									4	100%
Información Requerida	4	100%	0	0%									4	100%
Documentación de Información									1	25%	3	75%	4	100%

Fuente: Cuestionario dirigido al propietario  
Elaboración: Propia

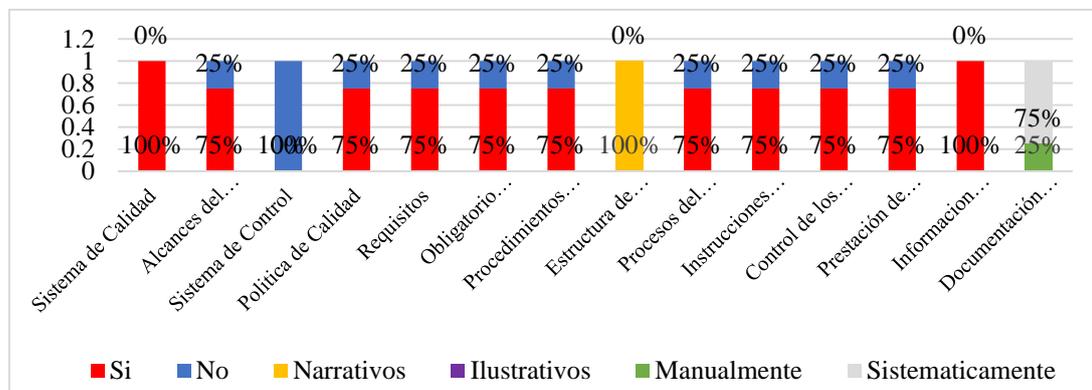


Figura 6. Columnas apiladas que representa la documentación para la gestión de calidad

**INTERPRETACIÓN:** El 100% cuenta con sistema de calidad y el 75% tiene identificados sus alcances, el 100% el manual no contiene a todo su sistema de control, el 75% cuenta con política de calidad, contienen requisitos que se deben cumplir y que son de obligatorio cumplimiento, cuentan con procedimientos de calidad, el 100% son narrativos, el 75% logran concretar sus procesos, cuentan con instrucciones técnicas, existe control en sus procesos, establece requisitos para la prestación de servicios, la información está debidamente documentada, de manera sistemática.

### 5.1.3. LIDERAZGO SITUACIONAL

**5.1.3.1. Objetivo Específico:** Determinar los estilos de liderazgo situacional las MYPE rubro panaderías, urbanización Ignacio Merino I y II etapa, Piura, año 2019.

Tabla viii. Estilos de Liderazgo Situacional

Categoría	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
Sigue Indicaciones	7	39%	11	61%	18	100%
Trabajo autónomo	11	61%	7	39%	18	100%
Participa en Decisiones	18	100%	0	0%	18	100%
Recibe Indicaciones	5	28%	13	72%	18	100%

Fuente: Cuestionario dirigido al trabajador  
Elaboración: Propia

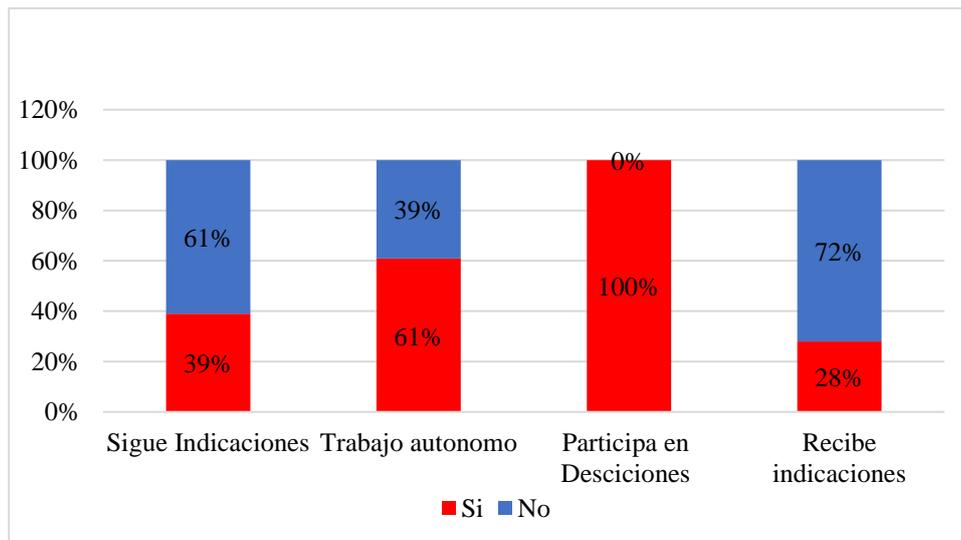


Figura 7. Columnas apiladas que representan los estilos de liderazgo situacional

#### INTERPRETACIÓN:

En la tabla 8, figura 7 el 61% no realiza su trabajo siguiendo al pie de la letra las indicaciones de su superior, realizan su trabajo de manera autónoma, el 100% es participe de las decisiones que toma la empresa y el 72% recibe constantemente indicaciones de cómo realizar su trabajo.

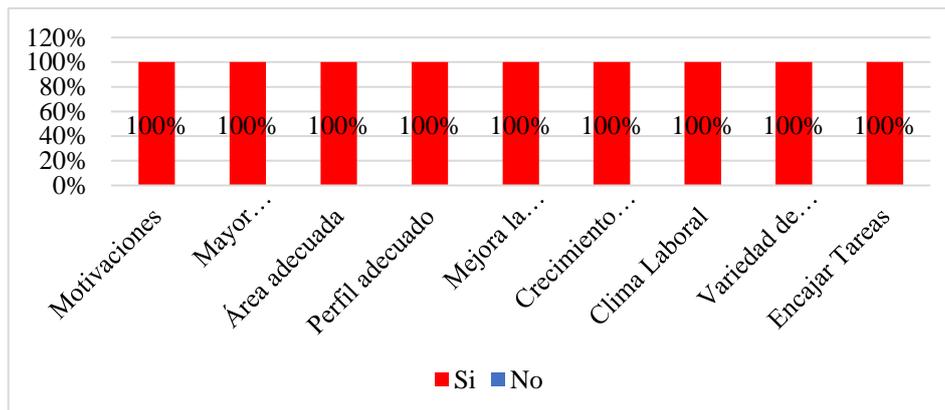
**5.1.3.2. Objetivo Específico:** Identificar las ventajas del liderazgo situacional de las MYPE rubro panaderías, urbanización Ignacio Merino I y II etapa, Piura, año 2019.

*Tabla ix. Ventajas del Liderazgo Situacional*

Categoría	Si		No		Total	
	F	%	F	%	F	%
Motivaciones	4	100%	0	0%	4	100%
Mayor Eficiencia	4	100%	0	0%	4	100%
Área Adecuada	4	100%	0	0%	4	100%
Perfil Adecuado	4	100%	0	0%	4	100%
Mejora la Comunicación	4	100%	0	0%	4	100%
Crecimiento Profesional	4	100%	0	0%	4	100%
Clima Laboral	4	100%	0	0%	4	100%
Variedad de Alternativas	4	100%	0	0%	4	100%
Encajar Tareas	4	100%	0	0%	4	100%

*Fuente: Cuestionario dirigido al propietario*

*Elaboración: Propia*



*Figura 8. Columnas apiladas que representa las ventajas del liderazgo situacional*

**INTERPRETACIÓN:**

En la tabla 9, figura 8 el 100% consideran que se logra sacar lo mejor de los trabajadores, permite obtener mayor eficiencia en el trabajo de las personas, asignar a cada trabajador al área adecuada, dirigir a sus trabajadores de acuerdo a su perfil, favorece la comunicación de jefe a subordinado y viceversa, permite crecer profesionalmente, logra un óptimo clima laboral, se tiene variedad de alternativas de solución y permite encajar las tareas con las características del trabajador.

## **5.2. Análisis de resultados**

### **5.2.1. Gestión de Calidad**

#### **5.2.1.1. Objetivo Especifico: Identificar las etapas de la gestión de calidad en las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019.**

En la tabla 4, se observa que el 75% de los gerentes encuestados inspeccionan la calidad al inicio de su proceso productivo, afirmación que discrepa con Lema & Placencia (2017), quien indicó que los panificadores en su gran mayoría laboran en locales no operativos, el personal presenta un aspecto no apropiado para este tipo de negocio, no tienen un control de la maquinaria que utilizan y carecen de un control en el correcto manejo de la materia prima. Cortés (2017) quien indico que la inspección consta de realizar un estudio minucioso sobre los procesos para velar por la calidad en los productos; se empieza por planificar la calidad.

Por otro lado, en el indicador certificado de calidad, se observa que el 100% de los encuestados no cuentan con ningún tipo de certificación de calidad, afirmación que se asemeja con Sarmiento (2016), quien indicó que las MYPE operan enfocadas en sus clientes bajo la mejora continua, no conocen documentos de gestión, se evidencia una ausencia de aplicación de estrategias de calidad como son la misión y visión, capacitan a su personal y consideran que sus empresas mejoraran si se administran bajo un enfoque de gestión de calidad, para lo cual se requiera más capacitación. Gonzales y Arciniegas (2016) indicaron que la certificación se desarrolla cuando las empresas planifican el obtener una certificación con relación a la calidad, como son la ISO, 9000 o la 9001.

En la tabla 5, se observa que el 100% de los encuestados utilizan la retroalimentación para la mejora de sus procesos, afirmación cercana con Saavedra (2018) quien indicó que las organizaciones se comprometen al máximo en brindar un pan de calidad para satisfacer a su clientela ya que cuentan con personal calificado, capacitado y comprometido con sus actividades. Cortés (2017) indico que se aplica la calidad en el proceso desde la fabricación de los productos, y por ello la calidad exige de mucha observación del proceso productivo para controlarlo y mejorarlo.

Así mismo, en el indicador asegurar la calidad, se observa que el 100% buscan asegurar la calidad de sus procesos, afirmación cercana con Valderrama (2016) quien indicó que no conocen el termino de gestión de calidad, pero lo aplican empíricamente, las empresas implementan nuevos procesos de mejora, innovan su maquinaria, capacitan a su personal en uso de maquinaria, en la elaboración de sus productos y consideran importante establecer medidas de prevención en las actividades que realizan. Cortés (2017) quien indico que se deben realizar todas las acciones necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar la calidad desde el proceso productivo. Lo que requiere de un aseguramiento interno y externo.

Por otro lado, en el indicador alcanzar la eficiencia, se observa que el 75% de encuestados afirman que su proceso productivo está enfocado a alcanzar la eficiencia para la calidad, afirmación cercana con Saavedra (2018), quien indicó que las organizaciones se comprometen al máximo en brindar un pan de calidad para satisfacer a su clientela ya que cuentan con personal calificado, capacitado y comprometido con sus actividades. Cortés (2017) quien indico que se deben realizar todas las acciones necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar la calidad desde el proceso productivo. Lo que requiere de un aseguramiento interno y externo.

Por su parte, en el indicador métodos y procesos, se observa que el 75% de encuestados cuenta con métodos y procesos orientados a la calidad, afirmación cercana con Valderrama (2016) quien indicó que no conocen el termino de gestión de calidad, pero lo aplican empíricamente, las empresas implementan nuevos procesos de mejora, innovan su maquinaria, capacitan a su personal en uso de maquinaria. Cortés (2017) quien indico que se deben realizar todas las acciones necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar la calidad desde el proceso productivo. Lo que requiere de un aseguramiento interno y externo.

Mientras que, en el indicador manual de calidad, se pudo observar que de la población encuestada el 100% cuentan con un manual de calidad, afirmación que se contrapone con Sarmiento (2016), quien indicó que las MYPE no conocen documentos de gestión, se evidencia una ausencia de aplicación de estrategias de calidad como son la misión y visión. Gonzales y Arciniegas (2016) quienes indicaron que se debe elaborar un manual de calidad, que es un instrumento valioso para el seguimiento de la calidad.

Por otro lado, en el indicador inducción de trabajadores, se observa que de los encuestados el 75% manifestaron hacer inducción de sus trabajadores para la calidad, afirmación cercana con Curo (2016), quien indicó que los tipos de capacitación utilizados son la capacitación en el trabajo, seguida de la capacitación para el trabajo; además buscan conseguir como objetivos: calidad, productividad, salud y seguridad. Gonzales y Arciniegas (2016) quienes indicaron que se debe elaborar un manual de calidad, instrumento valioso para el seguimiento de la calidad, a través de planes de inducción para capacitar a los trabajadores nuevos con relación a la calidad.

Es más, en el indicador estrategia organizacional, se observa que de la población encuestada el 100% utilizan la calidad como estrategia organizacional, afirmación que discrepa con Sarmiento (2016), quien indicó que las MYPE no conocen documentos de gestión, se evidencia una ausencia de aplicación de estrategias de calidad como son la misión y visión. Cortés (2017) indicó que la calidad total se da cuando la organización adopta la calidad como estrategia para diferenciarse de sus competidores, y pasa a ser un valor más de la organización. Donde todas las áreas siguen reglas y normas que garanticen la calidad de los servicios o productos.

En cuanto a, el indicador documentos de control, se observa que de la población encuestada el 75% registran los procesos de producción en documentos de control, afirmación que se contrapone con Morales (2014), quien indicó que las panaderías no cuentan con algún tipo de control y supervisión de la materia prima y del proceso de producción. Cortés (2017) indicó que la calidad total se da cuando la organización adopta la calidad como estrategia para diferenciarse de sus competidores, y pasa a ser un valor más de la organización. Donde todas las áreas siguen reglas y normas que garanticen la calidad de los servicios o productos.

En la tabla 6, en el indicador gestión medioambiental, se observa que el 100% no cuentan con un sistema de gestión medioambiental en el trabajo, afirmación que se contrapone con Curo (2018), quien indicó que los tipos de capacitación utilizados son la capacitación en el trabajo, seguida de la capacitación para el trabajo; además buscan conseguir como objetivos: calidad, productividad, salud y seguridad. Cortés (2017) quien indicó que se debe integrar al sistema de gestión de calidad, los sistemas de gestión medioambiental, así como los sistemas de seguridad y salud en el trabajo.

Por otro lado, en el indicador gestión de seguridad, el 94% cuentan con un sistema de gestión de seguridad en el trabajo, lo que coincide con Curo (2016), quien indicó que de los objetivos más importantes de las capacitaciones están obtener productividad, calidad, salud y seguridad. Cortés (2017) quien indicó que se debe integrar al sistema de gestión de calidad los sistemas de gestión medioambiental, así como los sistemas de seguridad y salud en el trabajo.

Y, por último, en el indicador gestión de salud, se pudo observar que el 94% de los encuestados cuentan con un sistema de gestión de salud en el trabajo, lo que coincide con Curo (2016), quien indicó que de los objetivos más importantes de las capacitaciones están obtener productividad, calidad, salud y seguridad. Cortés (2017) indico que se debe integrar al sistema de gestión de calidad los sistemas de gestión medioambiental, así como los sistemas de seguridad y salud en el trabajo. Lo que identifica que las MYPE presentan escasos sobre en el aseguramiento de la calidad, para lo cual sus representantes deben implementar sistemas de gestión ambiental, y planificar la certificación de sus productos.

#### **5.2.1.2. Objetivo Especifico: Determinar la documentación para la gestión de calidad en las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019.**

En la tabla 7, se observa que el 100% cuentan con un sistema de calidad, afirmación que discrepa con Valderrama (2016), quien indicó que las empresas implementan nuevos procesos de mejora, innovan su maquinaria, capacitan a su personal en el uso de la maquinaria y en la elaboración de sus productos. Cortés (2017) quien indico que la empresa debe establecer los límites de aplicación de su sistema de

gestión de calidad, estos límites del seguimiento de la gestión deben ser claros, y flexibles, para que en los miembros de la organización no se generen dudas sobre los lineamientos a los que se deben regir para lograr una gestión de calidad eficiente.

Así mismo, en el indicador alcances del sistema, se observa que de la población encuestada el 75% tiene identificados los alcances de su sistema de gestión de calidad, afirmación cercana con Liñan (2018) quien indicó que las Mypes tienen conocimiento de una gestión de calidad, los clientes se sienten identificados con la empresa, las Mypes planifican sus objetivos y tienen visión y misión. Cortés (2017) quien indico que la empresa debe establecer los límites de aplicación de dicho sistema, estos límites del seguimiento de la gestión deben ser claros, y flexibles, para que en los miembros de la organización no se generen dudas sobre los lineamientos a los que se deben regir para lograr un a gestión de calidad eficiente.

En cuanto a el indicador sistema de control, se observa que de la población encuestada el 100% manifiesta que su manual de calidad no contiene a todo su sistema de control, lo que coincide con Morales (2014), quien indico que las panaderías no cuentan con algún tipo de control y supervisión de la calidad de la materia prima y del proceso de proceso. Meskovska (2015) indico que los manuales de calidad deben estar bien identificados por la organización, su estructura estará en función al volumen de la empresa, y se deben verificar la complejidad de las tareas, lo que dependerá también de la idoneidad del personal que labora en cada organización.

Por otro lado, en el indicador política de calidad, el 75% cuentan con una política de calidad, afirmación que se contrapone con Sarmiento (2016), quien indico que el 71.4% no utiliza ningún documento de gestión. Meskovska (2015) indico que la política de calidad representa el listado de principios que rigen a la organización; por lo que es importante que indique y reitere la obligación que tiene la empresa en relación a la calidad y el perfeccionamiento continuo.

De igual manera, en el indicador requisitos, se observa que del 75% de los encuestados su política contiene requisitos que se deben cumplir para obtener la calidad, afirmación cercana con Taboada (2017), quien indicó que la panadería cuenta con mecanismos de control interno, adecuados para su almacén, registrando y controlando los ingresos y salidas de insumos. Cortés (2017) indico que la política de calidad es el resultado de un consenso y sobre todo cuenta con el respaldo de la dirección de la empresa, lo que se ajuste al contexto y propósitos que desea la organización, y contiene requisitos que cumplan con dicha política y obligaciones que se deben cumplir.

Del mismo modo, en el indicador obligatorio cumplimiento, el 75% de los manifiestan que la política es de obligatorio el cumplimiento, lo que se asemeja con Saavedra (2018), quien indicó que las organizaciones cuentan con personal calificado, capacitado y comprometido con las actividades en las que desempeñan. Cortés (2017) indico que la política de calidad se debe a un consenso y sobre todo cuenta con el respaldo de la dirección de la empresa, lo que se ajuste al contexto y propósitos que desea la organización, y contiene requisitos que cumplan con dicha política y obligaciones que se deben cumplir.

Igualmente, en el indicador procedimientos de calidad, se observa que de la población encuestada el 75% cuentan con procedimientos de calidad, lo que coincide con Saavedra (2018), quien indicó que las organizaciones cuentan con personal calificado, capacitado y comprometido con las actividades en las que desempeñan. Meskovska (2015) indicó que los procedimientos no siempre son del mismo formato ni las mismas estructuras, pueden ser narrativos los que se describen a través de textos, o con el uso de tablas; pero pueden ser también ilustrativos utilizando los diagramas de flujo.

Por otro lado, en el indicador estructura de procedimientos, se observa que el 100% de los encuestados sus procedimientos de calidad son narrativos, afirmación que se discrepa con Lema & Placencia (2017), quien indicó que los panificadores trabajan en locales sin las condiciones necesarias, y el personal no tiene una buena presencia. Meskovska (2015) indicó que los procedimientos no siempre son del mismo formato ni las mismas estructuras, pueden ser narrativos los que se describen a través de textos, o con el uso de tablas; pero pueden ser también ilustrativos utilizando los diagramas de flujo.

En cuanto a, el indicador procesos del sistema, se observa que de la población encuestada el 75% logra concretar los procesos propios del sistema de gestión de calidad, afirmación que se contrapone con Valderrama (2016), quien indicó que las MYPE no conocen el término gestión de calidad, pero lo aplican empíricamente, han implementado nuevos procesos de mejora, innovan su maquinaria, capacita a su personal en su uso y en la elaboración de sus productos. Meskovska (2015) indicó que los procedimientos no siempre son del mismo formato ni las mismas estructuras,

pueden ser narrativos los que se describen a través de textos, o con el uso de tablas; pero pueden ser también ilustrativos utilizando los diagramas de flujo.

Por su parte, en el indicador instrucciones técnicas, el 75% cuentan con instrucciones técnicas de calidad, afirmación cercana con Saavedra (2018), quien indicó que las organizaciones cuentan con personal calificado, capacitado y comprometido con las actividades en las que desempeñan. Meskovska (2015) indicó que las instrucciones técnicas pueden formar parte del proceso, tienen una estructura parecida a los procedimientos y cubren los mismos elementos, además, incluyen detalles minuciosos sobre cómo se realizan las actividades que se tienen obligatoriamente que llevar a cabo.

De igual manera, en el indicador control de los procesos, se observa que de la población encuestada el 75% manifiesta que existe un control para su proceso productivo, lo que discrepa con Morales (2014) que las panaderías no cuentan con algún tipo de control y supervisión de la calidad de la materia prima y del proceso de producción. Cortés (2017) indicó que el control de la producción y el servicio tiene que establecer cuáles son los requisitos que les permite llevar a cabo el proceso productivo y de asistencia de los servicios al cliente bajo circunstancias moderadas, previamente identificadas, y que son determinadas por una serie de requisitos que establece la norma ISO.

Así mismo, en el indicador prestación de servicios, se observa que de la población encuestada el 75% establecen requisitos para una buena prestación de servicios, afirmación que se contrasta con Liñan (2018), quien indicó que la mayoría de las Mypes tienen conocimiento de una gestión de calidad, los clientes se sienten

identificados con la empresa, las Mypes planifican sus objetivos y tienen visión y misión. Cortés (2017) indico que el control de la producción y el servicio tiene que establecer cuáles son los requisitos que les permite llevar a cabo el proceso productivo y de asistencia de los servicios al cliente bajo circunstancias moderadas, previamente identificadas, y que son determinadas por una serie de requisitos que establece la norma ISO.

Por otro lado, en el indicador información requerida, se observa que de la población encuestada el 100% tiene debidamente documentada la información requerida por el sistema de gestión de calidad, lo que discrepa con Sarmiento (2016), quien indicó que operan enfocados en sus clientes bajo la filosofía de la mejora continua, no conocen documentos de gestión, se presenta ausencia de aplicación de estrategias de Calidad como son la misión y visión, capacitan a su personal y consideran que sus empresas mejorarán si se administran bajo un enfoque de gestión de calidad, para lo cual requiere más capacitación. Cortés (2017) indico que se establece la obligatoriedad de incluir en los procedimientos para la administración de la calidad datos que son requeridos por la propia norma, junto con la información necesaria para la creación y la actualización de los datos y de las medidas de control que se ejercen sobre la misma siempre que sean de aplicación.

Por último, en el indicador documentación de información, se observa que de la población encuestada el 75% mantiene documentada la información que considera necesaria de manera sistemática, lo que coincide con Taboada (2017), quien indico que la panadería cuenta con mecanismos de control interno, adecuados para su almacén, registrando y controlando los ingresos, salidas de insumos de la panadería, a través de un sistema de almacén computarizado que le permite extraer información

referente a los saldos de cada uno de los insumos. Cortés (2017) indico que se establece la obligatoriedad de incluir en los procedimientos para la administración de la calidad datos que son requeridos por la propia norma, junto con la información necesaria para la creación y la actualización de los datos y de las medidas de control que se ejercen sobre la misma siempre que sean de aplicación.

Por lo que se determina que un documento para la gestión de calidad para las MYPE es los alcances del sistema de calidad, pues se cuentan con políticas, manuales e instrucciones de calidad, es indispensable este documento para que no se genera dudas sobre los lineamientos que rigen para lograr una gestión de calidad eficiente.

## **5.2.2. Liderazgo Situacional**

### **5.2.2.1. Objetivo Especifico: Determinar los estilos de liderazgo situacional en las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019.**

En la tabla 8, se observa que el 61% de los encuestados no realizan su trabajo siguiendo al pie de la letra las indicaciones de su superior, afirmación que se contrasta con Vilela (2017), quien indicó que la capacitación para el trabajo y pre ingreso es esencial para el personal nuevo, la capacitación en el trabajo incrementa el conocimiento y desempeño de los colaboradores haciendo un complemento de saber y hacer, así mismo con una adecuada planificación y control de todos los recursos. Ausejo y Flores (2019) indicaron el estilo de liderazgo situacional denominado “comunicación”, se aplica en el primer nivel de madurez, es el encargado de definir las funciones necesarias para realizar el trabajo e indica a los seguidores que es lo que deben hacer, donde y cuando deben realizarse las tareas.

De igual manera, en el indicador trabajo autónomo, el 61% realizan su trabajo de manera autónoma, lo que se puede contrastar con Pedrera (2020), quien indicó que las MYPE buscan mejorar la calidad de sus productos; existe secuencia de actividades en la atención; satisfacción de sus clientes; trabajo en equipo; trabajadores capacitados para realizar sus funciones. Ausejo y Flores (2019) indicaron el estilo de liderazgo situacional denominado “Incentivar”, es donde el líder proporciona las enseñanzas necesarias a los seguidores sobre cómo realizar las tareas, pero también existe un apoyo por parte de este, haciendo que el trabajador tenga conocimiento de cómo se deben hacer las actividades.

Por otro lado, en el indicador participa en decisiones, se observa que el 100% es participe de las decisiones que toma la empresa y que de una u otra forma lo pueden afectar, afirmación cercana con Pedrera (2020), quien indicó que las MYPE buscan mejorar la calidad de sus productos. Ausejo y Flores (2018) indicaron que el estilo de liderazgo situacional denominado “Participar”, es donde el líder junto a sus seguidores comparte las decisiones para lograr una sola idea que sea la mejor, con esto se busca efectuar un trabajo, pues dos cabezas piensan mejor que una sola.

Y, por último, en el indicador recibe indicaciones, se observa que el 72% no recibe constantemente indicaciones de cómo realizar su trabajo, lo que se contrasta con Vilela (2017), quien indicó que la capacitación para el trabajo y pre ingreso es esencial para el personal nuevo, la capacitación en el trabajo incrementa el conocimiento y desempeño de los colaboradores haciendo un complemento de saber y hacer, así mismo con una adecuada planificación y control de todos los recursos. Ausejo y Flores (2019) indicaron que el estilo de liderazgo situacional denominado “Delegar”, es donde la función dirección específica o de apoyo que el líder efectúa ya no se utilizara

más, pues es aquí en donde el líder da la libertad para que los colaboradores expresen todos sus conocimientos en el logro de sus tareas. Por lo que se identifica que el estilo que más predomina en las MYPE es el participativo, seguido del delegativo, sin embargo, se deben planificar programas de capacitaciones para los trabajadores.

**5.2.2.2. Objetivo Específico:** Identificar las ventajas del liderazgo situacional de las MYPE – rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019.

En la tabla 9, se observa que de la población encuestada el 100% creen que dirigiendo a sus trabajadores teniendo en cuenta sus motivaciones, se logra sacar lo mejor de ellos, afirmación cercana con Benites (2018), quien indicó que es importante realizar un proceso de gestión de calidad, como líderes se preocupan por sus empleados, y consideran que si aplicarán la técnica de liderazgo obtendrían buenos resultados. Peralta (2018) indico que esta ventaja del liderazgo situacional permite dirigir a los trabajadores tomando en cuenta sus propias motivaciones, dependiendo del grado de madurez del trabajador el líder tomara un comportamiento hacia ellos que permita incentivarlo.

Así mismo, en el indicador mayor eficiencia, se observa que de la población encuestada el 100% creen que el liderazgo situacional les permite obtener mayor eficiencia en el trabajo de las personas, lo que se asemeja con Pedrera (2020), quien indicó que las MYPE buscan mejorar la calidad de sus productos. Peralta (2018) indico que otra ventaja del liderazgo situacional es que dependiendo del grado de madurez profesional en el que se encuentre el trabajador, los trabajadores ya saben que es lo que deben hacer sin necesidad que ese les diga el cómo hacerlo.

Del mismo modo, en el indicador área adecuada, el 100% creen que el liderazgo situacional les permite asignar a cada trabajador al área adecuada, lo que se asemeja con Pedrera (2020), quien indicó que las MYPE buscan mejorar la calidad de sus productos, logrando así superar las expectativas que establece el cliente y a la vez ser mejor frente a otras. Peralta (2018) indicó que dentro de las ventajas del liderazgo situacional es que hace sumamente fácil establecer los objetivos y tareas destinadas a cada miembro de la empresa considerando las capacidades y las motivaciones de cada uno de ellos.

Además, en el indicador perfil adecuado, se observa que el 100% de los encuestados creen que el liderazgo situacional les permite dirigir a sus trabajadores de acuerdo a su perfil, afirmación cercana con Guerrero (2020), quien indicó que las políticas garantizan que la gerencia planifica las tareas de los trabajadores para el logro de metas; el rendimiento garantiza la calidad del producto. Peralta (2018) indicó que no es conveniente utilizar un estilo de liderazgo para todas las situaciones, para ello el líder debe conocer el grado de madurez del trabajador, lo cual permite asignar tareas reduciendo tiempo, y esfuerzos en cumplirlos.

También, en el indicador mejora la comunicación, el 100% creen que el liderazgo situacional favorece la comunicación de jefe a subordinado y viceversa, lo que coincide con Bocarejo (2019), quien indicó que la comunicación debe ser planeada en línea de tiempo, y guiada de acuerdo con los objetivos de la organización. Peralta (2018) indicó otra ventaja del liderazgo situacional es que permite que el líder confíe en su equipo de trabajo, delegar tareas y responsabilidades, a través del estilo participativo permite que este acceda a la retroalimentación sobre la efectividad de su liderazgo, para luego mejorarlo.

De hecho, en el indicador crecimiento profesional, se observa que el 100% de la población encuestada creen que el liderazgo situacional les permite crecer profesionalmente a sus trabajadores, afirmación cercana con Benites (2018), quien indicó que es importante realizar un proceso de gestión de calidad, como líderes se preocupan por sus empleados. Peralta (2018) indicó que el liderazgo situacional es sumamente importante para obtener equipos de trabajo eficiente, puesto que, a través de la madurez de los trabajadores, este sabe lo que se espera de él, es decir, desempeña su trabajo de forma libre, pues ya tiene todos los conocimientos y habilidades suficientes para desempeñarlo.

En cuanto a, el indicador clima laboral, se observa que el 100% de los encuestados creen que con el liderazgo situacional se consigue un óptimo clima laboral, afirmación que se asemeja con Gallardo (2019), quien indicó que se examina todas las áreas de las MYPE para planificar capacitaciones, el representante de la MYPE evalúa a su personal por su rendimiento. Peralta (2018) indicó que a través del liderazgo con la madurez adquirida por cada trabajador ya no se hace tan indispensable que el líder ordene las indicaciones para cada tarea, ya hay confianza en el equipo de trabajo, el trabajador motivado por lo a gusto que se siente en su puesto de trabajo, se identifica con ello, todo esto logra que exista un buen clima laboral tanto profesionalmente como personalmente para todo el equipo de trabajo.

Con respecto a, el indicador variedad de alternativas, se observa que el 100% de los encuestados creen que el liderazgo situacional les permite tener una variedad de alternativas de solución ante una determinada situación, afirmación que discrepa con Atencia (2018), quien indicó que no se da una adecuada gestión de calidad, se percibe deficiencias porque los gerentes no planean, no evalúan y no verifican las actividades

que desarrollan dentro de su organización. Rodríguez (2019) indico que el estilo de liderazgo ofrece variedad de estilos con los que el líder puede aplicar a sus seguidores, esto se fundamenta en el que no todos los trabajadores presentan el mismo grado de madurez. Mas bien cada trabajador puede pasar por todos los niveles de madurez.

Por otro lado, en el indicador encajar tareas, el 100% de los encuestados creen que el liderazgo situacional les otorga la ventaja de encajar las tareas con las características del trabajador, afirmación cercana con Guerrero (2020), quien indicó que las políticas garantizan que la gerencia planifica las tareas de los trabajadores para el logro de metas; el rendimiento garantiza la calidad del producto, pues los productos tienen buena textura y sabor exquisito. Rodríguez (2019) indico que el liderazgo situacional permite a los líderes ajustar las tareas con las características de sus trabajadores, dependiendo del grado de madurez del seguidor, para en base a ello delegar sus funciones.

Por lo que se identifican como principales ventajas del liderazgo situacional, obtener eficiencia en el trabajo, asignación a áreas adecuadas, excelente clima laboral y el encajar tareas con las características del trabajador, por ello es necesario invertir en programas de capacitación del personal para que perfeccionen su trabajo, y el líder debe evaluar la madurez de los trabajadores y adoptar un estilo de liderazgo.

## VI. CONCLUSIONES

Las etapas de la gestión de calidad identificados son que la mayoría utilizan la inspección, buscan asegurar la calidad, ejecutan inducciones, utilizan la calidad como estrategia organizacional y cuentan con sistemas integrados. En su totalidad utilizan la retroalimentación.

La documentación determinada para la gestión de calidad son que la mayoría de propietarios tiene identificados los alcances del sistema, cuentan con políticas, son de obligatorio cumplimiento, cuentan con procedimientos, instrucciones técnicas, y requisitos para una buena prestación de servicios.

Los estilos de liderazgo situacional determinados son que la mayoría realizan su trabajo de manera autónoma y en su totalidad hacen participe de las decisiones a sus trabajadores.

Las ventajas del liderazgo situacional identificadas son que la totalidad obtienen mayor eficiencia en el trabajo de las personas, planificación y organización de las tareas de manera eficiente, evalúa el desempeño del grupo y ayudar a crecer, mejora el clima laboral, permite ajustar las tareas con las características del trabajador.

Se determino con respecto a la gestión de calidad que la mayoría utilizan la inspección, buscan asegurar la calidad, ejecutan inducciones, utilizan la calidad como estrategia organizacional y cuentan con sistemas integrados. En su totalidad utilizan la retroalimentación. La mayoría de propietarios tiene identificado los alcances del sistema, cuentan con políticas, son de obligatorio cumplimiento, cuentan con procedimientos, instrucciones técnicas, y requisitos para una buena prestación de servicios.

Con respecto al liderazgo situacional la mayoría realizan su trabajo de manera autónoma, en su totalidad hacen participe de las decisiones a sus trabajadores. Las ventajas del liderazgo situacional identificadas son que la totalidad obtienen mayor eficiencia en el trabajo de las personas, planificación y organización de las tareas de manera eficiente, evalúa el desempeño del grupo y ayudar a crecer, mejora el clima laboral, permite ajustar las tareas con las características del trabajador.

## **VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS**

### **7.1. RECOMENDACIONES**

Por lo que se recomienda a las MYPE mejorar sus procesos, además deben implementar el sistema de gestión medioambiental para poder reafirmar su compromiso con la calidad de sus productos y servicios, logrando mayor competitividad en el mercado.

Por lo que se recomienda a las MYPE fomentar la importancia de la obligatoriedad del cumplimiento de los procedimientos para la administración de calidad, por otro lado, se debe reestructurar el manual de calidad e incluir a todo el sistema de control, porque dicho manual debe ser de conocimiento por todos en la empresa, por ello es muy importante que exista coherencia entre lo que la MYPE espera lograr como empresa y referente a la calidad.

Por lo que se recomienda a las MYPE fortalecer las habilidades y conocimientos de los colaboradores, con capacitaciones de iniciación, y llevar un control sobre estas, con ello se le dará la libertad a los trabajadores para que expresen sus conocimientos en el desarrollo de sus tareas.

Por lo que se recomienda a los propietarios de las MYPE conocer el grado de madurez de cada trabajador, e identificar el estilo de liderazgo situacional adecuado para su aplicación, por otro lado, se debe evitar aplicar un solo estilo de liderazgo situacional para todos los miembros del grupo, pues no todos tienen la misma disponibilidad para el trabajo.

Por lo que se recomienda a las MYPE mejorar sus procesos e implementar el sistema de gestión medioambiental, reestructurar el manual de calidad e incluir a todo el sistema de control, fortalecer las habilidades y conocimientos de los colaboradores, con capacitaciones de iniciación, y llevar un control sobre estas, deben conocer el grado de madurez de cada trabajador, e identificar el estilo de liderazgo situacional adecuado para su aplicación, todo esto con la finalidad de mejorar en la caracterización de su gestión de calidad y liderazgo situacional.

## 7.2. PERFIL DE PROPUESTA

**Cuadro 5. Perfil de Propuesta**

RECOMENDACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDAD
Mejorar sus procesos e implementar un sistema de gestión medioambiental para reafirmar su compromiso con la calidad de sus productos y servicios, logrando mayor competitividad en el mercado.	Mejorar los procesos	Diagnóstico de los procesos.
		Elaborar el plan operativo de las actividades.
	Sistema de Gestión Medioambiental	Pre autoevaluación de la gestión medioambiental.
		Planificar una política de reciclaje.
Fomentar la importancia de la obligatoriedad del cumplimiento de los procedimientos para la administración de calidad, reestructurar el manual de calidad e incluir a todo el sistema de control, porque dicho manual debe ser de conocimiento por todos en la empresa.	Reestructurar el manual de calidad	Revisión del manual de calidad.
		Plasmear en un documento los procedimientos para cada área específica y hacerlos públicos.
		Capacitar al personal en la obligatoriedad del cumplimiento de dicho manual.
Fortalecer las habilidades y conocimientos de los colaboradores, con capacitaciones de iniciación, y llevar un control sobre estas.	Capacitaciones	Planificar talleres de iniciación.
		Realizar capacitación en el trabajo.
	Medición de resultados	Entrevistas previas posteriores a las capacitaciones.
		Requerir al personal la aplicación de conocimientos en la práctica.
Conocer el grado de madurez de cada trabajador, e identificar el estilo de liderazgo situacional adecuado para su aplicación.	Seguimiento personal y profesional del trabajador	Asegurar una buena comunicación.
		Entrevistas cada quince días.
	Potenciar el talento	Realizar planes de capacitaciones periódicas

*Elaboración: Propia*

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aponte, O. (2017). *Tipos y diseños de investigación en las ciencias social*. Venezuela.

Editorial: Universidad Fermín Toro. Obtenido de <https://es.slideshare.net/orianaisabelmontes/tipos-y-diseos-de-investigacin-72068785>

Atencia Ortiz, L. T. (2018). *CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD*

*BAJO EL ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS*

*DE PANADERÍA EN EL DISTRITO DE HUARAZ, 2016*. Huaraz: Universidad

Católica los Ángeles de Chimbote. Obtenido de

<http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5251/GESTIO>

[N\\_DE\\_CALIDAD\\_PANADERIAS\\_ATENCIA\\_ORTIZ\\_LIZ\\_TAYLOR.pdf](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5251/GESTIO)

?sequence=1&isAllowed=y

Ausejo, L. y Flores, L. (2019). *Liderazgo situacional y la gestión educativa en las*

*instituciones públicas del nivel inicial de la red N° 05 – UGEL N° 07. Santiago*

*de Surco, 2014*. Lima. Perú. Editorial: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29270/Ausejo\\_ILE\\_Flores](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29270/Ausejo_ILE_Flores_JLF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[s\\_JLF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29270/Ausejo_ILE_Flores_JLF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[PANADERIAS\\_ATENCIA\\_ORTIZ\\_LIZ\\_TAYLOR.pdf?sequence=1&isAll](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29270/Ausejo_ILE_Flores_JLF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[owed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29270/Ausejo_ILE_Flores_JLF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Benites Sánchez, E. P. (2018). *Gestión de Calidad con el uso de liderazgo en las micro*

*y pequeñas empresas del sector industrial, rubro elaboración de productos de*

*panadería, del distrito de Nuevo Chimbote, Provincia del Santa, año 2017*

*Caso panaderías Mi Ánge.* Chimbote: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/16730/GESTION\\_CALIDAD\\_LIDERAZGO\\_BENITES\\_SANCHEZ\\_ELIDA\\_PAOLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/16730/GESTION_CALIDAD_LIDERAZGO_BENITES_SANCHEZ_ELIDA_PAOLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bocarejo Jaramillo, L. (2019). *PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE MARCA Y EL SERVICIO DEL CLIENTE. CASO: PANADERÍA VERACRUZ, VILLAVICENCIO.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/43340/TG-Bocarejo%20Jaramillo%2c%20Laura%20Rocio%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Bravo Paniagua, T., & Valenzuela Gonzáles, S. (2019). *Desarrollo de Instrumentos de Evaluación: cuestionarios.* Santiago de Chile: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Obtenido de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A355.pdf>

Chaguala Acosta, L. M., & Riascos Rojas, E. F. (2014). *COMPORTAMIENTO Y PERCEPCIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR ACTUAL DE LA PANADERIA KUTY EN LA CIUDAD DE CALI.* Santoiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6809/T04999.pdf;jsessionid=A809AE0A4423863B6552D24D2A25AC10?sequence=1>

COMEXPERU. (2019). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú*. Lima: COMEXPERU. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>

Cortes, M. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015)*. España: Editorial ICB. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=5349794>

Curo Humbo, L. (2016). “*CARACTERIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO Y CAPACITACIÓN EN LAS MYPE COMERCIALES RUBRO PANIFICADORAS DEL DISTRITO 26 DE OCTUBRE (PIURA), AÑO 2016*”. Piura: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1013/FINANCIAMIENTO\\_CAPACITACION\\_CURO\\_HUMBO\\_LILIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1013/FINANCIAMIENTO_CAPACITACION_CURO_HUMBO_LILIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

El Tiempo. (10 de Junio de 2019). *Piura entre las regiones con más Mypes lideradas por mujeres*. Piura, Piura, Perú. Obtenido de <https://eltiempo.pe/piura-entre-las-regiones-con-mas-mypes-lideradas-por-mujeres/>

EXPANSIÓN. (2020). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/peru>

Figuroa Robles, Y. M. (2016). *Caracterización de la Gestión de Calidad bajo el Enfoque Lean Manufacturing de las Micro y Pequeñas empresas del sector industrial -rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2015*. Huaraz: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Gallardo Sullon, S. S. (2019). *CARACTERIZACIÓN DE CAPACITACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LAS MYPE, RUBRO PANIFICACIÓN DEL CENTRO DE TALARA (PIURA) AÑO 2019*. Piura: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/12106/CAPACITACION\\_COMPETITIVIDAD\\_GALLARDO\\_SULLON\\_SELENE\\_SHESIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/12106/CAPACITACION_COMPETITIVIDAD_GALLARDO_SULLON_SELENE_SHESIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

González, O. & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: Editorial Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=4870575>

Guerrero Días, T. (2020). *GESTIÓN DE LA CALIDAD Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN LAS MYPES, RUBRO DE PANADERÍAS Y PASTELERÍAS LAMBAYEQUE, AÑO 2020*. Lambayeque: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/18612/GESTION\\_CALIDAD\\_FIDELIZACION\\_GUERRERO\\_DIAZ\\_TEODOCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/18612/GESTION_CALIDAD_FIDELIZACION_GUERRERO_DIAZ_TEODOCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hernández, Fernández y Batista (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Jaramillo Jaramillo, G. A. (2017). *"Plan de Marketing para la Panadería y Pastelería "ANISPAN" de la Ciudad de Loja"*. Loja: Universidad Nacional de Loja.

Obtenido de  
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18372/1/Gladys%20Alicia%20Jaramillo%20%20Jaramillo.pdf>

Lema Lema, R. E., & Placencia Placencia, M. V. (2017). *Propuesta de un plan de mejora competitiva que permita el incremento de la productividad y competitividad para las pequeñas panaderías inscritas en el MIPRO de la provincia del Azuay*. Cuenca: Universidad de Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/27126/1/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n.pdf>

Liñan Lopez, F. M. (2018). *GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL ENFOQUE DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIA RUBRO ELABORACIÓN DE PRODUCTO DE PANADERIA DEL DISTRITO DE CHIMBOTE, PROVINCIA DEL SANTA, AÑO 2017. CASO DE LA PANADERIA ‘D’ JHONNY’S*. Chimbote: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/21194/CLIENTE\\_GESTION\\_LINAN\\_%20LOPEZ\\_FAVIOLA%20\\_MILAGROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/21194/CLIENTE_GESTION_LINAN_%20LOPEZ_FAVIOLA%20_MILAGROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

López Trujillo, P. (2014). *PRÁCTICAS CULTURALES DE FIDELIZACIÓN DE LA PANADERÍA TRADICIONAL DE MANIZALES*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/53279/7711511.%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Martín, J. (15 de 5 de 2017). *International Business School*. Obtenido de <https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Meskovska, A. (2019). *Cómo estructurar la documentación del sistema de gestión de calidad*. Obtenido de <https://advisera.com/9001academy/es/knowledgebase/como-estructurar-la-documentacion-del-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Ministerio del Ambiente. (2020). *Gob.pe*. Obtenido de <https://www.minam.gob.pe/gestion-de-residuos-solidos/nueva-ley-de-residuos-solidos/>
- Mise, J. (2021). *Calidad*. Obtenido de <https://www.acavir.com/marketing-digital/calidad/>
- Morales Barrera, H. M. (2014). *Control de Calidad en las Panaderías del Municipio de el Progreso, Jutiapa*. Jutiapa: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Morales-Hilda.pdf>
- Naña, D. (2017). *Liderazgo situacional del profesional de enfermería del servicio de neonatología INMP – 2013*. Lima. Perú. Editorial: Universidad Nacional mayor de San Marcos. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6751/%c3%91a%c3%b1a\\_sd.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6751/%c3%91a%c3%b1a_sd.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Otero Ortega, A. (2018). *Enfoques de Investigación*. Universidad del Atlántico. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION#pf5](https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION#pf5)

Pedraera Santos, G. I. (2020). *GESTIÓN DE CALIDAD Y ENDOMARKETING EN LAS MYPE RUBRO PANADERÍAS DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE PIURA, AÑO 2020*. Piura: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/16603/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_ENDOMARKETING\\_PEDRERA\\_SANTOS\\_GABRIELA\\_ISABEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/16603/GESTION_DE_CALIDAD_ENDOMARKETING_PEDRERA_SANTOS_GABRIELA_ISABEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Peralta, M. (2019). *Ventajas del liderazgo situacional*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/705-ventajas-del-liderazgo-situacional>

Pérez, C. A. (2019). *Comparación Internacional del aporte de las MIPYMES a la economía*. Lima, Perú: Centro de Investigación de economía y negocios globales. Obtenido de <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2019/09/Comparacion-Internacional-del-aporte-de-las-MIPYMES-a-la-Economia-DT-2019-03.pdf>

Perú 21. (29 de 9 de 2020). *Consumo de pan crecería 43% en el año 2020, según Aspan*. Piura, Perú. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/pan-peru-consumo-anual-de-pan-creceria-43-en-el-ano-2020-segun-aspan-ncze-noticia/>

Rivera, S. (2017). *Mejora de la calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos 2017*. Perú. Editorial: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/913/TITULO%20-79%20Sol%C3%ADs%20Rivera%2C%20Haydee.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rodríguez, A. (2019). *Liderazgo situacional: modelo, ventajas, desventajas y ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/liderazgo-situacional/>
- Saavedra Mendoza, T. D. (2018). *CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS MYPE RUBRO PANADERÍAS DEL CENTRO DE TAMBOGRANDE AÑO 2018*. Piura: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5943/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_PRODUCTIVIDAD\\_SAAVEDRA\\_MENDOZA\\_TERE\\_SITA\\_DEL\\_JESUS.pdf?sequence=4](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5943/GESTION_DE_CALIDAD_PRODUCTIVIDAD_SAAVEDRA_MENDOZA_TERE_SITA_DEL_JESUS.pdf?sequence=4)
- Salas Ocampo, D. (23 de 6 de 2020). *Investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-encuesta-y-el-cuestionario/>
- Sarmiento Corbera, R. G. (2016). *Gestión de Calidad y Formalización de las MYPES en el sector comercial, Rubro Pnadería, Ciudad de Caballo Cocha, año 2016*. Iquitos: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2810/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_FORMALIZACION\\_SARMIENTO\\_CORBERA\\_RENZO\\_GIORDANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2810/GESTION_DE_CALIDAD_FORMALIZACION_SARMIENTO_CORBERA_RENZO_GIORDANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Taboada Navarro , C. J. (2017). *LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE ALMACÉN DE LAS PANADERÍAS EN EL PERÚ. CASO: PANADERIA NEGOCIACIONES MABILPA SRL PIURA, 2016*. Piura: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3636/CONTR>

OL\_INTERNO\_ALMACEN\_TABOADA\_NAVARRO\_CINTHIA\_JANET  
H%20.pdf?sequence=4

Tillería , L. A. (2017). *Escuela de Empresas*. Obtenido de  
<https://escueladeempresas.usfq.edu.ec/news/gerencia-mantenimiento-6ms/>

Valderrama Minchola, F. D. (2016). *GESTIÓN DE CALIDAD EN LA MEJORA CONTINUA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIA, RUBRO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA, CASCO URBANO DEL DISTRITO DE CHIMBOTE, 2016*. Chimbote: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Obtenido de  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10326/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_PANADERIA\\_VALDERRAMA\\_MINCHOLA\\_FARAH\\_DIBA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10326/GESTION_DE_CALIDAD_PANADERIA_VALDERRAMA_MINCHOLA_FARAH_DIBA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vásquez Rojas, L. (2017). *Propuesta de mejoramiento de procesos en el área de producción de la empresa panificadora Panarte a través del estudio de tiempos y movimientos*. Quito: Escuela Politécnica Nacional. Obtenido de  
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/17268/1/CD-7773.pdf>

Veloz, W. (2014). *TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD*. Obtenido de  
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/02/teoria-de-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>

Vilela Herrera, L. A. (2017). *CARACTERIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y LA INNOVACIÓN EN LAS MYPES-RUBRO PANADERÍAS AA.HH TÁCALA – CASTILLA, AÑO 2017*. Piura: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Obtenido de  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10541/CAPACITACION\\_CONOCIMIENTO\\_VILELA\\_HERRERA\\_LUIS\\_ALBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10541/CAPACITACION_CONOCIMIENTO_VILELA_HERRERA_LUIS_ALBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zevallos, M. (2018). *Estilo de liderazgo situacional y clima organizacional en el personal de enfermería hospital III Yanahuara – es salud Arequipa – 2016*. Arequipa. Perú. Editorial: universidad nacional de San Agustín de Arequipa.

Obtenido de:  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5497/ENMzepemar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **ANEXOS**

## MATRIZ INDICADOR POR PREGUNTA

Variabl e	Dimensiones	Indicadores	Pregunta	Nivel de respuesta	Fuente
Gestión de calidad	Etapas	Inspección	1. ¿En qué momento del proceso de producción Ud. Inspecciona la calidad?	Ordinal	Dueño
		Control estadístico del proceso	2. ¿Utiliza usted la retroalimentación para la mejora de sus procesos?	Nominal	Dueño
		Aseguramiento	3. ¿Busca Ud. Asegurar la calidad de sus productos?	Nominal	Dueño
			4. ¿Su proceso productivo está enfocado a alcanzar la eficiencia para la calidad?	Nominal	Dueño
			5. ¿Cuenta con métodos y procesos orientados a la calidad?	Nominal	Dueño
		Croquis y establecimiento del manual de calidad	6. ¿Cuenta con un manual de calidad?	Nominal	Dueño
			7. ¿Hace inducción de sus trabajadores para la calidad?	Nominal	Dueño
		Calidad Total	8. ¿Utiliza la calidad como estrategia organizacional?	Nominal	Dueño
			9. ¿Registra usted los procesos de producción en documentos de control?	Nominal	Dueño
		Integración	10. ¿Cuenta con un sistema de gestión medioambiental en el trabajo?	Nominal	Trabajador
			11. ¿Cuenta con un sistema de gestión de seguridad en el trabajo?	Nominal	Trabajador
			12. ¿Cuenta con un sistema de salud en el trabajo?	Nominal	Trabajador
		Certificación	13. ¿Tiene algún tipo de certificado de calidad?	Ordinal	Dueño
	Documentación	Alcances del sistema	14. ¿Cuenta con un sistema de calidad?	Nominal	Dueño
			15. ¿Tiene identificados los alcances de su sistema de gestión de calidad?	Nominal	Dueño
		Manual de calidad	16. ¿Su manual de calidad contiene a todo su sistema de control?	Nominal	Dueño
		Política de calidad	17. ¿Cuenta con una política de calidad?	Nominal	Dueño
			18. ¿Su política contiene requisitos que se deben cumplir para obtener la calidad?	Nominal	Dueño
			19. ¿Es obligatorio el cumplimiento de esa política?	Nominal	Dueño
		Procedimientos	20. ¿Cuenta con procedimientos de calidad?	Nominal	Dueño
			21. ¿Cómo son sus procedimientos de calidad?	Nominal	Dueño
			22. ¿Logra concretar los procesos propios del sistema de gestión de calidad?	Nominal	Dueño
		Instrucciones técnicas	23. ¿Cuenta con instrucciones técnicas de calidad?	Nominal	Dueño
		Control de la producción y el servicio	24. ¿Existe un control para su proceso productivo?	Nominal	Dueño
			25. ¿Establece requisitos para una buena prestación de servicios?	Nominal	Dueño
		Información documentada, requerida y determinada como necesaria	26. ¿La información requerida por el sistema de gestión de calidad está debidamente documentada?	Nominal	Dueño
			27. ¿Cómo mantiene documentada la información que Ud. Considera necesaria?	Nominal	Dueño

Elaboración: Propia

Variable	Dimensión	Indicadores	Pregunta	Nivel de respuesta	Fuente
Liderazgo situacional	Estilos de liderazgo situacional	Comunicación	28. ¿Usted realiza su trabajo siguiendo al pie de la letra las indicaciones de su superior?	Nominal	Trabajador
		Incentivar	29. ¿Realiza usted su trabajo de manera autónoma dentro de su puesto que ejerce?	Nominal	Trabajador
		Participar	30. ¿Usted es participe de las decisiones que toma la empresa y que de una u otra forma lo pueden afectar a Ud.?	Nominal	Trabajador
		Delegar	31. ¿Ud. Recibe constantemente indicaciones de cómo realizar su trabajo?	Nominal	Trabajador
	Ventajas	Sustraer todo lo bueno de los colaboradores	32. ¿Cree usted que dirigiendo a sus trabajadores teniendo en cuenta sus motivaciones, logre sacar lo mejor de ellos?	Nominal	Dueño
		Se obtienen personas con mayor eficiencia	33. ¿Cree usted que este tipo de liderazgo permite obtener mayor eficiencia en el trabajo de las personas?	Nominal	Dueño
		Planificación y organización eficiente	34. ¿Cree usted que este tipo de liderazgo permite asignar a cada trabajador al área adecuada?	Nominal	Dueño
		Equiparar el equipo de trabajo	35. ¿Crees que este tipo de liderazgo permite dirigir a sus trabajadores de acuerdo a su perfil?	Nominal	Dueño
		Favorece la comunicación ascendente y descendente	36. ¿Crees que este tipo de liderazgo favorece la comunicación de jefe a subordinado y viceversa?	Nominal	Dueño
		Evalúa el desempeño y ayuda a crecer	37. ¿Crees que este tipo de liderazgo permite crecer profesionalmente a sus trabajadores?	Nominal	Dueño
		Aumentar el bienestar en el clima laboral	38. ¿Cree usted que con este tipo de liderazgo consigue optimo clima laboral?	Nominal	Dueño
		Ofrece variedad de alternativas.	39. ¿Cree usted que este tipo de liderazgo permite tener una variedad de alternativas de solución ante una determinada situación?	Nominal	Dueño
		Permite a los líderes ajustar las tareas con las características de sus trabajadores.	40. ¿Este tipo de liderazgo le otorga la ventaja de encajar las tareas con las características del trabajador?	Nominal	Dueño

Elaboración: Propia

## VALIDACIÓN POR EXPERTOS

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

YO: Hector Orlando Arica Clavijo identificado con DNI 02786302

MAGISTER EN: DOGENCIA UNIVERSITARIA:

Por medio de este presente hago constar que he revisado con fines de validación el (los) Instrumento (s) de recolección de datos: CUESTIONARIO.

Elaborado por: JUAREZ HERRERA DIANA CAROLINA a los efectos de su aplicación a los elementos de la población (muestra), seleccionada para el trabajo de investigación: "GESTIÓN DE CALIDAD Y LIDERAZGO SITUACIONAL EN LAS MYPE – RUBRO PANADERÍAS, URB. IGNACIO MERINO I Y II ETAPA, PIURA 2019.", que se encuentra realizando.

Luego de hacer la revisión correspondiente se recomienda al (la) estudiante tener en cuenta las observaciones hechas al instrumento con la finalidad de optimizar sus resultados

Piura, 23 de mayo de 2020.

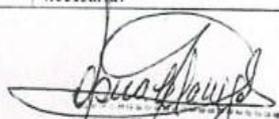
  
Mg. Arica Clavijo Hector Orlando  
DNI. 02786302  
CLAD 06246

Firma y sello

VALIDACIÓN DE ENCUESTA POR EXPERTO DE JUICIO

VARIABLE: GESTION DE CALIDAD

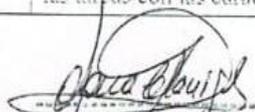
Orden	ITEMS	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso aquiescente?		¿Se necesitan más ITEMS para medir el concepto?	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿En qué momento del proceso de producción Ud. Inspecciona la calidad?	✓			✓		✓		✓
2	¿Utiliza Ud. La retroalimentación para la mejora de sus procesos?	✓			✓		✓		✓
3	¿Busca Ud. Asegurar la calidad de sus productos?	✓			✓		✓		✓
4	¿Su proceso productivo está enfocado a alcanzar la eficiencia para la calidad?	✓			✓		✓		✓
5	¿Cuenta con métodos y procesos orientados a la calidad?	✓			✓		✓		✓
6	¿Cuenta con un manual de calidad?	✓			✓		✓		✓
7	¿Hace inducción de sus trabajadores para la calidad?	✓			✓		✓		✓
8	¿Utiliza la calidad como estrategia organizacional?	✓			✓		✓		✓
9	¿Registra Ud. Los procesos de producción en documentos de control?	✓			✓		✓		✓
10	¿Cuenta con un sistema de gestión medioambiental en el trabajo?	✓			✓		✓		✓
11	¿Cuenta con un sistema de gestión de seguridad en el trabajo?	✓			✓		✓		✓
12	¿Cuenta con un sistema de salud en el trabajo?	✓			✓		✓		✓
13	¿Tiene algún tipo de certificado de calidad?	✓			✓		✓		✓
14	¿Cuenta con un sistema de calidad?	✓			✓		✓		✓
15	¿Tiene identificados los alcances de su sistema de gestión de calidad?	✓			✓		✓		✓
16	¿Su manual de calidad contiene a todo su sistema de control?	✓			✓		✓		✓
17	¿Cuenta con una política de calidad?	✓			✓		✓		✓
18	¿Su política contiene requisitos que se deben cumplir para obtener la calidad?	✓			✓		✓		✓
19	¿Es obligatorio el cumplimiento de esa política?	✓			✓		✓		✓
20	¿Cuenta con procedimientos de calidad?	✓			✓		✓		✓
21	¿Cómo son sus procedimientos de calidad?	✓			✓		✓		✓
22	¿Logra concretar los procesos propios del sistema de gestión de calidad?	✓			✓		✓		✓
23	¿Cuenta con instrucciones técnicas de calidad?	✓			✓		✓		✓
24	¿Existe un control para su proceso productivo?	✓			✓		✓		✓
25	¿Establece requisitos para una buena prestación de servicios?	✓			✓		✓		✓
26	¿La información requerida por el sistema de gestión de calidad está debidamente documentada?	✓			✓		✓		✓
27	¿Cómo mantiene documentada la información que Ud. Considera necesaria?	✓			✓		✓		✓

  
 Sr. Sr. Clavijo Hector Orlando  
 DNI. 02786302  
 CLAD 06246

VALIDACIÓN DE ENCUESTA POR EXPERTO DE JUICIO

VARIABLE: LIDERAZGO SITUACIONAL

Orden	ITEMS	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso aquiescente?		¿Se necesitan más ITEMS para medir el concepto	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
28	¿Ud. realiza su trabajo siguiendo al pie de la letra las indicaciones de su superior?	✓			✓		✓		✓
29	¿Realiza Ud. Su trabajo de manera autónoma dentro de su puesto que ejerce?	✓			✓		✓		✓
30	¿Es participe de las decisiones que toma la empresa y que de una u otra forma lo pueden afectar a Ud.?	✓			✓		✓		✓
31	¿Ud. Recibe constantemente indicaciones de cómo realizar su trabajo?	✓			✓		✓		✓
32	¿Cree Ud. Que dirigiendo a sus trabajadores teniendo en cuenta sus motivaciones, logre sacar lo mejor de ellos?	✓			✓		✓		✓
33	¿Cree Ud. Que este tipo de liderazgo permite obtener mayor eficiencia en el trabajo de las personas?	✓			✓		✓		✓
34	¿Cree Ud. Que este tipo de liderazgo permite asignar a cada trabajador al área adecuada?	✓			✓		✓		✓
45	¿Crees que este tipo de liderazgo permite dirigir a sus trabajadores de acuerdo a su perfil?	✓			✓		✓		✓
36	¿Crees que este tipo de liderazgo favorece la comunicación de jefe a subordinado y viceversa?	✓			✓		✓		✓
37	¿Crees que este tipo de liderazgo permite crecer profesionalmente a sus trabajadores?	✓			✓		✓		✓
38	¿Cree Ud. Que con este tipo de liderazgo consigue optimo clima laboral?	✓			✓		✓		✓
39	¿Cree Ud. Que este tipo de liderazgo permite tener una variedad de alternativas de solución ante una determinada situación?	✓			✓		✓		✓
40	¿Este tipo de liderazgo le otorga la ventaja de encajar las tareas con las características del trabajador?	✓			✓		✓		✓

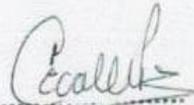
  
 Mg. Mica Clavijo Hector Oriando  
 DNI. 02786302  
 CLAD 06246

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

YO: CARLOS EDUARDO CALLE PASAPERA, identificado con DNI 03319318, **MAGISTER EN: ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, por medio de este presente hago constar que he revisado con fines de validación el (los) Instrumento (s) de recolección de datos: Cuestionario, elaborado por: Diana Carolina Juárez Herrera a los efectos de su aplicación a los elementos de la población (muestra), seleccionada para el trabajo de investigación: **"GESTIÓN DE CALIDAD Y LIDERAZGO SITUACIONAL EN LAS MYPE – RUBRO PANADERÍAS, URB. IGNACIO MERINO I Y II ETAPA, PIURA 2019."**, que se encuentra realizando.

Luego de hacer la revisión correspondiente se recomienda al (la) estudiante tener en cuenta las observaciones hechas al instrumento con la finalidad de optimizar sus resultados

Piura 23 de Mayo de 2020.



Mgt. Carlos E. Calle Pasapera  
ADM. EMPRESAS  
Reg- 15907

Firma y sello

VALIDACIÓN DE ENCUESTA POR EXPERTO DE JUICIO

VARIABLE: GESTION DE CALIDAD

Orden	ITEMS	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso aquiescente?		¿Se necesitan más ITEMS para medir el concepto?	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿En qué momento del proceso de producción Ud. Inspecciona la calidad?	X			X		X		X
2	¿Utiliza Ud. ¿La retroalimentación para la mejora de sus procesos?	X			X		X		X
3	¿Busca Ud. Asegurar la calidad de sus productos?	X			X		X		X
4	¿Su proceso productivo está enfocado a alcanzar la eficiencia para la calidad?	X			X		X		X
5	¿Cuenta con métodos y procesos orientados a la calidad?	X			X		X		X
6	¿Cuenta con un manual de calidad?	X			X		X		X
7	¿Hace inducción de sus trabajadores para la calidad?	X			X		X		X
8	¿Utiliza la calidad como estrategia organizacional?	X			X		X		X
9	¿Registra Ud. ¿Los procesos de producción en documentos de control?	X			X		X		X
10	¿Cuenta con un sistema de gestión medioambiental en el trabajo?	X			X		X		X
11	¿Cuenta con un sistema de gestión de seguridad en el trabajo?	X			X		X		X
12	¿Cuenta con un sistema de salud en el trabajo?	X			X		X		X
13	¿Tiene algún tipo de certificado de calidad?	X			X		X		X
14	¿Cuenta con un sistema de calidad?	X			X		X		X
15	¿Tiene identificados los alcances de su sistema de gestión de calidad?	X			X		X		X
16	¿Su manual de calidad contiene a todo su sistema de control?	X			X		X		X
17	¿Cuenta con una política de calidad?	X			X		X		X
18	¿Su política contiene requisitos que se deben cumplir para obtener la calidad?	X			X		X		X
19	¿Es obligatorio el cumplimiento de esa política?	X			X		X		X
20	¿Cuenta con procedimientos de calidad?	X			X		X		X
21	¿Cómo son sus procedimientos de calidad?	X			X		X		X
22	¿Logra concretar los procesos propios del sistema de gestión de calidad?	X			X		X		X
23	¿Cuenta con instrucciones técnicas de calidad?	X			X		X		X
24	¿Existe un control para su proceso productivo?	X			X		X		X
25	¿Establece requisitos para una buena prestación de servicios?	X			X		X		X
26	¿La información requerida por el sistema de gestión de calidad está debidamente documentada?	X			X		X		X
27	¿Cómo mantiene documentada la información que Ud. Considera necesaria?	X			X		X		X

*Cecalut*

Mgt. Carlos E. Calle Posopera  
ADAL EMPRESAS  
Reg. 15000

VALIDACIÓN DE ENCUESTA POR EXPERTO DE JUICIO

VARIABLE: LIDERAZGO SITUACIONAL

Orden	ITEMS	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso aquiescente?		¿Se necesitan más ITEMS para medir el concepto	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
28	¿Ud. realiza su trabajo siguiendo al pie de la letra las indicaciones de su superior?	X			X		X		X
29	¿Realiza Ud. ¿Su trabajo de manera autónoma dentro de su puesto que ejerce?	X			X		X		X
30	¿Es participe de las decisiones que toma la empresa y que de una u otra forma lo pueden afectar a Ud.?	X			X		X		X
31	¿Ud. Recibe constantemente indicaciones de cómo realizar su trabajo?	X			X		X		X
32	¿Cree Ud. ¿Qué dirigiendo a sus trabajadores teniendo en cuenta sus motivaciones, logre sacar lo mejor de ellos?	X			X		X		X
33	¿Cree Ud. que este tipo de liderazgo permite obtener mayor eficiencia en el trabajo de las personas?	X			X		X		X
34	¿Cree Ud. que este tipo de liderazgo permite asignar a cada trabajador al área adecuada?	X			X		X		X
45	¿Crees que este tipo de liderazgo permite dirigir a sus trabajadores de acuerdo a su perfil?	X			X		X		X
36	¿Crees que este tipo de liderazgo favorece la comunicación de jefe a subordinado y viceversa?	X			X		X		X
37	¿Crees que este tipo de liderazgo permite crecer profesionalmente a sus trabajadores?	X			X		X		X
38	¿Cree Ud. ¿Que con este tipo de liderazgo consigue optimo clima laboral?	X			X		X		X
39	¿Cree Ud. ¿Que este tipo de liderazgo permite tener una variedad de alternativas de solución ante una determinada situación?	X			X		X		*X
40	¿Este tipo de liderazgo le otorga la ventaja de encajar las tareas con las características del trabajador?	X			X		X		X

*Carroll*  
Mgt. Carlos E. Calle Pasapera  
ADM. EMPRESAS  
Reg- 1590

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **CARLOS DAVID RAMOS ROSAS**, identificado con **DNI 03694324**. **MAGISTER EN: GESTIÓN PÚBLICA.**

Por medio de este presente hago constar que he revisado con fines de validación el Instrumento de recolección de datos: Cuestionario, elaborado por: la estudiante **JUÁREZ HERRERA DIANA CAROLINA**, a los efectos de su aplicación a los elementos de la muestra, seleccionada para el trabajo de investigación: **“GESTIÓN DE CALIDAD Y LIDERAZGO SITUACIONAL EN LAS MYPE – RUBRO PANADERÍAS, URB. IGNACIO MERINO I Y II ETAPA, PIURA 2019.”**, que se encuentra realizando.

Luego de hacer la revisión correspondiente se recomienda a la estudiante tener en cuenta las observaciones hechas al instrumento con la finalidad de optimizar sus resultados

Piura, 23 de mayo 2020.

  
Lic. Adm. **CARLOS DAVID RAMOS ROSAS**  
**REG. UNIC. DE COLEG. Nº03509**  
Firma Autorizada 23/05/2020 Para  
**JUAREZ HERRERA DIANA CAROLINA**

Firma y sello

VALIDACIÓN DE ENCUESTA POR EXPERTO DE JUICIO

VARIABLE: GESTIÓN DE CALIDAD

Orden	ITEMS	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso aquiescente?		¿Se necesitan más ITEMS para medir el concepto?	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿En qué momento del proceso de producción Ud. Inspecciona la calidad?	X			X		X		X
2	¿Utiliza Ud. La retroalimentación para la mejora de sus procesos?	X			X		X		X
3	¿Busca Ud. Asegurar la calidad de sus productos?	X			X		X		X
4	¿Su proceso productivo está enfocado a alcanzar la eficiencia para la calidad?	X			X		X		X
5	¿Cuenta con métodos y procesos orientados a la calidad?	X			X		X		X
6	¿Cuenta con un manual de calidad?	X			X		X		X
7	¿Hace inducción de sus trabajadores para la calidad?	X			X		X		X
8	¿Utiliza la calidad como estrategia organizacional?	X			X		X		X
9	¿Registra Ud. Los procesos de producción en documentos de control?	X			X		X		X
10	¿Cuenta con un sistema de gestión medioambiental en el trabajo?	X			X		X		X
11	¿Cuenta con un sistema de gestión de seguridad en el trabajo?	X			X		X		X
12	¿Cuenta con un sistema de salud en el trabajo?	X			X		X		X
13	¿Tiene algún tipo de certificado de calidad?	X			X		X		X
14	¿Cuenta con un sistema de calidad?	X			X		X		X
15	¿Tiene identificados los alcances de su sistema de gestión de calidad?	X			X		X		X
16	¿Su manual de calidad contiene a todo su sistema de control?	X			X		X		X
17	¿Cuenta con una política de calidad?	X			X		X		X
18	¿Su política contiene requisitos que se deben cumplir para obtener la calidad?	X			X		X		X
19	¿Es obligatorio el cumplimiento de esa política?	X			X		X		X
20	¿Cuenta con procedimientos de calidad?	X			X		X		X
21	¿Cómo son sus procedimientos de calidad?	X			X		X		X
22	¿Logra concretar los procesos propios del sistema de gestión de calidad?	X			X		X		X
23	¿Cuenta con instrucciones técnicas de calidad?	X			X		X		X
24	¿Existe un control para su proceso productivo?	X			X		X		X
25	¿Establece requisitos para una buena prestación de servicios?	X			X		X		X
26	¿La información requerida por el sistema de gestión de calidad está debidamente documentada?	X			X		X		X
27	¿Cómo mantiene documentada la información que Ud. Considera necesaria?	X			X		X		X

VALIDACIÓN DE ENCUESTA POR EXPERTO DE JUICIO

VARIABLE: LIDERAZGO SITUACIONAL

Orden	ITEMS	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso aquiescente?		¿Se necesitan más ITEMS para medir el concepto	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
28	¿Ud. realiza su trabajo siguiendo al pie de la letra las indicaciones de su superior?	X			X		X		X
29	¿Realiza Ud. Su trabajo de manera autónoma dentro de su puesto que ejerce?	X			X		X		X
30	¿Es participe de las decisiones que toma la empresa y que de una u otra forma lo pueden afectar a Ud.?	X			X		X		X
31	¿Ud. Recibe constantemente indicaciones de cómo realizar su trabajo?	X			X		X		X
32	¿Cree Ud. Que dirigiendo a sus trabajadores teniendo en cuenta sus motivaciones, logre sacar lo mejor de ellos?	X			X		X		X
33	¿Cree Ud. Que este tipo de liderazgo permite obtener mayor eficiencia en el trabajo de las personas?	X			X		X		X
34	¿Cree Ud. Que este tipo de liderazgo permite asignar a cada trabajador al área adecuada?	X			X		X		X
45	¿Crees que este tipo de liderazgo permite dirigir a sus trabajadores de acuerdo a su perfil?	X			X		X		X
36	¿Crees que este tipo de liderazgo favorece la comunicación de jefe a subordinado y viceversa?	X			X		X		X
37	¿Crees que este tipo de liderazgo permite crecer profesionalmente a sus trabajadores?	X			X		X		X
38	¿Cree Ud. Que con este tipo de liderazgo consigue optimo clima laboral?	X			X		X		X
39	¿Cree Ud. Que este tipo de liderazgo permite tener una variedad de alternativas de solución ante una determinada situación?	X			X		X		X
40	¿Este tipo de liderazgo le otorga la ventaja de encajar las tareas con las características del trabajador?	X			X		X		X

 Lic. Adm CARLOS DAVID RAMOS ROSAS  
 REG. UNIC. DE COLEG. N°03509  
 Firma Autorizada 23/05/2020 Para  
 JUÁREZ HERRERA DIANA CAROLINA

## Cuestionarios



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

FACULTAD DE LAS CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y  
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

¡Buen día!, me encuentro realizando una investigación con el fin de determinar las características de las MYPE - Rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019, con respecto a las variables gestión de calidad y el liderazgo situacional, por ello, acudo a Ud. para solicitar su colaboración en este estudio con el fin de que responda a unas preguntas sencillas, marcando con un aspa (X) la respuesta que considere más conveniente. Su participación es muy valiosa ya que permitirá recopilar información y desarrollar la investigación; se le agradece por ello.

### **I. CARACTERISTICAS GENERALES**

#### **1. Edad del Propietario**

- a) De 18 a 25 años ( )
- b) De 26 a 33 años ( )
- c) De 34 a 41 años ( )
- d) De 42 a más años ( )

#### **2. Sexo**

- a) Masculino ( )
- b) Femenino ( )

#### **3. Grado de Instrucción**

- a) Primaria ( )
- b) Secundaria ( )
- c) Técnico ( )
- d) Superior ( )

#### **4. Años de la empresa en el mercado**

- a) De 1 a 2 años ( )
- b) De 3 a 5 años ( )
- c) De 6 a más años ( )



- 12) ¿Tiene identificados los alcances de su sistema de gestión de calidad?  
Si ( ) No ( )
- 13) ¿Su manual de calidad contiene a todo su sistema de control?  
Si ( ) No ( )
- 14) ¿Cuenta con una política de calidad?  
Si ( ) No ( )
- 15) ¿Su política contiene requisitos que se deben cumplir para obtener la calidad?  
Si ( ) No ( )
- 16) ¿Es obligatorio el cumplimiento de esa política?  
Si ( ) No ( )
- 17) ¿Cuenta con procedimientos de calidad?  
Si ( ) No ( )
- 18) ¿Cómo son sus procedimientos de calidad?  
Si ( ) No ( )
- 19) ¿Logra concretar los procesos propios del sistema de gestión de calidad?  
Si ( ) No ( )
- 20) ¿Cuenta con instrucciones técnicas de calidad?  
Si ( ) No ( )
- 21) ¿Existe un control para su proceso productivo?  
a) Narrativo ( ) b) Ilustrativos ( )
- 22) ¿Establece requisitos para una buena prestación de servicios?  
Si ( ) No ( )
- 23) ¿La información requerida por el sistema de gestión de calidad está debidamente documentada?  
Si ( ) No ( )
- 24) ¿Cómo mantiene documentada la información que Ud. Considera necesaria?  
a) Manualmente ( ) b) Sistemáticamente ( )

### III. LIDERAZGO SITUACIONAL

- 25) ¿Usted realiza su trabajo siguiendo al pie de la letra las indicaciones de su superior?  
Si ( ) No ( )
- 26) ¿Realiza usted su trabajo de manera autónoma dentro de su puesto que ejerce?  
Si ( ) No ( )
- 27) ¿Usted es participe de las decisiones que toma la empresa y que de una u otra forma lo pueden afectar a Ud.?  
Si ( ) No ( )
- 28) ¿Ud. Recibe constantemente indicaciones de cómo realizar su trabajo?  
Si ( ) No ( )
- 29) ¿Cree usted que dirigiendo a sus trabajadores teniendo en cuenta sus motivaciones, logre sacar lo mejor de ellos?  
Si ( ) No ( )
- 30) ¿Cree usted que este tipo de liderazgo permite obtener mayor eficiencia en el trabajo de las personas?  
Si ( ) No ( )
- 31) ¿Cree usted que este tipo de liderazgo permite asignar a cada trabajador al área adecuada?  
Si ( ) No ( )
- 32) ¿Crees que este tipo de liderazgo permite dirigir a sus trabajadores de acuerdo a su perfil?  
Si ( ) No ( )
- 33) ¿Crees que este tipo de liderazgo favorece la comunicación de jefe a subordinado y viceversa?  
Si ( ) No ( )
- 34) ¿Crees que este tipo de liderazgo permite crecer profesionalmente a sus trabajadores?  
Si ( ) No ( )
- 35) ¿Cree usted que con este tipo de liderazgo consigue optimo clima laboral?  
Si ( ) No ( )
- 36) ¿Cree usted que este tipo de liderazgo permite tener una variedad de alternativas de solución ante una determinada situación?  
Si ( ) No ( )
- 37) ¿Este tipo de liderazgo le otorga la ventaja de encajar las tareas con las características del trabajador?  
Si ( ) No ( )



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

¡Buen día!, me encuentro realizando una investigación con el fin de determinar las características de las MYPE - Rubro panaderías, Urb. Ignacio Merino I y II etapa, Piura 2019, con respecto a las variables gestión de calidad y el liderazgo situacional, por ello, acudo a Ud. para solicitar su colaboración en este estudio con el fin de que responda a unas preguntas sencillas, marcando con un aspa (X) la respuesta que considere más conveniente. Su participación es muy valiosa ya que permitirá recopilar información y desarrollar la investigación; se le agradece por ello.

**I. CARACTERISTICAS GENERALES**

**5. Edad del trabajador**

- e) De 18 a 25 años ( )
- f) De 26 a 33 años ( )
- g) De 34 a 41 años ( )
- h) De 42 a más años ( )

**6. Sexo**

- c) Masculino ( )
- d) Femenino ( )

**7. Grado de Instrucción**

- e) Primaria ( )
- f) Secundaria ( )
- g) Técnico ( )
- h) Superior ( )

**8. Años laborando en la empresa**

- d) De 1 a 2 años ( )
- e) De 3 a 5 años ( )
- f) De 6 a más años ( )

## **II. GESTIÓN DE CALIDAD**

9. ¿Cuenta con un sistema de gestión medioambiental en el trabajo?

Si ( )

No ( )

10. ¿Cuenta con un sistema de gestión de seguridad en el trabajo?

Si ( )

No ( )

11. ¿Cuenta con un sistema de salud en el trabajo?

Si ( )

No ( )

## **III. LIDERAZGO SITUACIONAL**

12. ¿Usted realiza su trabajo siguiendo al pie de la letra las indicaciones de su superior?

Si ( )

No ( )

13. ¿Realiza usted su trabajo de manera autónoma dentro de su puesto que ejerce?

Si ( )

No ( )

14. ¿Usted es participe de las decisiones que toma la empresa y que de una u otra forma lo pueden afectar a Ud.?

Si ( )

No ( )

15. ¿Ud. Recibe constantemente indicaciones de cómo realizar su trabajo?

Si ( )

No ( )

## LIBRO DE CÓDIGOS

Variable	Dimensión	Indicadores	Pregunta	Código	Frecuencia	Total, de encuestados	Porcentajes	Total, Porcentajes
GESTIÓN DE CALIDAD	Etapas	Inspección	1. ¿En qué momento del proceso de producción Ud. Inspecciona la calidad?	Al inicio	3	4	75%	100%
				Durante	1		25%	
				Al final	0		0%	
		Control estadístico del proceso	2. ¿Utiliza usted la retroalimentación para la mejora de sus procesos?	Si	4	4	100%	100%
				No	0		0%	
		Aseguramiento	3. ¿Busca Ud. Asegurar la calidad de sus productos?	Si	4	4	100%	100%
				No	0		0%	
			4. ¿Su proceso productivo está enfocado a alcanzar la eficiencia para la calidad?	Si	3	4	75%	100%
				No	1		25%	
			5. ¿Cuenta con métodos y procesos orientados a la calidad?	Si	3	4	75%	100%
				No	1		25%	
		Croquis y establecimiento del manual de calidad	6. ¿Cuenta con un manual de calidad?	Si	2	4	50%	100%
				No	2		50%	
		7. ¿Hace inducción de sus trabajadores para la calidad?	Si	3	4	75%	100%	
			No	1		25%		
		Calidad total	8. ¿Utiliza la calidad como estrategia organizacional?	Si	4	4	100%	100%
				No	0		0%	

		9. ¿Registra usted los procesos de producción en documentos de control?	Si	3	4	75%	100%		
			No	1		25%			
		Integración	10. ¿Cuenta con un sistema de gestión medioambiental en el trabajo?	Si	0	18	0%	100%	
				No	18		100%		
			11. ¿Cuenta con un sistema de gestión de seguridad en el trabajo?	Si	17	18	94%	100%	
				No	1		6%		
		12. ¿Cuenta con un sistema de salud en el trabajo?	Si	17	18	94%	100%		
			No	1		6%			
		Certificación	13. ¿Tiene algún tipo de certificado de calidad?	ISO 9000	0	4	0%	100%	
				ISO 9001	0		0%		
				No cuento	4		100%		
		Documentación	Alcances del sistema	14. ¿Cuenta con un sistema de calidad?	Si	4	4	100%	100%
				No	0	0%			
15. ¿Tiene identificados los alcances de su sistema de gestión de calidad?	Si		3	4	75%	100%			
	No		1		25%				
Manual de calidad	16. ¿Su manual de calidad contiene a todo su sistema de control?		Si	0	4	0%	100%		
			No	4		100%			
Política de calidad	17. ¿Cuenta con una política de calidad?		Si	3	4	75%	100%		
			No	1		25%			
18. ¿Su política contiene requisitos que se deben cumplir para obtener la calidad?	Si	3	4	75%	100%				
	No	1		25%					

		19. ¿Es obligatorio el cumplimiento de esa política?	Si	3	4	75%	100%
			No	1		25%	
	Procedimientos	20. ¿Cuenta con procedimientos de calidad?	Si	3	4	75%	100%
			No	1		25%	
		21. ¿Cómo son sus procedimientos de calidad?	Narrativo	4	4	100%	100%
			Ilustrativos	0		0%	
	22. ¿Logra concretar los procesos propios del sistema de gestión de calidad?	Si	3	4	75%	100%	
		No	1		25%		
	Instrucciones técnicas	23. ¿Cuenta con instrucciones técnicas de calidad?	Si	3	4	75%	100%
			No	1		25%	
	Control de la producción y el servicio	24. ¿Existe un control para su proceso productivo?	Si	3	4	75%	100%
			No	1		25%	
25. ¿Establece requisitos para una buena prestación de servicios?		Si	3	4	75%	100%	
		No	1		25%		
Información documentada, requerida y determinada como necesaria	26. ¿La información requerida por el sistema de gestión de calidad está debidamente documentada?	Si	4	4	100%	100%	
		No	0		0%		
	27. ¿Cómo mantiene documentada la información que Ud. Considera necesaria?	Manualmente	1	4	25%	100%	
Sistemáticamente		3	75%				

Elaboración: Propia

Variable	Dimensiones	Indicadores	Pregunta	Código	Frecuencia	Total de encuestado	Porcentajes	Total porcentajes
LIDERAZGO SITUACIONAL	Estilos	Comunicación	28. ¿Usted realiza su trabajo siguiendo al pie de la letra las indicaciones de su superior?	Si	7	18	39%	100%
				No	11		61%	
		Incentivar	29. Realiza usted su trabajo de manera autónoma dentro de su puesto que ejerce?	Si	11	18	61%	100%
				No	7		39%	
		Participar	30. ¿Usted es participe de las decisiones que toma la empresa y que de una u otra forma lo pueden afectar a Ud.?	Si	18	18	100%	100%
				No	0		0%	
		Delegar	31. ¿Ud. Recibe constantemente indicaciones de cómo realizar su trabajo?	Si	5	18	28%	100%
				No	13		72%	
	Ventajas	Sustraer todo lo bueno de los colaboradores	32. ¿Cree usted que dirigiendo a sus trabajadores teniendo en cuenta sus motivaciones, logre sacar lo mejor de ellos?	Si	4	4	100%	100%
				No	0		0%	
		Se obtienen personas con mayor eficiencia	33. ¿Cree usted, que este tipo de liderazgo permite obtener mayor eficiencia en el trabajo de las personas?	Si	4	4	100%	100%
				No	0		0%	
		Planificación y organización eficiente	34. ¿Cree Ud. ¿Que este tipo de liderazgo permite asignar a cada trabajador al área adecuada	Si	4	4	100%	100%
				No	0		0%	

Equiparar el equipo de trabajo	35. ¿Crees que este tipo de liderazgo permite dirigir a sus trabajadores de acuerdo a su perfil?	Si	4	4	100%	100%
		No	0		0%	
Favorece la comunicación ascendente y descendente	36. ¿Crees que este tipo de liderazgo favorece la comunicación de jefe a subordinado y viceversa?	Si	4	4	100%	100%
		No	0		0%	
Evalúa el desempeño y ayuda a crecer	37. ¿Crees que este tipo de liderazgo permite crecer profesionalmente a sus trabajadores?	si	4	4	100%	100%
		No	0		0%	
Aumentar el bienestar en el clima laboral	38. ¿Cree usted que con este tipo de liderazgo consigue optimo clima laboral?	Si	4	4	100%	100%
		No	0		0%	
Ofrece variedad de alternativas	39. ¿Cree usted que este tipo de liderazgo permite tener una variedad de alternativas de solución ante una determinada situación?	Si	4	4	100%	100%
		No	0		0%	
Permite a los líderes ajustar las tareas con las características de sus trabajadores	40. ¿Este tipo de liderazgo le otorga la ventaja de encajar las tareas con las características del trabajador?	Si	4	4	100%	100%
		No	0		0%	

Elaboración: Propia

## 1) REPORTE DEL TURNITIN



### Recibo digital

Este recibo confirma que Turnitin ha recibido tu trabajo. A continuación, encontrarás la información del recibo perteneciente a tu entrega.

Autor de la entrega	DIANA CAROLINA JUAREZ HERRERA
Identificador del trabajo de Turnitin (Identificador de referencia)	1646038748
Título de la Entrega	INFORME FINAL TURNITIN
Título del ejercicio	Revisión turnitin: Tesis final
Fecha de entrega	11/09/21, 14:55

### Mis entregas

Sección 1 Sección 2 Sección 3 Sección 4

Título	Fecha de inicio	Fecha límite de entrega	Fecha de publicación
Revisión turnitin: Tesis final - Sección 2	10 sep 2021 - 21:30	12 sep 2021 - 21:30	12 sep 2021 - 21:20

Actualizar entregas

	▲ Título de la Entrega	▲ Identificador del trabajo de Turnitin	Entregado	Similitud	
Ver recibo digital	<a href="#">INFORME FINAL TURNITIN</a>	1646038748	11/09/2021 14:55	11%	--

