



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

## FACULTAD DE QUÍMICA

### EL ROL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN  
CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA:

CARLOS ARAM FIESCO SANDOVAL

TUTOR:

MARÍA TERESA ÁVILA MUÑOZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD.MX. 2023



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **JURADO ASIGNADO:**

<b>PRESIDENTE:</b>	<b>Profesor:</b> María Teresa Ávila Muñoz
<b>VOCAL:</b>	<b>Profesor:</b> Alejandro Hernández Martínez
<b>SECRETARIO:</b>	<b>Profesor:</b> Esteban Hernández Trejo
<b>1er. SUPLENTE:</b>	<b>Profesor:</b> María Rosa Isela Gascón Guerrero
<b>2° SUPLENTE:</b>	<b>Profesor:</b> José Sabino Samano Castillo

**SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:** QUERÉTARO

## **ASESOR DEL TEMA**

---

María Teresa Ávila Muñoz

## **SUSTENTANTE**

---

Carlos Aram Fiesco Sandoval

*“Acepta el arte que has aprendido, y gózate de él. Y lo que te restare de vida, pásalo como quien lo confía todo, desde lo profundo del alma, a los dioses, sin hacerse tirano ni esclavo de nadie”.*

*Marco Aurelio, Meditaciones.*

# Índice

---

<b>DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN A LA NORMA ISO 9001:2015 .....</b>	<b>10</b>
<b>2. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO .....</b>	<b>13</b>
2.1. ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL? .....	13
2.2. ATRIBUTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	14
2.3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR CLAVE EN EL LIDERAZGO. ....	15
<b>3. LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>16</b>
3.1. EL LÍDER Y SU ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL .....	16
3.2. CUALIDADES DEL LÍDER EN EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN. ....	18
<b>4. LIDERAZGO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....</b>	<b>21</b>
4.1. LA IMPORTANCIA DEL COMPROMISO DEL LÍDER EN EL SGC.....	21
4.2. LA IMPLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO .....	22
4.2.1. <i>Autoconciencia</i> .....	22
4.2.2. <i>Autogestión</i> .....	23
4.2.3. <i>Habilidades sociales</i> .....	23
4.3. EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DE LAS POLÍTICAS EN EL SGC .....	24
4.4. LIDERAZGO Y LA DISTINCIÓN DE LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	26
<b>5. LIDERAZGO EN LA PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>28</b>
5.1. ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES.....	30
5.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	31
<b>6. LIDERAZGO EN EL APOYO.....</b>	<b>31</b>
6.1. GESTIÓN DE PERSONAL .....	32

6.2.	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	35
6.3.	ESTILOS DE LIDERAZGO .....	38
6.3.1.	<i>Visionario o autoritativo</i> .....	38
6.3.2.	<i>Coaching</i> .....	39
6.3.3.	<i>Afiliativo</i> .....	39
6.3.4.	<i>Democrático</i> .....	39
6.3.5.	<i>Ejemplar</i> .....	40
6.3.6.	<i>Coercitivo</i> .....	40
6.4.	IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN.....	41
<b>7.</b>	<b>LIDERAZGO EN LA MEJORA .....</b>	<b>44</b>
7.1.	RESISTENCIA AL CAMBIO .....	46
7.2.	LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO PROMOTOR DEL CAMBIO. ....	47
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>9.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>50</b>

## Definición de conceptos

---

**Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

**Coach:** Persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal (RAE, 2022).

**Compromiso:** Participación activa en, y contribución a, las actividades para lograr objetivos compartidos (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

**Estrategia:** Plan para lograr un objetivo (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

**Factor humano:** característica de una persona que tiene un impacto sobre un objeto bajo consideración (International Organization for Standardization (ISO), 2015). Las características pueden ser físicas, cognitivas o sociales (International Organization for Standardization (ISO), 2015). Los factores humanos pueden tener un impacto significativo en un sistema de gestión (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

**Jefe:** Persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades (Oxford Languages, s.f.).

**Líder:** Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad (Oxford Languages, s.f.).

**Misión:** Propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la alta dirección (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

**Objetivo:** Resultado a lograr (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

**Organización:** Persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

**Partes interesadas:** Persona u organización que puede afectar, ser afectada, o percibirse ser afectada por una decisión o actividad (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

**Seguimiento:** Determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

**Sistema de Gestión de la Calidad:** Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados (International Organization for Standardization (ISO), 2015).



**Supervisor:** Que se encarga de supervisar un trabajo o una actividad realizados por otra persona (Oxford Languages, s.f.).

**Visión:** Aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección (International Organization for Standardization (ISO), 2015).

## Introducción

---

El grupo de normas ISO 9000 buscan el éxito sostenido de las organizaciones a través de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), con el cual busca mejorar los servicios y productos que ofrecen, incrementando la satisfacción y la confianza del cliente.

Para esto el liderazgo es factor crítico para el éxito de un Sistema de Gestión de la Calidad, la norma ISO 9001:2015 pone un fuerte énfasis en este rubro. La adecuada implementación del liderazgo provocará una visión clara hacia donde se dirige la organización, planeado y ejecutando las estrategias necesarias para obtener resultados positivos, a su vez, generando motivación, así como compromiso a los empleados, inspirándolos para contribuir en los objetivos y metas establecidas, aumentando de manera eficaz y eficiente los procesos.

Con el paso del tiempo se ha cambiado la forma y definición de un líder, antes solo se consistía en dar órdenes a los diferentes niveles de la organización, el cual se acerca actualmente a la definición de jefe. Esta metodología provocaba que los miembros desconocieran los objetivos, generando un clima intimidante con los jefes, por lo que, incrementaban los errores en el trabajo y reducía la productividad dentro de la organización.

Para Daniel Goleman (2011) *“en los niveles más altos, el modelo de competencia para el liderazgo consiste en cualquier parte de un 80 a 100 por ciento en habilidades basadas en la inteligencia emocional”* (p. 11). Así también establece que dentro de la inteligencia emocional encajan cuatro dominios genéricos:

autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones. Por lo que basados en estas habilidades, es lo que distinguen a los líderes más exitosos.

## Objetivos

---

- Analizar el liderazgo como parte esencial en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establecer y definir las habilidades esenciales para un líder.
- Establecer la importancia de la inteligencia emocional para el liderazgo.

### 1. Introducción a la norma ISO 9001:2015

---

La ISO 9001:2015 es un estándar que provee un marco de trabajo para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para organizaciones de cualquier tipo y tamaño, su propósito es ayudar a las organizaciones a ofrecer productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente con el fin de lograr su satisfacción o rebasar su expectativa a través de la mejora de los procesos de negocio.

ISO 9001:2015 traza los requisitos para implantar un SGC, incluyendo la planeación, ejecución, monitoreo, la gestión del riesgo y la mejora continua en el sistema. Enfatiza la importancia del enfoque al cliente, el liderazgo y la participación de las personas involucradas en el desarrollo del proceso del producto o servicio, así también señala la importancia del uso de los datos que apoyan la toma de decisiones para la mejora continua. Esto es debido a que la norma está basada en el ciclo de Deming, Planear – Hacer – Verificar – Actuar (P–H–V–A), la cual ayuda a la implementación de mejoras inmediatas, económicas y preventivas, que además

de ayudar en la reducción de errores, favorece a realizar un cambio y evolución en los procesos, como en la organización.

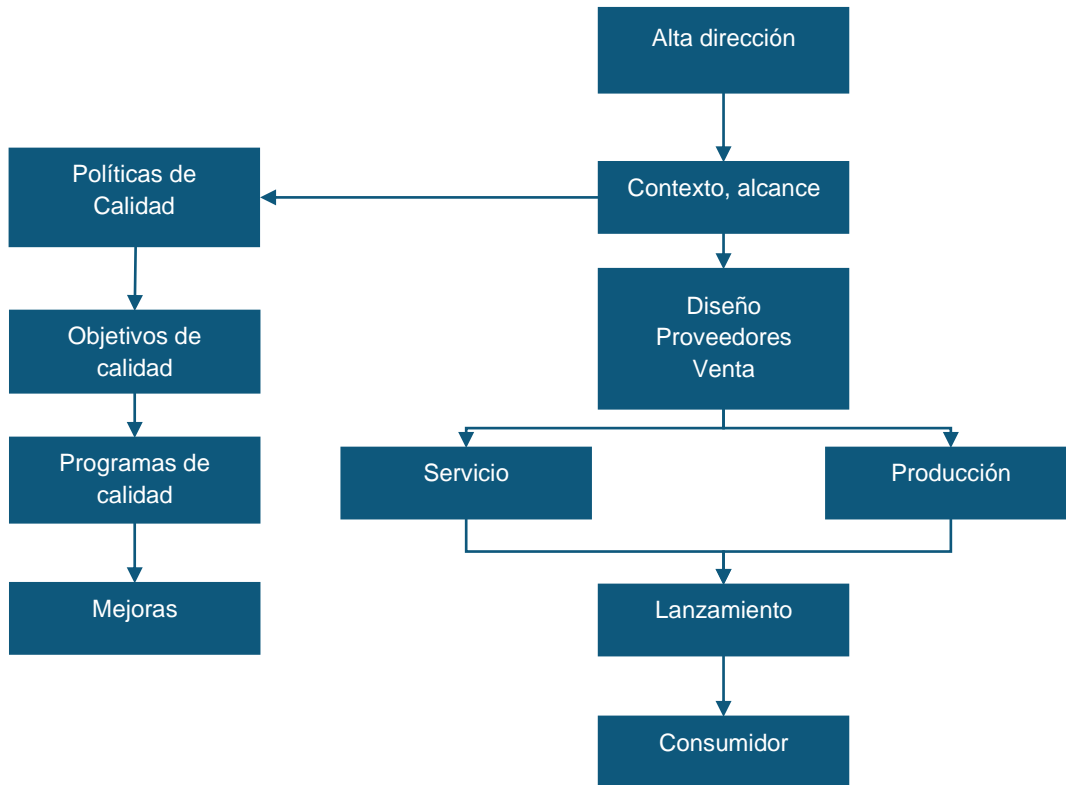
Ilustración 1. Ciclo de Deming (P-H-V-A)



Para implementar la ISO 9001:2015, las organizaciones deben demostrar su compromiso a la calidad y sus habilidad para proveer productos y servicios que cumplan con la necesidad del cliente. Así también, esto ayuda a la organización a mejorar sus procesos agilizándolos, reduciendo costos y mejorado su eficiencia, las cuales dirigen hacia los incrementos de ganancias y una alta competitividad en el mercado.

Milton Dentch (2016) representa a través de la Ilustración 2 como está constituido el proceso central de un SGC y el comienzo de un sistema de este tipo:

Ilustración 2. SGC como proceso (Adaptado de Dentch, 2016).



La Ilustración 2 muestra que el SGC comienza desde la alta dirección, el cuál tiene el interés de implementar con el propósito de mejorar los productos y/o servicios que ofrecen. Posteriormente, establecen el contexto en el que se encuentran las partes interesadas, conociendo de esta manera las cuestiones internas y externas que afectan a la organización, se establecen las metas, el alcance y las políticas de calidad del SGC con el propósito de dirigir a la organización por el camino deseado. En las políticas de calidad se establecen los objetivos y que con ayuda de los programas se plantea como alcanzar dichos fines. Estos programas tienen un

enfoque sistemático y son diseñados para asegurar los requisitos del cliente y aumentar la calidad en los productos y servicios. Por lo general incluyen un conjunto de procedimientos y prácticas de calidad. A su vez, se busca la mejora continua, identificando las áreas de oportunidad e implementando mejores prácticas en los procesos.

Con la identificación del contexto y el alcance, la organización establece las bases de desarrollo del producto o servicio, que va desde el diseño, la identificación de proveedores, adicionalmente, se realizan las proyecciones de ventas, generando así interacciones con las áreas correspondientes. Se establecerá también indicadores de desempeño del servicio dado, así como controles requeridos para asegurarse de que los requerimientos del cliente se cumplan durante la producción. Posteriormente durante el lanzamiento se determinará su distribución para que llegue al cliente.

## **2. Inteligencia emocional en el liderazgo**

---

### **2.1. ¿Qué es la inteligencia emocional?**

Par definir a la inteligencia emocional, es necesario determinar primero que es inteligencia y emoción.

La definición de inteligencia puede ser compleja y puede conceptualizarse de diferentes formas dependiendo del contexto. Howard Gardner (1993) psicólogo y desarrollador de la teoría de la inteligencia múltiple define a la inteligencia como la habilidad necesaria para resolver problemas o para elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural o en una comunidad determinada.

Las emociones son consideradas procesos psicológicos complejos y existen diversas teorías para definir esta palabra. Fernández-Abascal & Sánchez (2013) mencionan que la emoción es un proceso que implica una serie de condiciones desencadenantes (estímulos relevantes), diversos niveles de procesamiento cognitivo (procesos valorativos), cambios fisiológicos, patrones expresivos y de comunicación (expresión emocional). Su función principal es la adaptación del individuo en un entorno en continuo cambio.

Por lo tanto García-Bullé (2021) define a la Inteligencia Emocional de la siguiente manera: *“Cuando se habla de inteligencia emocional (IE), se refiere a la habilidad de entender, usar y administrar nuestras propias emociones en formas que reduzcan el estrés, ayuden a comunicar efectivamente, empatizar con otras personas, superar desafíos y aminorar conflictos”*

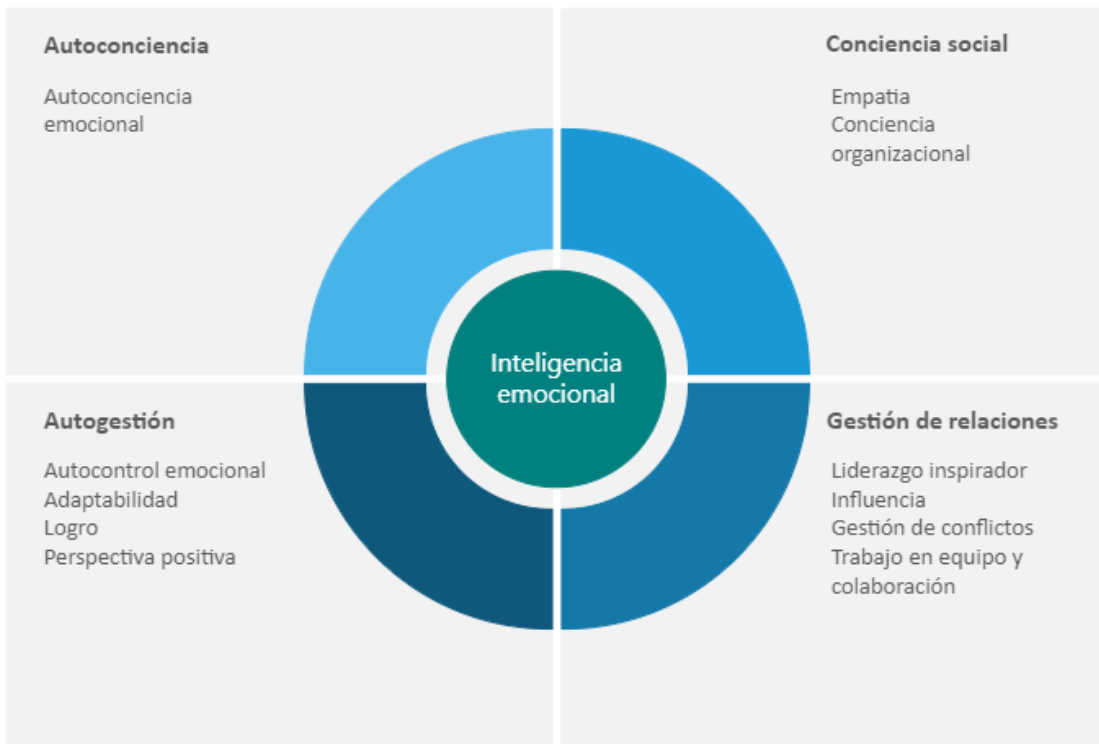
## 2.2. Atributos de la Inteligencia Emocional.

Daniel Goleman establece que la Inteligencia emocional se define por cuatro atributos (Ilustración 3):

- **Autoconciencia:** Reconocimiento de las emociones y como afectan a nuestros pensamientos y comportamientos. Conocer nuestras fortalezas, debilidades y tener autoconfianza.
- **Autogestión:** Capacidad de controlar nuestras emociones, impulsos y comportamientos de una manera positiva, capaz de adaptarse al cambio y tener un alto compromiso a las metas.

- **Conciencia social:** Tener empatía, entender las emociones, necesidades y preocupaciones de las otras personas, reconocer el poder del trabajo en equipo dentro de una organización.
- **Gestión de relaciones:** Saber cómo desarrollar y mantener buenas relaciones interpersonales, comunicarse claramente, trabajar bien en equipo, inspirar e influenciar a otros y manejar los conflictos adecuadamente.

Ilustración 3. Dominios genéricos de la inteligencia emocional (Adaptado de Goleman, 2011)



### 2.3. La Inteligencia Emocional como factor clave en el liderazgo.

La inteligencia emocional es un factor importante durante el liderazgo, debido a que están estrechamente relacionadas, ya que los líderes involucran la habilidad de influenciar, motivar a otros a una meta en común.



Aquellos líderes con una alta inteligencia emocional tienen la capacidad de regular sus propias emociones, tener la calma y compostura durante situaciones difíciles, así como la toma de decisiones. Entienden las emociones de sus equipos y los inspira, manteniéndolos motivados. Construyen relaciones positivas con los miembros de su equipo, lo cual, mejora la colaboración y alcanza los objetivos de la organización con grandes méritos. Por lo que, los líderes que manejan adecuadamente la inteligencia emocional son más propensos a tener éxito al liderar a sus equipos y llevarlos a los objetivos establecidos.

### **3. Liderazgo en el contexto de la organización**

---

El contexto de una organización permite identificar lo que está suscitando dentro y fuera de la organización, así como comprender las necesidades del cliente, sin esto, la organización va a la deriva, desconociendo los riesgos, oportunidades y sus propósitos dando como consecuencia, por lo general, el desplome de la organización, por lo que es necesario tener conocimiento de todo el entorno y en medida de lo posible controlarlo a través de la gestión de riesgos.

#### **3.1. El líder y su entendimiento del entorno organizacional**

Un buen liderazgo en el SGC es necesario que se conozcan las metas y la visión de la organización para la armonización de varias estrategias como de conceptos.

Para determinar esto, se debe considerar las cuestiones internas<sup>1</sup> y externas<sup>2</sup> de la

---

*1 La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización” (International Organization for Standardization (ISO), 2015).*

*2 La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local” (International Organization for Standardization (ISO), 2015).*

organización, como por ejemplo: El crecimiento de la organización, aumento en el desempeño de los trabajadores, competencia en el mercado, aumento en los costos, etc.; que puedan impactar en la estrategia del negocio para proveer el producto o servicio al cliente, reconociendo así los riesgos que se puedan generar, igual que se debe comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Un modelo negocio puede ser útil durante el planteamiento de las estrategias, ya que es un instrumento representativo de cómo trabaja la organización para dar valor a los productos o servicios que ofrecen, así como dar cumplimiento a sus objetivos y metas, demostrando sus actividades y de cómo las partes interesadas se ven involucradas.

Existen diversos tipos de modelo de negocios, el cual, el más utilizado es el en la actualidad es el modelo CANVAS. El modelo de negocio CANVAS es una herramienta estratégica visual en un solo lienzo de forma que cualquier persona pueda entenderlo fácilmente y que ayuda a conceptualizar el modelo de negocio. A continuación en la Tabla 1 se muestra un ejemplo del uso de esta herramienta en una farmacéutica.

Tabla 1. Ejemplo de modelo de Negocios Canva

Partes interesadas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farmacias.</li> <li>• Alta dirección.</li> <li>• Inversionistas.</li> <li>• Personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción.</li> <li>• Venta.</li> <li>• Distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de fármacos de alta calidad.</li> <li>• Generación de patentes.</li> <li>• Cumplimiento con las normas de buenas prácticas (NOM-059).</li> <li>• Precio accesible.</li> </ul>	Generar los fármacos para cubrir los tratamientos de las personas.	Personas de todas las edad con temas de salud que necesitan un tratamiento médico para su mejora.
	<b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal.</li> <li>• Transporte.</li> <li>• Infraestructura.</li> <li>• Maquinaria de Producción.</li> <li>• Inventarios.</li> <li>• Materia Prima.</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitio Web.</li> <li>• Redes Sociales.</li> <li>• Vía Telefónica.</li> <li>• Correo Electrónico.</li> </ul>	
<b>Costo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario Competitivo.</li> <li>• Maquinaria De Producción.</li> <li>• Equipo De Seguridad Personal.</li> <li>• Oficinas Y Planta De Producción.</li> <li>• IT.</li> </ul>		<b>Fuentes de ingreso</b> <p>Venta de fármacos a farmacias.</p>		

### 3.2. Cualidades del líder en el Contexto de la organización.

En la determinación del contexto de la organización, la alta dirección debe tener una autogestión relevante en virtud de que debe considerar las necesidades y expectativas de las partes interesadas conforme lo establece la norma en el punto 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, tomando en cuenta que el activo más importante en la organización es el personal, el líder debe tener un control de sus sentimientos e impulsos, esto le permite ser más razonable y tener la capacidad de enfrentarse a los retos que se le presenten y manejar de una mejor manera a su personal.

Otra de las cualidades de un líder es tener la capacidad de automotivarse y de transmitir esa motivación al personal con el fin de que los cambios que pretende implementar sean aceptados y se lleven a cabo de una manera natural, que tendrá como consecuencia realizar las mejoras requeridas en la organización alcanzando los objetivos propuestos. En la implementación del SGC se define el alcance y se establecen los medios para lograrlo.

Un estilo de liderazgo autoritativo puede ser de mucha ayuda al momento de dar a conocer la visión de la organización y motivar a la gente, aclarando como su trabajo encaja a largo plazo. Como menciona Daniel Goleman (2011) *“maximiza el compromiso para los objetivos y estrategias de la organización”*. La mejor manera de involucrar al personal en el cumplimiento de las metas y objetivos es darle a conocer la importancia de la contribución que hace a través de su trabajo.

Este tipo de líderes da a los colaboradores la libertad de innovar, experimentar y tomar riesgos, ya que como se mencionó anteriormente, a los miembros de la organización se les da la visión de la empresa y los objetivos que se buscan alcanzar. Esto ayuda en agilizar el SGC en los procesos en que se buscan implementar, reconociendo a su vez las entradas y salidas de estos.

En el liderazgo también es indispensable la empatía especialmente cuando se requiere conocer las necesidades y expectativas del cliente. La empatía se define como la habilidad de comprender, así como de compartir las emociones, sentimientos y las perspectivas de los demás. La empatía está integrada en la parte de conciencia social dentro de la inteligencia emocional, y le da a la alta dirección una nueva perspectiva de lo que buscan las partes interesadas, por lo que el líder

debe ser capaz de entender los diferentes puntos de vista, así como ser empáticos con el equipo de trabajo con el propósito de mejorar.

En la Tabla 2, se muestran las 5 mejores compañías más empáticas del 2016 con altos índices financieros. Este análisis solamente toma en cuenta a las 170 empresas con mayor presencia en Reino Unido y Norte América. Así también los datos son capturados por The Empathy Business a través de las encuestas realizadas por ellos, así como procedentes de redes sociales y firmas de información financiera como S&P Capital IQ.

**Tabla 2. Las 5 compañías más empáticas del 2016 (Adaptado de Parmar, 2016)**

No.	Compañía	Sector	Puntuación
1	Facebook	Tecnología	100.0
2	Alphabet (Google)	Tecnología	99.4
3	LinkedIn	Tecnología	98.8
4	Netflix	Tecnología	98.2
5	Unilever	Bienes de consumo	97.7

El top 5 de las compañías en el Global Empathy Index 2016, muestran puntuaciones en empatía cercanas al valor 100 (Máximo), el cual significa que aumentaron su valor en el mercado al doble y generando 50% más de ganancias que en el año 2015, lo cual demuestra que la empatía es un recurso clave dentro de las organizaciones.

## 4. Liderazgo en el Sistema de Gestión de la Calidad

---

La norma ISO 9000:2015 define que *“Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización”*.

La ISO 9001:2015 en el capítulo cinco del liderazgo, establece diversos puntos como son: el compromiso del liderazgo, el enfoque al cliente, la política y los roles organizacionales.

### 4.1. La importancia del compromiso del líder en el SGC

En la norma refleja la importancia del involucramiento de la alta dirección en la implementación en un SGC, por ende, el líder debe guiar y comprometerse en la implementación, así como en el cumplimiento del sistema, además, pueden aprovechar eficientemente los recursos a través de las mejoras en los procesos cumpliendo con los estándares de calidad del producto y/o servicio. La presencia de compromisos y metas por parte de la alta dirección es una razón común de aciertos en la ISO 9001, por lo que con un buen liderazgo se facilita establecer una cultura de calidad y mantener un SGC eficiente.

Comenta Bolaños A. (2018) que *“los directivos que han implementado la ISO 9001 por razones internas, mejoran la cultura organizacional, mejoran el desempeño de la organización y entregan un mejor producto o servicio, basados en esta norma han tenido una mejor percepción de satisfacción en sus organizaciones”*.

Lo que hace efectivo a un líder es establecer estrategias, motivar, crear una misión y una cultura, por lo que con esto se obtienen resultados positivos. *“La importancia*

*del líder es clara y en este principio se indica que esta figura debe generar y potenciar la implicación de todo el personal, por lo tanto, se convierte en un elemento esencial del Sistema de Gestión de la Calidad” (Ávila Muñoz).*

## 4.2. La implicación de la Inteligencia Emocional en el liderazgo

Daniel Goleman (2011) menciona que *“Aquellos ejecutivos quienes carecen de una inteligencia emocional son raramente calificados como destacados en sus revisiones anuales de desempeño y sus divisiones tiene un bajo desempeño de un promedio de casi 20 porciento”.*

El líder debe tener o desarrollar principalmente características de la Inteligencia Emocional como la autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones, las cuales estas últimas dos se involucran cómo habilidades sociales.

### 4.2.1. Autoconciencia

La autoconciencia es un componente muy importante dentro de la Inteligencia emocional, ya que nos hace reconocer nuestras fortalezas, debilidades, necesidades, emociones y las formas en que nos conducimos. *“Personas con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticos ni absurdamente esperanzados. Más bien, son honestos consigo mismo y con los demás”* (Goleman, Leadership: The power of emotional intelligence, 2011). Al conocerse uno mismo, se genera confianza hacia los demás, implementando las acciones correctas y necesarias en una organización, que para el SGC son fundamentales. Estas personas dan a entender sus valores y metas, por lo que, también saben hacia donde se dirigen y por qué.

#### 4.2.2. Autogestión

La autogestión es la capacidad que se tiene como persona para manejar y controlar las emociones e impulsos, haciendo a la persona más razonable sobre las situaciones que se presenten, que por consecuencia, da la facultad de adaptarse a las circunstancias. A su vez tienen la iniciativa y motivación para realizar las cosas, aprovecha las oportunidades dirigiendo sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que se tienen, así como de superar con las expectativas y aprendiendo de sus errores para mejorar.

#### 4.2.3. Habilidades sociales

En el caso de las habilidades sociales, es la amabilidad con un propósito, dirigiendo a las personas en la dirección deseada, que en este caso, es movilizar a la gente en implementar un SGC de los procesos deseados y que comprendan que trabajando conjuntamente se puede lograr. Estas habilidades sociales comprenden, empatizar con los sentimientos de los demás, los cuales son capaces de administrar equipos y motivan, ya que su pasión por el trabajo contagia, conduciendo así a encontrar nuevas soluciones o métodos lo que lleva a la mejora continua.

Los líderes utilizan las habilidades sociales para transmitir a la organización su empatía y pasión, haciendo que ponga en práctica a la inteligencia emocional. Así también, estas habilidades permiten una gran comunicación abierta y honesta con las demás personas permitiendo relacionarse con el equipo. Esto ayuda a construir fuertes relaciones, resolver conflictos y alcanzar las metas.



### 4.3. EL liderazgo y la comunicación de las políticas en el SGC

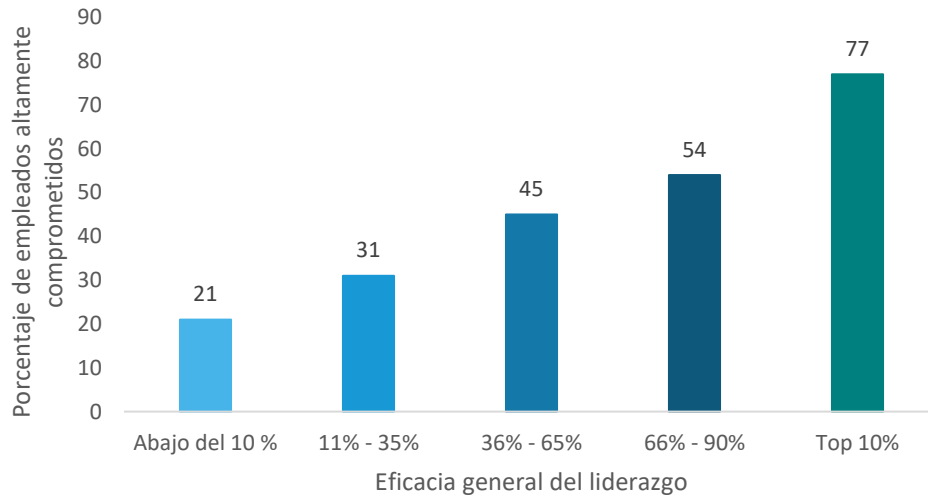
Dentro de la ISO 9001:2015 en su apartado 5.2 Política, se puede utilizar la Conciencia social y las Gestión de relaciones, las cuales involucra a la parte social de la inteligencia emocional, con la finalidad de comunicar claramente las políticas de calidad a todos los niveles de la organización, para que el personal lo entienda, aplique y mantenga estos rubros. Si el personal lo entiende a su perfección será consciente del propósito que tiene el SGC, estarán comprometidos a cumplir con los requisitos de estas políticas y hacia la mejora continua, apoyando así la estrategia y visión de la alta dirección. Aun cuando estas políticas de calidad deben mantenerse como información documentada para que esté a la mano de todos, es importante que se comunique de una forma clara, que lo entiendan los demás y que con esto se puedan aplicar dentro de la organización, por lo que la alta dirección y los líderes a cargo tienen esta responsabilidad de transmitir de manera adecuada ya sea a través de reuniones, publicaciones en su página web, pizarrones u otros medios.

Un estudio realizado por Zenger Folkman (2019) señala que en una organización farmacéutica de nivel mundial se apreció la influencia que tiene un buen liderazgo en el compromiso de los empleados (Gráfica 1), donde los líderes que están dentro del top 10, tiene aproximadamente un 80% de empleados altamente comprometidos, por otra parte los líderes que están dentro de los peores 10, tiene solamente al 21% de sus empleados comprometidos.

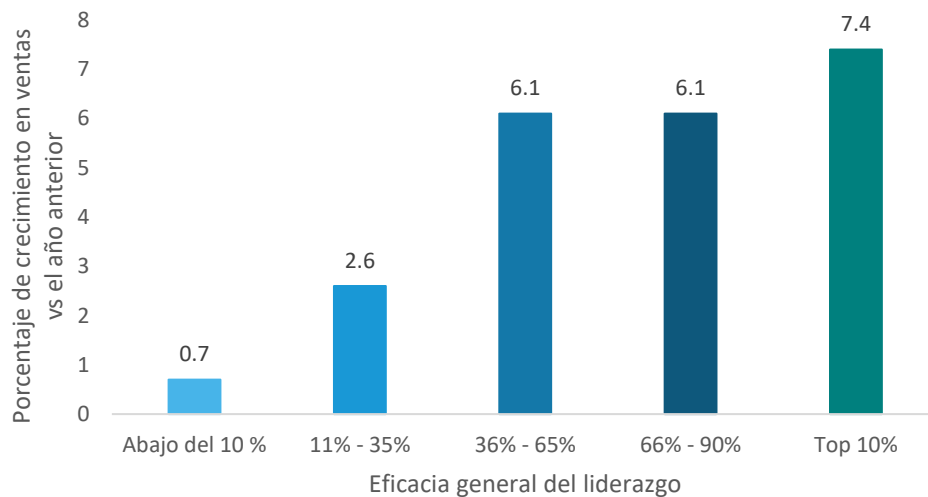
En otro estudio donde se analizó la efectividad del liderazgo en 95 tiendas minoristas (Gráfica 2), muestra como los líderes con un bajo liderazgo, muestran un

crecimiento del 0.7% comparado con las ventas del año anterior, que contrastando con aquellos líderes que están dentro del top 10 obtuvieron un crecimiento en ventas del 7.4%.

**Gráfica 1. Porcentaje de empleados altamente comprometidos (Adaptado de Zenger Folkman, 2019)**



**Gráfica 2. Crecimiento en ventas sobre el año anterior (Adaptado de Zenger Folkman, 2019)**



#### 4.4. Liderazgo y la distinción de los Roles y Responsabilidades de la Organización.

De acuerdo con lo establecido en el punto 5.3 de la norma ISO 9001:2015 es necesario que se distingan los roles organizacionales, las responsabilidades que contienen y las autoridades que conducen ciertas actividades para la realización del producto o servicio.

La alta dirección se asegura de definir a través de la estructura organizacional los niveles de autoridad de sus empleados y las responsabilidades las define mediante las descripciones de puesto.

Los titulares de la áreas, señalados en el organigrama forman parte de la alta dirección de la organización, por lo tanto, fungen como autoridad y tienen la responsabilidad de establecer, implementar y controlar los procesos y las actividades involucradas para cumplir con los estándares de la ISO 9001 y deben notificar al nivel más alto de dirección sobre el estatus y avance del SGC.

La alta dirección y los titulares de las áreas deben ser conscientes de que un uso eficaz del liderazgo hace cumplir los roles, las responsabilidades y los niveles de autoridad del personal a su cargo, en virtud de que se da a conocer a todo el personal sus funciones, señaladas en el perfil del puesto en el que están definidas las actividades.

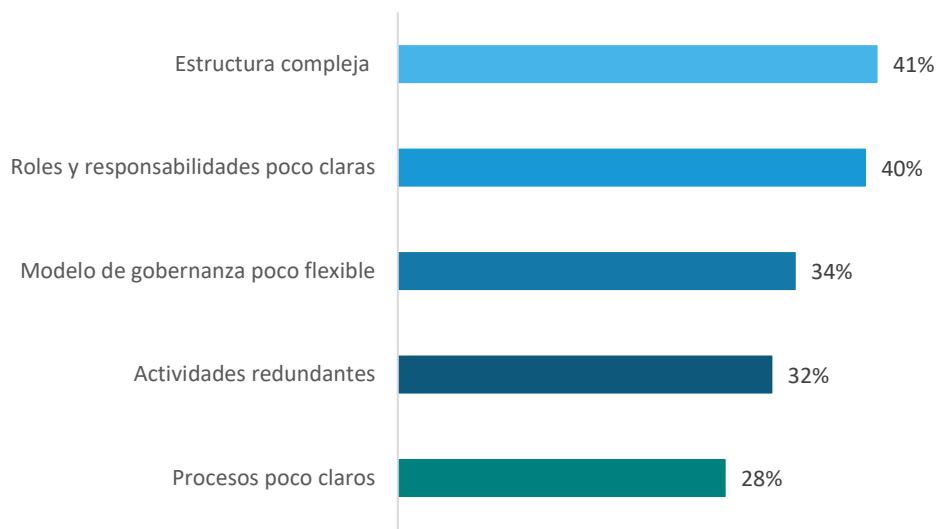
De igual forma que se da a conocer la política de calidad, se comunica la misión, la visión y los valores de la empresa y los objetivos, siendo estos entre otros: los de calidad, los objetivos por área, incluyendo los departamentales y los objetivos del puesto, que todos estos están alineados al cumplimiento de los objetivos

estratégicos. El liderazgo proporciona un marco de trabajo efectivo en la comunicación, coordinación y responsabilidad dentro de la organización con los puntos antes dichos. Esta claridad ayuda a asegurar el desarrollo eficiente de los procesos, ejecutando las actividades en tiempo y forma para cumplir los objetivos de calidad satisfactoriamente. Además, promueve una cultura de responsabilidad y empoderamiento en los individuos.

En la Gráfica 3 se muestran los datos recopilados por McKinsey & Company (2023) donde se les preguntó a los empleados cuales eran las causas raíz de la falta de simplicidad en su organización. De un total de 461 respuestas, los resultados fueron los siguientes:

- El 41% contestó que la estructura organizacional era muy compleja,
- El 40% contestó también que era poco claro cuáles son sus roles y responsabilidades, esto puede ser provocando por la complejidad de la estructura organizacional.
- El 32% señaló que por la falta de claridad, se producen actividades redundantes.
- El 28% señaló que existe una falta de entendimiento de los procesos.
- El 34% señaló que el modelo de gobierno es poco flexible de la organización provoca un efecto negativo en la percepción de la efectividad.

**Gráfica 3. Causa raíz de la ineficiencia organizacional (Adaptado de McKinsey & Company, 2023)**



Este estudio deja de manifiesto que debido a la falta de una planeación estratégica se imposibilita la definición adecuada de los procesos, delimitar las líneas de autoridad, definir las funciones y responsabilidades del personal, que origina la duplicidad de funciones.

## **5. Liderazgo en la planificación**

---

Los líderes de la organización (alta dirección), tienen la responsabilidad de llevar a cabo la planeación del Sistema de Gestión para llevar a buen término su implementación y de acuerdo con la norma, deben llevar a cabo la gestión de riesgos y oportunidades para asegurar que el sistema opera con eficiencia.

Para planificar la implementación del SGC los líderes deben desarrollar el contexto de la organización para identificar quienes son, su posición frente al mercado y la percepción que las partes interesadas tienen de la empresa al determinar sus necesidades y expectativas (Capítulos 4.1 y 4.2 respectivamente de la ISO 9001),

una manera de hacerlo es a través de un análisis FODA que es una herramienta de gran utilidad, ya que ayuda a identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la organización con el propósito de desarrollar un plan estratégico para la implementación del SGC abordando los riesgos y oportunidades. A continuación en la Ilustración 4 se muestra un ejemplo de un análisis FODA.

**Ilustración 4. Ejemplo de Análisis FODA.**



Al elaborar el análisis FODA los líderes hacen uso de los atributos de la inteligencia emocional:

- La autoconciencia permite determinar las fortalezas e identificar las debilidades de la organización.

- La autogestión ayudará a adaptarse a las circunstancias que se presenten, planificando soluciones para el logro de los objetivos.
- Las habilidades sociales sirven para comunicar a los demás la meta a alcanzar, dando a conocer cómo se implementará lo planificado

## 5.1. Análisis de riesgos y oportunidades

Los líderes al abordar las oportunidades y los riesgos podrán elaborar planes para mitigar y/o eliminar riesgos, así como en la conducción de la adopción de nuevas prácticas llevando a la mejora continua del proceso. En las Tablas 3 y 4 se muestran ejemplos de cómo a través de la planificación se pueden clasificar y dar atención a los riesgos y oportunidades.

**Tabla 3. Ejemplo de clasificación y atención a las oportunidades.**

Clasificación de oportunidades por factibilidad	Acciones a realizar	Responsable	Fecha compromiso	Periodo de seguimiento
<b>1.</b> Adaptación de nuevas tecnologías. <b>2.</b> Mejorar el proceso para disminuir la merma y la demanda. <b>3.</b> Atraer nuevos clientes con las patentes que se tienen.	<b>1.</b> Comparar las tecnologías que hay en el mercado, escoger la tecnología que mejor se adapte e implementarla. <b>2.</b> Control de cambios e implementarla, análisis causa-raíz basado en los análisis estadísticos. <b>3.</b> Una hoja de descripción del fármaco y dar a los médicos.	<b>1.</b> Encargado de producción y adquisiciones. <b>2.</b> Encargado de producción y el encargado de planeación. <b>3.</b> Encargado de R&D.	<b>1.</b> 27 nov 2023. <b>2.</b> 27 jul 2023. <b>3.</b> 6 27 sep 2023	<b>1.</b> Trimestral. <b>2.</b> Mensual. <b>3.</b> Mensual.

**Tabla 4. Ejemplo de clasificación y atención de riesgos.**

Clasificación de riesgos por prioridad	Acciones a realizar	Responsable	Fecha compromiso	Periodo de seguimiento
<b>1.</b> Robo y falsificación de medicamento. <b>2.</b> Competencia en el mercado. <b>3.</b> Falta de experiencia en mercado al ser nueva empresa.	<b>1.</b> Realizar alertas a Cofepris, avisar a los clientes y recolección del medicamento del lote robado. <b>2.</b> Análisis de mercado y desarrollo de nuevas patentes y genéricos. <b>3.</b> Generar confianza a los clientes por medio de la innovación que se tiene.	<b>1.</b> Encargado de distribución y responsable sanitario. <b>2.</b> Encargado de R&D. <b>3.</b> Encargado de producción, encargado de distribución.	<b>1.</b> 30 mar 2023 <b>2.</b> 27 abril 2023 <b>3.</b> 27 jul 2023	<b>1.</b> Diario. <b>2.</b> Semanal. <b>3.</b> Mensual.

## 5.2. Definición de objetivos

Con respecto a la definición de los objetivos de la calidad, estos deben ser coherentes con las políticas de calidad, ser medibles con la finalidad de cuantificar y evaluar el logro de estos al implementar el SGC y comunicarse. Esto permite llevar a cabo una planeación adecuada, con el fin de definir el tiempo de desarrollo de los procesos y la distribución de los recursos para el logro de los objetivos.

Cómo todo proceso de implementación, los líderes deben estar abiertos a los cambios en el sistema cuando sea necesario, también de los cuales, deben aún planificarse midiendo el impacto que puedan generar a las partes interesadas.

## 6. Liderazgo en el apoyo

En la sección siete de la norma hace referencia a los Recursos con los que la empresa debe contar para estar en posibilidad de implementar el SGC, darle mantenimiento para asegurar la mejora continua. La ISO 9001:2015 considera como recursos a las personas, infraestructura y el ambiente para la operación de los procesos. Aquí es dónde el liderazgo también toma acción, ya que si se aplica



adecuadamente se tendrá principalmente al personal comprometido, capacitado, con conocimiento de las políticas de calidad, así como un ambiente social, físico y psicológico apropiado, lo cual generará grandes resultados en la operación y en la implementación del SGC para lograr la conformidad de los productos y servicios que se proporcionan.

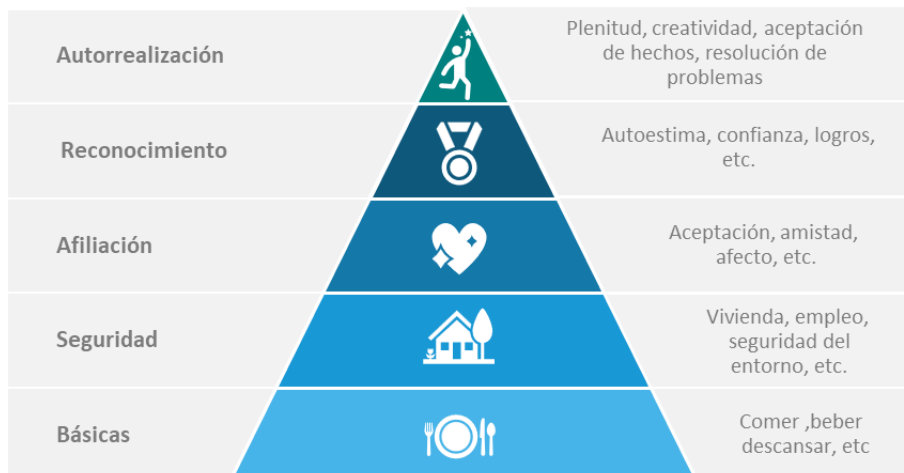
## 6.1. Gestión de Personal

La definición del procedimiento de gestión de personal debe señalar las competencias y las habilidades con que debe contar la persona ocupante del puesto. Y es responsabilidad del titular de recursos humanos o gestión de talento seleccionar a la persona adecuada y en su contratación debe dar a conocer la política y los objetivos de calidad, así como la contribución que hace el desarrollo de su trabajo al cumplimiento de éstos.

El personal es un recurso que tiene un gran peso e influencia dentro de una organización, por lo que es necesario buscar cubrir sus necesidades. Para cubrirlas hay que basarse en Abraham Maslow, el cuál desarrolló una teoría psicológica explicando el progreso jerárquico de las necesidades y las motivaciones humanas que buscan los individuos cumplir para alcanzar su bienestar. Estas necesidades jerárquicas son por lo general representada por una pirámide llamada “Pirámide de Maslow” la cual contiene cinco niveles (Ilustración 5), empezando con las necesidades biológicas fundamentales en la base y progresando hacia arriba hasta alcanzar la autorrealización de la persona. Estas necesidades son las siguientes:

- **Básicas:** Estas son las primeras debido a que incluye cubrir las necesidades de supervivencia y de bienestar que son como el comer, beber, dormir, refugiarse, entre otras.
- **Seguridad:** Una vez que las personas cubren sus necesidades biológicas, buscan seguridad y protección tanto física como emocional, también incluye la estabilidad del entorno y financiera.
- **Afiliación:** Al cubrir la seguridad, los individuos buscan conexiones sociales y sentido de pertenencia, esto incluye formar relaciones, ser parte de la comunidad, sentirse amado y aceptado por los demás.
- **Reconocimiento:** Este peldaño las persona ser esfuerzan por ser reconocidos, ser respetado por los demás, tener un sentido de logro y ganar confianza en sí mismo.
- **Autorrealización:** Esta categoría está en la punta de la pirámide, la cual representa lo más alto del nivel de crecimiento personal. Los individuos se dan cuenta de su alto potencial, teniendo claro su propósito y una autoconciencia en sí.

**Ilustración 5. Pirámide de Maslow**



Una organización debe tener la capacidad de cubrir las necesidades de su personal a través de una remuneración justa, ofrecerle un ambiente laboral adecuado en el que el respeto sea uno de los valores fundamentales, el reconocimiento de sus logros genera confianza y pone en acción su capacidad creativa lo que permite en determinado momento tomar decisiones acertadas y encontrar la mejor manera de resolver problemas o situaciones que pudiera poner en riesgo el correcto desarrollo de sus actividades y consecuencia lógica su productividad.

**Ilustración 6. Iceberg de la Gestión del personal en el SG**



En la Ilustración 6 se muestra el Iceberg de las Gestión del personal en un SG, en este se muestra que las personas ven solo los resultados o una pequeña porción de lo que hay detrás de una gestión de este tipo, principalmente ven al personal comprometido, un ambiente laboral sano, coordinación entre los equipos, personal capacitado los cuáles reflejan sus conocimientos y habilidades, también se logra apreciar la eficiencia del proceso, esto gracias a la productividad de los empleados,

ven una remuneración justa (salario), contrataciones especialmente por el crecimiento de la organización y despidos dónde se desprende de personas no productivas por falta de competencia o sobre todo por su falta de compromiso.

Lo que no se ve en la gestión del personal es que se realiza un análisis de riesgos para determinar aspectos relacionados con la salud y seguridad en el trabajo para ofrecer un lugar seguro para los empleados en cuanto a la infraestructura, adicionalmente el líder debe tener la capacidad de saber manejar los conflictos y de igual manera ejecutar acciones que generen un sentido de pertenencia que desarrolle un espíritu de compromiso por parte de los empleados y haciendo uso de mantener una comunicación y retroalimentación adecuada, el empleado identifique que se da un reconocimiento a sus esfuerzos y el porqué de su contratación, adicionalmente el líder ético da a conocer las políticas y objetivos del SG y los objetivos estratégicos de la organización.

Un buen líder es aquel que es capaz de manejar las emociones del personal en la dirección correcta con la intención de lograr los resultados que pretende a través de la motivación, haciendo uso de estrategias o herramientas que permiten desarrollar las habilidades con que el personal cuenta de manera natural y esto tiene un impacto positivo en el clima organizacional en virtud de que se desarrolla un sentido de pertenencia hacia la empresa.

## 6.2. Clima organizacional

El clima organizacional o ambiente de trabajo Litwin y Stringer (1968) lo definen como *“Un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibida directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización*

*y que influyen su motivación y comportamiento”.* También, Mark G. Ehrhart & Macey, (2014) definen que *“es el significado compartido organizacional que los miembros vinculan a los eventos, políticas, prácticas y procesos que ellos experimentan y los comportamientos que ellos ven siendo recompensados, apoyados... Así, el clima es conceptualmente una abstracción sobre el significado de un entorno para los miembros que lo experimentan”.*

Mark G. Ehrhart & Macey (2014) establecen también que las investigaciones han encontrado las condiciones que tiende el ambiente organizacional a ser más fuerte:

- Las unidades de trabajo son más cohesivas.
- Hay una alta interacción social dentro de la unidad de trabajo.
- Hay una densa red social.
- Los miembros del equipo se involucran en un alto nivel de percepción del entorno donde se desarrollan.
- Las unidades de trabajo son más independientes.
- En promedio las unidades de trabajo tienen un nivel alto de permanencia.
- El liderazgo provee altos niveles de información.
- Los líderes son más consistentes en sus comportamientos
- Los líderes son más transformadores (impulsan a las organizaciones, equipos y colaboradores a crecer, inspirando, marcando diferencias, generando e impulsando en generar progreso dentro de la organizaciones).

Como se puede observar, las condiciones anteriormente citadas están estrechamente relacionadas con el liderazgo para asegurar el éxito en el manejo de

un SG en la organización, de esta manera se logra que el personal esté comprometido y se reconozca como un ser de valor e identifique que su labor individual tiene un impacto para su unidad de trabajo y por ende contribuye al resultado del proceso. También al establecer un ambiente laboral positivo, tiene como consecuencia personal altamente sociable, ya que tienden a tener una mayor interacción con los miembros del equipo o con los miembros de otros equipos, por lo que la organización se beneficia.

Varios autores identificaron factores claves que impactan al ambiente laboral como son:

- Flexibilidad: La libertad que tienen los trabajadores dentro de la organización.
- Sentido de responsabilidad: Cómo los trabajadores se sienten responsables de sus acciones dentro de la organización y del proceso.
- Estándares: Patrones o modelos que sirven de punto de referencia para definir los niveles y parámetros que las personas establecen dentro de la organización.
- Recompensas: El hacer sentir y recompensar a los trabajadores por su buen desempeño dentro de la organización y que es necesario también realizar retroalimentaciones precisas.
- Claridad: Es la comprensión que tienen los trabajadores acerca de la misión, objetivos y valores.
- Compromiso: El empeño que se tiene para un propósito en común.

El ambiente para la operación de los procesos debe tomar en cuenta las definiciones de ambiente organizacional, así como los factores y condiciones claves para

generar un ambiente positivo dentro de los procesos, con el objeto de tener productos y servicios de calidad, manteniendo al personal principalmente en un ambiente adecuado, dando cumplimiento a lo establecido en la norma ISO 9001:2015 en el punto 7.1.4 Ambiente para la operación del trabajo, principalmente con la parte social y psicológica.

Así como se mencionó anteriormente, el liderazgo en el ambiente organizacional tiene una papel importante para dar forma dentro de la organización. El tipo de liderazgo usado por la alta dirección o los líderes encargados en las diferentes áreas de los procesos, pueden tener un impacto significativo en las percepciones de los empleados en el ambiente laboral y su comportamiento dentro del lugar del trabajo, por lo que aplicar diferentes estilos de liderazgo puede ser de gran ayuda.

### 6.3. Estilos de liderazgo

Daniel Goleman (2011) propone seis estilos de liderazgo, los cuales los líderes debe tener una alta flexibilidad para cambiar entre estos estilos, esto debido a que no siempre funciona el mismo estilo para todas las situaciones que se presentan y se apliquen dependiendo del estado en que se encuentra el equipo o la organización.

#### 6.3.1. Visionario o autoritativo

El líder visionario, motiva a las personas dejando en claro como su actividad impacta a la organización y maximiza el compromiso de las metas, objetivos y estrategias. Este estilo funciona muy bien cuando se busca un cambio o es necesario determinar una dirección clara.

### 6.3.2. Coaching

Los líderes buscan desarrollar a largo plazo a su personal identificando sus debilidades y fortalezas, así como sus aspiraciones para ayudarlos a alcanzar sus metas. El Coaching da abundantes instrucciones y retroalimentaciones. Los líderes con este tipo de liderazgo son excelentes delegando responsabilidades, ya que confía en su personal dándoles asignaciones desafiantes con el propósito de que aprendan. Igual que el estilo Visionario, le da al equipo como el trabajo de cada uno empata con la visión y estrategia de la organización, generando compromiso.

### 6.3.3. Afiliativo

El líder afiliativo tiene como componente principal el compartir, construir fuerte cadenas emocionales y generar lealtad. Los líderes afiliativos son expertos en generar el sentido de pertenencia, por lo que también son buenos constructores en las relaciones personales, generan armonía, aumenta la moral y mejoran la comunicación. Este estilo aumenta la flexibilidad ya que da la libertad al personal de realizar su trabajo en el forma en que ellos piensan que es más efectivo. Sin embargo es necesario siempre utilizarlo con algún otro estilo, ya que el personal al sentir tanta flexibilidad podría genera mediocridad o la omisión de algunas partes del proceso establecido en el SG lo que pondría en riesgo el cumplimiento de las especificaciones del cliente o en su caso lograr una certificación.

### 6.3.4. Democrático

Este tipo de liderazgo desarrolla la honestidad, respeto y compromiso de los colaboradores, el líder escucha sus ideas que permite apoyar la toma de decisiones, identificar la raíz de algún problema, la percepción respecto de alguna situación en



específica, lo que genera que estos equipos de trabajo sean conscientes y realistas sobre lo que pueden hacer o bien no pueden concluir.

Se aconseja que este estilo sea empleado cuando el líder no tiene certeza sobre cuál es la mejor decisión o que dirección tomar y es necesario el punto de vista de diferentes empleados, los cuales deben ser competentes. Así también genera ideas frescas para alguna implementación.

#### 6.3.5. Ejemplar

Este estilo de liderazgo se caracteriza por establecer altos estándares de desempeño y busca que los empleados realicen las actividades mejor y rápidamente, provocando que los empleados trabajen con altos niveles de estrés generando que la moral caiga debido a las demandas de exigencia para alcanzar la excelencia. El sentido de responsabilidad y la flexibilidad casi desaparecen, ya que se piensa que el líder no confía en el trabajo realizado o las decisiones hechas por iniciativa.

Un SG opera adecuadamente cuando, los empleados son automotivables y competentes, ya que tienen la capacidad de desempeñar sus funciones correctamente.

#### 6.3.6. Coercitivo

Un líder coercitivo se identifica con el hecho de que se deben cumplir sus órdenes al pie de la letra como un militar, toma decisiones extremadamente verticales. El líder coercitivo elimina y socava la motivación del personal, origina que se pierda el

sentido de pertenencia, tiene un impacto negativo con el personal de alto desempeño en virtud de que los empleados pierden la claridad del objetivo.

Este estilo de liderazgo sirve para situaciones de emergencia, cambios drásticos o personal problemático, por lo que si no se tienen estas situaciones, evitar por completo este liderazgo.

#### 6.4. Impacto del liderazgo en la organización

En el 2005, Goleman definió los estilos de liderazgo, cuando es apropiado utilizarlo y que característica de inteligencia emocional está vinculada (Tabla 5).

Tabla 5. Estilos de liderazgo (Adaptado de Goleman, 2005)

Estilo de liderazgo	Modus operandi del líder	Impacto en el clima	Cuando es apropiado	Competencias subyacente de la inteligencia emocional
Visionario o autoritativo	Moviliza a las personas hacia objetivos compartidos	El más fuerte positivo	Cuando se requiere cambios, una nueva visión o cuando una dirección clara es necesaria	Autoconfianza, empatía, comunicación
Coaching	Conecta con lo que quieren las personas con los objetivos del equipo	Altamente positivo	Ayuda a la gente a contribuir más eficazmente al equipo	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
Afiliativo	Crea armonía a través de la conexión de las personas entre ellas	Positiva	Para sanar rupturas en el equipo, motivar durante tiempos estresantes o fortalecer lazos	Empatía, construcción de relaciones, comunicación
Democrático	Valora los puntos de opinión de las personas, obtiene compromisos a través de la participación	Positiva	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Colaboración, comunicación

Estilo de liderazgo	Modus operandi del líder	Impacto en el clima	Cuando es apropiado	Competencias subyacente de la inteligencia emocional
Ejemplar	Establece desafíos y metas exigentes	A menudo altamente negativo por la pobre ejecución	Obtener alta calidad en los resultados con un equipo motivado y competente	Conciencia, orientación al logro, iniciativa
Coercitivo	Calma los miedos dando una dirección clara en una emergencia	Generalmente altamente negativo si es mal usado	En crisis, para iniciar un cambio de rumbo, y personal problemático	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol

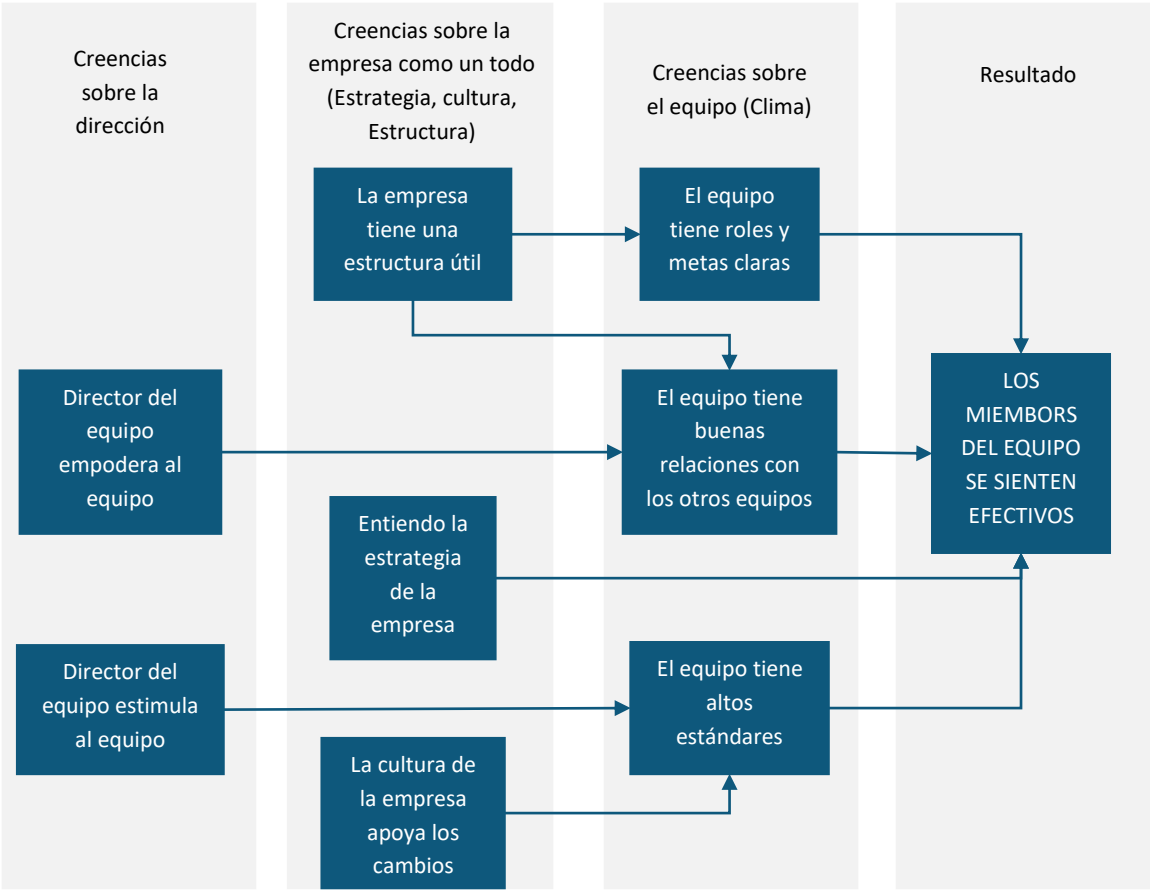
De acuerdo con lo descrito anteriormente, cada estilo debe manejarse en diferentes situaciones y muchas veces es conveniente cambiar entre ellas. Por lo tanto, la alta dirección y los líderes encargados de los procesos, deben ser conscientes de cómo afecta la toma de decisiones y la forma en que se desenvuelven con el personal en la parte psicológica, esto con el propósito de generar un ambiente en la operación del proceso saludable y positiva, por lo que, se aconseja también capacitar aquellos líderes que tengan algún sesgo en su forma de liderar, para que sean parte del cambio en la organización y que la implementación de un SGC sea la correcta, beneficiando a las partes interesadas, las cuales incluyen al personal también.

Aunque la ISO 9001:2015 en su apartado de apoyo no explica a profundidad como se debe generar este ambiente de proceso de manera positiva, es necesario considerar los factores y estilos de liderazgo que impactan al ambiente laboral. Esto llevará a la organización a un crecimiento importante, así como una alta calidad de sus productos y/o servicios.

A su vez el personal al estar en un ambiente laboral positivo, se sentirán efectivos en sus actividades, por consecuencia aumentará la productividad y se seguirá de manera óptima los lineamientos de calidad establecido en SGC.

De acuerdo con Burke & Litwin existen tres tipos de creencias que tienen un impacto en el liderazgo dentro de la organización, en la Ilustración 7 se muestra como se ve afectada esta percepción de efectividad en los empleados.

**Ilustración 7. Creencias Asociadas con los miembros del equipo, Percepción de efectividad (Adaptado de Burke & Litwin, 1992).**



El diagrama está seccionado en tres bloques que son: Creencias de la dirección, Creencias sobre la empresa y Creencias sobre el equipo, las cuales están interrelacionadas.

El líder tiene la función de empoderar a su equipo de trabajo y es necesario darle a conocer la estructura de la organización con la intención de que identifique su posición en el organigrama, su rol y las metas que debe alcanzar lo cual permite ejecutar su labores de manera eficaz.

De la misma manera el líder debe estimular (Motivar) a su equipo para proponer cambios dirigidos a elevar sus estándares de trabajo, ya que buscarán los resultados óptimos a través de la creatividad, derivado del sentimiento de pertenencia que genera el reconocimiento de su propuesta de cambio, y por último comprenden cuál es la estrategia de la empresa e identifican la razón de ser de sus actividades.

## **7. Liderazgo en la Mejora**

---

La mejora es un elemento imprescindible en el SGC ya que se busca mejorar continuamente siempre para cumplir con los requisitos, expectativas y aumentar la satisfacción del cliente. Como se muestra en el Ciclo de Deming, un proceso de SGC es cíclico, lo cual asegura a las organizaciones y sus procesos estar en constante valoración de su desempeño (la cual se aconseja que sea al menos una vez al año) y realizando mejoras necesarias, que pueden abarcar hasta cambiar el SGC que se utiliza.

La ISO 9001:2015 promueve estos cambios, como en:

- El pensamiento basado en riesgos, la norma lo introduce como un concepto clave para identificar los riesgos y oportunidades que puedan afectar el desarrollo de los productos y servicios y no cumplir con los requisitos del

cliente, por lo tanto se deben evaluar los riesgos con el fin de tomar acciones apropiadas para mejorar los procesos y mitigar problemas potenciales. La gestión de riesgos es una acción de prevención que permite entre otros aspectos disminuir o eliminar desperdicios de todos los recursos de la empresa.

- En la revisión de la alta dirección que la norma establece que debe realizarse periódicamente, se evalúa el desempeño del SG, por lo que se revisa resultados de los objetivos, las políticas de calidad, la efectividad del proceso con el fin de identificar las oportunidades de mejora. Este proceso de revisión apoya la toma de decisiones y permite definir estrategias para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización.
- El compromiso y participación de los empleados es de suma importancia en todos los niveles para la mejora de los procesos, ya que la organización debe alentar a los empleados a dar sus aportes y empoderarlos para que contribuyan a identificar áreas de mejora, aprovechando su conocimiento y experiencia, la cual dirige a la innovación y promover una cultura de mejora continua.

Para realizar las mejoras necesarias la alta dirección y las personas encargadas del procesos, deben analizar los resultados que arrojan las diferentes herramientas de medición estadística para determinar la efectividad del SGC implementado e identificar donde se localizan esas áreas de mejora, que a lo largo de la norma ISO 9001:2015, se incita a utilizar diferentes métodos para encontrar la causa-raíz del

fallo (Ishikawa, 5 Why's, 8 D'S, etc.) y como consecuencia, realizar las acciones correspondientes.

## 7.1. Resistencia al cambio

Los cambios son acciones que están presentes permanentemente en las organizaciones, ya sea por circunstancias internas o externas (lanzamiento de nuevos productos, cambios en el mercado, cubrir las necesidades de los empleados, etc.) y estos cambios a veces pueden llegar a ser radicales.

Muchas personas son resistentes a estos cambios debido a que está en nuestra naturaleza dudar de las acciones que se realizarán, propiciando la disminución de riesgos y generando más estabilidad en las decisiones, lo cual puede ser positivo en sí. Sin embargo estas situaciones tocan nuestros egos, siendo así amenazador para nosotros, afectando nuestra zona de confort, nuestros intereses personales cómo grupales y provocando miedo a lo desconocido.

Los líderes deben utilizar su inteligencia emocional cada vez que sea necesario realizar cambios para hacer mejoras en la organización para disminuir la resistencia al cambio tanto personal como de sus colaboradores para evitar que esta resistencia repercuta en las partes interesadas. Al hacer uso de la inteligencia emocional se rompen paradigmas y facilita la implementación del cambio cualquiera que sea en virtud de que se da una apertura a las acciones de mejora.

Con el fin de eliminar o disminuir la resistencia al cambio de todas las partes interesadas, el líder debe poner en marcha sus habilidades de comunicación para transmitir de manera clara y honesta los cambios a realizar y debe escuchar y

responder las preocupaciones que identifica de las partes interesadas, haciéndolos participes en los eventos de transición.

La participación del líder en el Ciclo de Deming P-H-V-A se refleja en la etapa de “ACTUAR”, ya que es donde pone en práctica sus capacidades de liderazgo y genera un compromiso para la introducción de los agentes del cambio, ya que también debe comprometerse a apoyar e inculcar la cultura del cambio al personal para contribuir efectivamente con el SG.

## 7.2. La Inteligencia emocional como promotor del cambio.

La inteligencia Emocional del líder será factor clave para iniciar las acciones de mejora, dónde son participes sus atributos que la constituyen que son la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de relaciones.

Como se mencionó, los líderes deben utilizar su Autoconciencia que es donde comienza la inteligencia emocional, debido a que se reconocen las emociones, fortalezas y debilidades de uno mismo. Los líderes con un alto autoconocimiento pueden conocer las áreas de mejora dentro de ellos y de la organización. Esta conciencia le permitirá identificar las oportunidades de mejora y también con ayuda de los diferentes métodos de causa raíz, se puede tener grandes cambios en los procesos y en el SG.

La Autogestión se verá reflejada de manera natural, debido a que proporciona la capacidad de adaptabilidad a diferentes situaciones y superar los obstáculos que se presenten, esto a su vez da orientación hacia lo que se busca conseguir, que en



este caso es mejorar y tener una mejora continua en el SG para proporcionar los productos o servicios de calidad cumpliendo con las expectativas del cliente.

A su vez al buscar la mejora se requiere del uso de la Conciencia Social, donde el líder debe escuchar y empatizar con las partes interesadas para conocer sus desafíos del día al día en el proceso, así como su efecto en el SG con el propósito de realizar los cambios pertinentes, esto generará un apoyo del personal para realizar los cambios necesarios. También el uso del atributo de la Gestión de Relaciones construye relaciones positivas dentro y fuera de la organización que es crucial para el éxito de las iniciativas de las mejoras. El líder debe tener una clara y abierta comunicación con los empleados, permitiendo que ellos compartan ideas y sugerencias relacionadas a la mejoras. A si mismo el líder debe inspirar al personal hacia una cultura de cambio y de mejora continua permanente.

## **8. Conclusiones**

---

El liderazgo en del Sistema de Gestión de la Calidad es parte esencial para su implementación, ya que el líder se comprometerá en determinar el contexto de la organización, gestionar los riesgos, determinar los roles y responsabilidades del personal, en realizar las actividades planificadas, guiar al equipo de trabajo, entender las necesidades de las partes interesadas, establecer un ambiente laboral sano, comunicar de forma clara la importancia del sistema a los demás y ser la principal persona en impulsar el cambio.

Las principales habilidades que debe tener líder son saber comunicar, motivar, inspirar, apoyar y empatizar con los demás, ser creativo, manejar los

conflictos de manera adecuada, analítico, identificar las áreas de mejora, entender su entorno, saber planificar, ser organizado, gestionar los recursos, intercambiar entre estilos de liderazgo, ser sociable y ético, todas estas cualidades o habilidades permiten llevar a cabo una gestión de la organización con éxito.

La Inteligencia emocional es de suma importancia para el liderazgo debido a que es necesario que el líder tenga un autoconocimiento de su persona, reconociendo sus fortalezas y debilidades, una autogestión de sus emociones con el propósito de que piense y analice la situación de manera objetiva, evitando así dejarse llevar por sus emociones. La conciencia social, le permitirá empatizar, entender las opiniones y las necesidades de los demás, así mismo, le permite gestionar las relaciones y tener una comunicación clara con los demás, así como reconocer que el trabajo en equipo es parte central de la organización.

Por lo tanto la inteligencia emocional juega un rol importante en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en virtud de que en el desarrollo de todas las actividades y en la gestión de los procesos la participación activa del personal es fundamental.

## 9. Referencias

---

- Abuhav, I. (2017). *ISO 9001-A Complete Guide to Quality Management Systems*. Florida: Taylor & Francis Group; CRC Press.
- American Society for Quality (ASQ). (2023). *What is ISO 9001:2015 - Quality Management Systems?* Obtenido de ASQ Web site: <https://asq.org/quality-resources/iso-9001>
- Ávila Muñoz, M. T. (s.f.). *Implementación de los 7 principios de la normal ISO 9000*. Instituto de Entrenamiento, Formación y Capacitación, A- C.
- Bolaños, A. (2018). Ineficacia de los Sistemas de Gestión de Calidad Implementados Según la Norma ISO 9001. *INNOVA Research Journal, Vol 3, No.7*, 124-135.
- British Assessment Bureau. (2020). *ISO 9001 Guide for beginners*. Obtenido de British Assessment Bureau web site: <https://www.british-assessment.co.uk/insights/iso-9001-guide-for-beginners/>
- BSI Group. (2018). *What is ISO 9001?* Obtenido de BSI Group Web Site: <https://www.bsigroup.com/en-GB/iso-9001-quality-management/>
- Burke, W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organization Performance and Change. *Journal of Management*, 523-545.
- Caludio Feser-, M. R., & Nielsen, N. C. (2018). *Leadership at scale*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Dentch, M. P. (2016). *The ISO 9001:2015 Implementation Handbook: Using The process Approach to Build a Quality Management System*. Milwaukee: American Society for Quality, Quality Press.
- Fernández-Abascal, E. G., & Sánchez, M. P. (2013). Capítulo1 Psicología de la emoción. En E. G. Fernández-Abascal, B. G. Rodríguez, P. J. Sánchez, D. M. Díaz, & F. J. Sánchez, *Psicología de la emoción* (págs. 17-74). Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.
- García-Bullé, S. (8 de Julio de 2021). *¿Qué es la inteligencia emocional y por qué necesitamos enseñarla?* Obtenido de Institute for the Future of Education Tecnológico de Monterrey: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/inteligencia-emocional/>
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. Basic Books/Hachette Book Group.
- Goleman, D. (2005). Liderazgos que obtiene resultados. *Harvar Business School Publishing Corporation* , 26-37.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Northampton MA: More than sound LLC.

- HelpGuide.org. (28 de Febrero de 2023). *What is emotional intelligence or EQ?* Obtenido de HelpGuide.org web site: [https://www.helpguide.org/articles/mental-health/emotional-intelligence-eq.htm#:~:text=Emotional%20intelligence%20\(otherwise%20known%20as,overcome%20challenges%20and%20defuse%20conflict.](https://www.helpguide.org/articles/mental-health/emotional-intelligence-eq.htm#:~:text=Emotional%20intelligence%20(otherwise%20known%20as,overcome%20challenges%20and%20defuse%20conflict.)
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9000:2015(es) Sistema de Gestión de Calidad - Fundamentos y vocabulario*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos*.
- Mark G. Ehrhart, B. S., & Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Nueva York: Routledge.
- McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>
- Naciones Unidas. (s.f.). *La Ciencia de la Empatía*. Obtenido de Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito: <https://www.unodc.org/unodc/es/listen-first/super-skills/empathy.html>
- Oxford Languages. (s.f.). Obtenido de <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>
- Parmar, B. (1 de Diciembre de 2016). *The Most Empathetic Companies*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/12/the-most-and-least-empathetic-companies-2016>
- RAE. (Diciembre de 2022). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/coach>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Capítulo 19. Cambio Organizacional y administración y estrés. En S. P. Robbins, & T. A. Judge, *Comportamiento Organizacional* (págs. 619-653). Ciudad de México: Decimotercera edición Pearson Educación.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Nueva York: Oxford University Press.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly, Vol 29*, 89-104.
- Zenger Folkman. (Abril de 2019). *How Extraordinary Leader Double Profits*. Obtenido de Zenger Folkman web site, Leadership Studies: <https://zengerfolkman.com/leadership-studies/how-extraordinary-leaders-double-profits/>