

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

FACTORES DE LIDERAZGO Y COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

LEADERSHIP FACTORS AND SENIOR MANAGEMENT COMMITMENT TO THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Claudia Paola Abril Garcia
Ingeniera de Sistemas, Profesional universitario
Estudiante aspirante al título de Especialista en Gerencia de Calidad
Bogotá, Colombia.
est.claudia.abril@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

DIRECTOR

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájjar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica de Madrid (España)
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)
Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO DE 2021**

FACTORES DE LIDERAZGO Y COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

LEADERSHIP FACTORS AND SENIOR MANAGEMENT COMMITMENT TO THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Claudia Paola Abril Garcia
Ingeniera de Sistemas, Profesional universitario
Estudiante aspirante al título de Especialista en Gerencia de Calidad
Bogotá, Colombia.
est.claudia.abril@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Diferentes organizaciones colombianas se han preocupado por planificar, diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad – SGC al interior de la compañía, es claro que la implementación de un SGC representa algunos beneficios tanto para la organización como para los clientes, dentro de ellos se rescatan el cumplimiento de normas y estándares internacionales, el enfoque, optimización y control de procesos, aspectos que llevan al logro y cumplimiento de los requisitos y/o necesidades de los clientes. Con base en esto resulta relevante garantizar que los líderes de los procesos y en general la alta dirección se encuentren comprometidos con la cultura de la calidad que un SGC demanda, pues si dentro de la organización existe carencia de liderazgo y compromiso con el sistema de gestión se pueden obstaculizar y/o restar parte de los beneficios ya expuestos. Este artículo busca identificar algunos de los factores que generan ausencia de liderazgo y compromiso de la alta dirección con el SGC y en general con la organización. Se realizaron encuestas a personas con rol de líder de procesos y a personal subordinado, en donde se analizó para cada rol la percepción sobre el grado de influencia de las habilidades blandas de la alta dirección frente al clima laboral, el nivel de conciencia sobre la forma en la que cada uno de los roles hace parte de los procesos que conforman el sistema y que tan importante consideran tener conocimiento del marco estratégico de la organización y el SGC.

Palabras clave: Liderazgo, habilidades blandas, cambio organizacional, compromiso, gestión de procesos, sistema.

ABSTRACT

Different Colombian organizations have been concerned with planning, designing and implementing a Quality Management System - QMS within the company, it is clear that the implementation of a QMS represents some benefits both for the organization and for customers, within them are they rescue the fulfillment of norms and international standards, the focus, optimization and control of processes, aspects that lead to the achievement and fulfillment of customer requirements and / or needs. Based on this it is relevant to ensure that process leaders

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

and senior management in general are committed to the culture of quality that a QMS demands, because if within the organization there is a lack of leadership and commitment to the management system, they can be hindered and / or subtract part of the benefits already exposed. This article seeks to identify some of the factors that generate a lack of leadership and senior management commitment to the QMS and in general to the organization. Surveys were carried out on people with the role of process leader and subordinate personnel, where the perception of the degree of influence of the soft skills of senior management was analyzed for each role in relation to the work environment, the level of awareness about the way in the one that each of the roles is part of the processes that make up the system and how important they consider having knowledge of the strategic framework of the organization and the QMS.

Keywords: Leadership, soft skills, organizational change, commitment, process management, system.

INTRODUCCIÓN

La puesta en marcha de un SGC demanda de la organización la asignación de recurso humano, tecnológico y financiero, razón por la cual desde el primer momento en que se decide la implementación se debe velar por una serie de etapas así: sensibilización, diagnóstico, planeación estratégica, implementación, seguimiento y control, y mejora. La sensibilización es uno de los aspectos más importantes y no en vano es la primera etapa a abordar, no hay nada más difícil que vencer la resistencia al cambio, por tal razón es necesario dedicar el tiempo y esfuerzo que esto demande (González y Arciniegas, 2016, pp.302-303).

Al visualizar la alta dirección como eje central de la organización, basados en la NTC ISO 9000:2015 en su numeral 2.3.2 donde se señala el liderazgo como uno de los principios de la calidad y en la NTC ISO 9001:2015 en la que el numeral 5 trata el tema de liderazgo en el SGC, y si adicionalmente, se considera la sensibilización como la primera etapa para diseñar e implementar el SGC se debe asegurar que a nivel de la alta dirección se cuente con la misma o más sensibilización y responsabilidad con el SGC que los demás colaboradores de las empresas, y de esta manera se genere el compromiso con la cultura de la calidad que el SGC requiere para

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

su buen desempeño y se entienda a los líderes de procesos y la alta dirección como fuente replicadora de este aspecto.

No obstante, en algunas organizaciones se concibe que la calidad es responsabilidad exclusiva de la alta dirección y que los colaboradores están limitados a cumplir con las funciones asignadas. Esta es una visión arcaica que no aplica a la empresa moderna (Cortes, 2017, p. 12), pues los colaboradores también deben estar comprometidos con el SGC y ser conscientes de que su trabajo repercute en la organización y es la alta dirección quien debe infundir este pensamiento en todo el personal y en especial a quienes forman parte del SGC.

En consecuencia, es necesario que cada líder y en general la alta dirección de las organizaciones se comprometan con la participación activa de la planificación, implementación, seguimiento, control y evaluación requerida por el SGC, teniendo en cuenta que la organización debe disponer de una serie de recursos en busca de beneficios tanto económicos como de reconocimiento o posicionamiento en el mercado, y dicho mercado se encuentra sujeto a la globalización, las nuevas tecnologías y los cambios en los hábitos de consumidores.

Es importante resaltar que el SGC permite abordar estos aspectos de manera apropiada, debido al enfoque de la NTC ISO 9001:2015 a la satisfacción del cliente, la mejora y el pensamiento basado en riesgos. Entonces de no obtenerse los beneficios que se logran con la implementación del SGC se puede llegar a percibir como un gasto y no una inversión a mediano y largo plazo.

Por consiguiente, el liderazgo y el compromiso de la alta dirección con el SGC resulta determinante al momento de alcanzar los objetivos tanto del SGC como de la organización en general, de ahí que es imperativo atender a la pregunta ¿Qué factores pueden generar la carencia de liderazgo y compromiso de la alta dirección con el SGC?

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Para el desarrollo del artículo y en la búsqueda de determinar los factores que pueden generar carencia de liderazgo y compromiso de la alta dirección con el SGC se destacan dentro de los más relevantes: en primaria instancia, el restar importancia al desarrollo de habilidades blandas o transversales en los líderes de procesos y la alta dirección, pues es necesario que estas habilidades se entiendan como generadoras de un ambiente laboral sano que contribuyen a incentivar el compromiso y la motivación del personal con el SGC.

En segunda instancia, se identificó la carencia de interés por integrar los procesos y no concebir la organización bajo un enfoque sistémico, aspecto fundamental a la hora de contribuir a la mejora continua, optimización de recursos y la capacidad de abordar riesgos y oportunidades.

Y finalmente, la falta de interés por conocer y entender el que hacer de la organización y su contexto tanto interno como externo, incluyendo el marco estratégico de la organización, la política y los objetivos, así como el conocimiento del SGC por parte de los líderes y la alta dirección pues esto genera credibilidad y confianza en los clientes y las partes interesadas, asimismo, incentiva la fidelización de dichas partes interesadas con la organización, es de rescatar que los líderes y la alta dirección juegan un papel fundamental para la organización y el SGC cuando se entiende que son el pilar de la sensibilización y los responsables de la toma de decisiones.

Dicho esto, se puede determinar como la confianza en el SGC y la organización influye de manera directa en la perdurabilidad de los mismos, siendo necesario entender la confianza como la garantía que permite gestionar el riesgo en nuestras relaciones con los demás, y que actúa como mecanismo para la toma de decisiones pues el hecho de confiar implica vulnerabilidad a las acciones de otros por el hecho de compartir una relación (Evans, 2017).

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

El presente artículo se estructuró de la siguiente manera: en el título de introducción se relacionaron los antecedentes del tema, enfocando al lector en la importancia del papel que tienen los líderes y la alta dirección en el SGC y de igual manera en la organización, para finalmente plantear la pregunta problema, en el título de materiales y métodos se expuso de manera detallada el marco teórico relacionado con las consultas bibliográficas que respaldan la investigación y fundamentan los factores relacionados como causantes de generar carencia de liderazgo y compromiso de la alta dirección con el SGC y la organización.

Luego, en el título de resultados y discusión se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas a líderes de procesos y subordinados, en las que se buscó conocer la percepción sobre la influencia de las habilidades blandas en la alta dirección y los líderes frente al clima laboral y el bienestar de sus colaboradores, determinar la posición desde cada rol del grado de impacto que consideran que tiene el desarrollo de los procesos a cargo en el SGC y en la organización, y reconocer tanto líderes y subordinados que tanta importancia dan al conocimiento del SGC y el marco estratégico de la organización, así como la percepción de los colaboradores de la intención y el compromiso de los líderes y la alta dirección en socializar y concientizar al personal de la necesidad del conocer el SGC y marco estratégico de la organización. Finalmente se dio espacio a las conclusiones en las que se determinó el cumplimiento de los objetivos planteados.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para dar respuesta a la pregunta problema planteada, sobre ¿Qué factores pueden generar la carencia de liderazgo y compromiso de la alta dirección con el SGC? inicialmente se efectuó una revisión bibliográfica mediante el uso de palabras claves asociadas al liderazgo, procesos y

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

habilidades blandas o soft skills, esta revisión aportó en la identificación de algunos factores que generan ausencia de liderazgo y compromiso de la alta dirección con el SGC y la organización.

Posteriormente, se aplicaron encuestas a líderes de procesos que tienen a su cargo personal subordinado en donde se identificó el nivel de importancia que dan al manejo de las habilidades blandas, así como la influencia de estas habilidades en el desarrollo personal de los colaboradores y el grado de compromiso que se genera a partir de estas con el SGC y la organización, la percepción de la organización como un conjunto de procesos que hacen parte de un sistema en la que hay una relación de causa y efecto entre las partes que lo conforman y finalmente a partir de los conocimientos relacionados con el SGC y la organización el grado de compromiso y la importancia de socializar y sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de este aspecto.

De igual manera se aplicaron encuestas al personal subordinado en donde se determinó la influencia del clima laboral a partir de las habilidades blandas de los líderes, definiendo cuál de ellas consideran más relevantes en un ambiente de trabajo, el reconocerse como parte de un sistema y responsable de procesos y finalmente si consideran necesario que los líderes y la alta dirección tengan sentido de pertenencia y conozcan plenamente el SGC y en general la organización.

El conocer e identificar estos puntos de vista pretendió establecer las habilidades blandas fundamentales en los líderes de procesos y en general en la alta dirección para generar un buen clima laboral, la importancia de entender la organización como un sistema con procesos que se interrelacionan y tienen una causa y efecto, y finalmente la necesidad del pleno conocimiento del plan estratégico y contexto interno y externo, y el SGC de la organización como fuente de credibilidad y confianza en el SGC y en general en la organización.

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Considerando lo anterior, en la investigación de las referencias bibliográficas inicialmente se buscó entender el impacto que tienen los líderes y para el caso de estudio la alta dirección en el SGC y en general en la organización, Según (Bernal y Sierra, 2017, p. 293) los líderes deben ser personas al servicio de sus colaboradores, estar atentos a apoyarlos y estimular el desarrollo de sus habilidades. Bajo estas consideraciones se espera que las organizaciones sean más efectivas y el personal confíe en el compromiso de los líderes y la alta dirección.

Después de entender el papel que juegan los líderes y la alta dirección en el SGC y en la organización, se seleccionó como primer factor de liderazgo el desarrollo de las habilidades con las que deben contar en la organización. Dentro de las habilidades gerenciales se encuentran relacionadas las habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades para la toma de decisiones.

Al definir las habilidades interpersonales se entienden como la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos (Lussier y Achua, 2016), de acá la importancia en el plano organizacional del desarrollo de habilidades blandas o soft skills. Según Arroyo (2017) son la que hoy, hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro. Son a su vez, las que realmente agregan valor a una organización.

Por esto, se hace necesario que entre las personas que hacen parte del SGC y en general en la organización se tenga un buen clima laboral, ya que de no contar con este factor se puede generar en los colaboradores de la organización desatención en las responsabilidades asignadas y pérdida de autoridad de los líderes de procesos inherentes al SGC y en la organización misma, por ende no resultaría extraño que el proceso de seguimiento, medición y control de procesos se realice de manera inadecuada sin identificar los factores realmente determinantes que estén afectando o representen un riesgo para el SGC y de igual forma para la organización.

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

La NTC ISO 9001:2015 en su numeral 9.1 establece los requisitos de seguimiento, medición, análisis y evaluación y en el numeral 9.3 la revisión por la dirección, de ahí que estos aspectos son requisitos a cumplir en el SGC pues en los casos en los cuales la alta dirección no cuenta con información oportuna, completa y de calidad para la toma de decisiones, diseño, planeación e implementación de estrategias no serán eficaces al momento de establecer la mejora continua y destinar los recursos necesarios al SGC.

El segundo factor que se indagó, es la necesidad de entender por parte de los líderes de procesos y la alta dirección a la organización como un sistema en donde los elementos claves son los procesos que se encuentran interrelacionados y a su vez son independientes, que buscan cumplir una serie de objetivos en común, basados en la misión, la visión, las estrategias, las políticas tanto de la organización como las del SGC. Dentro de la organización y el SGC todos los procesos deben añadir un valor al transformar las entradas en un resultado ya sea porque la salida actúa como entrada de otro proceso o el producto y/o servicio destinado al cliente que debe cumplir con unas características concretas para los dos casos (Pardo, 2018).

En los diferentes procesos a los que hay lugar en los SGC las personas que intervienen desarrollan actividades de las cuales se hacen responsables siendo entonces necesario que los roles, responsabilidades y autoridades se encuentran claramente definidas. Como se puede observar los procesos son la columna vertebral de los SGC razón por la cual se habla del enfoque a procesos, y de allí la necesidad de visualizar e identificar los problemas o fallas en cualquiera de los procesos del SGC, para diagnosticar el origen de los problemas que se puedan presentar en los diferentes procesos, hay que adaptar un enfoque sistémico en vez de una perspectiva centrada en un solo proceso y el líder individual de este (McCauley & Fick-Cooper, 2018).

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Si bien es cierto que la alta dirección se encuentra clasificada dentro de los procesos estratégicos o gerenciales, si no se concibe el SGC y la organización con un enfoque a procesos en donde se identifican y se gestionan de manera eficaz y eficiente no se pueden tener las salidas deseadas y esperadas.

De acuerdo a la NTC ISO 9001:2015 del (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], 2015) se relaciona que el pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de calidad se desvíen de los resultados planificados; por consiguiente, si el líder no concibe la organización como un sistema y carece de un enfoque en procesos en donde hay una relación directa o indirecta de causa y efecto, se tiende a entorpecer los procesos de mejora, perder la continuidad del negocio y reducir la capacidad de anticiparse y abordar riesgos y oportunidades. Al mismo tiempo, según la NTC ISO 9000:2015 del (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], 2015) dentro del numeral 2.3.4 relaciona como principio de la calidad el enfoque a procesos y en el 2.3.5 la mejora, de este modo se pueden determinar que la falta de esta visión por parte de los líderes y la alta dirección reflejan carencia de compromiso con el SGC.

En algunas ocasiones las dificultades en el óptimo desarrollo de los procesos se centran en la falta de comunicación o comunicación inadecuada con otros procesos, una visión no compartida que puede desencadenar la repetición de algunas actividades y el mal uso de recursos pues se entiende que los recursos se encuentran asignados a las áreas de la organización y no a los procesos y el escaso enfoque al cliente, tanto interno como externo. Según Pardo (2018) el apoyo de la dirección es un elemento primordial para conseguir el éxito de cualquier iniciativa en las organizaciones, y son ellos los encargados de replicar, apoyar e implicarse en la gestión de

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

procesos para transmitir la importancia con firmeza y entusiasmo, de aquí la necesidad de que líderes de procesos y alta dirección se comprometan a concientizar a todos los colaboradores que forman parte de un sistema y que el desempeño del proceso o procesos a cargo afecta directa o indirectamente lo demás procesos del sistema

Finalmente, el último factor que se investigó fue la importancia que tiene para el SGC y en general para la organización que los líderes y la alta dirección conozcan de manera detallada y minuciosa el SGC y el que hacer de la organización desde su contexto interno y externo. Según (Münch, 2018) un análisis estratégico consiste en la evaluación del entorno interno y externo de la organización, los líderes y la alta dirección deben tener la capacidad de realizar dicho análisis con el fin de seleccionar y aplicar técnicas administrativas y de gestión de acuerdo a la situación de la organización.

También se debe considerar que los directivos por el estatus que poseen dentro de la organización tienen fácil acceso a toda o casi toda la información (Pautt, 2016), tanto la relacionada con el SGC y la organización en general y es por esto que en uso de esas facultades deben estar al tanto de los procesos, recursos, necesidades y expectativas de las partes interesadas y en general el contexto de la organización, para generar un alto grado de confianza y credibilidad por parte de clientes, proveedores y demás partes interesadas.

Ahora bien, los líderes y la alta dirección al tener acceso a un gran volumen de información ya sea verbal o escrita tienen la responsabilidad de depurarla y evaluarla de tal forma que se demuestre por parte de ellos una administración estratégica. De acuerdo a lo planteado por (Münch, 2018) la finalidad de la administración estrategia es lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia, calidad y competitividad por lo que este enfoque resulta provechoso a la hora de tomar decisiones relacionadas con el SGC.

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

La falta de interés de los líderes y de la alta dirección por entender el SGC nubla su visión para tomar decisiones que aporten a cumplir con las políticas, objetivos y estrategias de calidad del SGC. Si este factor se evalúa en relación al impacto en los clientes y partes interesadas puede llevar a la ausencia de credibilidad y confianza en el SGC de la organización, generando una menor fidelización de clientes y un número de proveedores interesados en establecer negociaciones sustancialmente menor.

Ahondando en los tipos de confianza, se encuentra la confianza interpersonal se trata de definir en quien o quienes podemos confiar en espera de que se cumplan con las expectativas mediante sus acciones y considerando que hay interacción entre sí, y la confianza en el sistema para el caso de estudio se aplica directamente a la organización y el SGC en sí. Un nivel de confianza bajo ya sea en el individuo, el SGC o la organización representa un precio alto para el SGC y la organización pues afecta la productividad e imposibilita obtener buenos resultado (Evans, 2017).

A partir del anterior análisis, frente a los factores que determinan ausencia de liderazgo y compromiso con el SGC se logra precisar el nivel de influencia que tienen los líderes de procesos y la alta dirección con sus colaboradores, el SGC y la organización para alcanzar los objetivos propuestos, enfocarse en la mejor continua, satisfacción al cliente y la perdurabilidad del negocio. Igualmente se identificaron los aspectos negativos que traen al SGC y a la organización la ausencia de habilidades blandas en la alta dirección, el desinterés por integrar los procesos del SGC y en general de la organización, y la falta de conocimiento del SGC y el contexto de la organización por parte de la alta dirección y líderes de procesos.

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tomando como base la pregunta planteada ¿Qué factores pueden generar la carencia de liderazgo y compromiso de la alta dirección con el SGC? y según la bibliografía consultada, se aplicaron encuestas a líderes de diferentes procesos y a colaboradores de una entidad estatal, con el objetivo de obtener información relevante que permita conocer la percepción de los líderes frente al compromiso que por sus cargos demandan con el SGC y la organización.

En relación a la encuesta aplicada a los colaboradores o subordinados, el objetivo trazado fue conocer la percepción sobre el clima laboral partiendo de las habilidades blandas de los líderes y la alta dirección, determinar el grado de conciencia que hay sobre los efectos en otros procesos partiendo del desarrollo de sus responsabilidades, y finalmente la necesidad de que el líder y la alta dirección conozca el SGC y la organización, de igual manera se buscó saber si perciben por parte de los líderes el compromiso de concientizar al personal de la importancia de conocer el contexto de la organización y el SGC.

Como instrumento de recolección de información se utilizaron dos cuestionarios de acuerdo al rol en la organización así: Aspecto del liderazgo – Líderes y Aspecto del liderazgo – Colaboradores, se aplicaron en línea con la herramienta google forms, para cada rol se plantearon preguntas selección múltiple así como preguntas abiertas en las que se pidió justificar la respuesta para entender el porqué del nivel de percepción.

Es de precisar que se buscó con estas encuestas indagar los tres aspectos que se han determinado como esenciales para demostrar compromiso y liderazgo con el SGC y la organización, así entonces en la encuesta que se aplicó a los líderes se buscó identificar la importancia que dan al implementar habilidades blandas y determinar en una escala de 1 a 5 de las habilidades listadas en la encuesta cuales consideran más relevantes dentro de su rol, el

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

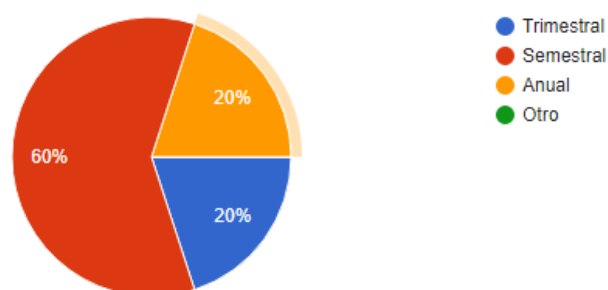
impacto que tiene las acciones y los resultados de los procesos a su cargo frente al SGC y otros procesos, como el compromiso que tienen frente a la necesidad de concientizar al personal que forman parte de un sistema interrelacionado, y finalmente el grado de importancia que los líderes dan a la necesidad de conocer el marco estratégico de la organización y el SGC.

Al analizar las respuestas de los líderes de procesos, se identificó que el 60% de los líderes consideran muy importante desde su rol conocer e implementar habilidades blandas y el 40% restante lo considera importante. Frente a la frecuencia que consideran pertinente tomar capacitaciones asociadas con el tema y que sean dirigidas por la alta dirección como se puede ver en la Figura 1, se obtuvo que el 60% considera que se deben realizar semestralmente mientras que el otro 40 % se divide en el 20% anual y el otro 20% trimestral.

Figura 1

Frecuencia de capacitaciones para los líderes en habilidades blandas

¿Con que frecuencia considera necesario que se programen capacitaciones en habilidades blandas por parte de la alta dirección ?



Finalmente para este aspecto se listaron cinco habilidades blandas así empatía, facilidad de comunicación, escucha activa, resolución de conflictos y la capacidad de tomar decisiones; y asignaron desde su punto de vista una puntuación de la más a la menos importante en su rol como líder. Cabe resaltar que la puntuación más baja que se asignó fue la de 2 y los resultados muestran que la habilidad con mayor importancia para los líderes es la capacidad para tomar

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

decisiones, en su orden continua la resolución de conflictos y escucha activa, seguida de facilidad de comunicación y finalmente la empatía. En la pregunta abierta sobre alguna otra habilidad que consideren esencial para su perfil se relacionó de manera recurrente el trabajo en equipo.

Es importante entender el concepto de las habilidades listadas dentro de la encuesta, la empatía entonces se define como la intención de comprender los sentimientos y emociones de los demás, el entender cómo se siente el otro individuo.

Ahora bien, la comunicación ofrece una oportunidad de confianza para que un líder reciba o transmita información. Según (Hellriegel et al., 2017) la comunicación efectiva es la base que sustenta la efectividad de la administración y por este mismo volumen de información la alta dirección y los líderes deben establecer el orden de prioridad a los mensajes que requiere atención inmediata, esto con el fin de regular el flujo de información y posteriormente realizar retroalimentación mediante un lenguaje sencillo, cabe resaltar que como líder debe tener la habilidad de comunicarse mediante el lenguaje no verbal de manera adecuada.

Según (Hoppe, 2017) la escucha activa es la voluntad y la capacidad de una persona de escuchar y comprender, al desarrollar esta habilidad los líderes se convierten en oyentes más efectivos capaces de conseguir más información que a su vez puede resultar clave para la toma de decisiones e implementación de estrategias. Se debe tener en cuenta que la escucha activa no es un elemento opcional del liderazgo pues es un componente fundamental de las tareas que enfrentan los líderes actualmente.

Por otra parte los líderes de procesos y la alta dirección deben intervenir para la resolución de conflictos, algunos se basan en la asertividad y la cooperación, este tipo de líderes consideran que el mejor enfoque es que cada parte haga algo para ganar un poco de valor

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

permitiendo la victoria parcial, los líderes colaborativos buscan satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés y los líderes éticos se comprometen a tomar decisiones éticas para determinar cuándo es asertivo comprometerse, ser complaciente o evitar el conflicto. Las organizaciones deben tener cuidado de no contar con líderes dispuestos a ganar aun en contra de los valores éticos el bienestar de la empresa (Ferrel, 2017).

Según (González, 2017) se debe tener claro que un conflicto individual en el contexto laboral puede volverse colectivo, de allí la necesidad de que los líderes y la alta dirección actúen como mediadores en busca de afrontar el problema con equidad, aceptación, respeto mutuo y aprendizaje.

Finalmente al revisar el tema de toma de decisiones, esta habilidad consiste en elegir una alternativa entre varias y su enfoque racional, dentro del contexto se supone que los líderes y la alta dirección toman decisiones lógicas y de forma objetiva, para lograr los resultados deseados y se pueden generar con base en la frecuencia y las evidencias pero también los líderes y la alta dirección debe atender a la intuición y la ética (Griffin et al., 2020)

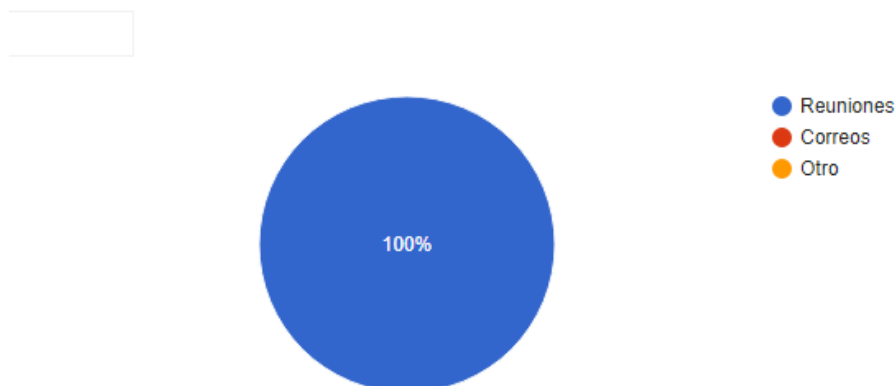
En el segundo aspecto que se analizó fue la conciencia que tienen los líderes frente a la frecuencia en la que considera que las acciones y resultados que se generan en los procesos a su cargo pueden impactar otros procesos, solo el 60% considera que afecta siempre y el restante 40% considera que casi siempre. Sin embargo, resulta inquietante ver como solo el 80% de los líderes encuestados se encargan de concientizar a sus colaboradores que el proceso o procesos en los que participan forman parte de un sistema y su desempeño tiene causa y efecto sobre el SGC y la organización. Asimismo como se muestra en la Figura 2, los líderes que realizan la actividad de concientización y sensibilización a sus colaboradores el 100% lo realizan mediante reuniones.

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Figura 2

Herramientas de concientización utilizada por los líderes

¿Mediante que herramientas realiza la concientización al personal a cargo?



Es predominante para esta organización que en primer lugar, sea el 100% de los líderes de proceso y la alta dirección los que tengan el compromiso de concientizar a sus subordinados y colaboradores que forman parte de un proceso y que siempre los resultados obtenidos van a afectar los demás procesos, tanto los del SGC como los de la organización en sí. Y en segundo lugar deben innovar en la manera de generar mecanismos de sensibilización, saliéndose de las tradicionales reuniones que pueden ser tediosas y hacer que el tema se vea como una carga extra laboral.

Como último aspecto encuestado es necesario destacar que el 60% de los líderes encuestados respondió que considera muy importante conocer plenamente el marco estratégico de la organización y el 40% restante lo considera importante, al comparar esta pregunta con el nivel de importancia que dan al conocer plenamente el SGC llama la atención que el 80% lo considera muy importante frente al 20% que lo considera importante.

Según esta información los líderes son conscientes de la necesidad de conocer tanto el marco estratégico (misión, visión, políticas, estrategias, cultura organizacional) de la organización como el SGC, pero es imperante que los líderes de los procesos y la alta dirección

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

comprendan que se debe partir de entender el contexto interno y externo de la organización para con base en esta información entender el SGC, no se debe dejar de lado que la política de calidad y los objetivos de calidad se determinan de manera armónica con la misión, visión, objetivos, políticas y los valores de la organización en sí.

Aun cuando los líderes de procesos son conscientes de la importancia de conocer el marco estratégico de la organización y el SGC, frente a la pregunta si consideran tener pleno conocimiento del marco estratégico, el contexto de la organización y del SGC, se registró que el 60% de los líderes si tiene conocimiento pleno y el restante 40% respondió no tener pleno conocimiento. Nuevamente se identifica en esta organización la falta de compromiso por parte de los líderes de tener pleno conocimiento del SGC y el contexto de la organización; sin embargo, dentro de las propuestas para reforzar estos conocimientos plantearon la de asistir a capacitaciones y actividades propuestas en las que se profundice en estos temas, es prudente entonces recordar que este aspecto permite a una organización generar credibilidad y confianza de las partes interesadas e incentivar la fidelización de los clientes y de allí la importancia de reforzar estos aspectos en los líderes de procesos y la alta dirección.

En el análisis de la información suministrada por los colaboradores o subordinados se indagó en primer lugar sobre las habilidades blandas, en la pregunta si considera que el clima laboral que se logre a través del desarrollo de las habilidades blandas de los líderes y la alta dirección influye en la productividad y los resultados de los procesos en los que participan, el 66.7% de los colaboradores encuestados está totalmente de acuerdo mientras que el 33.3% está de acuerdo, y en las respuestas abiertas se aclaró que un buen clima laboral genera mayor seguridad en los empleados esto asociado a la motivación, sentido de pertenencia, compromiso y

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

agrado en el cumplimiento de las funciones, situaciones que se reflejan en productividad dejando de lado factores como el tedio y el aburrimiento.

Es necesario entonces entender la definición de buen clima laboral o satisfacción laboral, y estos conceptos se han definido como la actitud personal favorable que se adopta ante el trabajo. La satisfacción laboral se encuentra relacionada con los pensamientos, los juicios apreciativos y las intenciones, este concepto va directamente ligado a la antigüedad pues se incrementa la satisfacción, la dependencia y el agrado sentimental que el trabajo produce en las personas. Por lo general las personas que trabajan a satisfacción gozan de mejor salud, tienen mayor inclinación a participar en actividades deportivas, religiosas, culturales, educativas, etc. y por ende tienen un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización (Ortega, 2017).

En cuanto a la puntuación dada a las habilidades blandas de la empatía, la facilidad de comunicación, escucha activa, la resolución de conflictos y la capacidad de tomar decisiones, la habilidad con mayor puntuación fue la habilidad de tomar decisiones, entonces comparando la información obtenida tanto para líderes de procesos como para los colaboradores esta es la habilidad con mayor importancia e influencia en los líderes y que afecta a subordinados.

Siguiendo el orden de importancia que dieron los colaboradores encuestados se tiene la habilidad de la escucha activa y la empatía, y finalmente la facilidad de comunicación y la resolución de conflictos, es importante ver como para los colaboradores la empatía es una habilidad esencial en los líderes mientras que para los líderes esta habilidad ocupa la última posición. Es necesario entonces que en esta organización los líderes empiecen a ponerse un poco más en los zapatos de sus colaboradores para identificar posibles fallas a nivel del SGC y de la organización.

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

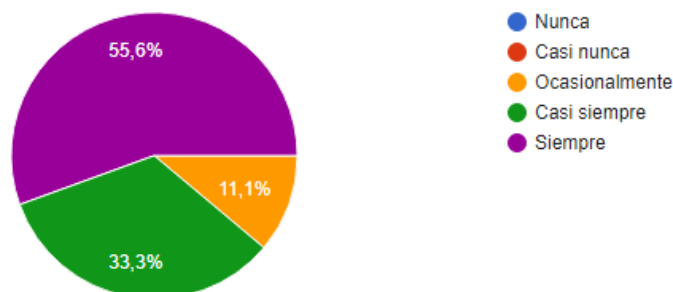
De manera abierta tanto líderes como subordinados manifestaron la importancia de que los líderes y la alta dirección desarrollen e implemente la habilidad del trabajo en equipo como habilidades esenciales en un líder. Según (Chiavenato, 2020) el mundo de los negocios exige cambio, flexibilidad, agilidad e innovación en las organizaciones por lo que en vez de separar las persona en puestos individuales de trabajo los líderes se deben preocupar por formar equipos de producción, pues es con estos equipos que se van a alcanzar los objetivos y a ofrecer los resultados esperados, para nuestro caso del SGC y de la organización en sí. Los líderes de procesos y la alta dirección deben saber cómo escoger su equipo, desarrollar las competencias de cada integrante, entrenarlos, prepararlos, motivarlos y evaluarlos de tal manera que se incremente la excelencia.

Referente a la pregunta de la frecuencia con que considera que las acciones y los resultados que se generen en el desarrollo de los procesos a cargo pueden impactar otros procesos, como se muestra en la Figura 3, solo el 55.6% respondió que siempre, el 33.3% respondió que casi siempre y con preocupación se reflejó que el 11.1% considera que solo afecta ocasionalmente.

Figura 3

Impacto del desarrollo de los procesos a cargo en otros procesos

¿Con que frecuencia considera que las acciones y resultados que se generen en el desarrollo del proceso en el que colabora dentro de la organización, puede impactar otros procesos?



LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Al indagar si existe por parte de los líderes y la alta dirección la preocupación de concientizar a sus colaboradores acerca de los efectos que trae al SGC y a la organización el desarrollo y los resultados de los procesos en los que participa el 44.4% señaló que ocasionalmente, el otro 44.4% que casi siempre y el 11.1% con preocupación respondió que nunca evidencian esta preocupación por parte de los líderes y la alta dirección.

Es inquietante como en esta organización un porcentaje de los colaboradores aún no identifica el SGC y las actividades de la organización como una serie de procesos con causa y efecto, y es allí en donde la alta dirección y los líderes de proceso deben intervenir de tal manera que se concienticen ellos mismos y en general a los colaboradores, que el SGC y la organización actúan como un sistema que interactúa mediante procesos que se interrelacionan con causas y efectos en todo el sistema, y de lograr ese nivel de conciencia en todo el personal se puede aportar al pensamiento basado en riesgos mediante el cual se pueden identificar amenazas y oportunidades, así como lograr un mejor desempeño de procesos y optimización de recursos.

Finalmente, al abordar el aspecto relacionado con la necesidad de que los líderes y alta dirección conozcan el SGC y el contexto de la organización, así como la frecuencia con la que este aspecto influye al momento de alcanzar los objetivos tanto del SGC como de la organización el 66.7% considera que siempre influye, el 22.2% casi siempre y el 11.1% ocasionalmente, de manera abierta la opinión en común se enfocó en que el conocimiento del SGC y la organización por parte de los líderes genera que den una orientación adecuada a las personas a cargo, conduzcan al logro de los objetivos y a la detección temprana de fallas, asimismo les aporta habilidades para generar una visión clara al momento de delegar, controlar, innovar y coordinar funciones y recursos tendientes a conseguir los objetivos teniendo en cuenta que son quienes toman decisiones.

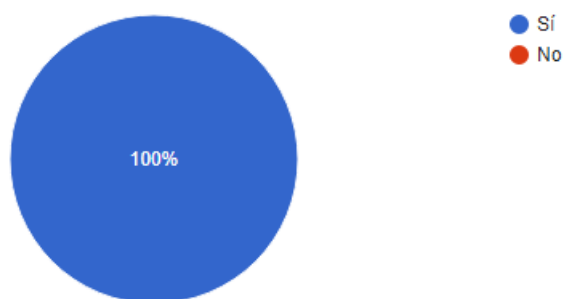
LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Ahora bien al preguntar si dentro del rol de colaborador o subordinado consideran necesario conocer plenamente el SGC y el marco estratégico de la organización, como se evidencia en la Figura 4, el 100% de los encuestado respondió que si lo consideran necesario, justificándolo de acuerdo a sus opiniones por que el conocer el SGC y el marco estratégico aporta elementos para desempeñar de manera eficaz y eficiente las responsabilidades asignadas y optimizar esfuerzos en busca de cumplir los objetivos.

Figura 4

Necesidad de conocer el SGC y el marco estratégico de la organización desde el rol de subordinado

¿ Considera que dentro del rol que desempeña como subordinado en la organización es necesario conocer el marco estratégico y el Sistema de Gestión de Calidad - SGC de la organización?



De manera general con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas se evidencia en esta organización que las habilidades blandas son un factor determinante para demostrar compromiso por parte de los líderes de procesos y la alta dirección, y que los subordinados de igual manera demandan que sus líderes tengan un mínimo de habilidades blandas en pro de un buen ambiente laboral y del estímulo en el compromiso con el SGC y la organización.

Sin embargo, es preocupante como en esta organización los líderes de procesos y la alta dirección entienden el SGC y la organización como un sistema, pero la percepción de los colaboradores es que no todos los líderes se han comprometido con la concientización de este

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

factor; asimismo, la percepción de los colaboradores es que tanto los líderes de procesos como la alta dirección deberían tener plena conciencia de que el SGC y la organización misma es un sistema compuesto por procesos que se interrelacionan y se ven afectados los unos a los otros, según esto es necesario que los líderes y alta dirección se comprometan con este factor y que se planteen estrategias o medios innovadores diferentes a las reuniones para realizar las actividades de sensibilización.

Por último en cuanto la necesidad de que los líderes de procesos y la alta dirección tengan pleno conocimiento del SGC y el marco estratégico de la organización, se evidenció que son conscientes de la importancia que este aspecto tiene; sin embargo, también confirman no tener el pleno conocimiento del SGC y marco estratégico pero están en la plena disposición de adquirir y dominar estos conocimientos mediante las actividades y propuestas que se generen desde la alta dirección. Este aspecto resulta predominante en la percepción de los colaboradores pues consideran que enfoca a los líderes y alta dirección para tomar decisiones acertadas, asimismo son conscientes de la necesidad dentro de su rol de colaboradores de entender el SGC y el marco estratégico para aportar al logro de los objetivos.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este artículo permitió indagar sobre tres factores determinantes para demostrar el compromiso de los líderes y la alta dirección con el SGC y la organización. En primer lugar se identificaron las habilidades blandas como aquellas competencias necesarias en los líderes de procesos y la alta dirección para promover un buen clima laboral y el óptimo desempeño del SGC, que a su vez son necesarias al momento de generar motivación y

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

compromiso de los colaboradores para alcanzar los objetivos a partir del cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

En segundo lugar se logró comprender la importancia de ver las organizaciones como un sistema con un enfoque basado en procesos, necesario para la mejora continua del SGC y de la organización misma y a partir de este factor se refleja en el SGC y la organización la optimización de recursos, la posibilidad de anticiparse a mitigar los riesgos y abordar las oportunidades. Finalmente, se reconoció la alta dirección de la organización como pilar para la sensibilización del conocimiento pleno del SGC y el marco estratégico de la organización siendo este un factor esencial para generar credibilidad, fidelización y confianza en los clientes y las partes interesadas, identificando a los líderes de procesos y la alta dirección como los directos responsables de la toma de decisiones y de la asignación de recursos.

Y con el fin de recalcar la importancia del liderazgo en las organizaciones, según (D'Alessio, 2017) señala que la acción de liderar no es un hecho aislado en las organizaciones, pues son los líderes quienes tienen como responsabilidad transformar las organizaciones e influir en las personas que trabajan en estas. De igual forma nos lleva a entender que deben contar con una serie de atributos como son personalidad, pensamiento crítico e inteligencia emocional así como la ética. Considerando lo anterior se ratifica el nivel de importancia para el SGC y la organización misma que el compromiso de los líderes y la alta dirección sea permanente para conseguir los objetivos planificados, contribuir a la credibilidad de la organización y sostenibilidad del SGC, aspectos que se encuentran alineados con el marco estratégico de la organización.

A través de las encuestas aplicadas se logró evidenciar que tanto líderes de procesos, alta dirección y colaboradores son conscientes del papel de las habilidades blandas y su aporte al

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

cumplimiento de las funciones asignadas dentro del SGC y la organización, también es claro que en todos los roles hay algún nivel de conciencia de identificar el SGC y la organización como un sistema con enfoque basado en procesos, pero aún hay colaboradores que no perciben por parte de la alta dirección y los líderes el compromiso de sensibilizar en este aspecto haciendo necesario que se creen estrategias y mecanismos de sensibilización innovadoras.

Por último se identificó que hay de igual manera un porcentaje de líderes de procesos y colaboradores que son conscientes de la necesidad de entender al detalle el SGC y el marco estratégico de la organización por lo que con base en esta necesidad se encuentran dispuestos a atender a las estrategias que plantee la alta dirección para este proceso de concientización.

Se puede entonces a través de esta disposición al cambio aclarar que todas las organizaciones poseen una cultura organizacional que los distingue, identifica y los orienta a determinado tipo de acciones, así entonces la cultura organizacional se define como el comportamiento que comparten los miembros de una organización (Hernández, 2017). Es provechoso entonces que la cultura organizacional sea de adaptación al cambio y con disposición a la mejora, de esta forma tanto los líderes de procesos como la alta dirección podrán implementar estrategias de sensibilización y concientización de la mejor manera y en pro del SGC y en general para la organización.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por llenar mi vida de salud, bendiciones, oportunidades y darme la confianza para retomar este proyecto después de tantos años.

A mis padres por la motivación y por sus enseñanzas basadas en los valores y la ética.

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

A mis hijos Ariana y Matias, quienes son mi fortaleza y mi motor para dejar una enseñanza de persistencia, responsabilidad, compromiso y dedicación. Los amo con mi corazón y son el mejor regalo que Dios me ha dado.

A mi esposo por su apoyo incondicional y la constante motivación.

A mis compañeros de estudio, por sus aportes y aun cuando los encuentros fueron remotos siempre estuvieron hay para generar sonrisas y ratos de esparcimiento entre talleres, trabajos y demás actividades.

A los docentes que me acompañaron en este proceso de formación, y compartieron sus conocimientos y metodologías innovadoras de enseñanza remota que la situación mundial impuso, por su paciencia y dedicación para formarme académicamente y como una personas que hace parte de este universo y en el cual debo dejar mi mejor huella.

¡Gracias a todos y cada uno de ustedes!

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arroyo Tovar, R. (2017). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5067>

Bernal Torres, C. A., Sierra Arango, H. D.(2017). *Proceso administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. (3ª Ed.). Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=6926>

Cortés Sánchez, J. M. (2017). *Sistema de gestión de calidad: ISO 9001:2015*. (1ª Ed.). Ediciones de la U. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=7964>

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9350)

[24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9350](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9350)

D'Alessio Ipinza, F. A. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. Pearson Educación. [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=7296)

[24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=7296](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=7296)

Evans, C. (2017). *Leadership trust : Build it, keep it (spanish for latin america)*. [La confianza en el liderazgo, genérala, consérvala (español para America latina)]. ProQuest Ebook

Central <https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co>

Ferrell, O. (2017). *Ética en los negocios: casos y toma de decisiones*. Cengage Learning.

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3729>

González Ariza, A.L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. (3^a Ed.). Universidad del Norte.

González Ortiz, O. C., Arciniegas Ortiz, J. A.(2016). *Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Ecoe Ediciones. [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5191)

[24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5191](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5191)

Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020). *Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones*. Cengage Learning. [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9979)

[24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9979](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9979)

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Hellriegel, D., Slocum, J. W., Jackson, S.E.(2017). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3790>

Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: teoría, práctica y casos*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=7287>

Hoppe, M. H. (2017). *Active listening : Improve your ability to listen and lead, first edition (spanish for spain) [Escucha activa: mejore sus habilidades de escucha y liderazgo]*. ProQuest Ebook Central <https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co>

ICONTEC. (2015). NTC-ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. *NTC-ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Instituto Colombiano de Normalización y Certificación.

ICONTEC. (2015). NTC-ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. *NTC-ISO 9001:2015. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Instituto Colombiano de Normalización y Certificación.

Lussier, R. N., Achua, C. F.(2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=2752>

McCauley, C. D., & Fick-Cooper, L. (2018). *Direction, alignment, commitment : Achieving better results through leadership, first edition (international spanish). [Dirección, alineamiento, compromiso: mejora de los resultados a través del liderazgo]*. ProQuest Ebook Central. <https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co>

LIDERAZGO Y ALTA DIRECCIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Münch Galindo, L. (2018). *Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos*

administrativos. (3ª Ed.). Pearson Educación. [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9257)

[24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9257](http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9257)

Ortega, O. (2017). *Mejoramiento continuo de procesos. Aspectos conceptuales*. Ediciones de la

U. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=6405>

Pardo, J. (2018). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. (1ª Ed.). Alfaomega, AENOR.

[https://www.alfaomegacloud.com/reader/gestion-por-procesos-y-riesgo-operacional-](https://www.alfaomegacloud.com/reader/gestion-por-procesos-y-riesgo-operacional-1?location=14)

[1?location=14](https://www.alfaomegacloud.com/reader/gestion-por-procesos-y-riesgo-operacional-1?location=14)

Pautt Torres, G. (2016). *Liderazgo directivo: un enfoque para la gestión empresarial*. Ecoe

Ediciones. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5958>