

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE
CALIDAD DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES: ANÁLISIS PARA EL SECTOR
SERVICIO EN EMPRESAS ESTATALES**



**MONOGRAFÍA PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD.**

**XIMENA DE LA OSSA ACOSTA
WENDY ORTEGA ARAUJO
JESÚS STANFORD SALCEDO**

**UNIVERSIDAD DE CORDOBA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD.
MONTERÍA
2020.**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE
CALIDAD DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES: ANÁLISIS PARA EL SECTOR
SERVICIO**

**MONOGRAFÍA PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD.**

**XIMENA DE LA OSSA ACOSTA
WENDY ORTEGA ARAUJO
JESÚS STANFORD SALCEDO**

**TUTOR:
GALIA ALARCÓN BARRIOS;
Ing. Industrial**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD.
MONTERÍA
2020.**

Tabla de Contenido

Introducción.....	7
Objetivo.....	
.....	12
Desarrollo del Tema.....	
.....	13
Relación Entre el Liderazgo y la Calidad, en el Desempeño de los Procesos Organizacionales	
.....	13
Valores Fundamentales Para el Desempeño de los Procesos Organizacionales con Calidad	18
Influencia de la Calidad en Colombia.....	22
Liderazgo y su Impacto en la Calidad de los Procesos del Sector Servicios en Tiempos de Crisis	
.....	27
El Liderazgo en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las Organizaciones .	39
Conclusiones.....	48
Bibliografía.....	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Evolución Conceptual de la Calidad	14
Figura 2 Servicio.....	16
Figura 3 Valores para la Actuación en la Organización	19
Figura 4 Análisis de los Contenidos de las Páginas Web de Promoción de Guayaquil y Madrid Creados por los Municipios Locales.....	21
Figura 5 Pasado, Presente y Futuro de la Calidad.	24
Figura 6 Relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento de los empleados, con la moderación de la PSM.	33
Figura 7 Liderazgo	38
Figura 8 Papel del Liderazgo en el ciclo PHVA y su relación con la norma ISO 9001:2015.....	40
Figura 9 Origen y componentes de la teoría de Motivación en los Servicios Públicos.....	43
Figura 10 Factores que Determinan el Desempeño.	47
Figura 11 Liderazgo en la Mejora Continua de los Procesos de Calidad	51

Resumen

A través de la presente revisión bibliográfica se estudió durante los últimos diez años la influencia que tiene el liderazgo en la mejora continua de los procesos en empresas de servicios, que hacen parte del sector estatal. En el cual, la incidencia del liderazgo está asociada a factores jerárquicos algo alejados del rol significativo que un líder juega dentro de los sistemas de gestión de la calidad, a través de un análisis cualitativo de los beneficios que trae consigo la adopción del liderazgo en el desarrollo de los procesos de gestión de las organizaciones. Estableciéndose que la motivación es un factor determinante para que el talento humano de una empresa esté alineado con la consecución de los objetivos y políticas organizacionales y que la comunicación asertiva y el trabajo en equipo son valores determinantes dentro de los principios que debe arraigar todo líder a su metodología de trabajo. De acuerdo con el estudio bibliográfico, en Colombia las empresas del sector público están ligadas a factores que reflejan falta preocupación por la implementación de planes, programas y metodologías que garanticen un ambiente de trabajo que conlleve a la satisfacción y crecimiento del recurso humano, lo que se verá reflejado en la satisfacción de las demás partes interesadas.

Palabras Claves

Liderazgo, motivación, calidad, organización, sistemas de gestión, mejora continua, ciclo PHVA, principios, servicios, políticas, objetivos.

Abstract

Through this bibliographic review, the influence that leadership has on the continuous improvement of processes in service companies, which are part of the state sector, was studied over the last ten years. In which, the incidence of leadership is associated with hierarchical factors somewhat remote from the significant role that a leader plays within quality management systems, through a qualitative analysis of the benefits that the adoption of leadership brings with it. development of organization management processes. Establishing that motivation is a determining factor so that the human talent of a company is aligned with the achievement of organizational objectives and policies and that assertive communication and teamwork are determining values within the principles that every leader must root in his work methodology. According to the bibliographic study, in Colombia public sector companies are linked to factors that reflect a lack of concern for the implementation of plans, programs and methodologies that guarantee a work environment that leads to the satisfaction and growth of human resources, which it will be reflected in the satisfaction of the other interested parties.

Keywords

Leadership, motivation, quality, organization, management systems, continuous improvement, PHVA cycle, principles, services, policies, objectives.

Introducción

En la actualidad, se evidencia un crecimiento sustancial de las organizaciones, el cual se encuentra influenciado en gran medida por las herramientas tecnológicas, la innovación, el diseño y desarrollo de nuevos productos y/o servicios y otros aspectos que generan fuerte impacto en el desarrollo de los procesos de estas; aun estando o no, la empresa preparada para afrontar dichos cambios, lo que la hace capaz de continuar en un mercado robusto y competitivo. Por lo anterior, es necesario mencionar la situación actual que se vive en estos tiempos, producto de la pandemia, la cual ha azotado a todos los sectores productivos y económicos a nivel mundial, la pertinencia de referenciar este caso, es solo por poner un ejemplo, de la incidencia que tiene la aparición, ya sea de un proceso, una legislación, un requisito de las partes interesadas, una emergencia ambiental o un problema de salud pública, para cambiar de forma inesperada el curso normal de las actividades de una empresa.

Para crear crecimiento y generar un desempeño sostenido en el largo plazo, en un ambiente dinámico y cambiante, donde la globalización, el incremento de la competencia, las nuevas tecnologías y las demandas de los consumidores por nuevos productos son una constante, las organizaciones requieren alinearse a las oportunidades y amenazas externas de la industria e implementar una estrategia que les permita generar los recursos y capacidades organizacionales que les brinden una ventaja competitiva. (Ynzunza & Izar, 2011).

Es aquí, en dónde se deben utilizar los recursos con los que se cuenta, para afrontar de manera eficiente el déficit que se podría generar por los aspectos antes mencionados; y el recurso humano motivado y con espíritu de liderazgo, es fundamental para fortalecer los procesos de toda organización, sea de carácter público o privado.

Los entornos cambiantes de las organizaciones exigen nuevos enfoques de liderazgo para afrontar vicisitudes y garantizar la sostenibilidad de las empresas. El entorno dinámico de los negocios y en un mundo en donde las reglas cambian constantemente, las organizaciones se enfrentan a nuevas necesidades de liderazgo. Las competencias y habilidades sólo indican el potencial de una persona y son relevantes para las organizaciones al momento de seleccionar a sus principales, sin embargo, la verdadera prueba está en el manejo de las crisis, debido a que, en los difíciles y turbulentos tiempos a los que se enfrentan los líderes, manifiestan su real comportamiento. Son los valores, la personalidad y la motivación del liderazgo los determinantes en los resultados del manejo de las crisis. (Jaramillo & Fierro, 2016).

Teniendo en cuenta, la experiencia ya sea como usuario y/o como funcionario; existe cierta diferencia en la orientación al servicio en las entidades públicas y privadas, haciendo un análisis en los factores laborales impartidos por parte de los superiores, la estabilidad laboral, los beneficios, las garantías, el manejo del tiempo, entre otros factores; que impactan de manera directa en el recurso humano, disponible para la prestación de dicho servicio. Evidenciándose, de esta manera que priman unas ventajas sobre las otras, tratándose del sector en que se pretenda hacer el enfoque. Pero un aspecto, que si es

determinante es el motivacional, dado que, en el sector público, por motivos de su naturaleza económica, no se centra mayor atención en explotarlo e incentivarlo, ocasionándose de esta manera, vacíos sustanciales en la conducta de los trabajadores, lo cual se ve reflejado en el liderazgo impartido por estos y en la información transmitida a los usuarios, la cual que sustenta sus procesos.

El compromiso estatal y gubernamental y el diseño de políticas que tengan como base teorías demostradas que posibiliten el mejor actuar del talento humano en las organizaciones, es una condición necesaria para que este tipo de estrategias tengan éxito. De ser así, las iniciativas de liderazgo adelantadas en las empresas públicas encontrarán condiciones favorables para optimizar su contribución al éxito de los procesos. (Cabrera, 2014).

Las conductas de liderazgo son especialmente relevantes para aumentar el compromiso de los miembros con los objetivos compartidos, incluyendo la expresión de una visión atractiva de lo que puede lograr el equipo, describiendo la tarea de forma que se relacione con los valores e ideales de los miembros, explicando por qué es importante un proyecto o una tarea, involucrando a los miembros en la planificación de las estrategias para alcanzar los objetivos, y delegando poder en los miembros para encontrar soluciones creativas a los problemas. (Yukl, 2008).

El liderazgo es un modo de mover una organización. Para nosotros el liderazgo es, en parte, una cualidad personal y, en parte, un fenómeno situacional que produce o ayuda la convergencia de una organización hacia un propósito, sin perjuicio de que esta convergencia esté impulsada también por otros procedimientos que actúan sobre la organización. El líder tira, arrastra, y los otros procedimientos empujan. Y el arrastre se mueve en la espontaneidad. La definición de liderazgo estudiada no cierra la posibilidad de que una organización tenga más de un líder, ni de que la influencia del líder no sea permanente sino discontinua, ni asegura que siempre la influencia del líder sea benéfica en el sentido que conduzca a sus miembros al éxito seguro. Simplemente deja claro que el líder se diferencia de sus compañeros porque ejerce una influencia particular en la definición y alcance de los objetivos comunes. (Botero, 2018).

Para ser un buen líder, es necesario contar con características como empatía, resiliencia, orientación de servicio, comunicación asertiva, constancia, recursividad, orientación al resultado, entre otros aspectos.

El estilo de liderazgo que permita llevar al éxito a una organización ha sido objeto de varios estudios sin que exista consenso alguno; sin embargo, varios de los artículos revisados sugieren una similitud entre el denominado liderazgo emprendedor y el liderazgo transformacional. (Rosenberg, Salazar, Guzmán, & Vera, 2016).

Es importante mencionar que, no sólo el Gerente, los supervisores o jefes de área de una organización deben y puede ser líderes, este rol, deben asumirlo todos los actores

de la misma, para lograr que los objetivos, metas y la manera de impartir el servicio; cumplan con las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

El tiempo, la investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume como gerente de una empresa, son elementos influyentes para lograr la perdurabilidad, la calidad y el éxito en el mercado. Con base a esto, es posible afirmar que, si se quiere generar cambios, mejorar los procesos, lograr que las personas se motiven a lograr los resultados en las organizaciones, se debe contar con gerentes que inicien, faciliten, gestionen, impulsen y coordinen el proceso de transformación. (Aguirre, Gabriela; Serrano, Bill; Sotomayor, Guido, 2017).

La búsqueda de la calidad en las organizaciones y la importancia del papel que un líder juega en ello procura un pensamiento constante hacia el mejoramiento continuo. Lo anterior no condiciona a una organización a no cometer errores en sus procesos, independientemente de su actividad y sector económico.

Es precisamente, en condiciones adversas y desfavorables en las que el líder, debe contar con la capacidad y aptitud para lograr que su equipo de trabajo, junto con su orientación, haga de cada no conformidad una oportunidad y se proyecte como servidor bajo la premisa de poder brindar las soluciones que el usuario espera ante sus inquietudes y requerimientos. Se debe entender y adoptar la aplicabilidad del modelo de liderazgo no solo en las organizaciones del sector privado, sino también en las empresas del sector público; estudiar las ventajas y beneficios que este modelo trae al funcionamiento

administrativo y la consecución de metas y objetivos corporativos enmarcados dentro de la misión, visión, objetivos y políticas organizacionales; que involucren tanto a directivos, y funcionarios como a los usuarios.

Así, el liderazgo en la gestión pública permite la formación de nuevos líderes, la modificación de pensamientos y comportamientos de los empleados detenidos en el tiempo, fortaleciendo de igual forma su sentido de pertenencia y sensación de confort dentro de un ambiente laboral agradable, fundamentado en la comunicación, la ética y el desarrollo de valores.

La aplicación del modelo de liderazgo en el sector público les permite a las diferentes empresas y organizaciones del sector alcanzar altos niveles de competitividad y sostenibilidad dentro de un ambiente económico cambiante, satisfaciendo de manera oportuna y acertada las necesidades y requerimiento de los usuarios con calidad en el servicio, y desarrollando un alto sentido de pertenencia e identidad institucional en todos sus colaboradores de los distintos niveles de la organización. (Muñoz, 2017).

Objetivo

Revisar y analizar la literatura con el propósito de identificar la influencia del liderazgo en la mejora de los procesos de calidad, dentro de las organizaciones públicas, del sector servicios para establecer las respectivas conclusiones.

Desarrollo del Tema

La presente investigación se rige dentro de un enfoque cualitativo, cuyo desarrollo, se realizó, mediante una revisión bibliográfica, desde del año 2010 hasta el año 2020, tendiendo como población objeto de estudio, las organizaciones públicas de Colombia, que pertenecen al sector servicios, teniendo en cuenta que, las organizaciones que componen el sector servicios están distribuidas en las áreas comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios sociales (educación, sanidad), turismo, entre otros.

En el capítulo siguiente, se abarcará la incidencia del liderazgo en la calidad de los procesos en empresas del sector servicios, teniendo como referencia el impacto que trae consigo la implementación de un sistema de gestión de calidad y los factores que deberían intervenir para que dicho sistema se desarrolle de manera armoniosa en la organización y que el resultado de dicho proceso, sea el planteado en los objetivos estratégicos y de esta manera, se vea reflejado en la mejora sistemática de toda la organización.

Relación Entre el Liderazgo y la Calidad, en el Desempeño de los Procesos Organizacionales

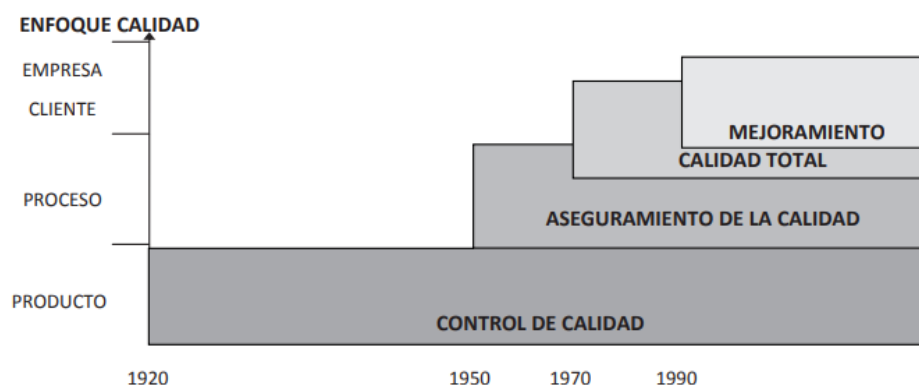
La cultura de la calidad total, como filosofía empresarial, está caracterizada por buscar continuamente las mejora de los procesos que influyen dentro de la organización y centra su atención en los procesos productivos y/o de servicios y no en el producto o servicio como tal, brinda a los trabajadores los elementos para integrar a sus vidas a los hábitos de calidad, que generan la diferencia entre una vida ordenada que conduce a tener seguridad en las acciones, planeación de las actividades y el cumplimiento de las

especificaciones y normas que dicta la producción en las empresas y la sociedad en su comunidad, contribuyendo al sistema económico, el cual guarda relación con las acciones ejecutadas a nivel local, nacional y mundial, que contribuirán con la generación de desarrollo y sustentabilidad. Con la implantación de un sistema de calidad, la empresa influye en sus trabajadores para proporcionar un producto o servicio que la sociedad requiere y paga por él, permitiendo que el ciclo económico se renueve y se mantengan las fuentes de empleo.

El concepto de calidad en un ambiente de la administración de la calidad total se basa en servir a los clientes al máximo grado posible, donde los servicios o productos satisfagan los requerimientos y necesidades de los mismos.

Figura 1

Evolución Conceptual de la Calidad



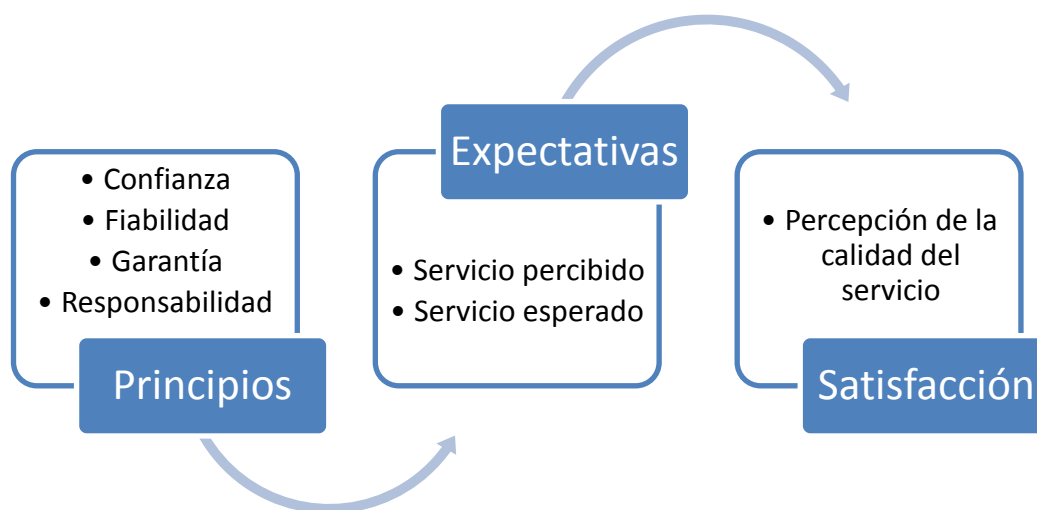
Nota. Adaptado de El Concepto de Calidad: Historia, Evolución e Importancia para la Competitividad (p. 90), por Cubillos y Roza, 2009. Revista de la Universidad de la Salle.

Es el cliente quien juzga si la calidad de los bienes y servicios es aceptable para satisfacer sus necesidades, entonces, es éste quien debe ser el centro de cualquier organización de servicio que busque la excelencia y lealtad de sus clientes. La calidad puede ser vista como excepción o especial, dentro de las organizaciones; considerándola, en primer lugar, como diferente, de clase superior y otorgándole un sentido de exclusividad. En segundo lugar, como equivalente a excelencia, o el logro de un estándar muy alto, pero en circunstancias muy limitadas, dependiendo por lo general, por la reputación de la institución. Y, en tercer lugar, implica alcanzar estándares mínimos. También puede asumirse como perfección asegurándose la carencia de errores. Aún más, este enfoque exige que dicha perfección sea entregada de manera consistente basada en concepción de cero defectos, y la de hacer las cosas bien. En cuanto a cero defectos intrínsecamente está ligado a la noción de cultura de calidad. En una cultura de calidad todos en la organización son igualmente responsables del producto final. Por otra parte, hacer las cosas bien implica que no hay errores en ninguna etapa del proceso, lo cual incorporado a productos (bienes y servicios) y procesos se acerca al concepto de calidad total. La calidad como aptitud para el logro de un propósito implica la relación con la forma como 7fgxddghffn nnvbcierto producto o servicio se ajusta a un propósito. La calidad como valor agregado se ha estado usando desde mediados de los años ochenta en varios países donde el producto generado es enriquecido en todas sus fases. En este enfoque subyace el concepto de “accountability” (obligación de rendir cuentas), donde las organizaciones son responsables de la calidad ante los organismos que las financian y los clientes. (Clemenza, Gotera, & Araujo, 2010).

El eje central es el concepto de servicio como tarea fundamental de todo líder, pues a través de la acción comprometida y ética podrán servir cada vez más a mejores causas, y fomentar así el tan necesario progreso integral y sustentable de la humanidad.

Figura 2

Servicio



Pero la acción de servir a los demás admite muchas posibilidades, por lo que no se puede reducir el concepto de servicio a una sola actividad. Hay quienes sirven produciendo cosas, otros enseñando y formando como docentes, algunos más diseñan y planifican, otros dirigen, incluso hay quienes sirven con una vida de oración, meditación y contemplación. Servir a los demás es una actividad que tiene muchas caras, pero siempre debe observarse una misma actitud y un mismo objetivo: mejorar este mundo con aportes más valiosos y productivos. El servicio es exitoso en la medida en que las relaciones con el cliente sean bien enfocadas, constructivas y permanentes. Por ello toda persona en contacto con los clientes debe ser previamente entrenada para cumplir tan importante actividad, siendo este

proceso de aprendizaje una tarea permanente para poder solucionar los cientos de problemas que se plantean en el relacionamiento con el cliente. (Prada, 2013).

Es importante mencionar que, los esfuerzos de las organizaciones han estado dirigidos hacia las actividades de dirección y administración de los recursos económicos, humanos y materiales para cumplir sus objetivos económicos. Actualmente, en un mercado tan competitivo, las empresas reconocen la dificultad que encuentran para cumplir sus metas y diferenciarse de sus competidores. En muchos sectores, los productos y servicios son tan similares que los clientes tienen dificultad para distinguir a que empresa pertenecen. La competencia que caracteriza a los mercados dificulta que los consumidores puedan establecer diferencias entre los numerosos productos ofrecidos. Así, la única manera de encontrar que los clientes sigan comprando los productos y servicios ofrecidos por la empresa reside en presentarles algo más, relacionado con la atención brindada. Los clientes de esta época suelen darle mayor importancia a los componentes o atributos de los productos que consumen, es decir, a los servicios. Esto ha contribuido a que las empresas se orienten hacia la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes como forma de sostener su ventaja competitiva en un mercado cada vez más cambiante. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. Así, el servicio recibido se convierte en el elemento diferenciador de las empresas con respecto a su competencia. La calidad del servicio forma parte de la estrategia y es una de las cualidades más difíciles de imitar o copiar por empresas rivales. La forma de entender la calidad en la atención al cliente por parte de las organizaciones ha evolucionado durante los últimos años de manera significativa. El éxito competitivo de las

empresas actuales va más allá de atraer y captar clientes para que adquieran sus productos y servicios; se centran también en lograr su satisfacción y fidelización para maximizar los beneficios económicos. Las empresas se esfuerzan en tratar al cliente con cortesía y de forma amable en todos los contactos que establecen con él para permitirle de este modo sentirse importante. (Pérez, 2007).

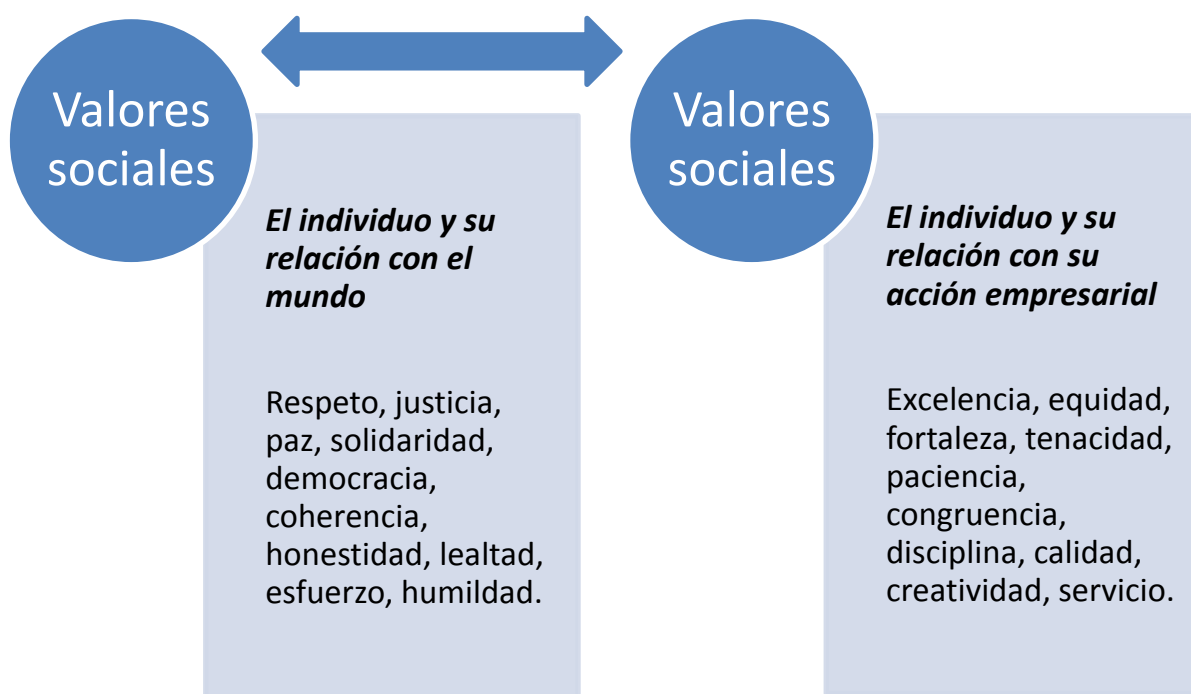
Valores Fundamentales Para el Desempeño de los Procesos Organizacionales con Calidad

El enfoque de la calidad está estrechamente relacionado con los valores y virtudes de las personas que conforman la organización, tanto por su entorno específico como por el familiar, la empresa privada o la entidad estatal. Se sabe que el comportamiento humano es el que crea y desarrolla una cultura organizacional y sus valores, que son identificadores y diferenciadores en las organizaciones. El punto de partida para el estudio de los valores se vincula con la motivación, la acción que la sigue y la formación conceptual y de creencias. Estos elementos poseen una jerarquía propia y se identifican como esenciales para evaluar situaciones y trascender lo específico. Por su carácter relacional, el individuo interactúa con su mundo y con las demás personas manifestando los valores sociales en su ejercicio profesional. De esta articulación se genera, por un lado, una empatía hacia sus valores personales y, por otro los comparativos para vivir la interrelación eficaz en medio de la cultura organizacional. El individuo sin duda alguna tiene como objetivo buscar la excelencia personal para impactar en la sociedad a través del bien común. Se debe tener claridad de que una cultura de calidad y de servicio y, más específicamente, de calidad en el servicio, requiere de un largo proceso que se inicia con la conciencia de la necesidad de

un cambio, que parte de los individuos y cuyo primer paso para vivirla está en la expresión de los valores. (Vargas & Aldana, 2014).

Figura 3

Valores para la Actuación en la Organización



Nota. Adaptado de Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas (p. 9), por Aldana y Vargas, 2013. Ecoe Ediciones.

Es aquí, en esta consolidación de valores, en donde el liderazgo cobra su importancia, dado que se configura con la agrupación de los factores antes mencionados que el individuo ha construido durante el desarrollo de su vida en sociedad y profesional.

El liderazgo, es el conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás. En el entorno laboral es de vital importancia la presencia del líder ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de persona a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva. (Montes, 2018).

Al hablar de liderazgo como alternativa, se piensa en un perfil de un líder, con características de personalidad, cualidades superiores e incluso características físicas especiales. La teoría de los rasgos de liderazgo intentó, entre los años 30 y 40, determinar características distintivas que expliquen la eficacia de liderazgo, cuyo listado debía emplearse como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo. En el siglo pasado se realizaron centenares de estudios a fin de establecer una lista de cualidades que los buenos líderes poseen, pero nadie logró proponer un conjunto de características universales a todos los líderes competentes, o rasgos específicos que garantizaron el éxito de su liderazgo. Con ello, el pensamiento de un perfil de liderazgo exitoso para cualquier persona ha quedado superado puesto que no es posible encasillar una serie de atributos que en determinado momento caracterice las acciones de un líder exitoso. Si bien no se encontró una serie de atributos que aseguraran el triunfo de un líder, se identificaron rasgos relacionados con el buen desempeño, esto basados en la teoría del comportamiento que se desarrolló en la década de los años 50, con la cual se transitó del hecho de centralizar a las

características con las que nacía un líder a las acciones concretas que el líder realizaba su trabajo. la eficacia se visualiza como el logro de los objetivos que busca la organización, tanto en el orden económico como político y social. De la misma manera podemos definir a la sustentabilidad entendida como la capacidad de la organización para acoplarse estructuralmente a los cambios del entorno en el que se desempeña para mantenerse en el tiempo y que se expresa en el estilo de liderazgo a través del cual el líder contribuye al desarrollo de sus trabajadores para que estos a su vez respondan de manera proactiva frente a los cambios. Teniendo como referencia lo mencionado, es claro que un líder no es toda persona que dirige una organización, sino aquel que puede influir en la gente para poder lograr un objetivo común. Debido a esto es fundamental desarrollar un liderazgo que permita a una organización tener una efectividad gerencial y con ello poder llegar a los objetivos comunes por medio de los colaboradores. (Cuesta, 2020).

Figura 4

Análisis de los Contenidos de las Páginas Web de Promoción de Guayaquil y Madrid Creados por los Municipios Locales.

Autor (es)	Año	Definición de liderazgo
More	1927	Es la habilidad para impresionar a la voluntad del líder de los dirigidos e inducir a la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación.
Hemphill & Coons	1957	Es el compromiso de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia una meta en común.
Burns	1978	Es el proceso recíproco de la movilización de las personas con ciertos motivos y valores, diversos recursos económicos,

		políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, a fin de alcanzar las metas independiente o mutuamente.
Katz & Kahn	1978	Es el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.
Rauch & Belhing	1984	Es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.
Kotter	1991	Es el proceso de movilización de un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses a largo plazo reales de todo el colectivo.
Chiavenato	2001	Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

Nota. Análisis del Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Crisis. (p. 99), por Jaramillo y Fierro, 2016.

Influencia de la Calidad en Colombia

El entorno actual lleva a muchas empresas a preocuparse por la calidad como forma de mejorar su competitividad. De igual forma, los escándalos a nivel mundial de determinadas empresas y una mayor preocupación en general de la sociedad por los aspectos sociales y medioambientales está llevando a muchas de ellas a preocuparse no sólo por la parte económica, sino también por estos aspectos sociales y medioambientales. (Tarí & Mariano, 2011).

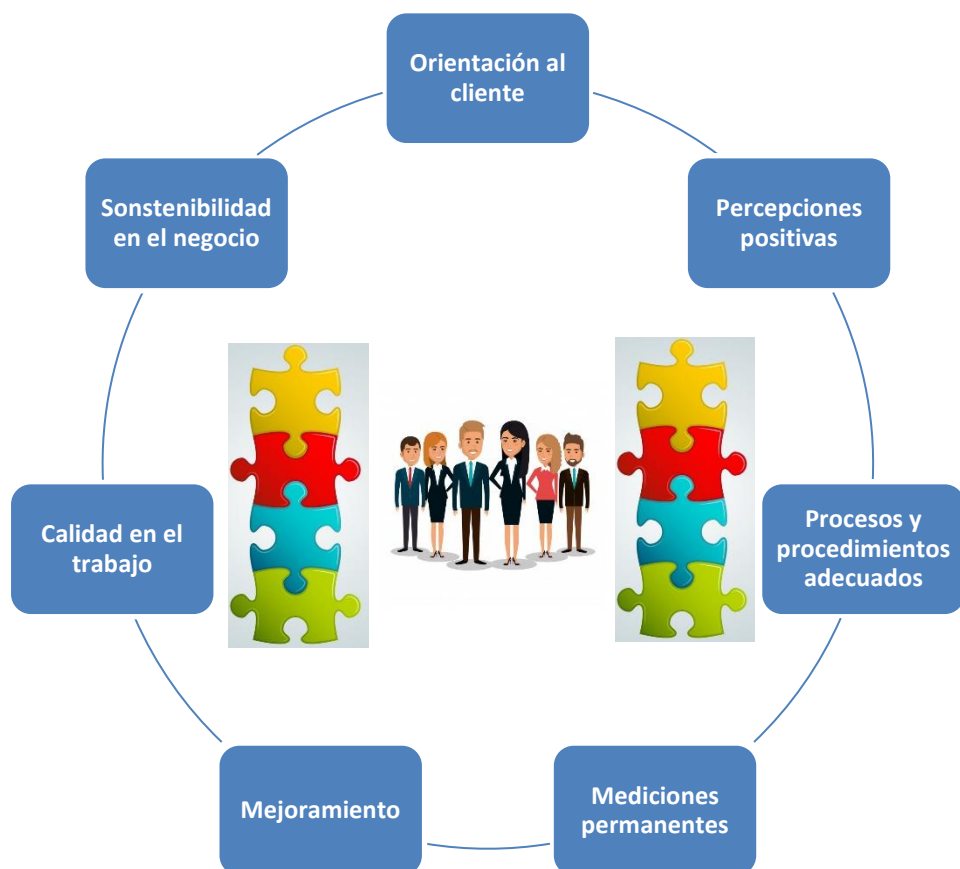
En Colombia, la calidad ha avanzado a pasos agigantados desde los años 80 en el sector privado, partiendo de los conceptos de calidad, pasando por los círculos de calidad y penetrando con modelos de calidad integral, calidad total y gestión de la calidad. En el

sector público, desde el Departamento Administrativo de la Función Pública, se generó el Decreto 4110 de 2004 del 9 de diciembre, por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. Con esta reglamentación se consiguió que las entidades públicas generaran sus propios modelos de Sistemas de Gestión de Calidad SGC, lo que llevó a las instituciones privadas a establecer sus herramientas para articularse al sector público en materia de calidad.

De la misma manera, las normas ISO que orientan la calidad a nivel mundial han tenido en los últimos años un desarrollo armónico, pues dan respuesta al progreso de mercados dinámicos y cambiantes, donde las necesidades de los clientes son las que marcan la pauta y la mejora continua hace parte de la competitividad. El comportamiento de la calidad en un presente y futuro será como se muestra en la gráfica siguiente. (Vargas & Aldana, 2014).

Figura 5

Pasado, Presente y Futuro de la Calidad



Nota. Adaptado de Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas (p. 25), por Aldana y Vargas, 2013. Ecoe Ediciones.

De manera puntual, la Norma ISO 9001:20015, en su numeral 5, abarca el componente de liderazgo, a modo general y el numeral 5.1, hace referencia al liderazgo y compromiso que debe asumir la organización para el logro de los objetivos de calidad; de esta manera referencia que, la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- a) Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) Asegurándose de que se establezcan la política de calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- c) Asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- d) Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- e) Asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, estén disponibles;
- f) Comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
- g) Asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- h) Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- i) Promoviendo la mejora;
- j) Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

Nota: en esta NI se puede interpretar el término “negocio” en su sentido más amplio, es decir, referido a aquellas actividades que son esenciales para la existencia de la

organización; tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro. (International Organization for Standardization - ISO, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia el requisito del grado de liderazgo y compromiso, según la norma; que debe tener la alta dirección de la organización, para, entre otros aspectos, alcanzar los objetivos estratégicos en materia de calidad, con los que se planifican los resultados al interior de la organización. De esta manera, no se trata de una simple formulación sin ningún trasfondo, sino más bien de un andamiaje que está articulado con diversos factores como lo es: la identificación del contexto de la organización, la identificación y materialización de los riesgos y oportunidades inherentes al negocio, el adecuado establecimiento de roles y responsabilidades asociadas a cada líder de proceso en conjunto con un plan acción, el involucramiento como tal, de la Gerencia en cada una de las actividades definidas dentro del marco del plan de calidad y finalmente la mejora continua de las actividades que desencadenan en el cumplimiento de los procesos organizacionales.

El Gerente y las demás personas involucradas en la alta dirección, deben impartir el liderazgo, desde esta óptica normativa y más allá del cumplimiento de un requisito, deben asumirlo como un estilo de vida, que trascienda hasta los demás eslabones de la organización y que incida de manera positiva en el comportamiento y apreciación, de todas las partes interesadas.

Liderazgo y su Impacto en la Calidad de los Procesos del Sector Servicios en Tiempos de Crisis

En los últimos tiempos, se ha vuelto imperativo para las organizaciones y los líderes adaptarse a los cambios resultantes de la globalización, la naturaleza temperamental de los mercados comerciales y las necesidades cambiantes de los clientes. Mientras tanto, las personas se orientan cada vez más hacia los logros. Retener e involucrar a los empleados se está volviendo más problemático. Los empleados se están volviendo más diversos. Los cambios demográficos implican que de tres a cuatro generaciones únicas con valores diferentes esencialmente permanecerán en la fuerza laboral. Las organizaciones requieren metodologías adecuadas para hacer frente a estas dificultades en tiempos turbulentos. Involucrar a los empleados para hacerlos más rentables y tener un plan más sólido para quedarse es una de esas estrategias, que es importante para la supervivencia y el éxito. (Nath & Agrawal, 2017).

La inestabilidad suele generar ansiedad y el ser humano, por naturaleza, es renuente a cualquier cambio en su entorno, lo elude, teme lo nuevo, lo desconocido. Este temor suele provocar una actitud contraria a la innovación, en la que no se reacciona hasta que no hay más remedio, cuando normalmente ya es demasiado tarde, lo cual es bien contraproducente. Reaccionar tarde implica perder oportunidades de negocio y ceder ventaja a los competidores, y además estar vigentes. Sólo una persona que mira al futuro, que está permanentemente oteando el horizonte buscando cualquier indicio de evolución, es capaz de percibir estos cambios graduales en su etapa inicial, con tiempo para reaccionar y ganar terreno a los competidores. Por ello, adaptarse a los nuevos tiempos es

absolutamente necesario para garantizar la supervivencia de la empresa. Al líder no sólo no lo trasnocha fácilmente el cambio, sino que encuentra en él una fuente de oportunidades. Sabe que, si reacciona antes que los competidores tienen muchas posibilidades de llegar primero, de ganar, de resistir la adversidad. El líder es el verdadero promotor en una organización de una cultura favorable al cambio. Además, en estos momentos de inestabilidad el líder infunde confianza a sus empleados. Transmite la sensación de que todo está bajo control, de que la organización tiene un timonel que está alerta y preparado, y que sabrá guiar con éxito su destino. (Prada, 2013).

El desarrollo de la tecnología y la administración dinámica y moderna dan un espacio al desarrollo del sector, por cuanto establecen algunos lineamientos para la flexibilidad de este. En cuanto a la globalización de las economías, el tiempo de ocio ha llevado a innovar y a crear nuevos servicios relacionados con la cultura, el esparcimiento y la recreación. En Estados Unidos se vive una *economía de servicios*. Según una definición introducida hace dos décadas, dicha economía se caracteriza por el hecho de contar con más de la mitad del producto interno bruto (PIB) como reflejo en el denominado sector servicio. Ahora bien, el empleo, las exportaciones e importaciones en el tercer sector aumentan de manera progresiva, a pesar de la situación económica vivida en los últimos dos años que afectó la dinámica con la cual esta venía creciendo. (Vargas & Aldana, 2014).

Teniendo en cuenta, la situación actual, ocasionada por la pandemia; se ha evidenciado el impacto significativo que esta contingencia ha tenido en las organizaciones

y debido a esto, se ha escuchado frecuentemente la frase: “las empresas deben reinventarse”, lo cual, se entiende como una transformación de la forma de organizar, administrar, planificar y poner en operación las actividades comerciales de la organización, evidenciando que es su mayoría, han optado por dar un giro hacia el uso de las TIC’S, dónde se establecer esa relación de compra o suministro de un bien o servicio, entre empresa-cliente, para posteriormente realizar el despacho, en caso de ser un producto, de acuerdo a lo solicitado por el cliente, a través de un domicilio. Con relación al sector Servicios, el uso la tecnología en medio de la contingencia, ha jugado un papel fundamental, dado que, las actividades hoy por hoy se realizan de manera virtual. Por ejemplo, la enseñanza, la comercialización financiera, actividades de formación empresariales, actividades de seguimiento y control en las empresas, entre otros. Resaltando que uno de los servicios que se ha fortalecido, ha sido el de logística y distribución de mercancías, por las condiciones mencionadas, las cuales no han dejado de lado el componente calidad en su operación, el cual, podría estar afectado por el auge e incremento de los requerimientos del respectivo servicio, lo que refleja una destacada labor, por parte de las empresas que han tomado la pandemia, no como un riesgo, si no como una oportunidad, así, se puede evidenciar el requisito 6.1 de la de la norma ISO 9001:2015, el cual hace énfasis en las acciones para abordar riesgos y oportunidades de la empresa, los cuales se deben identificar y tratar, con el fin de generar acciones correctivas, preventivas y de mejora que busquen potenciar las oportunidades detectadas y eliminar y/o darle tratamiento a los riesgos que afectan el desarrollo de los procesos de una organización.

La satisfacción del cliente se basa en su percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome una organización. Estas acciones se deben derivar de indicadores que evalúan la calidad de los procesos y productos que generan y que contribuyen a su mejora. Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que este claramente orientado a los procesos y a la mejora continua. Pues, las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que tengan la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes.

Los métodos modernos de control de calidad se desarrollaron y maduraron en las industrias manufactureras. Estos involucran el procesamiento y fabricación de materiales en bienes terminados duraderos y no duraderos. El servicio, sin embargo, es una actividad no manufacturera relativamente distinta. El trabajo se realiza para otra persona. Las principales distinciones entre las organizaciones de servicios y las de fabricación son que el producto: es intangible y efímero; es perecedero; frecuentemente involucra al cliente en la entrega del producto; no es percibido como un producto por los empleados. La naturaleza intangible del servicio como producto significa que podría ser muy difícil colocar términos cuantificables en las características que contribuyen a la calidad del producto. Esto podría hacer que la medición de la calidad del producto sea un problema para TQM. (Juneja, Ahmad, & Kumar, 2011).

La gestión de calidad, la gestión tecnológica y los procesos de control inherentes a ellas se han posicionado como procesos clave en las organizaciones durante los últimos

años. Su presencia o ausencia han sido factores decisivos en la permanencia de las empresas en el tiempo, siendo una correcta implementación de sus principios la clave de su éxito. La innovación, los estándares internacionales y las metodologías de control organizacional se han convertido en el común denominador de las actividades gerenciales, siendo requerida la construcción de un concepto particular a las mismas. (Albornoz, 2019).

La globalización, el mercado, la oferta, la demanda, la competencia, la pequeña, mediana y gran empresa; todos hablan de calidad, todos necesitan calidad. Las empresas buscan mejorar sus productos o servicios, con el fin de aumentar su productividad, competitividad, y de esta manera garantizar su supervivencia, crecimiento en el mercado y sustentabilidad en el tiempo. Los clientes buscan satisfacer sus necesidades (expectativas): de bienes o servicios, al menor costo y en el momento oportuno. Cada día se hace más difícil, por no decir imposible, cumplir las expectativas de todos, sobre todo si se no respalda en herramientas de la administración, marketing, gestión de la calidad, costos, inteligencia de negocios, y cuantas otras herramientas de gestión modernas que harían más fácil el desempeño del empresario y la satisfacción del cliente.

Calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con lo mediano. La medición de la calidad del servicio requiere ser vista inicialmente como un constructo subjetivo que debe su esencia a la forma cómo los consumidores perciben dicha calidad, de manera que la mejor manera de medirla es mediante la percepción emitida por el juez final, que es el consumidor. (Arévalo, Cambal, & Araque, 2020).

Durante la revisión literaria se puede identificar y evidenciar lo beneficioso que es para las organizaciones implementar el liderazgo basado en calidad y viceversa, en síntesis la aplicación de modelo de liderazgo en la mejora de los proceso de calidad en las organizaciones, permite alcanzar altos niveles de competitividad y sostenibilidad dentro un ambiente económico cambiante, satisfaciendo de manera oportuna y acertada las necesidades y requerimientos de los usuarios y desarrollando un alto sentido de pertenencia e identidad corporativa en todos sus colaboradores en los distintos niveles de la organización para brindar una mayor calidad en el servicio. (Herrera & Daza, 2018).

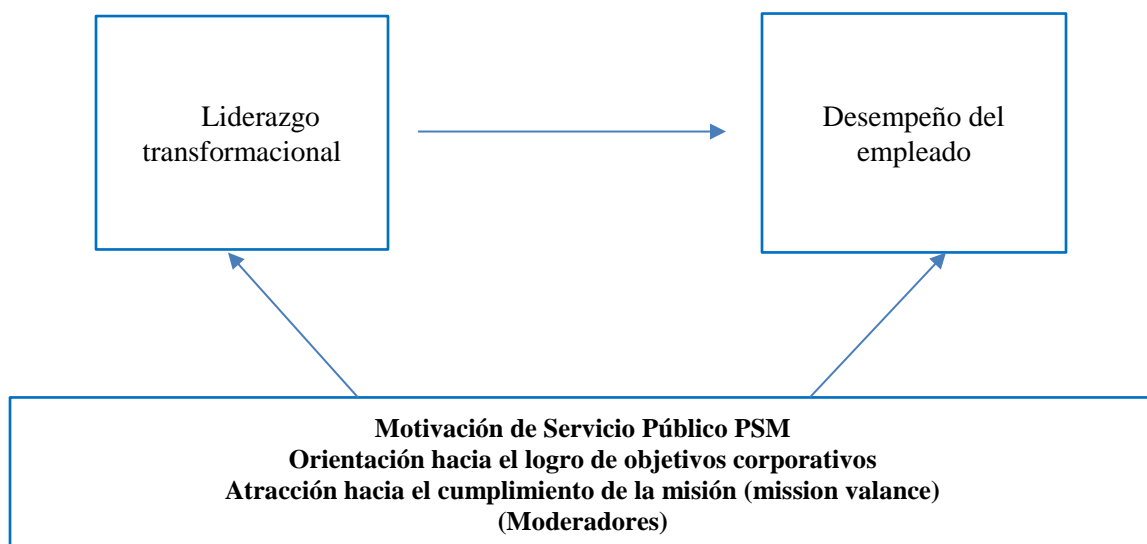
Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones deben orientar sus sistemas no solo al cumplimiento de requisitos legales, normativos o contractuales, sino a la búsqueda continua de la mejora en los mismos, esto con el fin de adaptarse a los cambios frecuentes que el mismo mercado va ofreciendo a través del desarrollo del tiempo. Y un aspecto importante para lograr la sinergia entre lo planeado y el cumplimiento de los objetivos que se desean alcanzar, es mediante la integración del recurso humano motivado y comprometido en conjunto con el liderazgo de la alta dirección.

La relación entre el liderazgo transformacional y el uso de información de desempeño está totalmente mediado, por la claridad de las metas y la cultura del desarrollo. Algunas de las variables de control demuestran ser predictores significativos del uso de información sobre el desempeño. El hallazgo de que la disponibilidad de información predice el uso no es nuevo ni sorprendente. Pero algunos de los otros controles carecen de un historial empírico claro, lo que hace los resultados más notables. Quizás el hallazgo más

interesante tenga que ver con la política entorno al que se enfrentan las agencias. Gerentes de proveedores de servicios externos que trabajan directamente con el público y las partes interesadas es más probable que utilicen datos de desempeño que las agencias de control interno. Teorizamos que este hallazgo sugiere que las agencias con grupos externos enfrentan una mayor presión para legitimar sus esfuerzos y actividades, y es más probable que lo hagan. (Moynihan, Pandey, & Wright, 2011).

Figura 6

Relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento de los empleados, con la moderación de la PSM.



Nota. Adaptado de Liderazgo en el Sector Público: una Revisión de la Literatura (p. 102), por Cabrera, 2014, *Suma de Negocios* 5(11).

Los hallazgos conectan el liderazgo transformacional con la implementación exitosa de quizás la reforma administrativa más adoptada de la última generación. Los

hallazgos también sugieren una agenda de investigación más amplia para aquellos interesados en cómo el liderazgo moldea resultados administrativos. Necesitamos una mejor comprensión de los mecanismos mediante los cuales el liderazgo tiene influencia en la reforma, la implementación de políticas y otros resultados. Dicha investigación no solo podría hacer uso de conceptos bien desarrollados del comportamiento organizacional, como el liderazgo transformacional, sino que también podría probar los efectos del liderazgo. Dado que los líderes no pueden participar directamente en todos los aspectos de administración, puede ser que estos efectos indirectos sean los únicos que los líderes influyen para muchos resultados. (Moynihan, Pandey, & Wright, 2011).

El estilo de liderazgo transformacional tiene una capacidad directa y sólida para crear un entorno para un mayor compromiso de los empleados. El liderazgo transformacional, un enfoque para mejorar la relación interpersonal entre supervisores y subordinados, es un enfoque para aumentar la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el comportamiento cívico organizacional y el compromiso de los empleados. El liderazgo transformacional también ayuda a los empleados a ser claramente más imaginativos e inventivos, y aporta nuevos pensamientos que permiten a la organización desarrollarse intensamente y adaptarse a las cambiantes condiciones externas. (Nath & Agrawal, 2017).

Nuestro consejo a los líderes que buscan fomentar el cambio organizacional no es sólo para apoyar las reformas mediante la participación directa y el establecimiento de un

compromiso creíble, sino también para establecer las condiciones necesarias para que las reformas tengan éxito. (Moynihan, Pandey, & Wright, 2011).

Centrarse en los factores indirectos puede resultar difícil, ya que modificar variables mediadoras clave, como la cultura, es una tarea exigente y de largo plazo. Reformular el liderazgo administrativo en términos de factores de gestión intermedia también puede ser difícil de vender para los líderes que enfrentan una intensa presión para demostrar rápidamente que su programa tiene relevancia política y éxito medible. Por otro lado, tales factores, una vez cambiados, pueden tener un impacto positivo a largo plazo en una amplia gama de importantes variables organizacionales mucho después de que el líder se ha ido. Poner la mesa puede convertirse en el legado de un líder experto. (Moynihan, Pandey, & Wright, 2011).

Es importante mencionar; que dentro de las organizaciones se pueden evidenciar diferentes estilos de liderazgo, sin embargo; según los estudios, el que representa mayores beneficios desde distintos enfoques es el liderazgo transformacional, así como se evidenciará en las teorías descritas a continuación.

Según (Robbins, 2004) El Liderazgo Transformacional se caracteriza por la inspiración que el líder genera en sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y porque éste es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores.

Los resultados revelaron que el estilo de liderazgo percibido y el compromiso de los empleados están teniendo una relación muy significativa. Además, el estilo de liderazgo percibido tiene un impacto muy significativo en el compromiso de los empleados. El liderazgo transformacional es más imperativo que el liderazgo transaccional para lograr un compromiso de los empleados más prominente. El estudio tiene implicaciones para que las organizaciones consideren líderes con estilo transformacional de liderazgo en la tarea de trabajo y toma de decisiones para facilitar el cambio organizacional. Una implicación importante del estudio es que un líder pueda identificar su estilo que funciona mejor en una situación particular y las expectativas de los empleados, lo que los llevaría a comprometerse fácilmente con el empleado y los empujaría a un mejor desempeño. (Nath & Agrawal, 2017).

De este modo; (Bass, 2006), afirma que estos componentes permiten al líder elevar el nivel de madurez e ideales sus seguidores, así como el interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, según (Bass, 1990) los líderes transaccionales enfatizan los aspectos impersonales del desempeño como la planificación, los horarios y el presupuesto, este estilo es equivalente a la recompensa contingente que se manifiesta cuando el líder y el seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores

esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente.

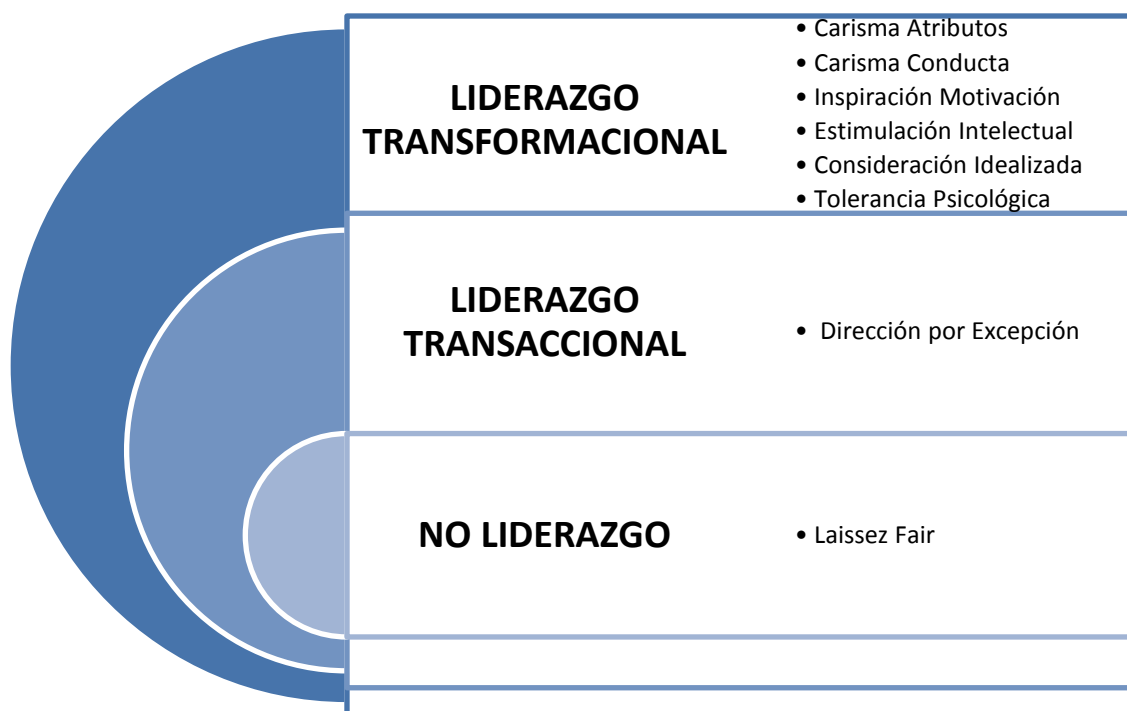
Por su parte, el liderazgo pasivo está guarda relación con el término francés “laissez faire” se traduce al español como “dejar hacer”, adaptándose a esta teoría como la ausencia de liderazgo; por efectos de traducción se lo identificará como Pasivo. Se caracteriza cuando el líder evita todo tipo de influencia a sus subordinados eludiendo su responsabilidad de supervisión, no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo. Posee como único componente a la “Dirección por excepción pasiva” donde se evidencia que no existe acompañamiento durante el desempeño del subordinado y no existe una retroalimentación adecuada. (Cuesta, 2020).

El manejo de las empresas y de sus grupos de trabajo a lo largo de la historia han sido escenarios analizados, a fin de plantear modelos de dirección que permitan la competitividad, calidad de servicios y sustentabilidad de las organizaciones, en este sentido para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo dependen del liderazgo. Por este motivo, la importancia del liderazgo radica en su gestión; sus prácticas y procedimientos definen las respuestas acertadas y significativas que elevan el valor corporativo, el controlar resultados, resolver problemas y el enfrentar el cambio y complejidad por los niveles de competitividad define a esta práctica como una acción fundamental para el desarrollo y permanencia de las organizaciones. (Cuesta, 2020).

Para la gerencia del talento humano en las organizaciones, es importante mantener procesos controlados y alineados con la estrategia corporativa de tal manera que se convierta en un área aliada para la consecución de los objetivos corporativos, manteniendo un clima organizacional óptimo, que permita contar colaboradores altamente motivados, comprometidos y con competencias laborales desarrolladas, que se reflejen en el cumplimiento de los indicadores de desempeño individuales y organizacionales. (Cubillos, Velásquez, & Reyes, 2014).

Figura 7

Liderazgo



Nota. Adaptado de Estilos de Liderazgo y su Influencia en la Sustentabilidad de las Organizaciones de Servicios de Remediación Ambiental Ecuatorianas en la Provincia de Orellana (p. 34), por Cuesta, 2020.

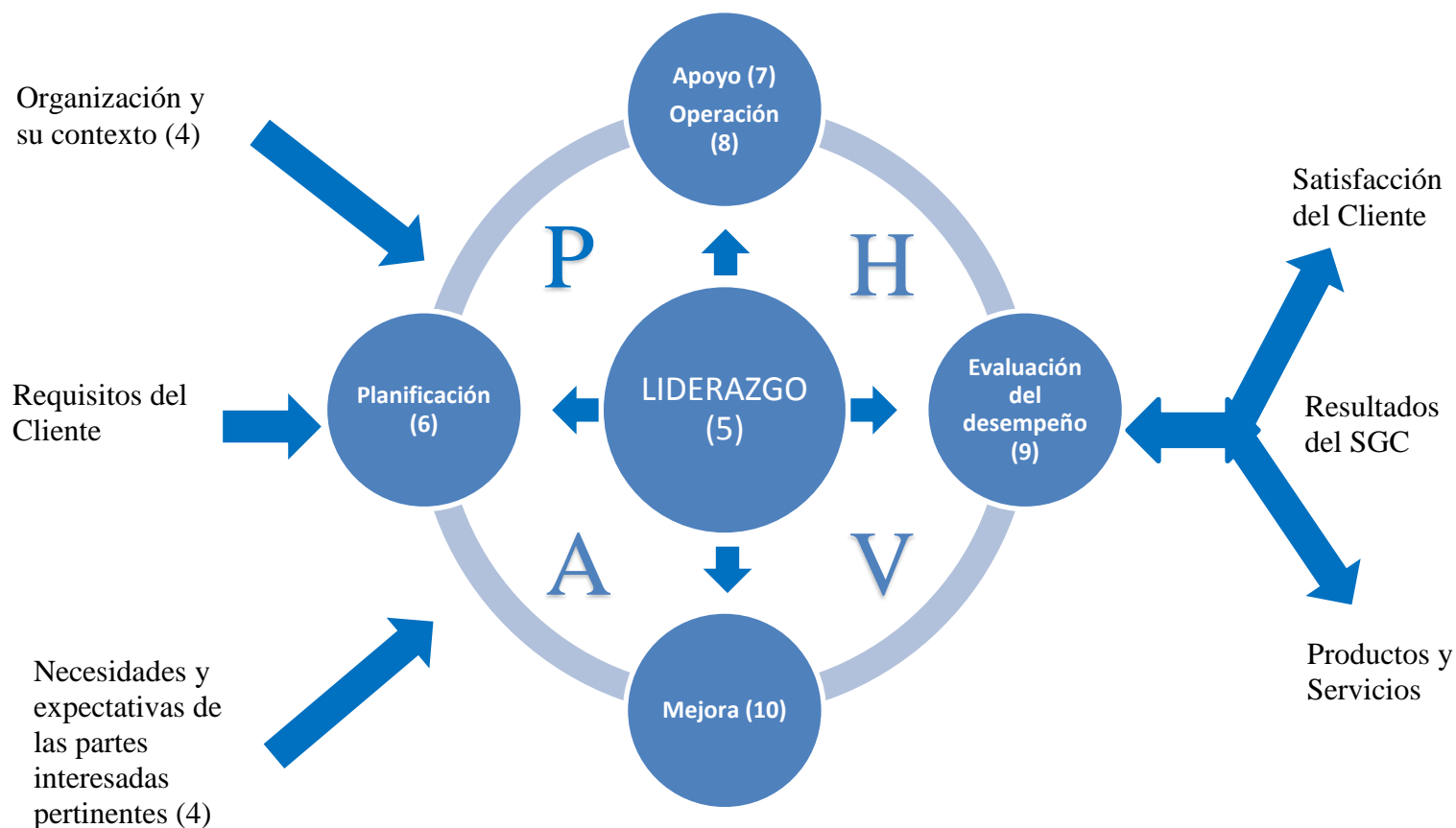
En el sector público la definición de clima organizacional es amplia y tiene en cuenta todo aquello que rodea a un individuo en una organización estatal, y todo con base en los valores y sobre todo en la normatividad que hace que todo en el sector público sea tan rígido, ya que todo lo concerniente a la gestión del talento humano está normado y no se puede hacer más de lo que allí se ve reflejado. (Cubillos, Velásquez, & Reyes, 2014).

Un directivo líder es el respaldo del equipo, el que potencia y dinamiza a las personas para que se desarrollen y alcancen sus metas con innovación y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de trabajo en equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el arquitecto del trabajo en equipo mediante la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las mejores medidas a tomar, con la camiseta siempre bien puesta, preparados ante cualquier cambio intempestivo. Muchos directivos y empresarios viven día tras día apagando diferentes fuegos en su organización, desplazando momentos de valor importantes en la toma de decisiones menores y que le restan capacidad de respuesta a la estrategia apropiada para su empresa. El problema más importante es la falta de gestión. Hay un círculo vicioso que es necesario romper. Los directivos y los mandos no se forman, no aprenden a gestionar porque están muy ocupados en el día a día y si no aplican las técnicas adecuadas, si no aprenden y utilizan las competencias necesarias, no se puede alcanzar el mejoramiento. Dentro de estas técnicas aparece el tratamiento del factor humano a lo que hay que dedicar tiempo, esfuerzo, formación, o las personas no podrán crecer, desarrollarse, integrarse en las estrategias de mejoramiento, responsabilizarse de los resultados o simplemente satisfacer al cliente. Es imprescindible hacer de la gerencia una tarea más humanista. (Prada, 2013).

El Liderazgo en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las Organizaciones

Figura 8

Papel del Liderazgo en el ciclo PHVA y su relación con la norma ISO 9001:2015.



Observación: Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de la norma ISO 9001:2015.

Nota. Adaptado de ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos (p.4), por, (International Organization for Standardization - ISO, 2015).

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es el conjunto de todas aquellas actividades orientadas en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de la mejora continua. Cabe añadir que el concepto de clientes incluye a los

accionistas, colaboradores, proveedores, consumidor final, y demás partícipes. Ahora bien, el SGC usualmente suele ser estudiado desde una mirada técnica, es decir, tomando en cuenta criterios como el incremento de productividad, la eficiencia del tiempo, la eliminación del desperdicio, entre otros. (Yessenia, Serrano, & Torres, 2020).

Es muy tedioso definir la calidad. La confusión de la definición es pronunciada en el sector de servicios, por lo que se vuelve más difícil y ortodoxo moderar la definición de calidad según el sector de servicios y desarrollar un nuevo término “Calidad de servicio”. Las características que tienden a diferenciar los servicios de los bienes: intangibilidad, inseparabilidad de la producción y el consumo, heterogeneidad y perecibilidad. El problema se acelera aún más por la necesaria dependencia de la percepción del cliente, con la introducción de elementos subjetivos e intangibles. Por tanto, la medición de la calidad del servicio a menudo sigue siendo un desafío. Definir el término “calidad de servicio” es algo así como belleza en el sí del espectador; en otras palabras, depende de la persona y tiene diferentes significados para diferentes personas. (Juneja, Ahmad, & Kumar, 2011).

Una persona quizá sea un dirigente eficaz buen planificador y administrador, pero carente de las habilidades de líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la revolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar el potencial de sus equipos de trabajo. Bajo lo descrito podemos contemplar al liderazgo como la fuerza motora que genera valor agregado para una acertada gestión, sus ventajas se visualizan cuando una organización contempla al liderazgo como el factor capaz de generar estrategias, construir cultura corporativa, definir

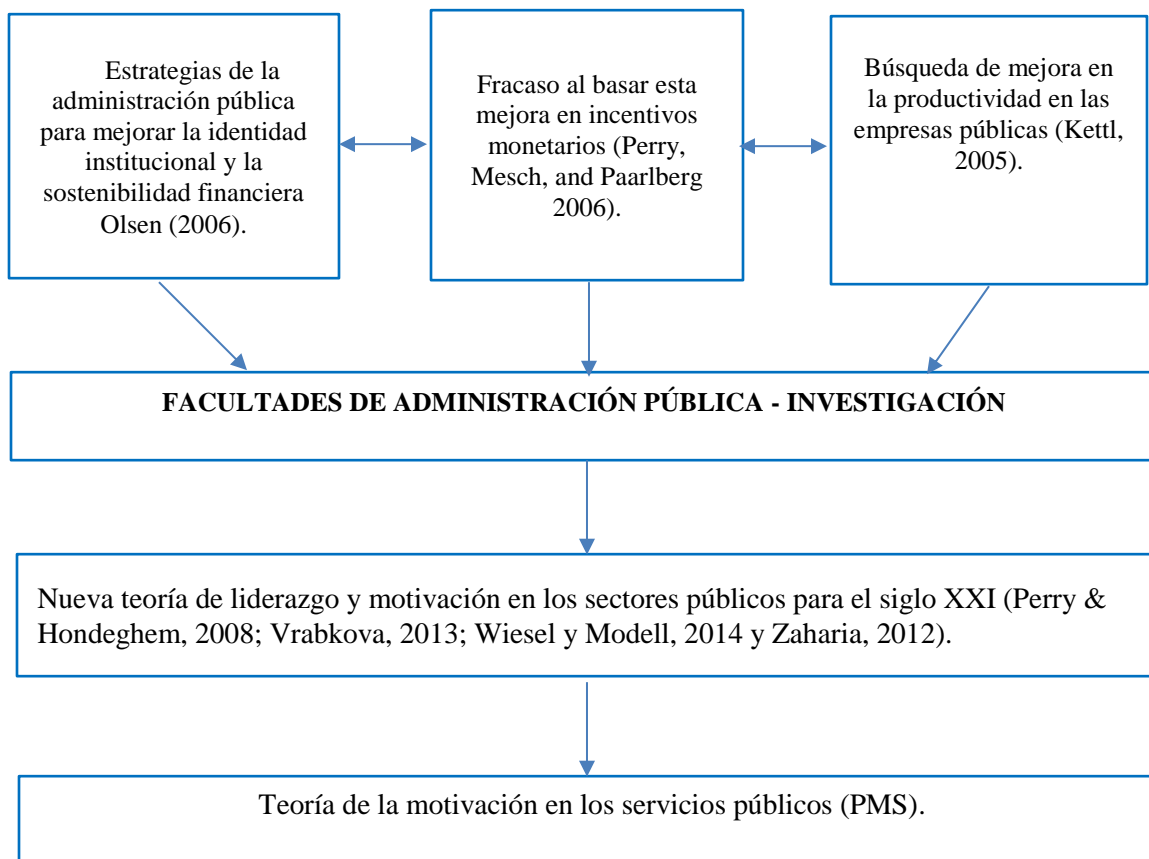
objetivos, generar conductas y canalizar competencias de alto desempeño, convertir a la organización con una unidad con capacidad de aprendizaje continuo. Un adecuado liderazgo es aquel que se adelanta al futuro, que tiene la capacidad de administrar varias habilidades y competencias para plasmar su camino y estrategia, sea un liderazgo formal o informal, lo que se hace o deja de hacer es determinante en la vida diaria de una organización sea en términos de rentabilidad y competitividad las decisiones de sus líderes representaran a corto o largo plazo la estabilidad de la organización. (Cuesta, 2020).

Una de las dimensiones de la calidad de vida laboral, que influye en la productividad y desarrollo del talento humano de una entidad es el clima organizacional, considerado como la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye poderosamente en su comportamiento, motivación, desempeño y satisfacción. Debemos tener en cuenta que el factor humano es el principal recurso de una institución y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de esta. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización. Así el CO es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral en sus miembros, emergiendo las percepciones de aceptación, pertenencia y comprometimiento en relación a los compañeros y al propio trabajo; es desfavorable cuando proporciona frustración de estas necesidades. El clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Es por ello que cuando se evalúa el clima, lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existen en una organización y la

influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones. (Rodríguez, y otros, 2010).

Figura 9

Origen y componentes de la teoría de Motivación en los Servicios Públicos



Nota. Adaptado de Liderazgo en el Sector Público: una Revisión de la Literatura (p. 98), por Cabrera, 2014, *Suma de Negocios* 5(11).

De acuerdo con lo anterior, un clima organizacional adecuado, incide de manera positiva en el talento humano de la organización y esto se logra estableciendo planes y programas enfocados en el fortalecimiento del bienestar y la motivación de los trabajadores; que vayan acorde con los objetivos y la política organizacional, para ello es indispensable una adecuada estructuración de los mismos y el rol de liderazgo, de cada

responsable de proceso, con el propósito de idear estrategias que favorezcan la calidad de vida laboral, la cual se verá reflejada en la percepción del cliente, frente al servicio prestado.

El liderazgo, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la confianza se han convertido en procesos importantes para una organización en los últimos años. Una de las funciones contemporáneas de gestión de recursos humanos en las organizaciones implica participar en el desarrollo del liderazgo, mejorar la confianza y el compromiso organizacional y aumentar la satisfacción laboral. (Malik, Javed, & Hassan, 2017).

Liderazgo desde la Alta Dirección

Es pertinente mencionar, que el liderazgo debe impartirse desde todos los niveles de la organización, pero es fundamental que la alta dirección se involucre en las actividades enfocadas en la satisfacción de las partes interesadas, dado que, siendo la cabeza visible de la empresa, se convierte en un referente y en un componente de motivación para sus subalternos.

Los directivos deben contar con las herramientas suficientes para lograr un clima socio psicológico altamente positivo. Esto es posible y necesario a partir de procesos de intervención (capacitación) que les posibilite incorporar a sus métodos de dirección nuevas estrategias que les permita convertirse en verdaderos líderes, condición imprescindible para lograr una organización con elevado rendimiento. (Rodríguez, y otros, 2010).

La persona que ocupa un rol gerencial debe ser capaz de generar ideas, administrar recursos y conducir personas. Los diferentes perfiles profesionales y personales muestran de manera evidente que no todos se destacan en las tres dimensiones al mismo tiempo, pero las exigencias de la realidad nos permiten asegurar que para acceder a una carrera gerencial exitosa no basta con destacarse en alguna de ellas, sino que hace falta alcanzar un rendimiento aceptable en las tres. (Del Prado, 1998).

En el sector público, como en cualquier otro lugar, existe una tendencia a ver que el liderazgo estratégico ocurre solo en el nivel superior de las estructuras jerárquicas. Por ejemplo, hace algunos años el gobierno de Estados Unidos publicó un modelo de liderazgo con diferentes tipos de liderazgo en diferentes niveles jerárquicos. El modelo proponía que el líder estratégico debería ubicarse en los niveles superiores. (OCDE 2001: 15): "Se requiere liderazgo estratégico en el nivel superior para componentes tales como pensamiento estratégico, astucia política, visión, conciencia externa, influencia o negociación y conciencia cultural". (Joyce, 2017).

Debemos, por lo tanto, tener claro que el clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que a su vez se traducen en un comportamiento individual y colectivo que, en última instancia, tiene consecuencias sobre la organización, sus resultados y su impacto social vistos como cambios en el comportamiento de los principales indicadores del estado de salud de la población y en los niveles de satisfacción de usuarios y proveedores. (Rodríguez, y otros, 2010).

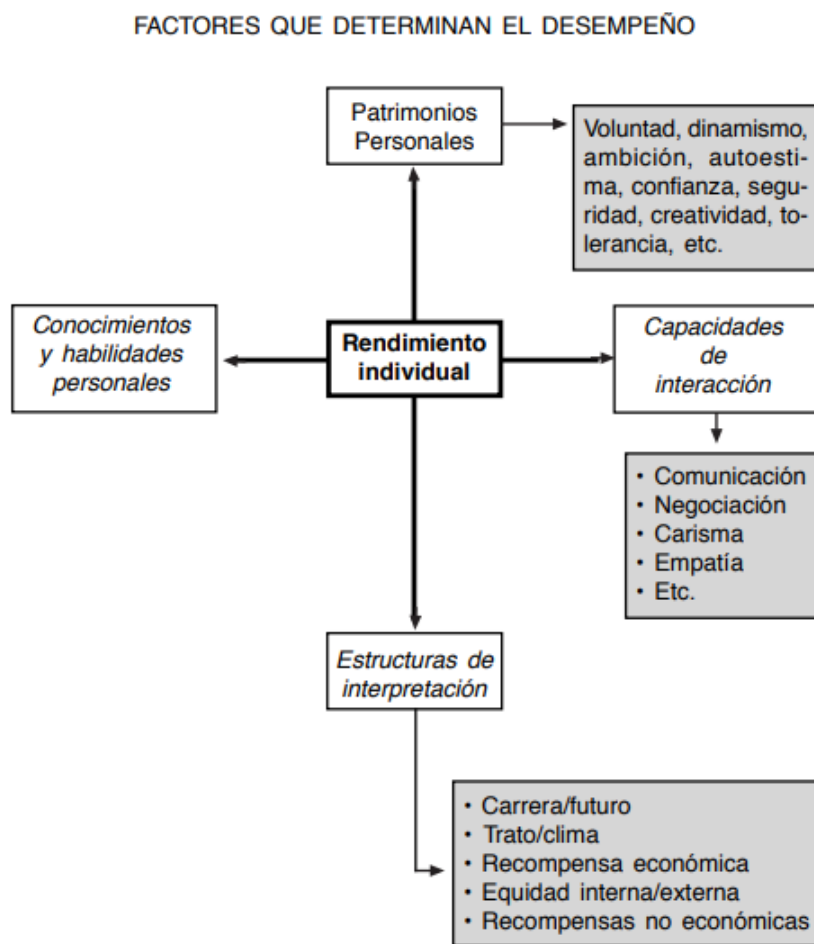
Las organizaciones y las personas son interdependientes. La gente recurre a las organizaciones para conseguir aquello que le permitirá satisfacer su espectro de necesidades de toda índole y las organizaciones, por su parte, no pueden ser eficientes sin el esfuerzo y el talento de los hombres y mujeres que las forman. La tarea fundamental de un gerente consiste en construir organizaciones que establezcan la armonía entre sus propias necesidades y las de las personas que las constituyen. Cuando tienen éxito, el beneficio es para ambos; cuando fracasan, una o ambas partes sufren. Las personas, entonces, se sentirán alienadas, explotadas y apáticas, mientras que la organización podrá encontrarse con empleados que ponen muy poco esfuerzo en lo que están haciendo. Las personas que tengan a su cargo algún proceso relacionado con la gestión de personal deben rediseñar los procesos para agregar valor, trabajar estrechamente con la gente y dar respuestas concretas a problemas puntuales en un marco profesional y de respeto mutuo. La clave y el desafío está en generar credibilidad a través de acciones concretas que contribuyan al desarrollo personal y profesional de las personas y al logro de mejores resultados para el negocio. (Del Prado, 1998).

La teoría sobre el comportamiento organizacional todavía está en plena formación y aún es muy temprano para llegar a conclusiones definitivas en relación a la validez de las soluciones que propone para atender eficazmente los problemas humanos de las organizaciones. De cualquier manera, la concepción estratégica de los aspectos de Personal tiene que girar alrededor de los factores que determinan el desempeño de las personas, es decir, los patrimonios personales, las capacidades de interacción, los conocimientos y

habilidades funcionales y las estructuras de interpretación de la realidad. El siguiente cuadro amplía esta idea:

Figura 10

Factores que Determinan el Desempeño.



Nota. Adaptado de Liderazgo y Gestión de Personal (p. 66), por Del Prado, 1998.

Conclusiones

El líder debe ser capaz de administrar efectivamente el capital humano en una organización, siendo un requisito primordial su capacidad para identificar el potencial de cada persona, conducir sus emociones, identificar sus fortalezas para desarrollarlas y sus debilidades para contrarrestarlas y finalmente ser capaz de gestionar su motivación con lo que hace, este requisito va siendo más exigente en la medida que su posición directiva asciende en la organización. (Cuesta, 2020).

La falta de un verdadero liderazgo que permita que el compromiso y la atracción hacia el cumplimiento de la misión y de los objetivos corporativos de la organización sea el valor principal entre los trabajadores de este tipo de empresas, no permite que aquellos que realmente tienen potencial de comprometerse con estos procesos porque presentan las características que lo posibilitarían dada su formación y proceso de aprendizaje y desarrollo humano, logren desarrollar todas sus capacidades y aportar a la mejora de los resultados de las empresas. Y de la misma manera, no permite que se presenten condiciones propicias para que esta PSM se desarrolle en aquellos individuos que no la poseen. (Cabrera, 2014).

El desarrollo económico es el principal objetivo de las organizaciones siendo el mayor desafío de las mismas al enfrentar condiciones internas y externas de definen su camino financiero, dentro de este contexto tanto organizaciones privadas como

gubernamentales han buscado a lo largo de la historia soluciones para este fin; en este sentido han tratado de sumar esfuerzos, socializar buenas prácticas mediante convenios u acuerdos que visualicen posibles directrices a seguir en busca de permanencia y rentabilidad. Al respecto se citan algunos acontecimientos principales que han visualizado a la sustentabilidad empresarial como una práctica históricamente investigada. (Cuesta, 2020).

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se pudo estudiar e identificar, la influencia del liderazgo en la mejora de los procesos organizacionales, así como se ve reflejado en el cuadro comparativo, relacionado a continuación:

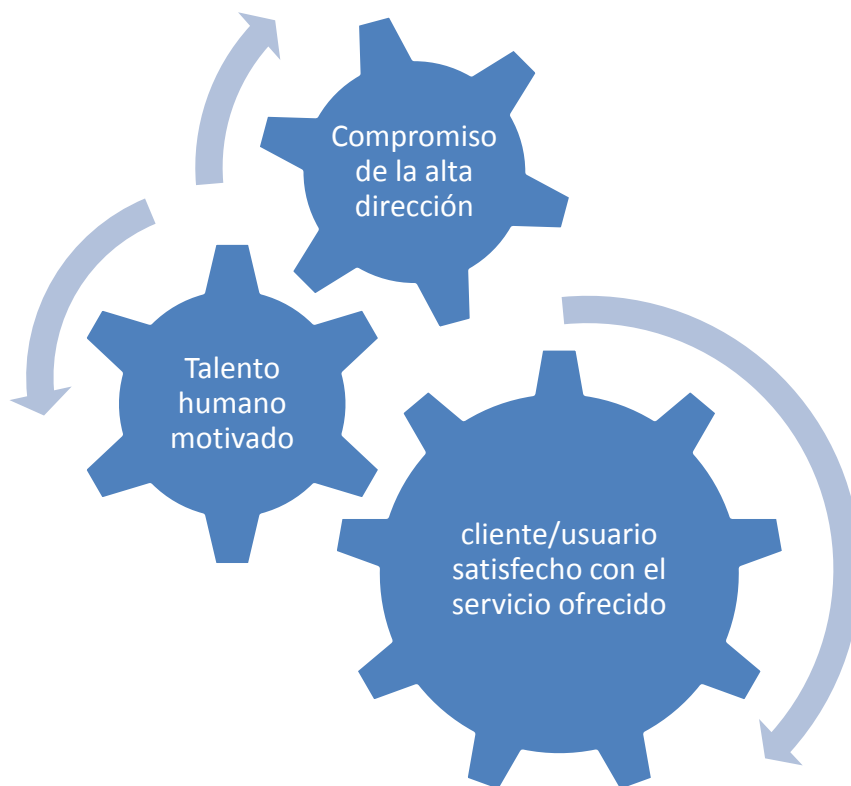
Procesos organizacionales, influenciados por el Liderazgo	Procesos organizacionales, sin la influencia del Liderazgo
Talento humano motivado y capacitado para el cumplimiento de los objetivos de calidad.	Talento humano desmotivado y enfocado solo en la actividad productiva, como única fuente de consecución de objetivos.
Estructuración de procesos, orientados a la mejora continua y a la satisfacción de las partes interesadas de la organización.	Estructuración de procesos, orientados solo al cumplimiento de metas productivas o de prestación de servicios.
Compromiso de la alta dirección para el logro de los objetivos de calidad y el cumplimiento de las necesidades del cliente.	Alta dirección, enfocada únicamente en la producción o prestación del servicio, sin tener en cuenta la satisfacción del cliente.
Destinación de recursos por parte de la alta dirección, para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.	La alta dirección considera la calidad como un gasto y no como un mecanismo de mejora continua de los procesos organizacionales.
Identificación de riesgos y oportunidades inherentes a la empresa, con el propósito de la planificación de acciones encaminadas a su prevención y potencialización respectivamente.	Carencia de identificación de riesgos y oportunidades, por lo que es frecuente la aparición de fallas y deficiencia en el aprovechamiento de las oportunidades con las que cuenta la organización.

Mecanismos de seguimiento y medición óptimos y enfocados a la instauración de acciones preventivas y de mejora, cuando sea pertinente.	Carencia de mecanismos de seguimiento y medición, por el contrario, predomina la aparición de un sistema de respuesta reactivo, ante los hallazgos detectados durante los controles.
--	--

En conclusión, a partir de estas investigaciones se evidencia la influencia determinante de un líder en la implementación de prácticas de mejoramiento continuo. En cualquier organización, no importa su tamaño, se cuenta con este responsable de conducir a su equipo al logro de los objetivos, para lo cual debe ser capaz de influenciar y motivar a sus seguidores; de esta manera, si se opta por un estilo de liderazgo transformacional el cual comprometa a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, se tendrá más probabilidades de alcanzar el éxito. (Hincapié, Zuluaga, & López, 2018).

Figura 11

Liderazgo en la Mejora Continua de los Procesos de Calidad



Se recomienda cuando se conformen equipos de mejoramiento continuo tener presente los rasgos característicos del líder para su elección, de tal manera que se pueda promover mejor el entendimiento de la mejora, una correcta apropiación de la metodología, la vinculación del trabajo realizado con los objetivos estratégicos y la

cooperación intraorganizacional para finalmente lograr el aprendizaje organizacional. Es valioso contar con un diagnóstico que identifique las características de los líderes de los equipos de mejoramiento continuo para poder establecer planes de formación que permitan potenciar los atributos del liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que más efectos positivos trae a las organizaciones que se encuentran en entornos dinámicos que se mantienen en procesos de

cambio permanente, por lo que se sugiere que sus atributos sean tenidos en cuenta en los procesos de selección de las mismas. (Hincapié, Zuluaga, & López, 2018).

La teoría económica de los bienes y servicios públicos plantea una serie de características que precisamente podrían fungir como motivadores en este proceso. En respuesta a que se trata de un importante sustento teórico que explica muchos de los fenómenos que se presentan en el Sector Público. El efecto positivo y mediador de las prácticas de liderazgo en las organizaciones, al operar entre diferentes factores de estrés y su asociación con características que pudieran ser percibidas como positivas en las empresas, logradas mediante la asociación con otros factores de desafío en el trabajo, permiten en cualquier momento que situaciones de tensión entre los trabajadores se conviertan de manera positiva en “retos motivacionales” que permitan no solo superar la situación, sino obtener un desempeño destacado de los trabajadores involucrados.

El establecimiento de metas claras, definidas y desafiantes en una organización, son un campo de acción muy interesante para que las iniciativas de liderazgo transformacional encuentren su mejor campo de acción y puedan ser aprovechadas sus posibilidades. (Cabrera, 2014).

De esta manera, teniendo en cuenta lo mencionado por el autor, las estrategias de liderazgo en el sector estatal deben estar orientadas a la formulación de metas, objetivos y políticas claros que estén enfocadas en un cambio conductual de las personas que componen los procesos de la organización, con el objetivo de lograr un incremento en la motivación de cada uno de ellos para desempeñar sus funciones y de esta manera lograr la

mejora continua lo que se verá reflejado en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas que hacen parte de la empresa.

Bibliografía

- Aguirre, Gabriela; Serrano, Bill; Sotomayor, Guido. (2017). *El liderazgo de los Gerentes de las Pymes de Machala*. Machala, Ecuador.
- Albornoz, J. (2019). *Impacto de los procesos de gestión de calidad, gestión tecnológica y control de gestión en organizaciones comerciales*. Bogotá.
- Arévalo, M., Cambal, J., & Araque, V. (2020). Gestión de la calidad empresas de servicios: evaluación de la empresa inmobiliaria Crea en la provincia de Pastaza. *Investigación Operacional*, 425-431.
- Bass. (1990).
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Scielo*, 134-136.
- Cabrera, D. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Revista Suma de Negocios*, 96-107.
- Clemenza, C., Gotera, A., & Araujo, R. (2010). Calidad de los servicios prestados por el servicio autónomo municipal de administración tributaria. *Revista venezolana de Gerencia*, 103-124.
- Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de Mejoramiento de Variables del Clima Organizacional que Afectan el Desempeño Laboral en una Entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 69-73.
- Cuesta, E. (2020). *Estilos de Liderazgo y su Influencia en la Sustentabilidad de las Organizaciones de Servicios de Remediación Ambiental Ecuatorianas en la Provincia de Orellana*. Quito, Ecuador.
- Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y Gestión de Personal*. Argentina: Fundación OSDE.

- Herrera, A., & Daza, Y. (2018). Liderazgo en la gestion pública. *revista de estudios e investigaciones*, 55.
- Hincapié, S., Zuluaga, Y., & López, E. (2018). Liderazgo Transformacional y Mejoramiento Continuo en Equipos de Trabajo de Pymes Colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 83.
- International Organization for Standarization - ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza.
- Jaramillo, V., & Fierro, I. (2016). *Análisis del liderazgo transformacional y su importancia en tiempos de crisis*. Guayaquil, Ecuador.
- Joyce, P. (2017). *Strategic Leadership in the Public Sector*. Routledge: New York, Estados Unidos.
- Juneja, D., Ahmad, S., & Kumar, S. (2011). Adaptability of Total Quality Management to Service Sector. *IJCSMS International Journal of Computer Science & Management Studies* , 2231-5268.
- Malik, W., Javed, M., & Hassan, S. (2017). Influence of Transformational Leadership Components. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 147-166.
- Montes, J. (2018). *Gestión bajo el enfoque de liderazgo, en las MYPES del sector servicios, agencias de servicios generales, distrito de Iquitos*. Pucallpa, Perú.
- Moynihan, D., Pandey, S., & Wright, B. (2011). Setting the table: how transformational leadership fosters performance information use. *OXFORD ACADEMIC*, 143-164.
- Muñoz, J. (2017). *La importancia del liderazgo en la calidad del servicio de las organizaciones públicas*. Cundinamarca.

- Nath, K., & Agrawal, S. (2017). Relationship Between Perceived Leadership Style and Employee Engagement in Service Sector: an Empirical Study. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 1.
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideaspropias.
- Prada, R. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 2166-2320.
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Van Der Stuyft, P. (2010). Inventario del Clima Organizacional como Herramienta Necesaria para Evaluar la Calidad del Trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 177-196.
- Rosenberg, G., Salazar, M., Guzmán, E., & Vera, L. (2016). Liderazgo como competencia emprendedora. *Espacios*, 24.
- Tarí, J., & Mariano, G. (2011). La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios. *Revista de dirección y administración de empresas*, 77-93.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas*. Chía, Cundinamarca: Ecoe Ediciones.
- Yessenia, F., Serrano, A., & Torres, D. (2020). *El Rol de los Colaboradores en el Sistema de Gestión de la Calidad. Caso de Estudio: Comercializadora S&E Perú SAC*. Lima, Perú.
- Ynzunza, C., & Izar, J. (2011). *Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado*. México.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson Educación.

