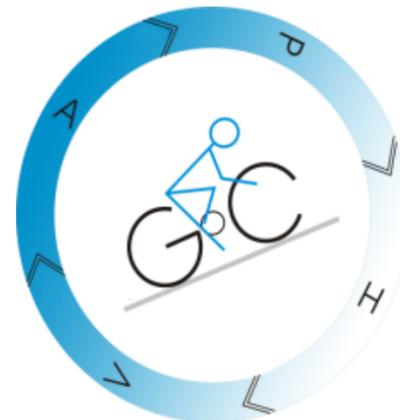


# Liderazgo y Política de la Calidad

Docente: Lorena Silveira

Gestión de Calidad



# AGENDA DE HOY

¿Qué temas abordaremos?

**01**

Definición de  
Liderazgo

**02**

Teorías de  
Liderazgo

**03**

Requisitos de la  
norma ISO  
9001:2015

**04**

Enunciados  
estratégicos

1

## QUÉ ES EL LIDERAZGO

"NO ES MÁS QUE LA ACTIVIDAD O PROCESO DE INFLUENCIAR A LA GENTE PARA QUE SE EMPEÑE VOLUNTARIAMENTE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL GRUPO".

John Paul Kotter



# PODER VS AUTORIDAD

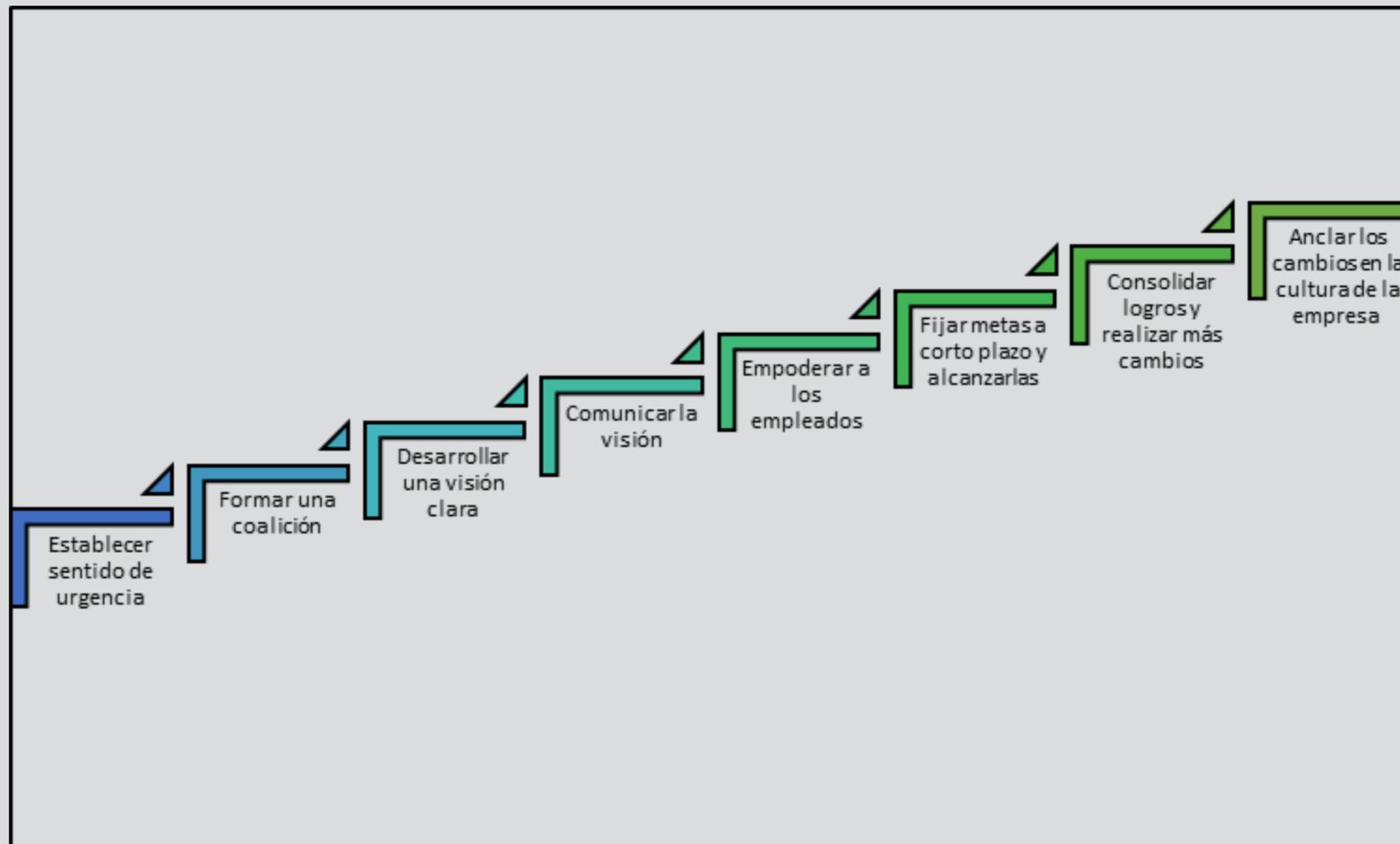
JEFE	LIDER
Inspira temor	Inspira confianza
El jefe dice "yo"	El líder dice "nosotros"
El jefe se basa en el poder	El líder se basa en la autoridad
El jefe dirige	El líder guía
El jefe echa culpas	El líder soluciona los problemas y arregla los errores
El jefe trabaja solo	El líder trabaja en equipo

**Poder:** capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que haga tu *voluntad* (aunque preferiría no hacerlo), debido a tu posición o tu fuerza.

**Autoridad:** Es el arte de conseguir que la gente haga *voluntariamente* lo que quieres debido a tu influencia personal.

# GESTIÓN DE CAMBIOS

Kotter (2004) – 8 pasos para la gestión del cambio



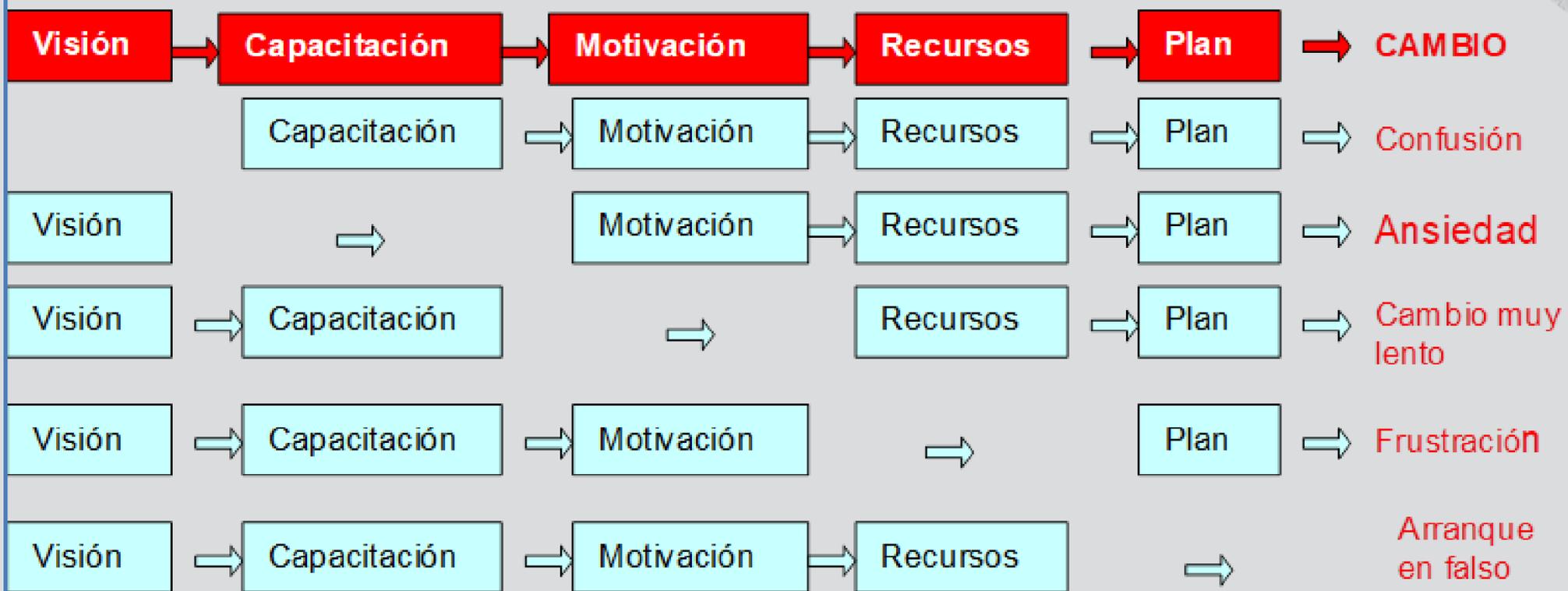
## Para gestionar el cambio se requiere

- Contar con una visión de futuro,
- Capacitar a las personas, brindándoles las competencias necesarias para lograrlo,
- Motivar a las distintas partes involucradas en el cambio,
- Brindar los recursos necesarios para el cambio,
- Contar con un plan que traduzca la visión en acción.

# PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO



## PROCESO DE GESTIÓN DE CAMBIO



# TEORÍAS DE LIDERAZGO

2.1 Teoría de las características – rasgos

2.2 Teorías conductuales – personales:

- Teoría del comportamiento y estilos
- Malla Administrativa

2.3 Enfoques situacionales:

- Modelo de contingencia
- Modelo situacional

2.4 Enfoque transaccional y transformacional

# TEORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS

Intenta describir los distintos tipos de comportamiento y personalidades asociadas con la efectividad del liderazgo.

Thomas Carlyle (1841) es considerado uno de los pioneros de esta teoría.

Las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son:

- ambición y la energía,
- el deseo de dirigir,
- la honestidad e integridad,
- la seguridad en uno mismo,
- la inteligencia y el
- conocimiento relevante sobre el trabajo.



2.2

# TEORÍAS CONDUCTUALES

De acuerdo a esta teoría, el éxito de un líder viene determinado por sus acciones y comportamientos más que por sus atributos naturales



TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO Y ESTILOS

---



TEORÍA DE LA MALLA ADMINISTRATIVA

---

# TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO Y ESTILOS

2.2



AUTOCRÁTICO



DEMOCRÁTICO



LAISEZ – FAIRE

## Flujo Continuo de la conducta del Liderazgo

Liderazgo centrado en el jefe  $\longleftrightarrow$  Liderazgo centrado en los subordinados

Área de uso de la  
Autoridad del gerente

Area de libertad de  
los subordinados

El gerente toma una decisión y la comunica

El gerente vende la decisión

El gerente presenta ideas y propicia las preguntas

El gerente presenta una decisión tentativa sujeta a cambios

El gerente presenta un problema escucha sugerencias y toma una decisión.

El gerente define los límites: pide al grupo que tome la decisión.

El gerente permite a los empleados funcionar dentro de los límites definidos por un superior.

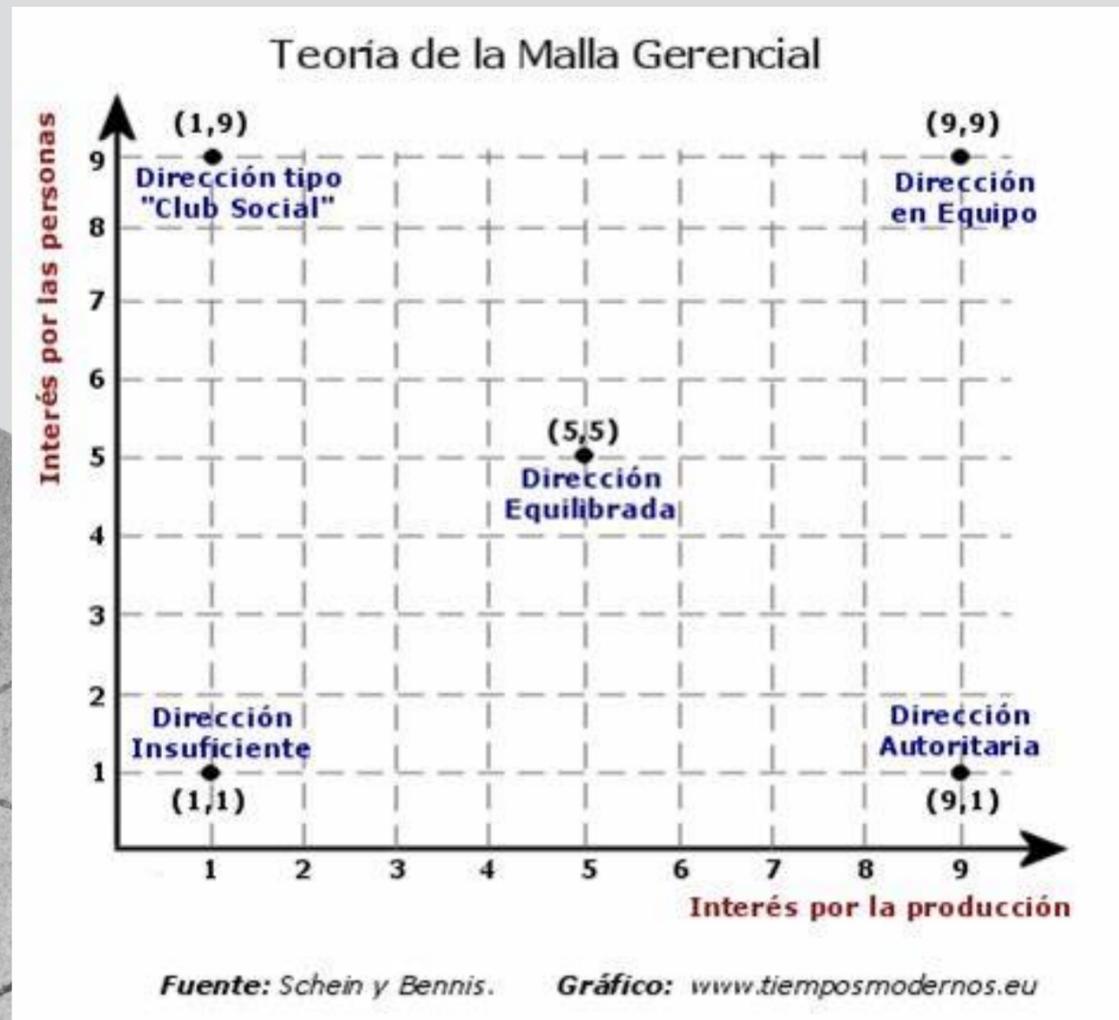
# TEORÍA DE LA MALLA ADMINISTRATIVA

- Modelo desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton (1964).
- Identifica 81 estilos de liderazgo distintos, los que surgen de considerar 2 variables:
  1. Preocupación/interés por las personas
  2. Preocupación/interés por la producción



# TEORÍA DE LA MALLA ADMINISTRATIVA

2.2



## Dirección insuficiente (1,1)

El líder no busca mejorar el bienestar de las personas ni la producción.



## Dirección tipo club social (1, 9)

El líder se preocupa por las personas del equipo dejando de lado la producción. Clima laboral amistoso, no, necesariamente, productivo.



## Dirección equilibrada – (5,5):

El líder busca un equilibrio entre las necesidades de las personas y las de producción, las que entiende se contraponen.



## Dirección autoritaria – (9,1):

La preocupación del líder está centrada en la producción, sin tener consideración por las personas,



## Dirección en equipo (9, 9)

El líder presenta alto interés tanto en las personas como en la producción y busca compatibilizar las necesidad de ambas.

# TEORÍAS SITUACIONALES

Enfocan la situación como determinante de la eficacia de un determinado estilo de liderazgo



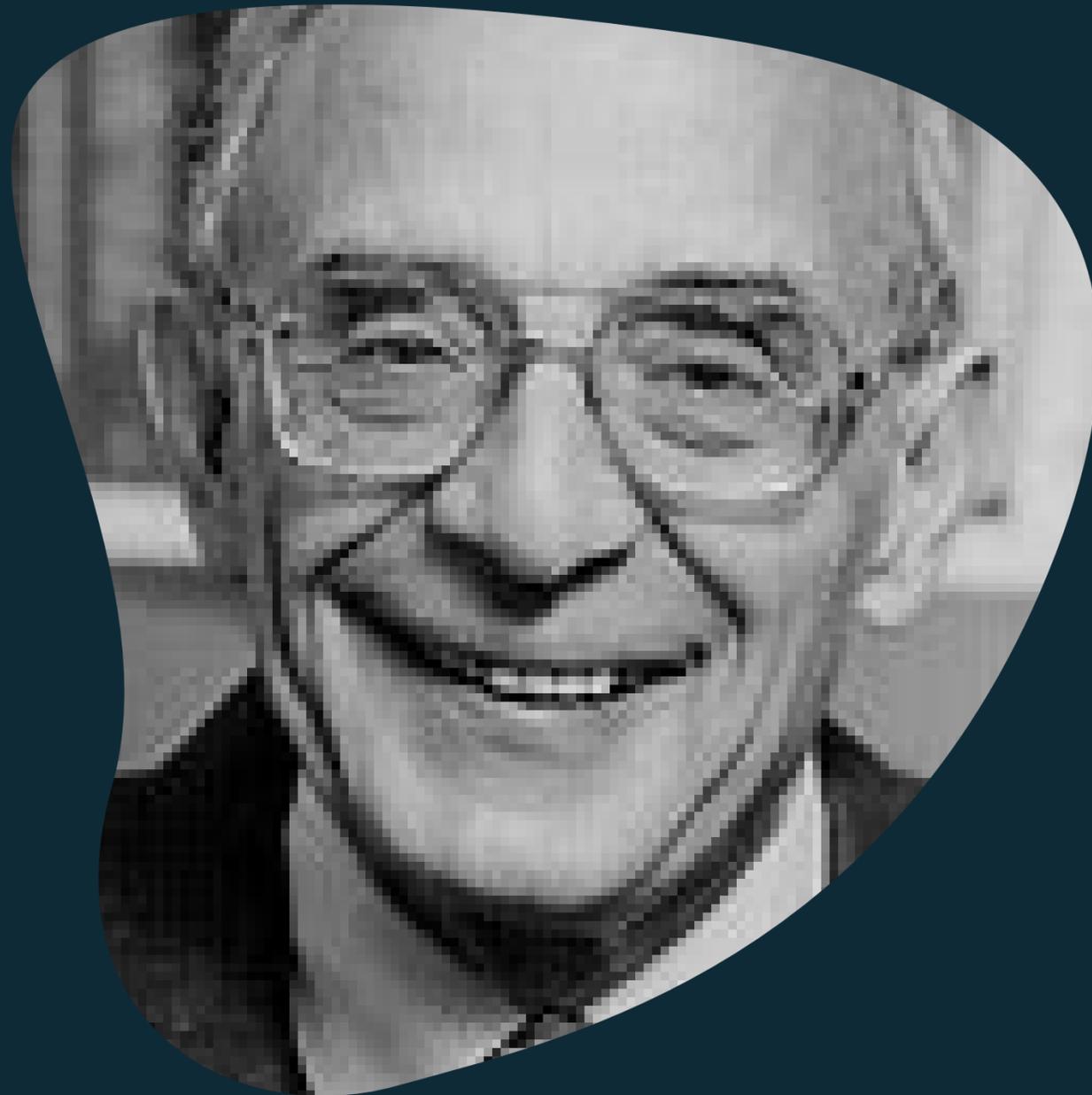
MODELO DE CONTINGENCIA (FIEDLER)

---



MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD

---



## MODELO DE CONTINGENCIA

Establece que el estilo de liderazgo más eficaz ante una determinada situación depende de las características del líder y el control situacional.

# CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

- Desarrolla una herramienta para medir la motivación del líder.
- Descripción del colega menos preferido (CMP) mediante determinados atributos .
- CMP: Suma valor asignado a cada variable/16
- CMP alto: valora relaciones positivas con otras personas y buen clima de grupo
- CMP bajo: enfocado en las tareas.

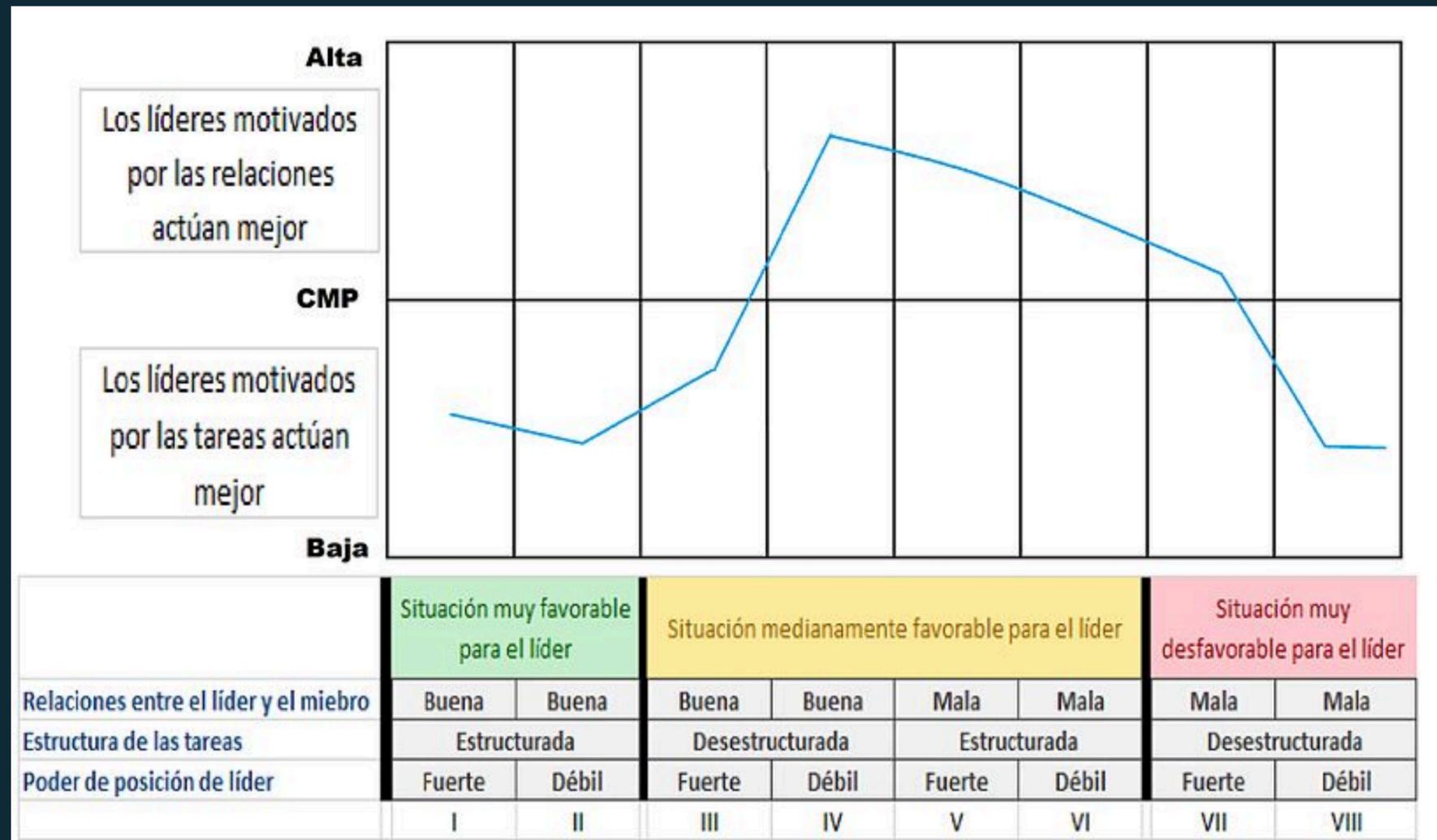
# CONTROL SITUACIONAL

## FACTORES QUE DETERMINAN LA SITUACIÓN

- Estructura de la tarea
- El poder de la posición
- Relación líder – miembro

Agradable:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Desagradable
Amistoso:	8	7	6	5	4	3	2	1	:No Amistoso
Renunente:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Accesible
Diligente:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Frustrante
Apético:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Entusiasta
Tenso:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Relajado
Distante:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Cercano
Frio:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Cordial
Cooperativo:	8	7	6	5	4	3	2	1	:No Cooperativo
Apoyador:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Hostil
Aburrido:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Interesante
Pendenciero:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Armonioso
Seguro de sí mismo:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Titubeante
Eficiente:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Ineficiente
Desalentado:	1	2	3	4	5	6	7	8	:Animoso
Franco:	8	7	6	5	4	3	2	1	:Reservado

De la combinación de estos tres factores surgen ocho tipos de situaciones más o menos favorables para el líder.



Situaciones medianamente favorables



Líderes motivados por las relaciones

Situaciones altamente favorables o desfavorables



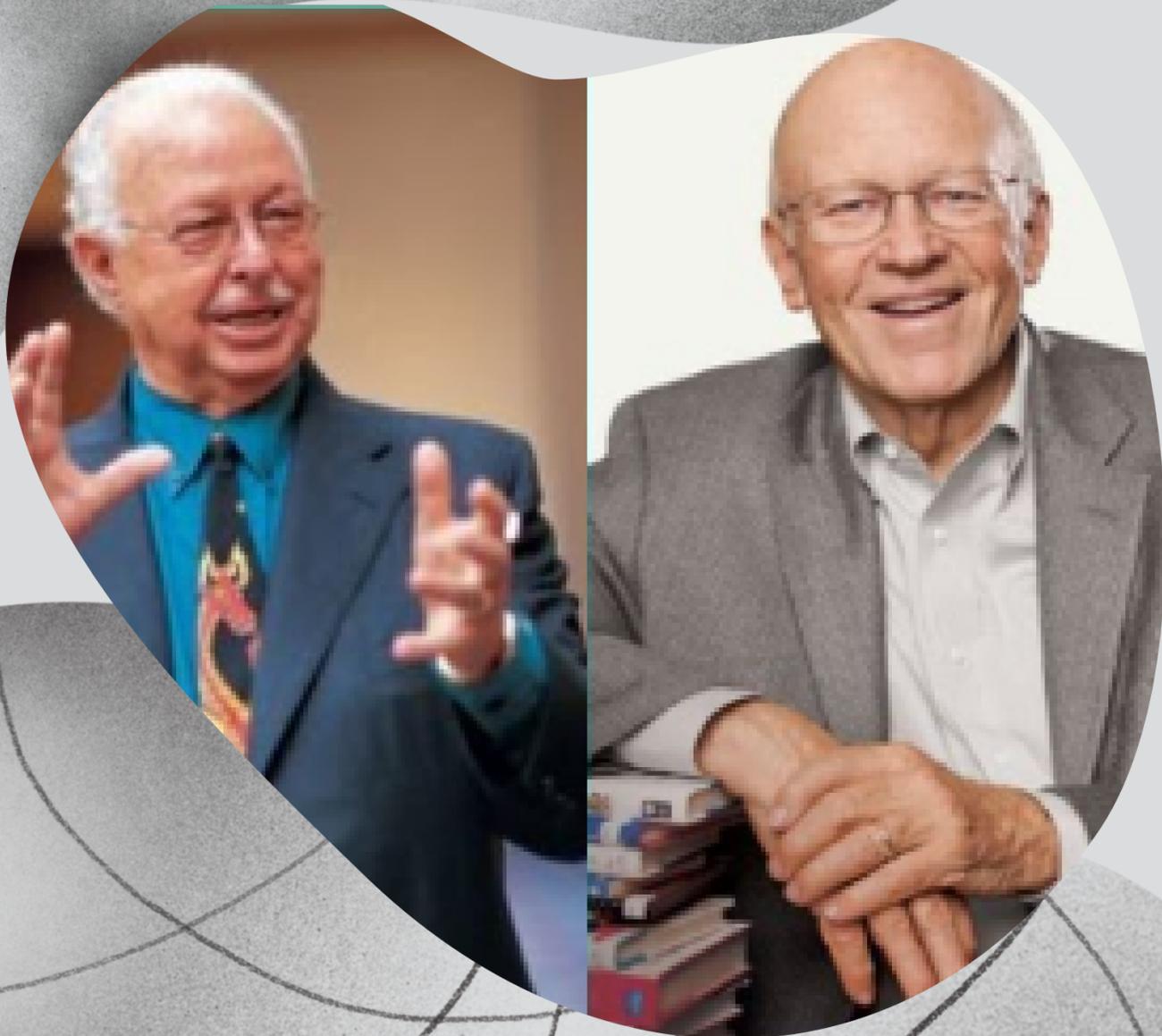
Líderes motivados por la tarea

# MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD

Propone que el responsable de dirigir un grupo varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.

La madurez de los empleados se determina por la combinación de:

- competencia técnica
- interés (motivación, seguridad) respecto a la tarea.



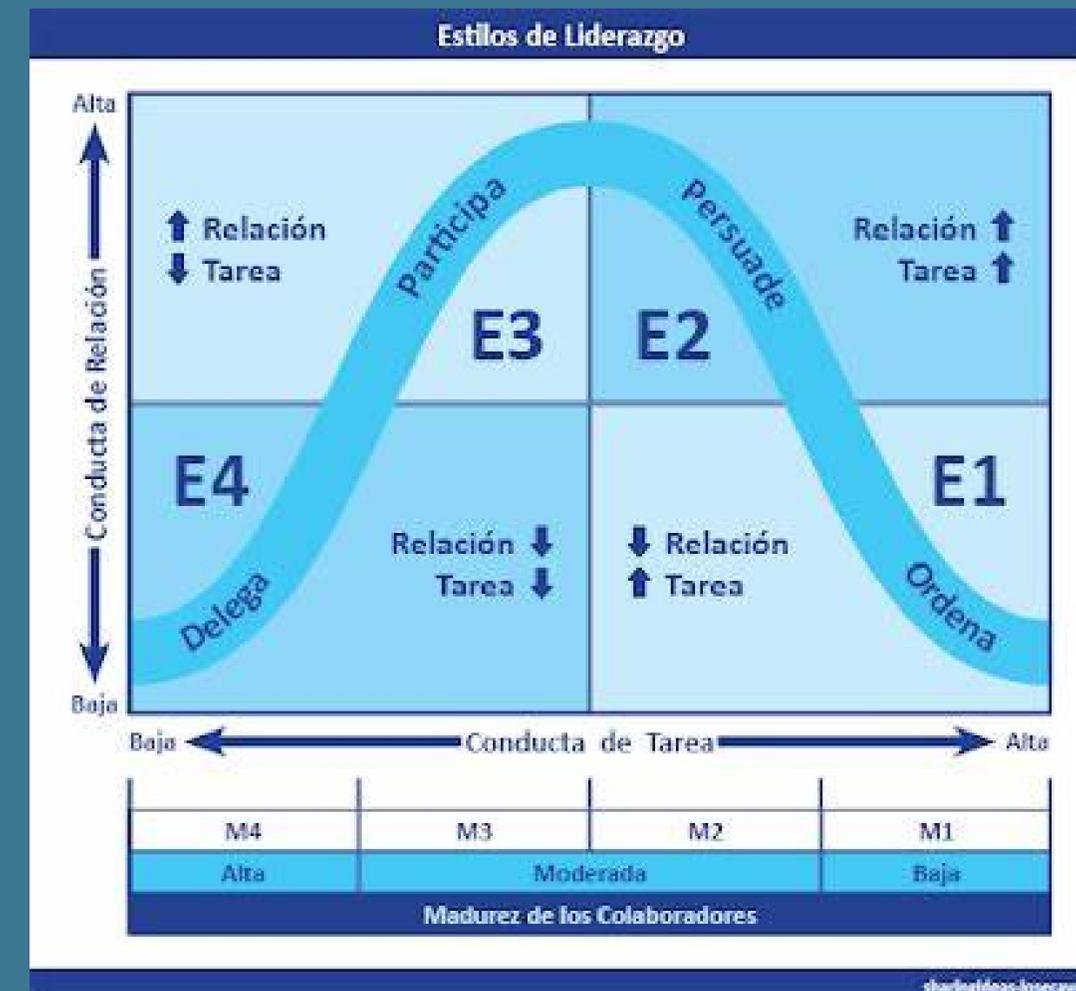
# 2.3

## NIVELES DE DESARROLLO DEL PERSONAL

- M1: No saben y no quieren.
- M2: No saben, pero quieren.
- M3: Saben pero no quieren.
- M4: Saben y quieren



## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO



## 2.4

# ENFOQUE TRANSACCIONAL VS TRANSFORMACIONAL

## ENFOQUE TRANSACCIONAL

---

- ✓ Aplicación de recompensas y sanciones
  - ✓ El líder establece:
    - Los objetivos a alcanzar y las tareas a realizar.
    - Los criterios de evaluación, como las recompensas que pueden alcanzarse en caso de un desempeño positivo, informando de ello a los subordinados.
- 

### 2 TIPOS DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL:

- ✓ Recompensa contingente.
  - ✓ Gestión por excepción: el líder aplica sanciones cuando los colaboradores no muestran el comportamiento deseado.
    - Gestión por excepción activa
    - Gestión por excepción pasiva
-

# ENFOQUE TRANSACCIONAL VS TRANSFORMACIONAL

## ENFOQUE TRANSFORMACIONAL

---

- ✓ Este tipo de liderazgo va más allá de la gestión diaria.
  - ✓ Tiene como objetivo realizara cambios en la empresa que tengan como consecuencia alcanzar mejores resultados.
- 
- ✓ Se promueve la unidad y beneficio común del equipo del trabajo, en lugar del beneficio propio.
  - ✓ Se tiene en cuenta a los miembros del equipo en forma individual para conocer sus capacidades y potenciar sus posibilidades.
  - ✓ Los líderes transformacionales tienen carisma, transmiten seguridad y compromiso con el grupo.
-

# CAP 5 - LIDERAZGO\*

## 5.1 Liderazgo y compromiso

- 5.1.1 Generalidades
- 5.1.2 Enfoque al cliente

## 5.2 Política

- 5.2.1 Política de la calidad
- 5.2.2 Comunicación de la política de la calidad.

## 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades dentro de la organización

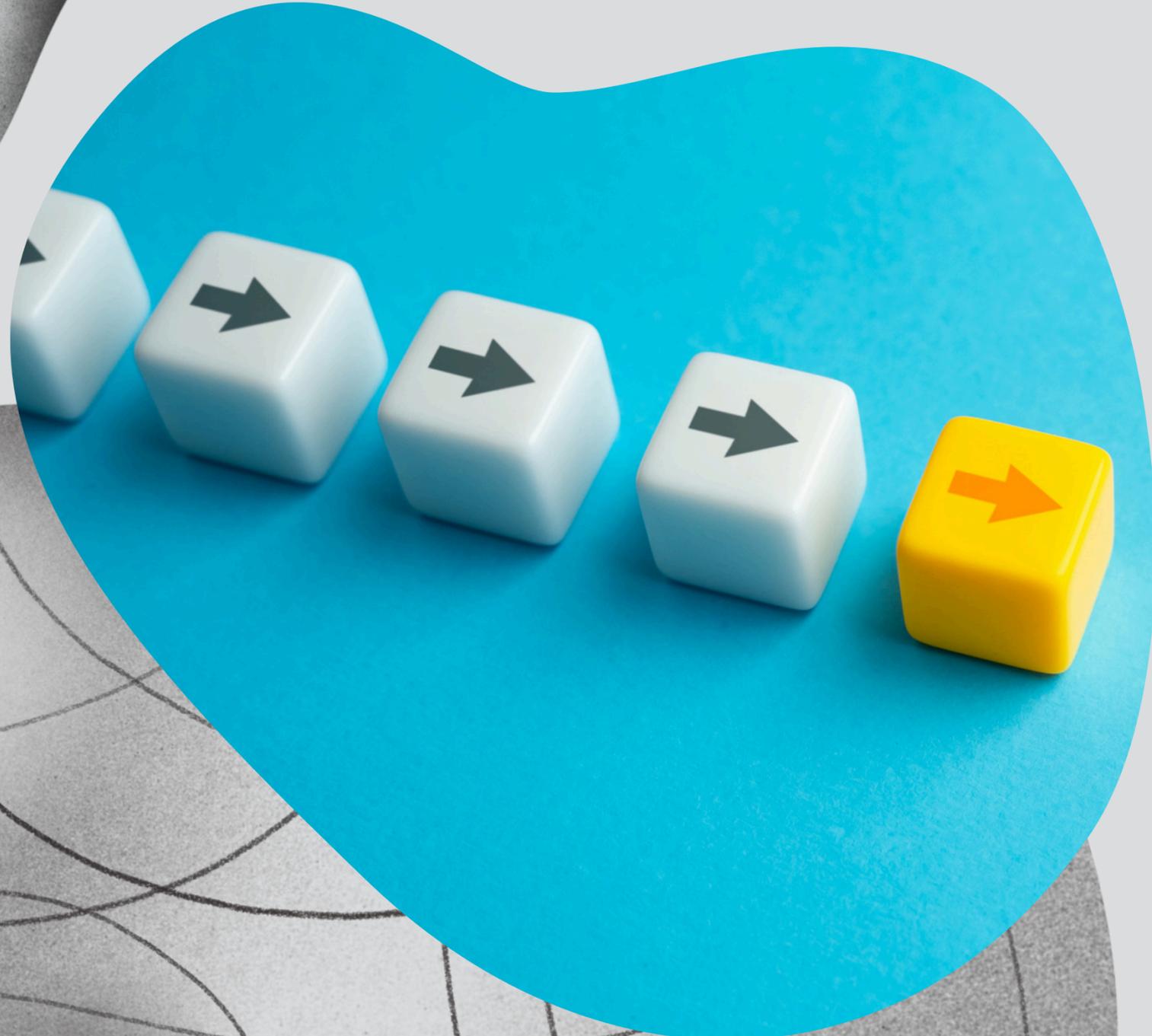
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. (ISO 9001).

# 5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO

## 5.1.1 GENERALIDADES

**La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:**

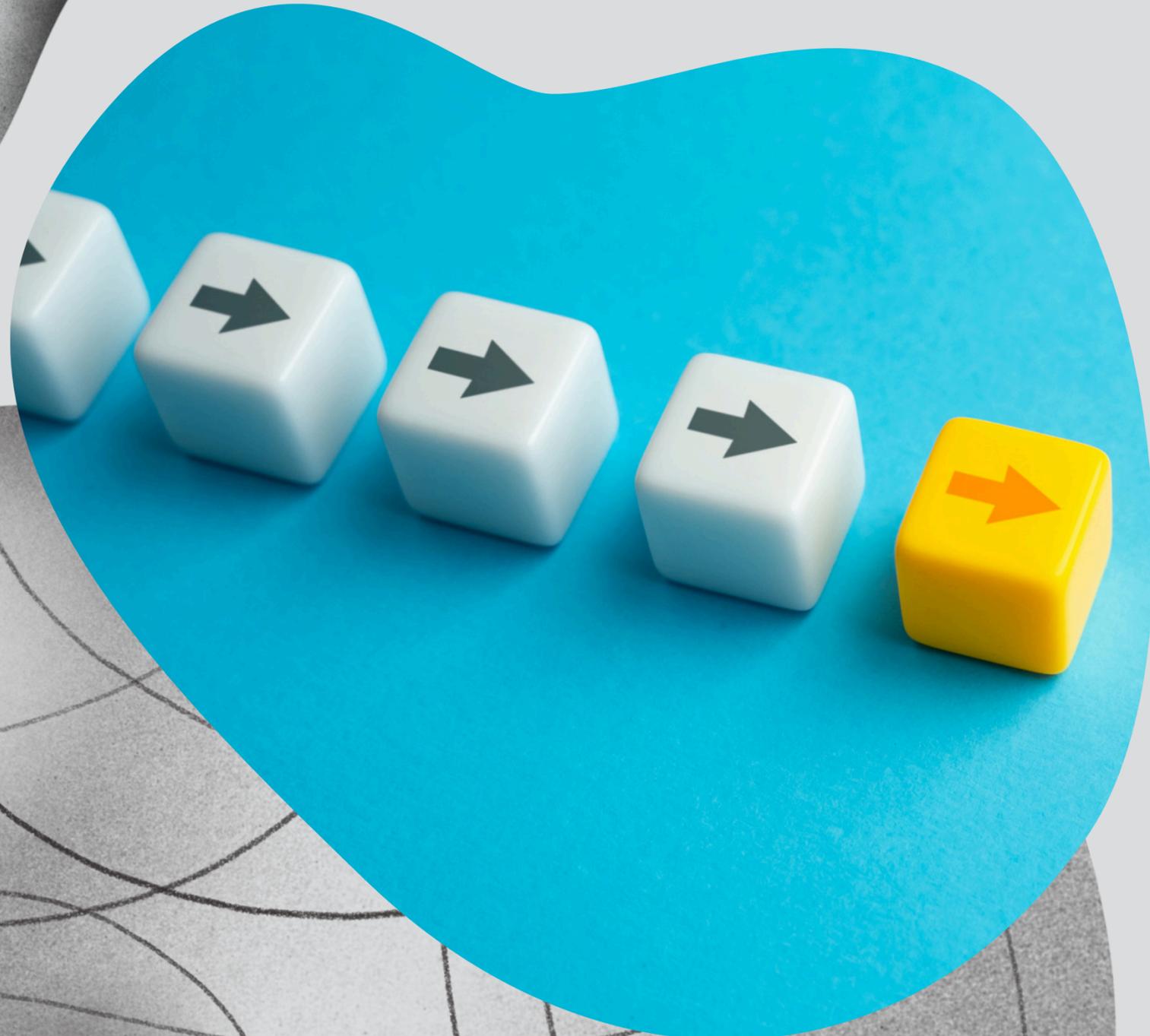
- asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- asegurándose que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;



# 5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO

## 5.1.1 GENERALIDADES

- asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad estén disponibles;
- comunicando la importancia de una gestión de la calidad y eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
- asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- promoviendo la mejora;
- apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.



# 5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO

## 5.1.2 ENFOQUE AL CLIENTE

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose que:

- se determinan, comprenden y cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.



# ETAPAS EN LA PLANIFICACIÓN DEL ENFOQUE AL CLIENTE



# ENUNCIADOS ESTRATÉGICOS - MISIÓN

Es la meta general de la organización. Su razón de ser.

Debería responder preguntas como las siguientes:

- ¿Quiénes somos?. ¿En qué negocio estamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

En su formulación se debería considerar el rol que tendrá la organización con respecto a los siguientes interesados:

- Los clientes.
- Los proveedores.
- Los empleados.
- Los accionistas.
- La sociedad.



# ENUNCIADOS ESTRATÉGICOS - VISIÓN

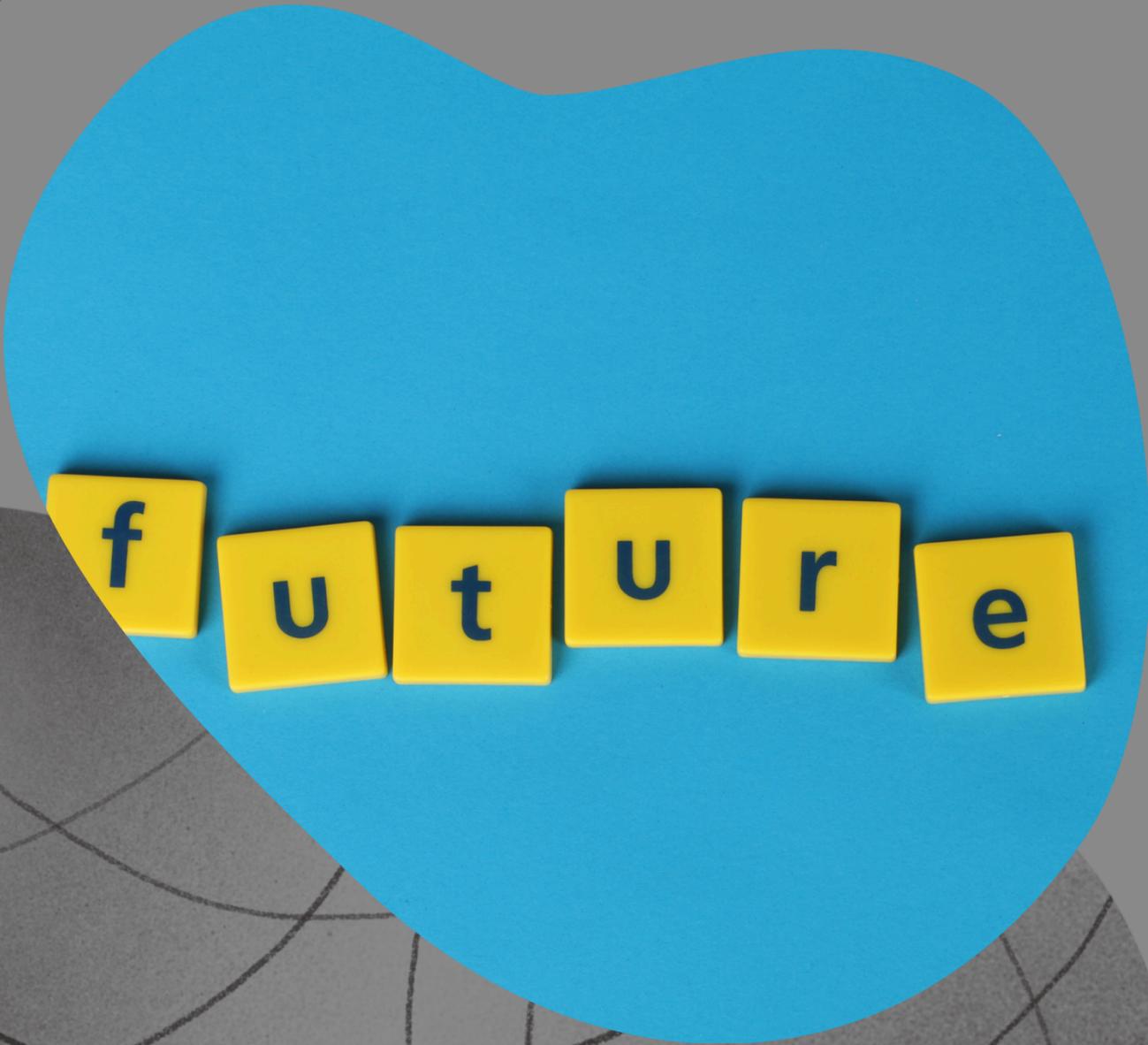
Identifica el norte de la organización. Permite alienar esfuerzos

Responde a las preguntas:

¿Qué queremos ser?.

¿Qué queremos crear en el futuro como organización

HAY QUE PENSARLA EN GRANDE



f u t u r e

# CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA VISIÓN

DEBE SER ORIGINADA POR LOS LÍDERES.

DEBE SER COMPARTIDA Y APOYADA POR TODOS.

DEBE SER AMPLIA Y DETALLADA.

DEBE SER POSITIVA E INSPIRADORA



# ENUNCIADOS ESTRATÉGICOS - POLÍTICA DE LA CALIDAD

Recoge las **orientaciones e intenciones generales** de una organización **concernientes a la calidad**, expresadas formalmente por el más alto nivel de dirección.

**Puede incluir:**

- Los cometidos de la organización.
- El compromiso de la organización hacia la calidad.
- La imagen y la reputación pretendida.
- Los principios y valores.

Debe ser estable, flexible, consistente, clara y simple.



## 5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de calidad que:

- sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
- proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
- incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.



## 5.2 POLÍTICA

### 5.2.2 COMUNICACIÓN DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD



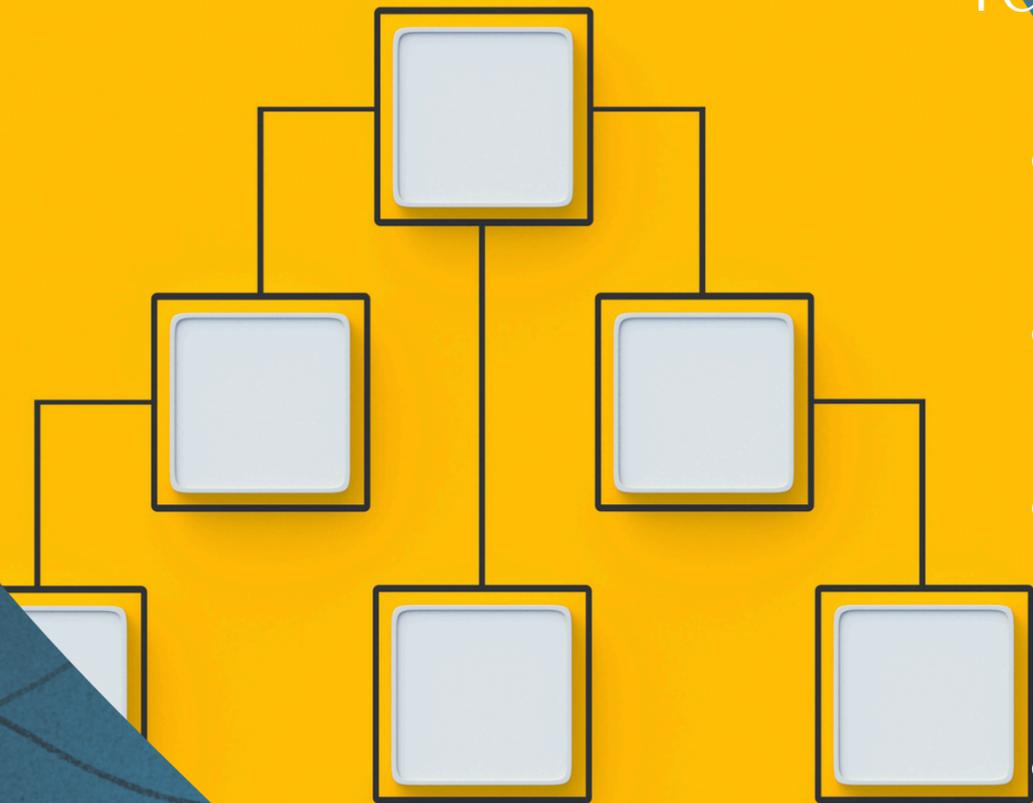
**La política de la calidad debe:**

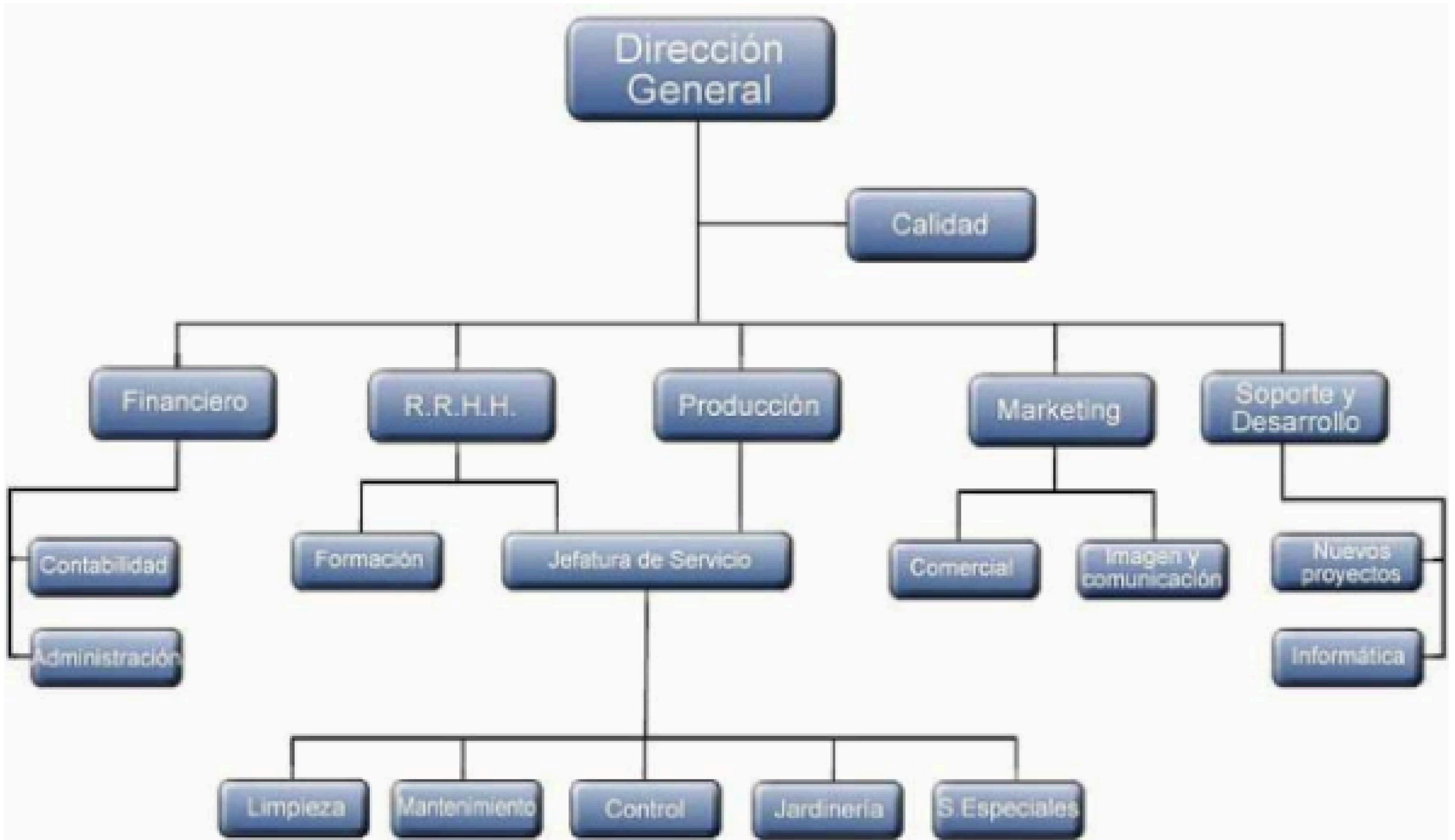
- estar disponible y mantenerse como información documentada;
- comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;
- estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

## 5.3 ROLES, RESPONSABLES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización. Asignar responsabilidad y autoridad para:

- asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;
- asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;
- informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora;
- asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;
- asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGC.





<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
NOMBRE DEL CARGO:		
DEPARTAMENTO/SECTOR:		
OBJETIVO DEL CARGO:		
RELACIONES DE DEPENDENCIA		
Reporta a:	Supervisa a:	
<b>2. RESPONSABILIDADES</b>		
•		
<b>3. TAREAS</b>		
•		
<b>4. NIVEL DE AUTORIDAD</b>		
<b>5. HABILIDADES GENÉRICAS:</b> Habilidades básicas exigidas para cumplir con los requisitos en cualquier cargo		
•		
<b>6. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS PARA EL CARGO</b>		
Educación:		
Formación:		
Habilidades específicas para el cargo:		
Experiencia:		
<b>7. ENTRENAMIENTO REQUERIDO</b>		
<b>8. NIVEL DE RELACIONAMIENTO O CONTACTO</b>		
Frecuencia	Tipo de Contacto con clientes	
	INTERNO	EXTERNO
NINGUNO (No tienen contacto alguno)		
OCASIONAL (Algunas veces durante el mes)		
FRECUENTE (Regularmente pero no diario)		
CONTINUO (Diariamente)		