



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
COMERCIO – RUBRO VENTAS AL POR MENOR DE
ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO (ABARROTÉS) DEL
MERCADO CENTRAL DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2015**

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

AUTORA:

BACH. ADM. ROCÍO YOVANA CHARQUI MIRANDA

ASESORA:

MG. LIC. ADM. DEYSI GLADYS BRONCANO DÍAZ

HUARAZ – PERÚ

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
COMERCIO – RUBRO VENTAS AL POR MENOR DE
ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO (ABARROTÉS) DEL
MERCADO CENTRAL DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2015**

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

AUTORA:

BACH. ADM. ROCÍO YOVANA CHARQUI MIRANDA

ASESORA:

MG. LIC. ADM. DEYSI GLADYS BRONCANO DÍAZ

HUARAZ – PERÚ

2016

Título de la Tesis

Caracterización del liderazgo participativo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del Distrito de Huaraz, 2015.

Jurado evaluador de tesis

Mg. Lic. Adm. Silvia Isabel Figueroa Quito

Presidente

Mg. Lic. Adm. Cesar Hernán Norabuena Mendoza

Secretario

Mg. Lic. Adm. Carmen Rosa Azabache Arquinio

Miembro

Agradecimiento

Les agradezco a mis docentes, gracias por su tiempo, por su apoyo así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial a la docente de investigación por haberme guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Dedicatoria

Le dedico en primer lugar mi trabajo a Dios, quien es el creador de todas las cosas, quien me ha dado fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar.

De igual forma a mis padres y hermanos, a quienes les debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general, describir las principales características del liderazgo participativo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz, 2015. La investigación fue cuantitativa descriptiva no experimental (transaccional o transversal) para el recojo de la información se escogió en forma dirigida una población de 24 gerentes y/o administradores, a quienes se les aplico un cuestionario de 12 preguntas cerradas, aplicando la técnica de la encuesta. Obteniéndose los siguientes resultados: Del total de gerentes encuestados se observó que el 41.7 % tienen entre 36 a 40 años de edad, además del total de MYPE encuestados se observa que el 100% se encuentran formalizadas, de acuerdo a la información obtenida el 54.2% de gerentes manifestaron que no es importante el requerimiento de calidad en una decisión, además se observó que el 62.5% de gerentes manifiestan que no toman importancia la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión. Los datos anteriores reflejan que los gerentes no toman importancia en la aceptación por parte de los subordinados hacia la decisión que estos tomen. Finalmente, se concluye que el 62.5% de gerentes encuestados no consideran relevante las opiniones o sugerencias de sus trabajadores en cuenta a las decisiones que se vaya a tomar en la organización, lo cual genera en los trabajadores cierta inconformidad sobre las decisiones tomadas

Palabras clave: MYPE, liderazgo participativo y abarrotes

Abstract

This research had as general objective, to describe the main characteristics of participatory leadership in micro and small businesses in the commercial sector - category retail sales of food, beverages and snuff (grocery) from the central market district of Huaraz, 2015 . the study was not experimental (transactional or cross) descriptive quantitative for the gathering of information was chosen as directed a population of 24 managers and / or administrators, whom I were applied a questionnaire with 12 closed questions, applying the technique the survey. The following results: Of the surveyed managers was observed that 41.7% are between 36 to 40 years, plus the total of MSEs surveyed observed that 100% are formalized, according to information obtained 54.2% managers expressed that it is not important to the quality requirement in a decision also was observed that 62.5% of managers say they do not take important acceptance by subordinates for effective implementation of the decision. The above data show that managers do not take importance in the acceptance by subordinates to the decision that they made. Finally, it is concluded that 62.5% of managers surveyed do not consider relevant the opinions and suggestions of its employees into account the decisions that are going to take in the organization, which generates some disagreement among workers about decisions

Keywords: MSEs, participative leadership and groceries

Contenido

Título de la Tesis.....	i
Jurado evaluador de tesis	ii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Contenido.....	vii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Bases teóricas de la investigación	17
2.2.1. Gestión de la Calidad.....	17
2.2.2. Principios de la Gestión de calidad	18
2.2.3. Modelo del Liderazgo Participativo	22
2.3. Marco conceptual de la investigación	29
III. METODOLOGÍA.....	37
3.1. Tipo de Investigación	37
3.2. Nivel de la Investigación.....	37
3.3. Diseño de Investigación	37
3.4. Población y muestra	37

3.5.	Definición y operacionalización de variables e indicadores	38
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.7.	Plan de análisis.....	39
3.8.	Matriz de consistencia.....	40
3.9.	Principio Ético.....	41
IV.	RESULTADOS	42
4.1.	Resultados respecto a la encuesta aplicada a los gerentes	42
4.2.	Análisis de resultados.....	54
V.	CONCLUSIONES.....	58
	Referencias Bibliográficas.....	59
	ANEXOS	64
	Anexo N° 01: Directorio de las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz	65
	Anexo N° 02: Encuesta	66

Índice de tablas

Tabla 01: <i>Distribución según edad</i>	42
Tabla 02: <i>Distribución según género</i>	43
Tabla 03: <i>Distribución según grado de instrucción</i>	44
Resultados Respecto a las MYPE.....	45
Tabla 04: <i>Distribución según formalidad de las MYPE</i>	45
Tabla 05: <i>Distribución según fin de dar empleo a la familia</i>	46
Resultados respecto al liderazgo participativo.....	47
Tabla 06: <i>Distribución según la calidad de una decisión la hace importante para su elección</i>	47
Tabla 07: <i>Distribución según información que posee para tomar una decisión de calidad</i>	48
Tabla 08: <i>Distribución según importancia de entender los componentes del problema</i>	49
Tabla 09: <i>Distribución según importancia de la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión.</i>	50
Tabla 10: <i>Distribución según exclusividad de la decisión que tome y la aceptación por parte de los subordinados</i>	51
Tabla 11: <i>Distribución según como comparten los subordinados los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución del problema.</i>	52
Tabla 12: <i>Distribución según la probabilidad que se produzca un conflicto entre los subordinados.</i>	53

Índice de gráficos

Gráfico 01: <i>Distribución según edad</i>	42
Gráfico 02: <i>Distribución según género</i>	43
Gráfico 03: <i>Distribución según grado de instrucción</i>	44
Resultados Respecto a las MYPE.....	45
Gráfico 04: <i>Distribución según formalidad de las MYPE</i>	45
Gráfico 05: <i>Distribución según fin de dar empleo a la familia</i>	46
Resultados respecto al liderazgo participativo.....	47
Gráfico 06: <i>Distribución según la calidad de una decisión la hace importante para su elección</i>	47
Gráfico 07: <i>Distribución según información que posee para tomar una decisión de calidad</i>	48
Gráfico 08: <i>Distribución según importancia de entender los componentes del problema</i>	49
Gráfico 09: <i>Distribución según importancia de la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión.</i>	50
Gráfico 10: <i>Distribución según exclusividad de la decisión que tome y la aceptación por parte de los subordinados</i>	51
Gráfico 11: <i>Distribución según como comparten los subordinados los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución del problema</i>	52
Gráfico 12: <i>Distribución según la probabilidad que se produzca un conflicto entre los subordinados</i>	53

I. INTRODUCCIÓN

En tiempos tan competitivos, donde la búsqueda de la calidad es una constante para que todas las empresas puedan crecer y desarrollarse en el entorno donde interactúan, ésta preocupación porque las micro y pequeñas empresas (MYPE) tienen que mejorar en cuanto a la gestión de calidad para poder superar los obstáculos que se presentan por dicho fenómeno, por lo que deben afrontar la competencia tan fuerte que existe y atender a los estándares de calidad que se exigen, por lo que es necesario hacer más sólidas las bases de comunicación; es aquí donde la gestión de calidad bajo el liderazgo participativo toma importancia en las tiendas dedicadas a la venta de abarrotes al por menor, debido a que está orientada a que exista comunicación entre los gerentes y trabajadores, es por eso que la ULADECH, a través de su Carrera Profesional de Administración establece como línea de investigación la Gestión de la Calidad, dentro de la cual se enmarcará el presente trabajo.

El interés en el tema sobre el liderazgo participativo en la ciudad de Huaraz en las MYPE del rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes), se reflejó que existe poca comunicación por parte de los gerentes hacia sus trabajadores generando en los trabajadores desmotivación ya que sienten que no son escuchados.

Por lo anteriormente expresado, el enunciado del problema de la investigación es la siguiente: ¿Cuáles son las principales características del liderazgo participativo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz, 2015?

Para dar respuesta al problema, se planteó el siguiente objetivo general: Describir las principales características del liderazgo participativo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz, 2015.

Objetivos específicos, determinar las principales características de los gerentes en las micro y pequeñas empresas, rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz. Determinar las características del liderazgo participativo en las micro y pequeñas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz.

La presente investigación se justifica, porque es importante conocer si se está desarrollando de manera eficiente el liderazgo participativo dentro de las MYPE del sector comercio, rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz, lo cual conlleva a que todos los miembros de una organización se sientan partícipes en las decisiones a tomar lo cual se da cuando existe una comunicación fluida por parte del gerente con sus trabajadores para que de esta manera sientan la preocupación por su desarrollo generando así motivarlos laboralmente. Del mismo modo la investigación se justifica porque generara una reflexión en la plana directiva para que estos puedan realizar las mejoras en cuanto al liderazgo que se aplica con su personal dentro de las tiendas de abarrotes del mercado central del distrito de Huaraz y de esta manera pueda redundar en un servicio de calidad al cliente y por ende un mayor beneficio para dichas empresas.

El presente trabajo servirá de referencia para futuros investigadores que busquen profundizar más en el tema de liderazgo participativo, puesto que los hallazgos que se presentan en un contexto en el que las MYPE son los protagonistas de la actual economía del país y es de tal importancia una adecuada aplicación del liderazgo participativo para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La limitación del presente trabajo de investigación fue la veracidad de los datos por tratarse de un trabajo con un componente subjetivo muy importante. Así mismo considerar que el estudio fue viable debido a que se contó con los recursos humanos, materiales y financieros.

1.1.Planteamiento del Problema

1.1.1. Caracterización del problema

En la actualidad las micro y pequeñas empresas (MYPE) son de vital importancia para la economía ya que genera empleo en los diversos países de latino américa generando de esta manera que el producto bruto interno (PBI) crezca.

A Nivel Internacional Negocios (2015) los 10 millones de micro y pequeñas empresas (MYPE) que constituyen la mayor fuente de trabajo en América Latina y el Caribe son la clave para mejorar la empleabilidad, pese a los desafíos que enfrentan por su baja productividad y alta informalidad, según un reciente informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Se puede observar además que las tiendas dedicadas a la venta de abarrotes son importantes en el crecimiento de la economía para un país ya que este genera ingresos económicos e incursiona en el mercado tradicional.

Simbaña, Arevalo, Quiña & Matute (2013) las tiendas de abarrotes son motor de crecimiento económico para un país; el atraso que presenta la coyuntura económica del momento, han llamado la atención tanto de fabricantes de productos al consumo como de la secretaria de economía, los primeros están haciendo algunos de sus productos en presentaciones de acorde al mercado tradicional, de mejor rotación y mayor compra la segunda, está desarrollando un programa dirigido específicamente a estas

tiendas, para apoyarlas integralmente en su innovación y modernización.

En la actualidad las MYPE a nivel mundial tienen un promedio de vida empresarial corto de acuerdo a las estadísticas, las cuales señalan que no duran mucho tiempo en el mercado.

Gestiopolis (2005) en los Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus, “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”. La asociación Argentina para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa afirma específicamente que:” Solo el 7% de los emprendimientos llega al 2° año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5° año de vida”. Finalmente, para no abrumar con más cifras, en Chile, según informa Rodrigo Castro F., en un estudio en el que se le dio seguimiento a 67, 310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desaparecieron en el primer año.

Asimismo teniendo en cuenta el contexto internacional sobre la situación en la cual se encuentra hoy en día las MYPE, rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) se aprecia que en su mayoría son minoristas.

Análisis y opinión (2014) según datos del Censo Económico del 2009, en el país había un millón 858,000 unidades económicas dedicadas al comercio, de las cuales 51% eran minoristas, esto es casi 900,000 negocios. Y de esta cifra, se cuantificaron 631,000 negocios como abarrotes, misceláneas y ultramarinos.

Se puede apreciar que el problema principal en las micro y pequeñas empresas es que existe una excesiva competencia lo cual impide que estas se desarrollen, además muchas de estas empresas son instaladas de manera empírica.

Contreras (2007) la competencia excesiva es uno de los problemas principales en los micro negocios comerciales, ya que se establecen y pululan: abarrotes, farmacias, taquerías, torterías, pollos rostizados, etcétera. La instalación se debe a una experiencia intuitiva d establecer un negocio. (...) Falta de clientes puede ser por varias cuestiones: por no haberse instalado en centros habitacionales o comunidades donde se requiera el servicio; por exceso de competencia; por una demanda raquíca que no favorece a la recuperación de la operación, de la inversión o de las necesidades de la organización (no es suficiente la demanda, para ser rentable).

Del mismo modo, en el Perú las MYPE también enfrentan diversos desafíos y limitaciones para su crecimiento y desarrollo, situación que genera preocupación por parte del sector comercio.

A Nivel Nacional Perú²¹ (2014) es innegable la importancia que tienen las micro y pequeñas empresas (MYPE) en el dinamismo del mercado interno en nuestro país. Sin embargo, la Sociedad de Comercio Exterior (Comex-Perú), alerta que el 84.7% de estas unidades empresariales son informales, al no estar registradas como persona jurídica o empresa individual. Peor aún, el 72.7% no lleva ningún tipo de registro de venta y

el 71.1% de los trabajadores no estaban afiliados a ningún sistema de pensión.

De acuerdo a las estadísticas se puede apreciar que en el mes de octubre del año 2013 hubo un pequeño crecimiento en el sector comercio sobre todo en el comercio minorista.

INEI (2013) el Instituto Nacional de Estadística e Informática dio a conocer que en el mes de octubre del presente año, la actividad comercial del país registró un crecimiento de 6.37% impulsada por el avance del comercio minorista (7.55%), el comercio mayorista (6.41%) y la venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores (3.43%). (...) La venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en almacenes especializados reportó un avance en el grupo de abarrotes, bebidas, lácteos, productos cárnicos, golosinas, embutidos y congelados. Es destacable la expansión de empresas cuya principal línea de negocios es la distribución comercial aeroportuaria, variedad de tiendas y de marcas de reconocido prestigio internacional.

Asimismo se puede apreciar que hoy en día las organizaciones no hacen partícipes a sus colaboradores en algunos aspectos laborales lo que genera que los colaboradores se sientan desmotivados en su centro laboral ya que consideran que no los toman en cuenta.

Trabajando (2012) en nuestro país al igual que en otros países también tienen sus problemas ya que el 49% de los trabajadores de una empresa comercial indicaron que la empresa en la que trabajan no existe una

adecuada comunicación ni toman en cuenta los logros profesionales alcanzadas y debido a esto los trabajadores sienten que la empresa en la cual laboran no sienten preocupación por su desarrollo lo cual los desmotiva a realizar trabajos.

En el distrito de Huaraz respecto al tipo de liderazgo que se da en las tiendas de abarrotes se puede mencionar que los gerentes/encargados de las tiendas de abarrotes del mercado central del Distrito de Huaraz, no practican el Liderazgo Participativo ya que ellos consideran que sus trabajadores no pueden dar opiniones para la toma de decisiones que los afecte dentro de la organización, también se observó que los gerentes no los impulsan a desarrollarse generando en los trabajadores desmotivación laboral y de esta manera hacen que ellos se sientan limitados a poder asumir mayores responsabilidades.

A Nivel Regional Zambrano (2014) por lo que se realizó una entrevista a una conocedora sobre el tema en este caso a la señora Ruth Edith Zambrano Miranda con respecto a si hace partícipe a sus colaboradores al momento de tomar una decisión o cuando se presenta algún problema dentro de la empresa de lo cual la conocedora argumenta que no toma en cuenta la opinión de sus colaboradores al momento de tomar una decisión o resolver un conflicto, de lo cual se puede apreciar que los gerentes o encargados no consideran importante la opinión de sus trabajadores al momento de tomar una decisión.

1.1.2. Enunciado del Problema

Por lo anteriormente expresado, el enunciado del problema de la investigación es la siguiente: ¿Cuáles son las principales características del liderazgo participativo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz, 2015?

1.1.3. Objetivos de la Investigación

Para dar respuesta al problema, se planteó el siguiente objetivo general: Describir las principales características del liderazgo participativo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz, 2015.

Para conseguir el objetivo general, se planteó los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas, rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz.
- Determinar las características del liderazgo participativo en las micro y pequeñas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz.

1.1.4. Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica, porque es importante conocer si se está desarrollando de manera eficiente el liderazgo participativo dentro de las MYPE en las tiendas de abarrotes del mercado central del distrito de Huaraz, lo cual conlleva a que los miembros de una organización de sientan partícipes en las decisiones a tomar lo cual se da cuando existe una comunicación fluida por parte del gerente con sus trabajadores para que de esta manera sientan la preocupación por su desarrollo generando así motivarlos laboralmente. Del mismo modo la investigación se justifica porque generara una reflexión en la plana directiva para que estos puedan realizar las mejoras en cuanto al liderazgo que se aplica con su personal dentro de las tiendas de abarrotes del mercado central del distrito de Huaraz y de esta manera pueda redundar en un servicio de calidad al cliente y por ende un mayor beneficio para dichas empresas. El presente trabajo servirá de referencia para futuros investigadores que busquen profundizar más en el tema de liderazgo participativo, puesto que los hallazgos se presentan en un contexto en el que las MYPE son los protagonistas de la actual economía del país y es de tal importancia una adecuada aplicación del liderazgo participativo para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. La limitación del presente trabajo de investigación fue la veracidad de los datos por tratarse de un trabajo con un componente subjetivo muy importante. Así mismo considerar que el estudio fue viable debido a que se contó con los recursos humanos, materiales y financiero

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes

Bonilla (2012) en su estudio sobre el “Análisis de la gerencia participativa en el proceso de toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas familiares del sector transporte, ubicadas en el estado Lara”, tuvo como objetivo general analizar la gerencia participativa en el proceso de toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas familiares del sector transporte, ubicada en el Estado de Lara. El tipo de investigación fue descriptiva y para llevar a cabo la investigación se escogió una muestra poblacional de 12 empresas. En esta empresa se aplicó una encuesta a los gerentes sobre la gerencia administrativa ; obteniendo como resultado final que más del 62% de gerentes dan a conocer que existe baja motivación de los empleados con los planes de la organización y según la opinión de la gerencia media, la participación de los trabajadores de la toma de decisiones no es beneficiosa para la organización, sin embargo muy pocas veces se les ha permitido a los empleados intervenir en la toma de decisiones, especialmente cuando implica situaciones de alto riesgo por lo que considera que no pueden medirse a plenitud los beneficios que trae consigo la participación de los empleados en el proceso decisorio, si no han tenido la oportunidad de participar activamente. **Conclusión:** En relación con la situación actual del proceso de toma de decisiones en las MYPE familiares del sector transporte se puede concluir, que se encuentra en manos de quienes direccionan la organización dentro del nivel estratégico conformado por miembros del grupo familiar, este proceso en la

mayoría de los casos se maneja de forma empírica debido a la falta de formación gerencial, con cierto grado de análisis y evaluación de la competencia tomando en cuenta la influencia de su medio.

Gonzales & Sosa (2005) en su estudio sobre el “Modelo de gestión de liderazgo participativo para el departamento de administración de la empresa de sistemas eléctricos Monagas y delta Amacuro (SEMDA) Año 2004 - 2005”, tuvo como objetivo general diseñar un modelo de gestión de liderazgo participativo para mejorar la eficiencia del Departamento de Administración de la Empresa Sistemas Eléctricos de Monagas y Delta Amacuro (SEMDA). El tipo de la investigación fue descriptiva y para llevar a cabo la investigación se tomó una muestra de 19 personas. En esta empresa se aplicó una encuesta al departamento de administración de SEMDA- Maturín sobre la gestión de liderazgo participativo en el departamento de administración; obteniendo como resultado final que el 58% de los encuestados expresan que impera la represión en cuanto a la comunicación entre el gerente y su personal, un 32% manifiesta que la comunicación es fluida, un 10% opina que existe espacio para la crítica y la autocrítica, de lo cual se aprecia que la represión, comportamiento de un líder autocrático. **Conclusiones:** Al clasificar el liderazgo se estableció un modelo de gestión para el departamento de administración, basado en el modelo de Hersey y Blanchard, modelo participativo, ya que el estilo imperante en el departamento de administración corresponde al estilo autocrático. El liderazgo participativo es para todas las áreas de la empresa y en cada labor que realiza no están convencidos de que son parte de ellas por lo

que su efectividad deja un sabor de insatisfacción, sea cualquiera el resultado. Se han bosquejado varios enfoques para manejar estas situaciones, sin embargo el liderazgo ha sido parcial por lo que se pretende que sea integral mediante el liderazgo participativo el cual se ha dejado o ejecutado en forma parcial y no en cada una de las áreas, tal como se pretende exponer en el diseño del modelo.

García (2001) en su estudio sobre “La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional”, tuvo como objetivo general analizar el concepto de participación desde el punto de vista teórico y sistematizar las alternativas de participación teniendo en cuenta los procedimientos que las empresas utilizan con más frecuencia. **Conclusión:** Entendemos que en los casos en que los costos son menores que las ganancias, las empresas no dudan en poner en marcha los cambios necesarios para una mayor participación de los operarios. Por tanto, parece que lo que realmente importa a la empresa no es si se toman las decisiones de manera participativa o autoritaria, sino que se acierte en la alternativa elegida y que ésta pueda ponerse en funcionamiento con éxito. En este sentido, nos interesa responder a si la gestión participativa mejora los procesos o los productos de la empresa. A la luz de los resultados expuestos, hay pruebas razonables de que los programas de participación directa a través de asistencia de sugerencias proporcionan ahorros de costos. O dicho de otra manera, estos programas mejoran los productos o los procesos productivos y los beneficios originados por las mejoras son superiores a los gastos ocasionados.

Cajas & Muñoz (2011) en su estudio sobre “La influencia del tipo de liderazgo en la motivación de los trabajadores”, tuvo como objetivo general identificar cuál es la influencia del tipo de liderazgo- ejercido en una empresa en el desarrollo de la motivación de los trabajadores. El tipo de investigación fue descriptiva y para llevar a cabo la investigación la muestra serán los vendedores polifuncionales subdividas en dos sucursales de la empresa en la R.M. En esta empresa se aplicaron una encuesta. En esta empresa se aplicó una encuesta en la cual el gerente manifiesta que lo único que motiva a los trabajadores es el dinero, por lo que el gerente trata de motivar a los trabajadores con bonos para que de esta manera puedan lograr sus metas. **Conclusiones:** Se puede decir que con respecto a la realización y el progreso profesional, es fundamental que se dé al empleado el espacio para que éste desarrolle sus habilidades y logre ascender un peldaño más, éstas oportunidades como pudimos observar se dan principalmente frente al liderazgo participativo. En el liderazgo se tiene una concepción del colaborador como un sujeto, por lo tanto, es relevante lo que este traiga consigo, como su historia, estrato sociocultural y económico. En este sentido, el líder participativo al valorar el trabajo en equipo no sólo se preocupa de la producción de los trabajadores sino también de su bienestar, por lo tanto, el jefe de este estilo permite y considera importante la autovaloración del colaborador en su trabajo así como su autorrealización.

Reyes (2012) en su estudio “Liderazgo participativo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla-Callao”, tuvo como

objetivo general determinar la relación significativa entre la percepción del liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao 2009. El tipo de investigación fue descriptiva y para llevar a cabo la investigación la muestra será no probabilística intencional. En esta empresa se aplicaron una encuesta. En esta empresa se aplicó una encuesta en la cual se observa que el liderazgo autoritario coercitivo presenta mayor promedio con respecto a los otros estilos; le sigue el liderazgo consultivo, por otro lado, debido a que los rangos de puntuación son distintos en las dimensiones del desempeño docente no se puede emitir juicio de comparación sobre valores de sus medias. **Conclusión:** Como conclusión general, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilo de liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao 2009.

Calderón (2011) en su estudio sobre el “Perfil de la gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones (tics): Definición del plan estratégico y arquitectura de información, administración de la inversión, calidad y proyectos en la empresa multillantas y servicios Yungay S.R.L. de la ciudad de Yungay – Áncash en el año 2011”, tuvo como objetivo general determinar el perfil de la gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones (tics):definición del plan estratégico y arquitectura de información, administración de la inversión, calidad y proyectos en la empresa multillantas y servicios Yungay S.R.L. de la

cuidad de Yungay – Ancash en el año 2011. El tipo de investigación fue descriptiva y para llevar a cabo la investigación se usó una muestra de 25 trabajadores. En esta empresa se aplicó una encuesta la cual muestra que el 80% de los encuestados, manifiestan que en los usuarios de TICS de la empresa multillantas y servicios Yungay S.R.L. de la Ciudad de Yungay – Ancash en el año 2011, está en el nivel Ad Hoc – Inicial de la escala de madurez del modelo COBIT, lo cual significa que se reconoce la necesidad de recolectar y evaluar. No se han identificado procesos estándar de la recolección y evaluación. Se requiere una planeación estratégica de TICS para administrar y dirigir todos los recursos de TICS de acuerdo con la estrategia del negocio, liderazgo y las prioridades. **Conclusión:** Respecto al nivel de proceso de administración de la inversión d las tecnologías de información, liderazgo y comunicaciones, el 76% de los encuestados manifiestan que los usuarios de TICS de la empresa, está en el nivel Ad-Hoc- Inicial de la escala de madurez del modelo COBIT, lo que significa que establecer y mantener un marco de trabajo para administrar los programas de inversión en TICS que abarquen costos, beneficios, prioridades dentro del presupuesto. Trabajar con los interesados para identificar y controlar los costos y beneficios totales dentro del contexto de los planes estratégicos y tácticos de TICS y tomar medidas correctivas.

2.2.Bases teóricas de la investigación

2.2.1. Gestión de la Calidad

Camisón, Cruz & Gonzáles (2006) la gestión de una organización consiste en las «actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización», mientras que el sistema de gestión sería el «sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos» (norma ISO 9000:2000). En otros términos, el sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos. El sistema de gestión de una organización comprende diversos sistemas de gestión para áreas especializadas, es decir, para la planificación, la ejecución y el control de una parte de sus actividades, que están entre sí relacionados y coordinados por las directrices del sistema de gestión global.

Zermeño (2012) al revisar una de las principales referencias en cuanto a modelos de sistemas de calidad como lo es la norma ISO 9000:2000, para corroborar el consenso internacional que existe en cuanto al papel del liderazgo para el diseño, implementación, mantenimiento y mejoramiento constante de un sistema de calidad.

Calidad & Gestión (2011) los Líderes Participativos: crean consenso a través de la participación. El líder participativo invierte tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, fomenta la confianza, el respeto y el

compromiso. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos y a la forma en que hacen su trabajo, el líder participativo incrementa la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener la moral alta.

Calidad & Gestión (2010) los métodos que actualmente se utilizan en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000), requieren considerar seriamente diversos enfoques ubicados en planos distintos a los requisitos técnicos que definen estos sistemas de gestión. Uno de los enfoques con mayor influencia en el éxito de la implementación de un sistema de gestión lo constituye el liderazgo, en virtud de que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.

2.2.2. Principios de la Gestión de calidad

Colín (2002) la revisión de las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 se ha basado en ocho principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión las cuales son:

- **Principio 1: Organización orientada al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

- **Principio 2: Liderazgo:** Los líderes son personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la organización. Ellos deberán crear y mantener un ambiente interno, en el que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Principio 3: Participación del personal:** El personal, en todos los niveles es la esencia de una organización y su participación total hace que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Principio 4: Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Los procesos se definen como una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.
- **Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Principio 6: Mejora continua:** La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta. Se define como un proceso mediante el cual se

planifican acciones encaminadas a la mejora de las actividades desarrolladas por las empresas, esas acciones se ejecutan midiendo los resultados que han supuesto y han actuado en consecuencia con el producto.

- **Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos, la información confiable y relevante que incluye la percepción de todos los grupos de interés.
- **Principio 8: Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:** Las organizaciones se enmarcan dentro de una cadena de proceso- cliente- proveedores, cuyo fin es el cliente final

García (2011) para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño los cuales son:

- **Principio 1: Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Principio 2: Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear

y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- **Principio 3: Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Principio 4: Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Principio 6: Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son

interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.3. Modelo del Liderazgo Participativo

Definiciones sobre Liderazgo Participativo

Vroom y Yetton (1973) el modelo del liderazgo participativo se originó en 1973 en el cual se busca determinar el grado en que los subordinados deben participar en la toma de decisiones. Un grado adecuado de participación motivara a los subordinados a aceptar la decisión tomada y esta será de calidad, es decir, ayudara a la resolución del problema planteado. El tipo de consulta que se hace a los subordinados dependerá de las características del problema. Este modelo es normativo porque se rige por una serie de reglas que sirven para proteger la calidad y la aceptación de la decisión de siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo.

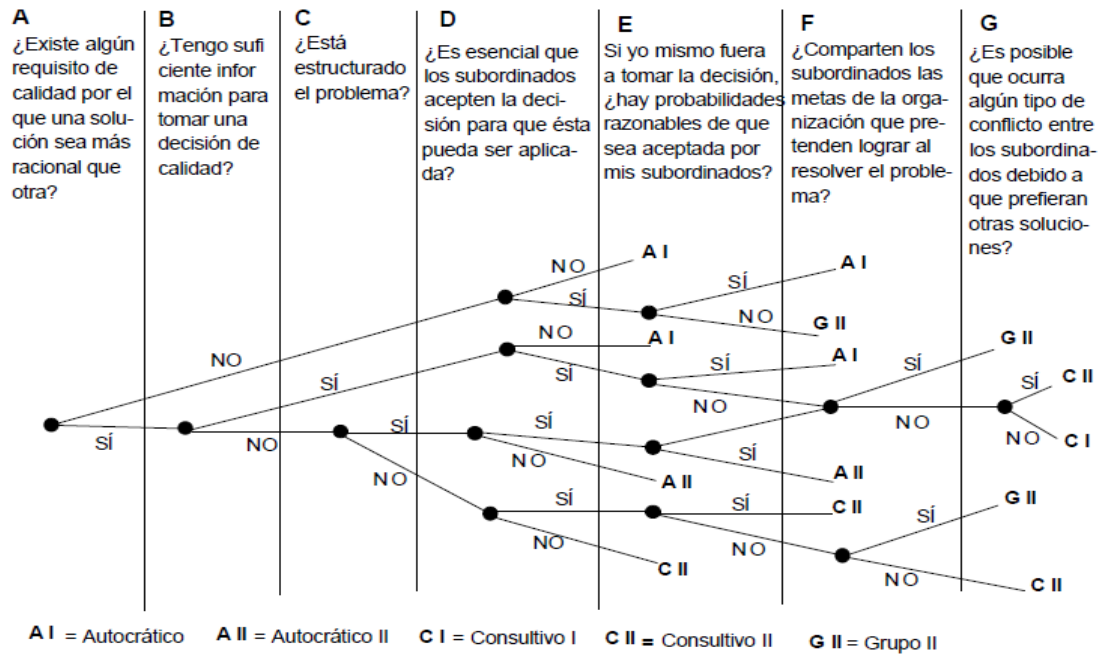
Dimensiones del Liderazgo Participativo

- Atributo A: Importancia de la calidad de decisión
- Atributo B: Información del líder respecto al problema
- Atributo C: Grado de estructuración del problema
- Atributo D: Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva

- Atributo E: Probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados
- Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados
- Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados

Figura 01 Diagrama del Liderazgo Participativo-siete factores y el árbol de decisión

El modelo participativo de Vroom y Yetton



Fuente: Peris (1998)-El liderazgo organizacional

Calderón (2011) el modelo de liderazgo participativo adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho de tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones

que les incumben. El líder participativo es eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Cajas & Muñoz (2011) el Modelo de Liderazgo Participativo, promueve la colaboración de los colaboradores en la organización a través de principalmente cinco habilidades que tienen este tipo de líder las cuales, corresponden a: en primer lugar ser arriesgado y asumir riesgos buscando oportunidades y retos nuevos, en segundo lugar, otorga una visión compartida al equipo de trabajo respecto a los objetivos que se propondrán a futuro, en tercer lugar, habilita a otros miembros del equipo para actuar y en este sentido delegar responsabilidades, en cuarto lugar modela el camino y ser un ejemplo para los demás poniendo metas a corto plazo y en último lugar, da valor al corazón y por lo tanto reconoce los logros de los otros miembros del equipo.

Méndez (2009) el modelo de liderazgo participativo según Víctor Vroom y Philip Yetton sostienen que el aceptar una decisión incrementa el compromiso y la efectividad de la acción, la participación incrementa la aceptación de la decisión que se tome. La decisión de la calidad es la selección de la mejor opción y es particularmente importante cuando existen muchas opciones. Igualmente relevante cuando existen serias implicaciones para seleccionar (o falla la selección) de la mejor opción. La

aceptación de la decisión es el grado en el cual los seguidores se someten a la decisión tomada por el líder. El líder se concentra más en la decisión aceptada cuando la calidad de la decisión es más importante.

Calderón (2011) es un proceso en la cual se escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico además que cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Torres (2009) el modelo de liderazgo impulsado por Vroom Jago se enfoca en siete factores situacionales (variables de contingencia), que el líder debe evaluar para determinar cuál es el estilo del liderazgo que cada persona debe utilizar. Víctor Vroom desarrollo un programa de computadora basado en Windows, llamado Expert System, que permite al líder registrar las decisiones en una escala de cinco puntos relacionada con la medida en que está presente un factor en una situación particular. Específicamente, 5=gran presencia, 3= presencia moderada, y 1=poca presencia.

Yukl (2008) la toma de decisiones es una de las funciones más importantes que debe realizar los líderes. Pero la delegación de responsabilidad es un tipo particular de proceso por el que se comparte el poder, que se produce cuando un directivo asigna a sus subordinados la responsabilidad y autoridad para tomar algunas decisiones.

José (2012) la dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: “yo estoy bien-tu estas bien”. Se considera que la

gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar a grades logros es encaminar los esfuerzos de todo hacia un fin común. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

Vroom & Jago (2010) el cual es normativo y proporciona un conjunto secuencial de reglas que pretenden determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisión, en función de los diferentes tipos de situación. Representa un árbol de decisión que incorpora 8 contingencias y 5 estilos alternativos de liderazgo.

La toma de decisiones acertadas es sin duda una de las actividades más importantes de un líder. Dado que las alternativas para abordar una situación particular pueden ser muy variadas, es importante determinar la forma más eficiente y efectiva para hacerlo. Personalmente he enfrentado diversas situaciones en las que no ha sido siempre claro si es mejor tomar las decisiones con la participación, e incluso el consenso de mi equipo de trabajo, o si lo más adecuado es tomar las decisiones por mí misma. ¿Cuándo tomar un camino u otro? Encontré que el modelo Vroom-Yetton Jago provee un marco de referencia que permite identificar el estilo de liderazgo más adecuado a la situación.

2.2.4. Ventajas del Liderazgo Participativo

Root (2013) el liderazgo participativo es un estilo de gestión que invita a la opinión de los empleados en todas las decisiones de la empresa. Al personal se le da la información pertinente sobre las cuestiones de la compañía y la mayoría de votos determina el curso de acción que tomará la organización. El liderazgo participativo a veces puede ser una forma lenta de toma de decisiones, pero tiene varias ventajas que pueden hacerlo el método de gestión adecuado para tu negocio.

✓ Aceptación

El personal aceptará más fácilmente las políticas y las decisiones a las que llegaron por consenso general. Esto reduce la resistencia a nuevas políticas que la empresa va a aplicar y acelera el proceso de implementación de nuevas ideas. Los empleados tienen un interés personal en el éxito de las nuevas políticas de la empresa mediante su participación en el proceso de creación y aprobación de las mismas, y que ayuda a la empresa a adaptarse rápidamente a los cambios de política.

✓ Moral

Los empleados a los que se les da una voz en el funcionamiento de la empresa se sienten personalmente responsables por el éxito de la compañía. La moral del personal se mantiene en un nivel alto, porque hay un reconocimiento por la oportunidad de ser parte del

proceso de toma de decisiones de la empresa. Los empleados también tendrán un papel más activo en la mejora de las condiciones de trabajo cuando sepan que pueden influir directamente en las políticas que rigen en el lugar de trabajo.

✓ **Creatividad**

Cuando animas a los empleados a dar su opinión sobre temas de la empresa, recibirás una variedad de soluciones para elegir. Para participar en el proceso de toma de decisiones de la empresa, el personal debe estar íntimamente involucrado con el funcionamiento de la empresa. El liderazgo participativo permite a los empleados usar su creatividad para desarrollar procesos de trabajo más productivos y hacer que la empresa sea más eficiente.

✓ **Retención**

Un estilo participativo de liderazgo ofrece a los empleados más que sólo la oportunidad de mejorar sus ingresos a través de un buen rendimiento. Les da a los miembros de tu personal la oportunidad de participar activamente en la determinación del éxito futuro de la compañía. Permitir a los empleados participar activamente en el crecimiento de la organización los alienta a quedarse con la empresa para ver cómo sus planes terminan teniendo éxito. Esto mejorará la retención de los empleados y reducirá los costos de rotación de personal.

2.3.Marco conceptual de la investigación

2.3.1. Micro y pequeñas empresas (MYPE)

Definición: SUNAT (s.f) la micro y pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

- **Importancia:** Vásquez (2013) en la actualidad las MYPE representan un sector de vital importancia dentro de la estructura productiva del Perú, de forma que las microempresas representan el 95.9% del total de establecimientos nacionales, porcentaje este que se incrementa hasta el 97.9% si se añaden las pequeñas empresas.

Según datos del Ministerio de Trabajo, las MYPE brindan empleo a más de 80% de la población económicamente activa (PEA) y generan cerca de 45% del producto bruto interno (PBI). Constituyen, pues, el principal motor de desarrollo del Perú, su importancia se basa en que:

- ✓ Proporcionan abundantes puestos de trabajo.
- ✓ Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingresos.
- ✓ Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población.

2.3.2. MYPE en el sector comercio, rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) en el mercado de abastos de la ciudad de Huaraz.

- **Definición:** INEI (s.f) las MYPE han creado 5,200 empleos más entre abril y junio frente a similar periodo del 2011. El comercio minorista sigue liderando la creación de empleo en Lima. El empleo neto en Lima Metropolitana, en el trimestre abril-mayo-junio del 2012, aumento en 2.2%, con respecto a similar trimestre del año anterior, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática
- **Empresarial (s.f)** de acuerdo a las ramas de actividad, en el sector comercio, la ocupación subió en 5% principalmente las actividades dedicadas al comercio al por menor de almacenes especializados en la venta de alimentos, bebidas y tabaco.
- **Características:** Ministerio de Economía (2011) las principales características del comercio al por menor se encuentran, la diversificación de la línea de negocio, la concentración de Lima Metropolitana y la estabilidad de las ventas comerciales. Respecto a la concentración, tan solo en Lima se realizan el 95% de las ventas a través de autoservicios, los cuales registran los más altos niveles de ventas en los meses de mayo (campana del Día de la Madre), julio (Fiestas Patrias) y diciembre (campana navideña).
- **Importancia:** de acuerdo con Gabriela Rodríguez el comercio al por menor comprende las unidades económicas dedicadas a la compra-

venta de bienes (sin transformación) de consumo final, así como las dedicadas solo a una parte de ese proceso (compra o venta). Los comercios al por menor atraen al consumidor final por la ubicación y diseño del establecimiento, por la exhibición de mercancías que facilitan su selección, por el uso masivo de publicidad y por los servicios integrados a los bienes (empaquetado, envasado y entrega a domicilio). Este sector también comprende comerciantes al por menor sin establecimiento que realizan su labor mediante tele mercadeo con ventas vía telefónica; venta por catálogo, por medio electrónico.

2.3.3. Definición de Dimensiones del Liderazgo Participativo

✓ Atributo A: Importancia de la calidad de decisión

Vroom y Yetton (1973) los líderes participativos ven la calidad de la decisión para referirse a los aspectos técnicos de la decisión, ya que una decisión es de gran calidad si es consecuente con los objetivos que la empresa pretende alcanzar y con la información potencialmente disponible por lo que la solución de gran calidad resuelve el problema o bien tiene grandes probabilidades de lograrlo.

✓ **Atributo B: Información del líder respecto al problema**

Vroom y Yetton (1973) los líderes participativos ven si un problema o decisión incluye un requisito de calidad, se necesita información que permita crear y evaluar alternativas inteligentemente.

✓ **Atributo C: Grado de estructuración del problema**

Vroom y Yetton (1973) los líderes participativos ven el problema que se les presenta para tomar la decisión conoce los tres componentes del problema; su estado actual, su estado deseado y los mecanismos que le permitirán pasar de aquel a este.

✓ **Atributo D: Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva**

Vroom y Yetton (1973) los líderes participativos toman en cuenta la aceptación por parte de los subordinados hacia una decisión tomada ya que si estos son los que ejecutaran la decisión es importante su aceptación generando compromiso por parte del subordinado hacia la organización.

✓ **Atributo E: Probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados**

Vroom y Yetton (1973) los líderes participativos toman en cuenta la probabilidad de aceptación por parte de sus subordinados hacia una decisión tomada ya que no solo depende del poder del líder sino de la decisión concreta que haya tomado.

- ✓ **Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados**

Vroom y Yetton (1973) los líderes participativos buscan la congruencia de objetivos ya que desempeña un papel importante debido a que se utiliza más métodos participativos.

- ✓ **Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados**

Vroom y Yetton (1973) los líderes participativos afrontan el conflicto en lugar de evitarlo ya que en la solución se busca la participación de los subordinados.

2.3.4. Definición de los Indicadores del Liderazgo Participativo

- ✓ **Autocrático I**

Vroom & Yetton (2002) el gerente o directivo resuelve el problema o toma la decisión sirviéndose de la información que disponga en ese momento.

Méndez (2009) el líder hace sus propias decisiones utilizando la información que está fácilmente disponible para él en ese momento. Este tipo es completamente autocrático.

Benavides (2009) el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.

- ✓ **Autocrático II**

Vroom & Yetton (2002) el gerente o directivo obtiene de sus subordinados la información necesaria y, luego, él mismo decide cuál

es la solución al problema. Puede contar, o no, a sus subordinados la razón de sus preguntas o informales del problema o la decisión en que está trabajando. Lo que ellos le digan es claramente en respuesta a su solicitud de información específica. Ellos no intervienen en la definición del problema o en la elaboración o evaluación de soluciones alternativas.

Méndez (2009) el líder recopila información requerida de los seguidores, a continuación toma la decisión solo. El problema o decisión pueden o no pueden ser informados a los seguidores. Aquí la participación de seguidores se limita a proporcionar información.

Benavides (2009) el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que luego tome la decisión personalmente sin involucrar a estos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas. Este estilo involucra a los subordinados solo hasta el grado en que ellos proporcionan la información para la decisión personal del líder.

✓ **Consultivo I**

Vroom & Yetton (2002) el gerente o directivo comparte el problema, de forma individual, con los subordinados adecuados, obteniendo sus ideas y sugerencias, pero sin reunirlos como grupo. Luego es él quien toma la decisión. Esta decisión puede reflejar, o no, la influencia de sus subordinados.

Méndez (2009) el líder comparte el problema a seguidores pertinentes en forma individual, busca sus ideas, sugerencias y toma

la decisión solo. Aquí los seguidores no se conocen y la decisión del líder puede o no reflejar la influencia de sus seguidores. Así pues, aquí los seguidores participan a nivel de proporcionar alternativas individualmente.

Benavides (2009) el líder comparte la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión y considere cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión,

✓ **Consultivo II**

Vroom & Yetton (2002) el gerente o directivo comparte el problema con sus subordinados en una reunión de grupo. En esta reunión obtiene sus ideas y sugerencias. Posteriormente, es él quien toma la decisión, que puede reflejar, o no, la influencia de sus subordinados.

Méndez (2009) el líder comparte el problema a sus seguidores pertinentes, como grupo y busca sus ideas, sugerencias y toma la decisión solo. Aquí los seguidores se reúnen entre si y en las conversaciones que comprendan otras alternativas. Pero la decisión del líder puesto o no reflejar la influencia de sus seguidores. Así pues, aquí los seguidores participan a nivel de ayuda como un grupo en la toma de decisiones.

Benavides (2009) el líder comparte los problemas con los subordinados como grupo colectivo, que obtenga ideas y sugerencias

del grupo, y que luego personalmente tome la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias de los subordinados.

✓ **Grupo II**

Vroom & Yetton (2002) el gerente o directivo comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos crean y evalúan opciones y tratan de alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la solución. Su papel es el de un presidente de la reunión, coordinando las discusiones, manteniéndolas centradas en el problema y asegurándose de que se discutan los temas capitales. Puede proporcionar al grupo las ideas o la información de que disponga, pero no debe tratar de presionarlos para que adopten su solución, y debe estar dispuesto a aceptar y llevar a efecto cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.

Méndez (2009) el líder discute problemas y situaciones con seguidores como un grupo y busca sus ideas y sugerencias a través de la lluvia de ideas. El líder acepta cualquier decisión y no trata de forzar sus ideas. Al final de la decisión es aceptada por el grupo.

Benavides (2009) el líder comparte los problemas con todo el grupo y que juntos generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue descriptiva por que se buscó describir el liderazgo participativo de las MYPE del sector comercial-rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz.

3.2. Nivel de la Investigación

El nivel fue cuantitativo por fueron analizados estadísticamente porque la información es obtenida mediante cuestionario, asimismo, para el análisis de la información se utilizó técnicas estadísticas.

3.3. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación fue no experimental transeccional, porque se recolecto los datos en un solo momento, en un tiempo único, siendo su propósito describir la variable en estudio.

3.4. Población y muestra

La población para este estudio fueron los gerentes y/o administradores de las 24 MYPE del sector comercio-rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz. Para determinar la muestra se utilizó la muestra censal es decir se aplicó el cuestionario a los 24 gerentes y/o administradores, debido a que la población fue relativamente pequeña (ver anexo n° 01).

3.5. Definición y operacionalización de variables e indicadores

Variable		Definición Operacional			Escala de Medición
Denominación	Definición Conceptual	Denominación	Definición	Indicador Denominación	
LIDERA ZGO PARTICIPATIVO	Adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben	Atributo A: Importancia de la calidad de decisión.	La calidad de la decisión para referirse a los aspectos técnicos de la decisión, ya que una decisión es de gran calidad si es consecuente con los objetivos.	Autocrático I (AI) Consultivo I (CI) Consultivo II (CII) Grupo II (GII)	Binominal
		Atributo B: Información del líder respecto al problema	Un problema o decisión incluye un requisito de calidad, no necesita información que permita crear y evaluar alternativas inteligentes	Autocrático I (AI) Autocrático II (AII) Consultivo I (CI) Consultivo II (CII)	
		Atributo C: Grado de estructuración del problema	De acuerdo al problema que se les presenta para tomar la decisión conoce los tres componentes del problema: su estado actual, su estado deseado y los mecanismos que le permitirán pasar de aquel a este.	Consultivo II (CII) Grupo II (GII)	
		Atributo D: Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados	La aceptación por parte de los subordinados hacia una decisión es importante su aceptación generando compromiso de su parte hacia la organización.	Consultivo I (CI) Consultivo II (CII) Grupo II (GII)	
		Atributo E: Probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados	La probabilidad de aceptación por parte de sus subordinados hacia una decisión tomada ya que no solo depende del poder del líder sino de la decisión concreta que haya tomado.	Consultivo II (CII) Grupo II (GII)	
		Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados	La congruencia de objetivos desempeña un papel importante en el contexto de una decisión determinada, el hecho de compartir objetivos es señal de mayores beneficios.	Grupo II (GII)	
		Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados	El conflicto afronta el conflicto en lugar de evitarlo, siempre es importante conseguir el compromiso o la aceptación de los subordinados	Grupo II (GII)	

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información se recurrió a la técnica de la encuesta utilizando como instrumento un cuestionario dirigido a los gerentes y/o administradores de las tiendas dedicadas a la venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz.

El nivel y presencia del liderazgo participativo se midió a través de 7 atributos los cuales fueron adaptados el modelo propuesto por Víctor Vroom y Arthur Yetton (1976), el cual contiene 2 alternativas: (1) Si y (2) No.

No se enfatizó en el análisis de este instrumento porque ha sido demostrado su validez y confiabilidad en múltiples casos.

3.7. Plan de análisis

Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos recurriendo a las fuentes; las cuales fueron incorporadas e ingresadas a los programas tales como: MS Word, Ms Excel y el programa estadístico SPSS 20 para el procedimiento de datos, la presentación de tablas, gráficos y el análisis estadístico.

3.8. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variable	Metodología y diseño de la investigación	Instrumento y procesamiento
<p>¿Cuáles son las principales características del liderazgo participativo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotos) del mercado central del distrito de Huaraz, 2015?</p>	<p>General: Describir las principales características del liderazgo participativo, en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotos) del mercado central del distrito de Huaraz, 2015.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas, rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotos) del mercado central del distrito de Huaraz. • Determinar las características del liderazgo participativo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotos) del mercado central del distrito de Huaraz. 	<p>Liderazgo Participativo</p>	<p>Tipo de Investigación: El tipo de investigación fue descriptiva.</p> <p>Nivel de Investigación: El nivel de la investigación fue cuantitativo.</p> <p>Diseño: El diseño fue no experimental (transeccional o transversal), porque se recolectaron datos en un solo tiempo único. Siendo su propósito describir variables y analizar si incidencia y/o interrelación en un momento dado.</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

3.9. Principio Ético

En el presente trabajo se hace hincapié a los principales principios éticos de confidencialidad, respecto a la dignidad de la persona y respecto a la propiedad intelectual, así mismo se reconoce que toda información utilizada en el presente trabajo ha sido utilizada para fines académicos exclusivamente.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados respecto a la encuesta aplicada a los gerentes

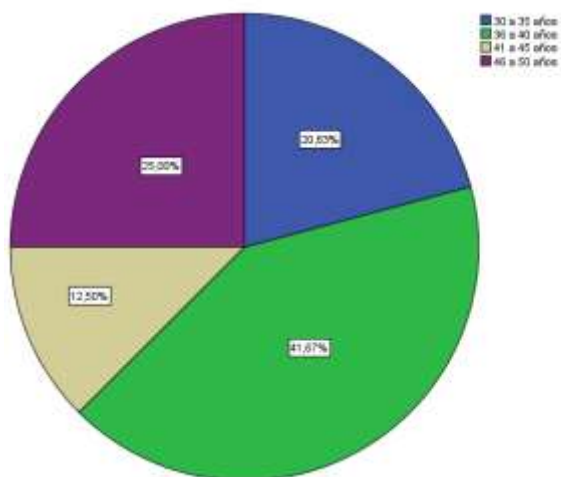
Datos generales de los gerentes encuestados.

Tabla 01
Distribución según edad

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Validos	30 a 35 años	5	20,8
	36 a 40 años	10	41,7
	41 a 45 años	3	12,5
	46 a 50 años	6	25,0
	Total	24	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2015

Gráfico 01
Distribución según edad



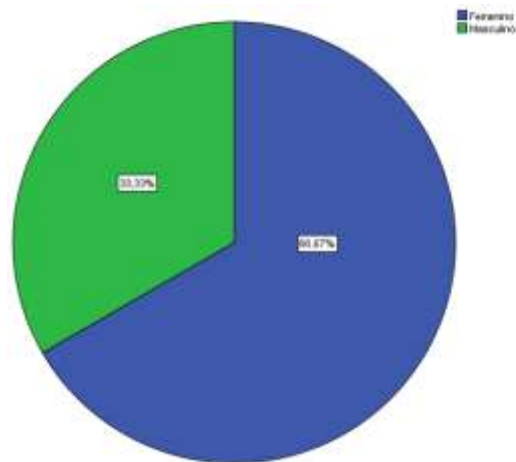
Interpretación: Del total de colaboradores encuestados el 41.7% manifiestan tener de 36 a 40 años de edad, seguido por un 25% con 46 a 50 años, seguida por un 20.8% con 30 a 35 años, seguida por un 12.5% con 41 a 45 años.

Tabla 02
Distribución según género

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulado
Validos	Femenino	16	66,7	66,7
	Masculino	8	33,3	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Grafico 02
Distribución según género



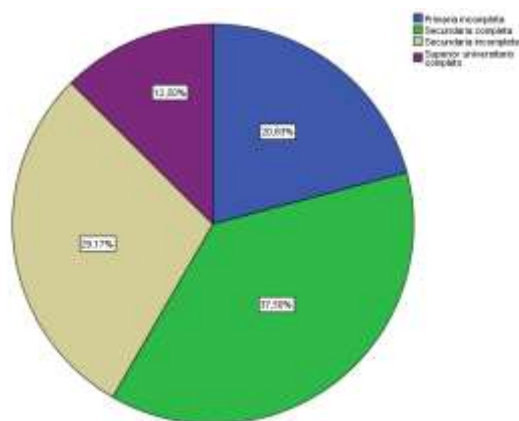
Interpretación: Del total de colaboradores encuestados el 66.7% son de género femenino y un 33.3% son de género masculino.

Tabla 03
Distribución según grado de instrucción

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulado
Validos	Primaria incompleta	5	20,8
	Secundaria completa	9	37,5
	Secundaria incompleta	7	29,2
	Superior universitario completo	3	12,5
Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Gráfico 03
Distribución según grado de instrucción



Interpretación: Del total de colaboradores encuestados el 37.5% manifiestan tener un grado de instrucción secundaria completa, seguida por un 29.2% con un grado de instrucción secundaria incompleta, seguida por un 20.8% con un grado de instrucción primaria completa y un 12.5% con un grado de instrucción superior universitario completo.

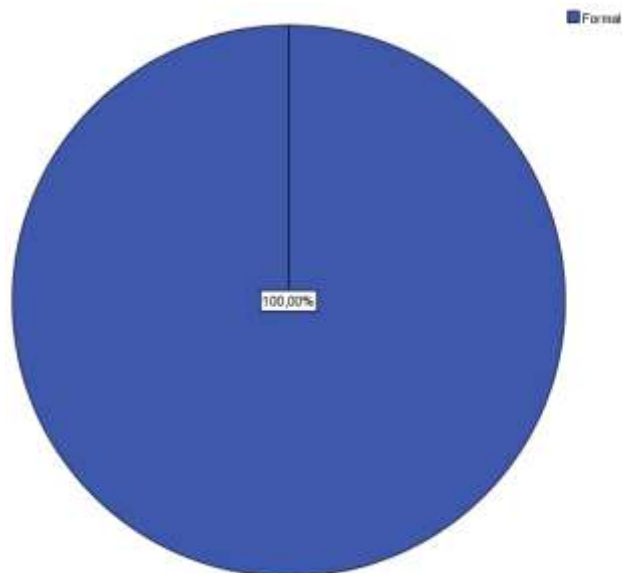
Resultados Respecto a las MYPE

Tabla 04
Distribución según formalidad de las MYPE

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulado
Validos	Formal	24	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Gráfico 04
Distribución según formalidad de las MYPE



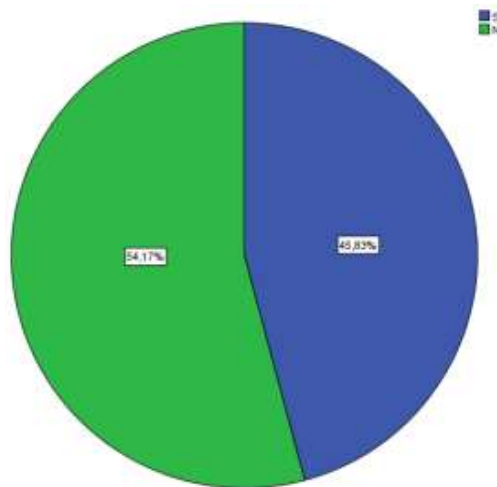
Interpretación: Del total de MYPE encuestadas el 100% son formales

Tabla 05
Distribución según fin de dar empleo a la familia

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulado
Validos	Si	11	45,8	45,8
	No	13	54,2	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Gráfico 05
Distribución según fin de dar empleo a la familia



Interpretación: Del total de encuestados el 54.2% fueron creados con la finalidad obtener ganancias y el 45.8% con la finalidad de dar empleo a la familia.

Resultados respecto al liderazgo participativo.

Tabla 06

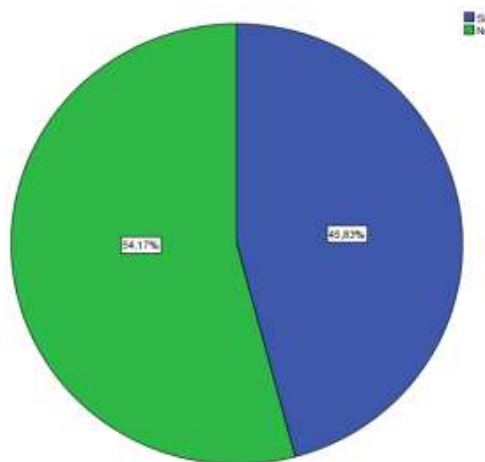
Distribución según la calidad de una decisión la hace importante para su elección

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulado
Validos	Si	11	45,8	45,8
	No	13	54,2	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Gráfico 06

Distribución según la calidad de una decisión la hace importante para su elección



Interpretación: Del total de los gerentes encuestados se observa que el 54.2% manifiesta que no es importante el requerimiento de calidad de una decisión y el 45.8% manifiesta que si es importante el requerimiento de calidad de una decisión.

Tabla 07

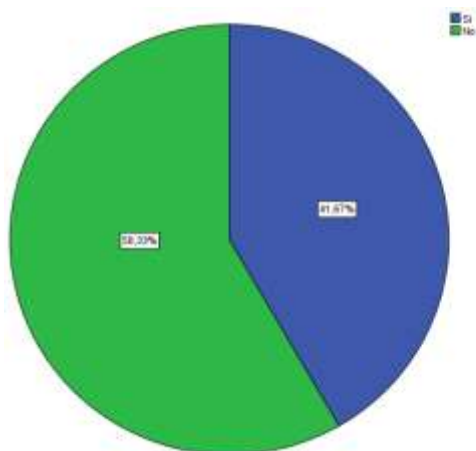
Distribución según información que posee para tomar una decisión de calidad

		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa
		Absoluta		acumulado
Validos	Si	10	41,7	41,7
	No	14	58,3	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Gráfico 07

Distribución según información que posee para tomar una decisión de calidad



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 58.3% manifiesta que no posee información suficiente para tomar una decisión de calidad y el 41.7% manifiesta que si posee información suficiente para tomar una decisión de calidad.

Tabla 08

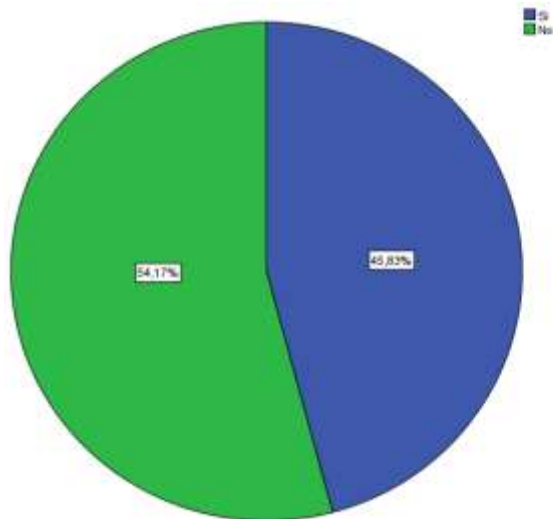
Distribución según importancia de entender los componentes del problema

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulado
Validos	Si	11	45,8	45,8
	No	13	54,2	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Gráfico 08

Distribución según importancia de entender los componentes del problema



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 54.2% manifiesta que no es importante entender los componentes del problema y el 45.8% manifiesta que si es importante entender los componentes del problema.

Tabla 09

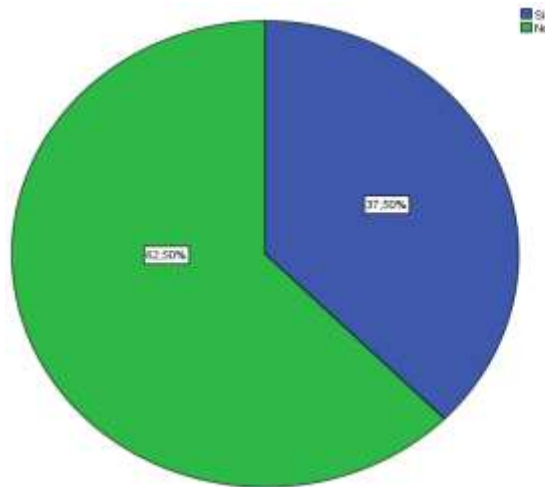
Distribución según importancia de la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión.

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulado
Validos	Si	9	37,5	37,5
	No	15	62,5	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Gráfico 09

Distribución según importancia de la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión.



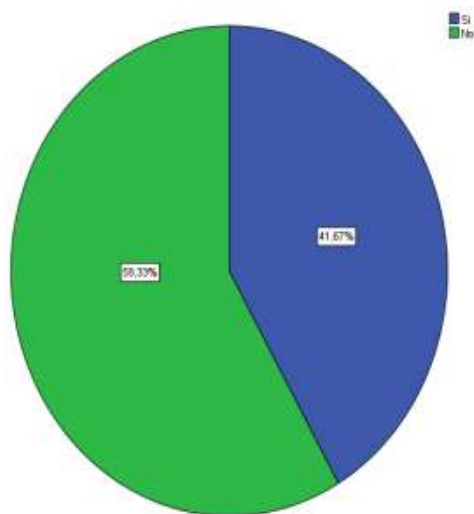
Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 62.5% manifiesta que no toman importancia la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión y el 37.5% manifiesta que si toman importancia la aceptación por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión.

Tabla 10
Distribución según exclusividad de la decisión que tome y la aceptación por parte de los subordinados

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulado
Validos	Si	10	41,7	41,7
	No	14	58,3	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Gráfico 10
Distribución según exclusividad de la decisión que tome y la aceptación por parte de los subordinados



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 58.3% manifiesta que si la decisión fuera exclusivamente de ellos no lo aceptarían los subordinados y el 41.7% manifiesta que si la decisión fuera exclusivamente de ellos si lo aceptarían los subordinados.

Tabla 11

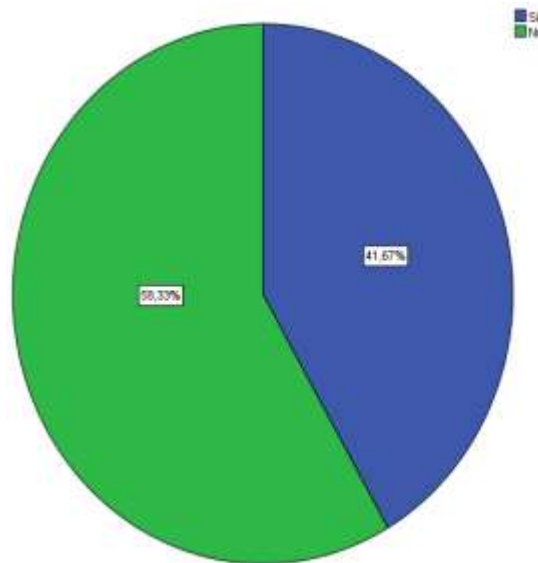
Distribución según como comparten los subordinados los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución del problema.

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulado
Validos	Si	10	41,7	41,7
	No	14	58,3	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Gráfico 11

Distribución según como comparten los subordinados los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución del problema



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 58.3% manifiesta que los subordinados no comparten los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución de un problema y el 41.7% manifiesta que los subordinados comparten los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución de un problema.

Tabla 12

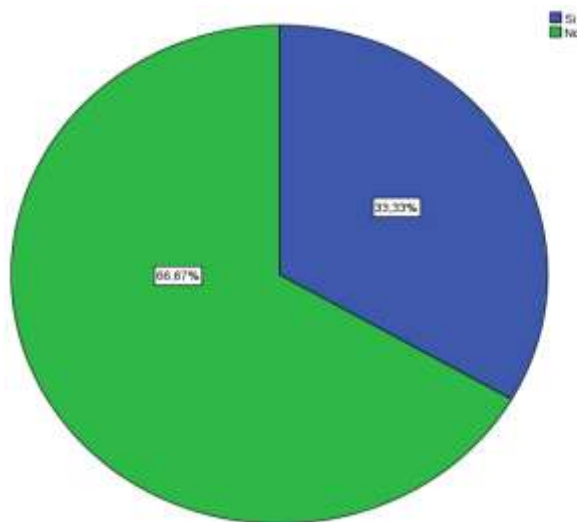
Distribución según la probabilidad que se produzca un conflicto entre los subordinados.

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulado
Validos	Si	8	33,3	33,3
	No	16	66,7	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración Propia, 2015

Gráfico 12

Distribución según la probabilidad que se produzca un conflicto entre los subordinados



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 66.7% manifiestan que no hay probabilidad que se produzca un conflicto entre los subordinados y el 33.3% manifiestan que si hay probabilidad que se produzca un conflicto entre los subordinados.

4.2. Análisis de resultados.

Respecto a los datos generales del encuestado:

- ✓ En cuanto a los datos generales el 41.7% de gerentes manifiestan tener de 36 a 40 años, el 66.7% son mujeres y el 37.5% cuentan con estudio de secundaria completa. (ver gráfico 01,02 y 03)

Respecto a la empresa:

- ✓ De acuerdo a las MYPE encuestadas el 100% son formales y el 54.2% han sido creadas para obtener ganancias mas no para dar empleo a su familia. (ver gráfico 04 y 05)

Respecto al liderazgo participativo

- ✓ El 54.2% de los gerentes encuestados del rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco señalaron que no es importante el requerimiento de calidad de una decisión (Ver gráfico 06). De estos resultados se observó que la gran mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que el requerimiento de la calidad no es importante para tomar una decisión, ya que (Vroom & Yetton, 1973) mencionan que los líderes participativos deben ver la calidad de la decisión para referirse a los aspectos técnicos de la decisión, ya que una decisión es de gran calidad si es consecuente con los objetivos que la empresa pretende alcanzar y con la información potencialmente disponible por lo que la solución de gran calidad resuelve el problema o bien tiene grandes probabilidades de lograrlo.

- ✓ El 58.3% de los gerentes encuestados del rubro venta al por menor de alimentos señalaron que no poseen información suficiente para tomar una decisión de calidad (**Ver gráfico 07**). De estos resultados se observó que los gerentes no tienen la suficiente información para poder tomar una decisión de calidad, ya que (**Vroom & Yetton, 1973**) menciona que los líderes participativos ven si un problema o decisión incluye un requisito de calidad, se necesita información que permita crear y evaluar alternativas inteligentemente.
- ✓ El 54.2% de los gerentes encuestados del rubro venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco señalaron que no es importante entender los componentes del problema (**Ver gráfico 08**). De estos resultados se observó que la gran mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que no es importante entender los componentes del problema, ya que (**Vroom & Yetton, 1973**) menciona que los líderes participativos ven el problema que se les presenta para tomar la decisión conoce los tres componentes del problema, su estado actual, su estado deseado y los mecanismos que le permitirán pasar de aquel a este.
- ✓ El 62.5% de los gerentes encuestados del rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco señalaron que no toman importancia la aceptación de la decisión por parte de los subordinados para lograr una eficaz puesta en práctica de la decisión (**ver gráfico 09**). De estos resultados se observó que a los gerentes no les interesa si los subordinados aceptan la decisión tomada , ya que (**Gonzales & Sosa, 2005**) menciona que Implantar el liderazgo participativo en la empresa permitirá ir de arriba hacia abajo pero con respuesta, es decir que los subalternos deberán participar en la toma de decisiones de la gerencia, éste deberá estar involucrado en

todas las gestiones que se realizan en los negocios de la empresa, lo cual le permitirá ser parte de ella.

- ✓ El 58.3% de los gerentes encuestados del rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco señalaron que si la decisión fuera exclusivamente de ellos no lo aceptarían los subordinados (**Ver gráfico 10**). De estos resultados se observó que la gran mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que si la decisión fuera exclusivamente de ellos los subordinados no la aceptarían, ya que (**Bonilla, 2012**) menciona que con la situación actual del proceso de toma de decisiones empresas encuentra en manos de quienes direccionan la organización dentro del nivel estratégico conformado por miembros del grupo familiar, este proceso en la mayoría de los casos se maneja de forma empírica debido a la falta de formación gerencial, con cierto grado de análisis y evaluación de la competencia tomando en cuenta la influencia de su medio ambiente.
- ✓ El 58.3% de gerentes encuestados del rubro venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco señalaron que los subordinados no comparten los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución de un problema (**Ver gráfico 11**). De estos resultados se observó que la mayoría de los gerentes encuestados manifestaron que los subordinados no comparten los objetivos empresariales que se pretende alcanzar por medio de la resolución de un problema, ya que (**Vroom & Yetton, 1973**) mencionan que los líderes participativos deben buscar la congruencia de objetivos ya que desempeña un papel importante debido a que se utiliza más métodos participativos.

- ✓ El 33.3% de gerentes encuestados del rubro venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco señalaron que si hay probabilidad que se produzca un conflicto entre los subordinados (**Ver gráfico 12**). De estos resultados se observó que los gerentes manifiestan que existe probabilidad que se produzca un conflicto entre los subordinados, ya que (**Vroom & Yetton, 1973**) mencionan que los líderes participativos afrontan el conflicto en lugar de evitarlo ya que en la solución se busca la participación de los subordinados.

V. CONCLUSIONES

1. Las principales características del liderazgo participativo en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado central del distrito de Huaraz, son las siguientes: no consideran importante tomar decisiones de calidad, poca consideración hacia la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones, poco interés por la aceptación de las decisiones tomadas por parte de los subordinados. Por lo que se observa que existe un deficiente liderazgo participativo en las MYPE estudiadas debido a que consideran irrelevante las opiniones de sus colaboradores.
2. Las principales características de los gerentes determinadas son: la mayoría de ellos tienen entre 36 a 40 años de edad, son de género femenino y con estudios de secundaria completa, los cuales opinaron sobre la deficiente aplicación del liderazgo participativo, ya que no consideran importante las opiniones o sugerencias de sus colaboradores.
3. Las principales características del liderazgo participativo identificados se basan en que los líderes escuchen todas las opiniones o sugerencias de sus colaboradores haciéndolos sentir parte de la empresa generando en ellos compromiso por lograr los objetivos empresariales. Lo cual no se cumplen en las empresas.

Referencias Bibliográficas

- Análisis y opinión. (2014). TIENDITAS EN RIESGO. *ELECONOMISTA*. Obtenido de <http://economista.com.mx/antipolitica/2014/01/03/tienditas-riesgo>
- Benavidez. (03 de Octubre de 2009). Teoria del Liderazgo Normativo. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.pe/2009/10/teoria-del-liderazgo-normativo-de-vroom.html>
- Bonilla , A. (2012). *ANALISIS DE LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES N LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TRANSPORTE, UBICADAS EN EL ESTADO LARA*. UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA, Barquisimeto, LARA. Obtenido de http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/TGM_HD3023_BONILLA.pdf
- Cajas, C., & Muñoz, M. J. (2011). *LA INFLUENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO EN LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES*. SANTIAGO. Obtenido de <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/123456789/428/3/Tesis%20PSICO%20470.pdf>
- Calderón Carlos, E. L. (2011). *PERFIL DE LA GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TICs):DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y ARQUITECTURA DE INFORMACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE LA INVERSIÓN, CALIDAD Y PROYECTOS EN LA EMPRESA MULTILLANTAS Y SERVICIOS YUNGAY S.R.L*. CHIMBOTE. Obtenido de <http://cip.org.pe/imagenes/temp/tesis/42453495.pdf>
- Calidad & Gestión*. (2010). Obtenido de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/57_liderazgo_sistemas_de_gestion.html

- Calidad & Gestión.* (2011). Obtenido de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/57_liderazgo_sistemas_de_gestion.html
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* (P. E. S.A, Ed.) Madrid. Obtenido de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Colín, L. (Julio de 2002). Las normas ISO 9000:2000 de sistemas de Gestión de la calidad. Obtenido de <http://www.ineel.mx/bolISO02/tecni2.pdf>
- Contreras Soto, R. (2007). Necesidades del Comercio al por Menor en Celaya. Pequeños y micro negocios. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/242/i.htm>
- Empresarial, B. (s.f). Nuevamente las mypes están creando empleos en Lima. *BOLETIN EMPRESARIAL.* Obtenido de <http://www.aempresarial.com/web/informativo.php?id=17562>
- Gabriela Rodríguez, L. (s.f.). *Indicadores de las Ventas.* Obtenido de <http://www.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e601/gabriela.pdf>
- García Henderson, A. (2011). "Gestión de la calidad"- Comité de calidad ONSEC. Obtenido de <http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MaterialbaseCursoGestiondeCalidad.pdf>
- GESTION. (DICIEMBRE de 2014). El Gobierno modificó el reglamento de Ley de Mype. *GESTION-EL DIARIO DE LA ECONOMIA Y NEGOCIOS DEL PERU.* Obtenido de <http://gestion.pe/noticia/312421/>
- Gestiopolis. (2005). POR QUE FRACASAN LAS PYMES. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-pymes/>

- Gonzales, D., & Sosa, Y. (2005). *MODELO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO PARA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA SISTEMAS ELECTRICOS MONAGAS Y DELTA AMACURO (SEMDA)*. Maturín. Obtenido de http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/68/1/TESIS-352.39_G614_01.pdf
- (INEI), I. n. (20 de diciembre de 2013). Actividad comercial se incrementó 6,37% en octubre 2013. *INEI*. Obtenido de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aactividad-comercial-se-incremento-637-en-octubre/>
- J. M. (5 de ENERO de 2012). LIDERAZGO PARTICIPATIVO. Obtenido de <http://liderazgovillalobos.blogspot.com/2012/01/liderazgo-participativo.html>
- J. M. (5 de ENERO de 2012). LIDERAZGO PARTICIPATIVO. Obtenido de <http://liderazgovillalobos.blogspot.com/2012/01/liderazgo-participativo.html>
- Marín Garcia, J. A. (2001). *La gestion participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacioal*. Valencia. Obtenido de <http://www.upv.es/i.grup/descarga/LinkedDocuments/Marin%202002%20LA%20GESTION%20PARTICIPATIVA%20EN%20LAS%20GRANDES%20EMPR ESAS.pdf>
- Mendez. (2009). *Modelo del Liderazgo Paticipativo*. Obtenido de <http://www.aiteco.com/liderazgo-participativo/>
- Mendez, R. (3 de OCTUBRE de 2009). Teoría del Liderazgo Normativo de Vroom & Yetton. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-normativo-de-vroom.html>
- Modelo Vroom-Yetton-Jago para la Toma de Decisiones. (24 de OCTUBRE de 2010). *BLOG-CREATIVE*. Obtenido de

<http://creatividadydecisiones.blogspot.com/2010/10/modelo-vroom-yetton-jago-para-la-toma.html>

Negocios, P. E. (08 de setiembre de 2015). OIT: mypes son las mayores generadoras de empleo en la región. Obtenido de http://elcomercio.pe/economia/mundo/oit-mypes-son-mayores-generadoras-empleo-region-noticia-1839318?ref=flujo_tags_513994&ft=nota_1&e=titulo

Online, P. (s.f). Psicología Social y de las Organizaciones: El liderazgo en las organizaciones. *Psicología Online*. Obtenido de <http://www.psicologia-online.com/pir/el-modelo-de-liderazgo-participativo.html>

Perú21. (15 de julio de 2014). El 85% de las Mype en Perú es informal. Obtenido de <http://peru21.pe/opinion/85-mype-peru-informal-2191941>

RAMIREZ MALDONADO , Y. P. (2010). *La calidad de la gestión educativa y la deserción escolar*. LIMA. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1692/1/ramirez_my.pdf

Root, G. (2013). Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-del-liderazgo-participativo-8994.html>

RPP-Noticias. (02 de SETIEMBRE de 2013). Mypes y pymes concentraron el 20,7% de las ventas en el país. *RRP-NOTICIAS*. Obtenido de http://www.rpp.com.pe/2013-09-02-mypes-y-pymes-concentraron-el-20-7-de-las-ventas-en-el-pais-noticia_627440.html

Simbaña, A., Arevalo, A., Quiña, C., & Matute, C. (1 de octubre de 2013). Tiendas de Abarrotes. Obtenido de <https://prezi.com/fvslnu4gz7ot/tienda-de-abarroses/>

SUNAT. (s.f.). *Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración tributaria (SUNAT)*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración tributaria (SUNAT): <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>

- Varela Torres, A. I. (2009). *Propuesta de Liderazgo, motivación y creatividad para la empresa " El rinconcito de teocelo"*. XALAPA-ENRIQUEZ, VERACRUZ. Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28890/1/Varela%20Torres.pdf>
- Vasquez Espeleta, I. (27 de MARZO de 2013). Importancia de las MYPEs en el Perú. *BLOG VIDAS Y NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.blogvidaynegocios.com/2013/03/importancia-de-las-mypes-en-el-peru.html>
- Vroom, & Yetton. (2002). *Modelo de decisión*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_decisi%C3%B3n_Vroom-Yetton
Modelo
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson Educacion S.A.
- Zambrano Miranda, R. E. (22 de Marzo de 2014). ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA "HENOLES". (R. Y. Charqui Miranda, Entrevistador)
- Zermeño Acevedo, F. (2012). *Liderazgo participativo y sistema de calidad*. Obtenido de Liderazgo participativo y el sistema de calidad: <http://genesis.uag.mx/posgrado/revistaelect/calidad/cal004.htm>
- Zermeño Acevedo, F. (s.f). *Liderazgo participativo y gestión de calidad*. Obtenido de <http://genesis.uag.mx/posgrado/revistaelect/calidad/cal004.htm>

ANEXOS

**Anexo N° 01: Directorio de las micro y pequeñas empresas del sector comercio –
rubro ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco (abarrotes) del mercado
central del distrito de Huaraz**

Tiendas de abarrotes	UBICACIÓN
1. Comercial Ranrapampa	Jr. Cayetano Requena s/n
2. Comercial Yassy	Jr. Cayetano Requena N° 352
3. Comercial Condorcocha	Jr. Tarapacá Tienda N° 29
4. Comercial Abarrotes en General	Jr. Tarapacá Tienda N° 25
5. Comercial Miler	Jr. Tarapacá Tienda N° 24
6. Comercial Tarapacá	Jr. Tarapacá Tienda N° 23
7. Comercial JyG	Jr. Tarapacá Tienda N° 22
8. Inversiones Franvol	Jr. Tarapacá Tienda N° 21
9. Tauro	Jr. Tarapacá Tienda N° 19
10. Comercial Ron	Jr. Tarapacá Tienda N° 18
11. Comercial Urbano	Jr. Tarapacá Tienda N° 16
12. Comercial Margarita	Jr. Tarapacá Tienda N° 9
13. Comercial Marcelin	Jr. Tarapacá Tienda N° 1
14. Multiservicios Yasmin	Puesto N° A-7-5
15. Comercial Mary	Puesto N° A-7-4
16. Negociaciones Emily	Puesto N° A-1-2
17. Abarrotes	Puesto N° A-7
18. Bakels	Puesto N° A-5-1
19. Teasur	Tienda A-3 sur
20. Comercial Flores	Jr. Juan de la Cruz Romero N° 19
21. Comercial Don Wilder	Jr. Juan de la Cruz Romero N° 12
22. Comercial Robert	Jr. Juan de la Cruz Romero N° 13
23. Comercial Daniela	Jr. Juan de la Cruz Romero N° s/n
24. Comercial Fanny	Puesto N° A-7-2

Anexo N° 02: Encuesta



UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ANGELES
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de las MYPE, la misma que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominado.

CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO - RUBRO VENTAS AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO (ABARROTÉS) DEL MERCADO CENTRAL DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2015

Expresé sus respuestas marcando con una “X”, en opción que considere como su respuesta final. Se agradece la mayor sinceridad al dar sus respuestas, porque de ello depende el éxito de esta investigación.

I. Datos Generales

1.1. Edad

- | | |
|-----------------|------------------|
| a) 30 a 35 años | d) 46 a 50 años |
| b) 36 a 40 años | e) 51 a más años |
| c) 41 a 45 años | |

1.2. Género

- | | |
|--------------|-------------|
| a) Masculino | b) Femenino |
|--------------|-------------|

1.3. Grado de instrucción

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| a) Primaria completa | e) Superior universitario completo |
| b) Primaria incompleta | |
| c) Secundaria completa | f) Superior universitario incompleto |
| d) Secundaria incompleta | |

1.4. La MYPE es:

- | | |
|-----------|-------------|
| a) Formal | b) Informal |
|-----------|-------------|

1.5. La MYPE se formó para dar empleo a la familia:

- | | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

