



**MAESTRÍA EN
INGENIERÍA
Industrial**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

FACULTAD DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MENCION: GERENCIA DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

CURSO: GESTION DE LA CALIDAD

TEMA: EL LIDERAZGO Y LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL

Trabajo Grupal MII

CATEDRATICO: M. Sc. FREDY MOLINA RODRIGUEZ

MAESTRANTES :

GARATE CONDORI, Favio Andrés

ALATA FERNANDEZ, Tomas Félix

GUTIERREZ RAMOS, Ayda Marisol

LOPEZ CUADROS, William Martín

PINO CHOQUEAPAZA, Jorge Hugo

AREQUIPA, PERÚ

2014

EL LIDERAZGO Y LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL

INDICE

	Pág.
RESUMEN	05
I. INTRODUCCION	07
II. EL LIDERAZGO	08
2.1 Liderazgo	08
2.2 Evolución histórica	09
2.3 Teorías del liderazgo	12
2.4 Niveles de liderazgo	13
2.5 Estrategias para el manejo de un buen liderazgo	14
2.6 Bases del liderazgo	15
2.7 Liderazgo empresarial	16
2.8 El liderazgo como cualidad personal	17
2.9 Importancia del liderazgo	19
2.10 Tendencia del liderazgo	20
2.11 Funciones del liderazgo	22
2.12 Estilos clásicos de liderazgos	23
2.13 Liderazgo y el poder	26
2.14 Reemplazando autoridad por liderazgo	30
III. LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL	31
3.1 Historia de la calidad	31
3.2 Concepto de calidad total	34
3.3 Principios de la gestión de la calidad total	35

3.4	Composición de la gestión de calidad total	37
3.5	Dirección de la calidad	38
3.6	Modelos de calidad	39
IV.	CUALIDADES DE LOS LÍDERES PARA LA CALIDAD	40
V.	CONCLUSIONES	42
VI.	BIBLIOGRAFIA	43

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo, es exponer los enfoques más relevantes en el estudio del liderazgo y la gestión de la calidad total, sus divergencias y similitudes, desde un punto de vista crítico y el estado de avance teórico. Para ello, se realizó una recopilación documental de las teorías de liderazgo predominantes durante el siglo XX. Posteriormente se llevó a cabo una indagación sobre los hallazgos empíricos más relevantes de la calidad total.

La información recopilada permitió constatar la relación que existe entre el liderazgo y la gestión de la calidad total, panorama dentro del cual se destacan cuatro enfoques dominantes: las teorías basadas en atributos personales, las teorías conductuales, los modelos situacionales y la perspectiva atribucional.

Si la calidad del liderazgo no llega a los niveles que lo alejen de la mediocridad, la organización no podrá consolidar un equipo con posibilidades reales. Nadie puede dar lo que no tiene y es el liderazgo quien delinea las dimensiones en las que medirá la calidad del equipo.

Todas las organizaciones competitivas de hoy, requieren de un líder, quien pueda dirigir, planificar, tomar decisiones en concordancia con la organización y gestionar la mejora continua de todos los procesos.

El liderazgo debemos emplazarlo en la concepción de gestor eficiente (papel de liderazgo profesional), identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección), y en cuanto al ámbito moral, es la expresión de una organización dinámica y comunitaria (liderazgo emocional) de ámbito social-educativo (liderazgo pedagógico), todo ello desde una triple valoración, asumiendo sus tareas desde la vertiente de aceptación, la de conflicto y la de calidad;

es el director de una escuela que aprende con visión de futuro, ejerciendo una dirección humanista. Ante este último supuesto, dirigimos nuestra vista hacia una dirección humanista que tenga en cuenta la calidad de las personas, obviando la aferrada idea asociativa de calidad-producto: no hay calidad institucional ni profesional sin calidad personal.

I. INTRODUCCION

Desde la aparición del ser humano en este mundo, desde la conformación de su sistema social a partir de la real necesidad de la sobrevivencia a los retos que la naturaleza le impone, ha sentido la necesidad de dirección, de alguien que lo guíe por el camino correcto para alcanzar los objetivos sociales y satisfactores que necesita para su desarrollo como individuo y ser social.

Las sociedades del siglo XXI van a ser, sin ninguna duda, sociedades del conocimiento. Y la competitividad de la empresa dependerá de su creación de conocimiento y de su capacidad de aprendizaje. Por lo tanto, dependerá de la involucración de las personas y de su voluntad de ceder su conocimiento y capacidad intelectual a la organización. El líder del futuro será aquel que sea capaz de aglutinar, con una visión empresarial atractiva, a todas las personas que integran la empresa, en torno a un proyecto compartido.

El desarrollo de la dirección, el liderazgo y la calidad se constituyen como referentes básicos en las organizaciones traspasando lo que podría considerarse un mero asunto de investigación y desarrollo tecnológico de las organizaciones. La sociedad del conocimiento exige organizaciones flexibles, innovadoras y versátiles que se consiguen fundamentalmente por influencia en la dirección de las mismas.

Al aglutinar en la investigación creemos tres temas importantes: la dirección, el liderazgo y la calidad, donde se pretende conseguir una integración real de los mismos y un avance en su comprensión y desarrollo.

OBJETIVOS:

- Conocer el origen y forma de pensamiento del Liderazgo y la Calidad Total.
- Identificar las características y aplicaciones principales de Calidad Total y Liderazgo.
- Despertar el interés por el tema y lograr incentivar una investigación más rigurosa del tema.

II. EL LIDERAZGO

2.1 Liderazgo

John P. Kotter (1988), sostiene que el liderazgo implica:

- a) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- b) Lograr un “network” cooperativo de recursos humanos, una coalición suficientemente poderosa como para implementar la estrategia, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad. (NOVELLA, J. y ROJAS, C. 2004).

Las diferentes definiciones sobre liderazgo es muy variada; es así como Sabucedo (1996) cita a García (1991) quien en su trabajo doctoral se remite a los trabajos de Stogdill (1974) y Bass (1981) para señalar las diferentes categorías en la que pueden encuadrarse las distintas definiciones que se han dado sobre liderazgo. Las categorías son las siguientes: a) como actividad y proceso grupal; b) como tipo de personalidad; c) como la capacidad de provocar obediencia; d) como ejercicio de influencia; e)

como conducta; f) como relación de poder; g) como el instrumento para el logro de metas grupales; h) como resultado del proceso de interacción; i) como rol diferenciado; j) como iniciación y mantenimiento de la estructura de rol. (GOMEZ, C. 2002).

Asimismo el liderazgo no es algo privativo del jefe con respecto a sus subordinados, ya que por supuesto que un buen jefe debe ser un buen líder, sin embargo el liderazgo comprende también la influencia sobre sus colaboradores, e inclusive la influencia del subordinado sobre el jefe (lo que los americanos llaman *management up*).

En términos generales, y en concordancia con lo que indican estos investigadores, se puede afirmar, que el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando (BONIFAZ, C. 2012).

2.2 Evolución histórica

El paradigma tradicional respecto de aquello que hoy llamamos "liderazgo", centrado como lo está en las varias funciones de guía y dirección del "líder", su prominencia, y la sumisión de los demás ante él, ha tenido muchísimas expresiones teóricas a través del tiempo.

Una de las primeras, como señala Dahl, fue la propuesta de Platón en *La República* de que las sociedades humanas deben ser regidas por filósofos reyes, “guardianes del Estado” educados expresamente para ejercer como tales. Dice Sócrates, “cuanto más importante es el cargo de estos guardianes del Estado, tanto mayores deben ser el cuidado, el estudio y el tiempo que a ellos se consagre.” Y plantea concederles privilegios ilimitados, al punto que “solo a los magistrados supremos pertenece el poder mentir, a fin de engañar al enemigo o a los ciudadanos para bien de la república,” mientras que “si el magistrado coge en mentira a algún ciudadano (...) le castigará severamente, como a quien introduce en el Estado, lo mismo que en la nave, un mal que puede trastornarle y perderle.” Cinco siglos más tarde, aún en la antigüedad, Plutarco escribió sus *Vidas Paralelas*, biografías de quienes describió como “hombres ilustres”, tanto griegos como romanos, buscando desentrañar las características que, precisamente, les había hecho ilustres. ZALLES, J. (2010).

En el Renacimiento, Maquiavelo publicó *El Príncipe*, exponiendo con absoluta claridad la idea esencial del paradigma tradicional de que es natural y necesario que en la cúspide de las sociedades humanas se sitúen hombres “superiores”, de gran visión y fuerza.

Y a fines del siglo XX, siglo y medio luego de que publicara Carlyle, y casi dos mil años luego de que lo hiciera Plutarco, resulta notable encontrarse frente a exactamente el mismo propósito que persiguió este último -desentrañar el carácter de

los hombres ilustres- en la obra de Warren Bennis y Burt Nanus, que se centra en el liderazgo y los líderes en el contexto de las empresas y las organizaciones

Los autores mencionados desde Platón hasta Bennis y Nanus y muchos, muchos otros no citados, enfatizaron a través de los siglos el rol primordial de los “grandes hombres”, hoy descritos comúnmente como “líderes”, en el desarrollo, el florecimiento y/o la caída de las sociedades y las instituciones humanas. Como lo planteó Carlyle, en clarísima expresión de esta visión, “la historia del mundo es la biografía de los grandes hombres.” Es alrededor de esta “teoría de los grandes hombres” que pueden detectarse ciertas variaciones y matices dentro del paradigma tradicional.

La variante denominada “situacionista” propuso, al contrario, que son la situación particular y el contexto social y político del momento los factores esenciales que llevan a determinados hombres a la cúspide de la pirámide social. Los proponentes contemporáneos de esta línea de pensamiento encuentran un interesante ejemplo en el caso de Winston Churchill: aunque nació nieto del Duque de Marlborough y pertenecía, en consecuencia, a la más alta aristocracia británica, es probable que habría pasado al olvido político e histórico de no haberse dado dos ‘situaciones’: por un lado, el hecho que Churchill comenzó a advertir del peligro que representaba Hitler desde principios de la década de 1930 y, por otro lado, los ataques alemanes a Polonia en septiembre de 1939, Noruega en abril de 1940 y Luxemburgo, Bélgica y

Francia en mayo del mismo año, que dieron la razón a las largamente desoídas advertencias de Churchill e hicieron inevitable su ascenso al poder.

Otra de las variantes sobre la teoría de los “grandes hombres” es la teoría del “liderazgo transformador”, que asigna a esos grandes hombres una especial responsabilidad moral por tratar de “mejorar” a sus semejantes a través de contribuciones de varios tipos que constituyen ejemplos dignos de ser seguidos e imitados. Los proponentes modernos más prominentes de esta variante son el historiador norteamericano James MacGregor Burns y los ya citados Bennis y Nanus. ZALLES, J. (2010).

2.3 Teorías del liderazgo

Existen diversas teorías en el ámbito psicológico que tratan de explicar el fenómeno del liderazgo; algunas de ellas son:

- a) Teoría del gran hombre: los líderes son personas que son extraordinarias, quienes asumen posiciones de influencia para posteriormente moldear los eventos; es decir, los líderes son innatos, nacen para serlo.
- b) Teoría del sitio adecuado: Una persona es líder cuando se encuentra en el tiempo y lugar adecuado.
- c) Teoría transaccional: Hay factores que influyen y motivan a una persona para que esta se convierta en líder.

Las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad. Dentro de este enfoque se encuentran la teoría de los rasgos, el liderazgo carismático y la teoría motivacional. Otro grupo de investigadores ha tratado de ver el liderazgo más como un conjunto de comportamientos específicos que exhibe el líder y que determinan su estilo de interacción con los subordinados. En esta perspectiva se ubican las teorías conductuales y el liderazgo transaccional/transformacional. Un enfoque menos conocido evalúa al liderazgo en términos de un rol social. Dentro de este se inscribe la teoría racional- burocrática. Un enfoque más reciente, desarrolló los postulados de la teoría conductual y subordinó su efecto en función de las condiciones contextuales en las que se ejerce el liderazgo. Dentro de este grupo están las teorías situacionales o contingenciales. Por último, recientemente se ha abordado el problema del liderazgo como un fenómeno perceptual, perspectiva en la cual se encuentra la teoría de la atribución de liderazgo (*Kreitner y Kinicki, 1997; Robbins, 1999; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999*) mencionado por GOMEZ, C. 2002.

2.4 Niveles de liderazgo

Liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia fuera en cuatro niveles:

- a) Personal: Mi relación conmigo mismo.
- b) Interpersonal: Mis relaciones e interrelaciones con los demás.
- c) Gerencial: Mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.

- d) Organizacional: Mi necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello.

Cada uno de estos niveles es "necesario pero no suficiente", lo cual significa que debemos trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos:

- Confiabilidad en el Nivel Personal. La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como personas, y en la capacidad de lo que uno puede hacer.
- Confianza en el Nivel Interpersonal. La confiabilidad en el cimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano / tu ganas para seguir adelante. (GONZÁLES, M. 1999).

2.5 Estrategias para el manejo de un buen liderazgo

- a) Atención mediante la visión: Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, y los resultados llaman la atención. Sus visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos. Pero el liderazgo, es además, una transacción entre líderes y los seguidores. Los unos no podrían existir sin los otros.
- b) Sentido mediante la comunicación: El éxito requiere de la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas, la imagen de clase de

imagen que les produce a otros entusiasmo y sentido de compromiso, es inseparable de un liderazgo eficaz.

- c) Confianza mediante posicionamiento: Liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de un mismo, y con tal energía de colaboración que pueda mover a otras personas a desear seguir adelante.
- d) El despliegue del yo mediante la autoconsideración positiva: Consta en tres componentes principales: Conocimiento de fortalezas y capacidad para discernir el ajuste entre las fortalezas o debilidades propias y las necesidades de la organización. (DEL CASTILLO, M. 2010)

2.6 Bases del liderazgo

- a) Autoestima Positiva: La autoestima supone ser consciente de nuestros actos, implica conocerse así mismo. Sin autoestima Positiva, será muy difícil que una persona tome el camino del liderazgo.

Para elevar la autoestima de forma real se requiere de un profundo autoanálisis o de una terapia psicológica seria que permita a la persona, tomar consciencia de su conducta e ir construyendo poco a poco, las bases de seguridad y valoración.

- b) Perspectivas de un Liderazgo equilibrado y con medidas justas: Los líderes tambalean antes no pueden esperar que su gente los sostenga todo el tiempo. La responsabilidad de su posición debe manifestar un alto grado de equilibrio estable, ante los movimientos externos. El camino hacia la excelencia que

transitamos, tiene algunos tramos cuesta arriba y otros hacia abajo. Quien acepta la autoridad, recibe la vara que debe utilizar para avanzar, debe tener un equilibrio dinámico. Significa que debe dejar de apoyarse en el pasado si quiere de verdad construir un futuro. Nadie es llamado a una posición de autoridad para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo. Para ese se le ha entregado una vara y la gente espera que sepa usarla. El equilibrio estático es muy fácil de lograr. El equilibrio dinámico requiere mayor habilidad. Si el líder es desequilibrado e inestable, su liderazgo también será inestable.

Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo.

Todo se debe medir con la misma vara, con aquella que representa la justicia. Que un líder pierda su imparcialidad, es vergonzoso. Cuando un líder pierde la vergüenza la gente le pierde el respeto y se divide buscando su propia conveniencia. (NUÑEZ, R. 2012).

2.7 Liderazgo empresarial

Liderazgo Empresarial es la actividad directiva en las agrupaciones industriales, cámaras u organizaciones representativas ante el sector gobierno. Esta función es ejercida, normalmente por dirigentes que tienen intereses de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocio más amplio en nuestra sociedad.

- a) El Líder que hace EMPOWERMENT (dar poder), entrega el poder paulatinamente. Su meta es lograr que sus subordinados actúen de manera independiente. Por ello traza una estrategia de desarrollo y crecimiento para cada uno. Está orientado a sus subordinados, les entrega información necesaria, facilita el trabajo y elimina obstáculos. Comparte su visión y define claramente los objetivos y los límites del poder.
- b) El Líder que hace LAISSEZ – FAIRE (dejar hacer), posterga las formas de decisiones, está ausente y tiene poca comunicación. Nunca tiene tiempo para desarrollar labores de liderazgo con seguidores. Con este tipo de liderazgo, si hay logros es gracias al esfuerzo de algunos subordinados automotivado que trabajan solos. Es el estilo de Liderazgo menos efectivo. (ALEXANDER, Y. 2009).

2.8 El liderazgo como cualidad personal

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos. (TAVERNER, LL. y Otros, 1999).

2.9 Importancia del liderazgo

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (NORIEGA, M. 2008).

2.10 Tendencia del liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

- a) Edad del liderazgo de conquista. Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- b) Edad del liderazgo comercial. A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
- c) Edad del liderazgo de organización. Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- d) Edad del liderazgo e innovación. A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

- e) Edad del liderazgo de la información. - Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.
- f) Liderazgo en la "Nueva Edad". Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables.

Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos.

Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia. (STUCCHI, M. 2007).

2.11 Funciones del liderazgo

Las funciones del liderazgo dependen a que esté orientado, tenemos por ejemplo: El liderazgo concentrado en las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo. El liderazgo orientado a las tareas. Tiende a estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos.

La función de liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima. Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia, tratando de investigar las características de los líderes y de los no líderes, se han tomado en cuenta las características personales, pero actualmente se le ha dado más importancia al "comportamiento", habilidades y acciones apropiadas; utilizando 3 tipos de habilidades:

- a) Habilidad técnica.- Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- b) Habilidad humana.- Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo.
- c) Habilidad conceptual.- Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos a largo plazo.

Para que un grupo opere debidamente alguien debe cumplir las 2 funciones centrales: "funciones relacionadas con tareas" o de resolución de problemas y funciones

sociales o de "mantenimiento del grupo" las primeras pueden incluir solución es indicativas y dar información y opiniones, las segundas incluyen todo cuanto ayude al grupo a operar con mayor armonía.

Estas funciones están dadas dentro del contexto de una determinada situación pero se coincide en que las siguientes son las esenciales: planeación, iniciación, control, apoyo, información y evaluación. (MAGNONI, J. 2001).

2.12 Estilos clásicos de liderazgos

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- a) **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- b) **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un

líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- c) **EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los

administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian. (BONIFAZ, C. 2012).

2.13 Liderazgo y el poder

Liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político, en el desarrollo individual.

Por lo que hace a los grandes maestros, estos toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirán siendo cruciales para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

Una característica del líder político, es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder político no es aquel personaje revestido de características míticas, casi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Tenemos, más bien, que entender una imagen distinta: un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo.

Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo.

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder -aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera.

Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspasa automáticamente al relevo en turno.

El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.

La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una -la dirigencia- tiene que ver con pocos, y la otra -el liderazgo- con muchos.

El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.

Al margen de líderes o dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción, no hace del hombre un auténtico líder político, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud,.

El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; y no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente. (MUNAR, W. 1990).

2.14 Reemplazando autoridad por liderazgo

La gerencia se ha movido durante muchos años bajo las funciones de mando y control, esta situación está siendo cada vez más revaluada en las empresas, dando paso a una mayor autonomía en todos los niveles organizacionales y apostando al desarrollo de líderes en la búsqueda por mejorar el desempeño corporativo.

En muchas empresas, las decisiones son tomadas por muy pocos, estos pocos se sientan en sus "tronos" y deciden por los demás acerca del futuro, no sólo de ellos mismo, sino de la compañía y de todas las personas que laboran en ella. Afortunadamente esta tendencia está desapareciendo gradualmente ya que se ha evidenciado la necesidad de dar participación a las personas de todos los niveles en las organizaciones.

El mando y la autoridad están siendo reemplazados por los principios del liderazgo, entendiéndose el liderazgo no como el otorgarle poder a un único líder sino, más bien, generando en cada uno de los empleados líderes que compartan objetivos y trabajen juntos para alcanzarlos.

Pero ¿cuáles son las características que hacen a un líder? Básicamente un líder es una persona que se gana la confianza y el respeto de sus seguidores como consecuencia de sus actitudes y comportamientos. La confianza y el respeto abren canales de comunicación de doble vía, haciendo posible la realización de los objetivos comunes.

Hay ciertas cualidades y atributos que hacen de una persona un líder, las cualidades son características de la personalidad que difícilmente son aprendidas en la escuela o en la universidad; los atributos son capacidades que pueden ser aprendidas por quienes deseen ser líderes y en cierta medida son más necesarios que las cualidades.

"No hay que confundir nunca el conocimiento con la sabiduría. El primero nos sirve para ganarnos la vida; la sabiduría nos ayuda a vivir". "S. Carey" citado por DEL PRADO, L. 1998).

III. LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL

3.1 Historia de la calidad

a) El fenómeno japonés

Japón había salido mal parado de la Segunda Guerra Mundial y debía recuperarse. No disponía de recursos propios excepto las personas y su materia gris.

La JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) invitó en los años 50 a expertos americanos como Deming, Iman y otros para que explicasen a los directivos japoneses las prácticas de gestión utilizadas en las empresas americanas, con especial énfasis en las técnicas estadísticas utilizadas en el control de procesos.

A partir de aquí se desencadenó una movilización sin precedentes en la historia a nivel del país. Posteriormente los japoneses han realizado las mayores aportaciones metodológicas a nivel mundial (just in time, quality function deployment QFD, círculos de calidad, etc.) sorprendiendo con las elevadas cotas de competitividad alcanzadas por sus empresas.

b) Taylorismo y Calidad Total

A comienzos de este siglo, Frederic Taylor desarrolló la “Organización Científica del Trabajo”. Esta ciencia aportó rigor a la gestión de las organizaciones y sus principios básicos de descomposición del trabajo en actividades elementales, especializando al máximo en ellas a los operarios permitió a las empresas desarrollarse contratando personas procedentes del campo y sin ninguna cualificación (en la planta de River Rouge de la FORD se hablaban 60 idiomas diferentes).

Este y otros principios postulados por el Taylorismo estaban adaptados a la realidad de su época, pero actualmente el entorno ha cambiado radicalmente respecto a comienzos de siglo:

- Globalización de los mercados
- Elevado nivel de cualificación de las personas
- Accesibilidad a las tecnologías

- Países emergentes con industrialización rapidísima

No obstante, muchas de las organizaciones occidentales y también de la CAPV, están impregnadas del taylorismo y requieren serias modificaciones para adaptarse a la realidad actual.

Enfoque tradicional tayloriano	Enfoque actual Calidad Total
Producir bienes	Generar satisfacción del cliente
Objetivos departamentales	Objetivos estratégicos ligados a procesos
Unos pocos lo piensan todo	Todos piensan
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Énfasis en los medios físicos	Énfasis en las personas
Mejora mediante inversión	Mejora continua
El trabajo como mercancía de compraventa	Integración de los empleados en la empresa
Confrontación-Negociación- Confrontación	Cooperación

Fuente: EUSKALIT (2008)

El cambio de la cultura empresarial hacia la Calidad Total - Excelencia es un proceso complejo que requiere tiempo y esfuerzo.

Asimismo, para que se lleve a cabo con eficacia existe una condición que debe cumplirse ineludiblemente y es que los líderes de la organización estén convencidos de la necesidad de cambiar, así como el papel que ellos deben desempeñar para que tenga lugar. (EUSKALIT, 2008).

3.2 Concepto de calidad total

La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.

La Calidad Total: filosofía de comportamiento humano, basada en el respeto, la confianza, el afecto y la capacitación y adiestramiento permanente.

La Calidad Total - Excelencia es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general. (DOMINGUEZ, H. 2010).

ETAPAS DE LA EVOLUCION DEL ENFOQUE DE LA CALIDAD

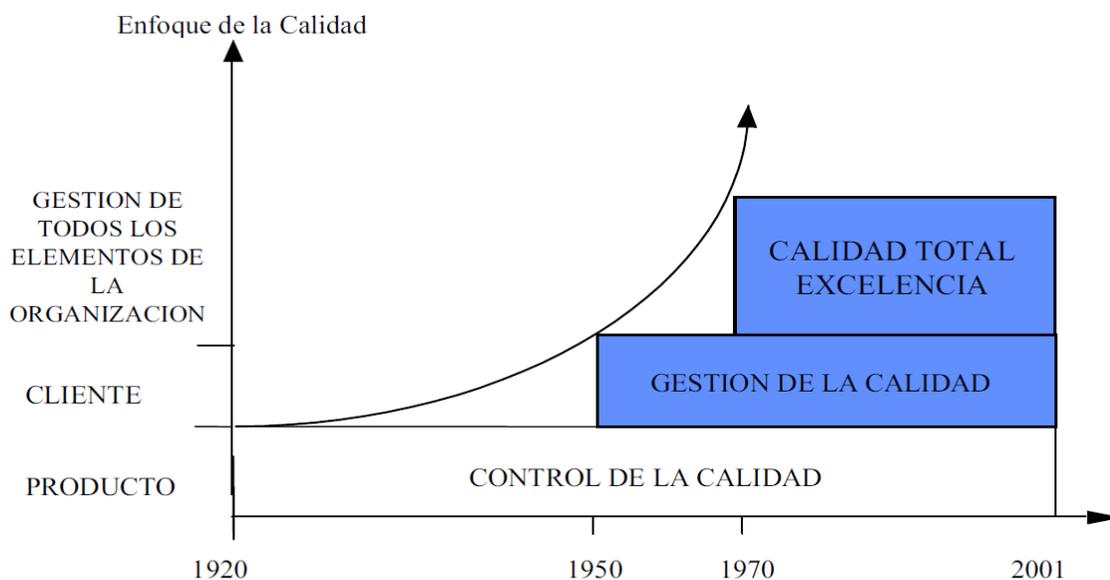


Figura 01. Etapas de la evolución del enfoque de la calidad

	Años		
	20	70	90
Sistemas de producción	En masa		Ajustada
Concepto de calidad	Conformidad con especificaciones	Satisfacción de las necesidades de los clientes	Satisfacción del cliente, de los empleados, accionistas y sociedad
Etapas de la gestión de la calidad	Control de calidad	Gestión de la calidad	Calidad Total - Excelencia

Figura 02. Evolución de la calidad

3.3 Principios de la gestión de la calidad total

- a) Enfoque en la calidad y en el cliente.
- b) Administración de procesos.
- c) Involucramiento de la gente.
- d) Entendiendo la variación.
- e) Tomar de decisiones con datos.
- f) Mejoramiento continuo.
- g) La calidad no es un problema, la calidad es una solución.
- h) Hacerlo bien la primera vez.
- i) La mejora es un proceso planificado.
- j) La mejora es una condición de la mente.
- k) El objetivo es la excelencia.
- l) La excelencia es una constante.

- m) Es el sistema: No culpe a la gente, cambie el sistema.
- n) Esfuércese por un mejoramiento continuo. No busque la reparación rápida, mantenga la presión para la mejora constante del sistema.
- o) Trabaje inteligentemente no duramente. Educación y entrenamiento son la clave de una organización de calidad.
- p) Trabaje en equipo: No se culpen unos a otros, trabajen juntos.
- q) Tome datos. No tome decisiones importantes únicamente basados en opiniones, tome datos derivados del sistema. Los acuerdos requieren un entendimiento del sistema basado en el sistema.
- r) Prevenga los problemas. No corrija los problemas después de que ocurren, prevéngalos construyendo procesos y sistemas que trabajen.
- s) Administre el sistema no a la gente. El trabajo del administrador/supervisor no es hacer que la gente trabaje, sino mejorar el sistema.

La concepción actual de la calidad responde a la aportación de diferentes teorías surgidas a lo largo del siglo XX. Hoy en día, la “Calidad Total” es el compendio de las “mejores prácticas” en el ámbito de la gestión de organizaciones. A estas “mejores prácticas”, se les suele denominar los ocho “Principios de la Calidad Total – Excelencia” o “Conceptos fundamentales de la Excelencia en la Gestión”: (ANDRADEIVAN, 2012).

- a. Orientación hacia los resultados
- b. Orientación al cliente
- c. Liderazgo y coherencia en los objetivos

- d. Gestión por procesos y hechos
- e. Desarrollo e implicación de las personas
- f. Aprendizaje, innovación y mejora continuos
- g. Desarrollo de alianzas
- h. Responsabilidad social

3.4 Composición de la gestión de calidad total

Los componentes esenciales de la gestión de la calidad son:

- a) Planificación de las acciones según los objetivos.
- b) Decisiones de planificación, según los recursos disponibles y la capacidad de programación.
- c) Formulación de estrategias, según la características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, cuál sería la mejor forma de realizar las acciones.
- d) Visualización de resultados esperados, según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo.
- e) Evaluación de la gestión, según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.

ABARCA, R (2011).

3.5 Dirección de la calidad

Es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta programas de actuación y controla los resultados con vistas a la mejora. El Fundamento principal para la Gestión de la Calidad es conseguir que la Calidad realizada, la Calidad programada y la Calidad Necesaria coincidan entre sí. Todo lo que esté fuera de esta coincidencia será motivo de derroche, gasto superfluo e insatisfacción. Si representamos con un círculo la Calidad necesaria (exigida por el cliente), la Calidad Programada (la que se pretende obtener), y la Calidad conseguida (el grado de cumplimiento de las especificaciones), la zona de coincidencia entre ellas será la Calidad Deseada o Calidad Óptima.

Cuando no existan zonas ambiguas e inútiles, estaremos ante la Calidad Total.

Se pueden seguir distintos caminos para lograr la Calidad deseada, cada organización o empresa elegirá el camino que más le conviene, en función de su tamaño, de los recursos de los que disponga (entre ellos el tiempo) y sobre todo, en función del motivo por el cual necesita gestionar la calidad.

Dentro de los distintos caminos, los más ampliamente difundidos en el mundo Sanitario son los Modelos basados en el Sistema de Acreditación de la Joint Commision, los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad basados en las Normas de la serie ISO-9000, y los Sistemas de Gestión de Calidad Total según el Modelo Europeo propuesto por la EFQM (*European Foundation for Quality Management*). (RICO, J. 2013).



Fuente: RICO, J. (2013).

3.6 Modelos de calidad

El desarrollo de la “Calidad Total” a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos tienen una doble utilidad:

- Identifican los principios de la excelencia mediante un marco-modelo de gestión, formado por listados de buenas prácticas aplicables a la mayoría de las organizaciones (los ocho Conceptos Fundamentales antes listados).
- Sirven como instrumento de autoevaluación para el personal interno de las organizaciones. Por otra parte, los organismos que gestionan dichos modelos, los difunden a través de la entrega anual de premios que se entregan como resultado de las evaluaciones externas llevadas a cabo por personal ajeno a la organización.

En la siguiente tabla se presentan los 4 modelos de Excelencia más difundidos, junto con los organismos que los gestionan. A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos están presentes los ocho “Principios básicos de la Calidad Total – Excelencia” descritos anteriormente. OSAKIDETZA (2011).

Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

Modelo	Fecha creación	Organismo que lo gestiona	Web
Deming	1951	JUSE (Japón)	www.juse.or.jp
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el premio de Calidad Malcolm Baldrige	www.baldrige.com
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management	www.efqm.org
Modelo Iberoamericano	1998	Fundibeq	www.fundibeq.org

Fuente: OSAKIDETZA (2011).

IV. CUALIDADES DE LOS LIDERES PARA LA CALIDAD

El líder de calidad establece una visión que destaque la importancia del cliente y la comunica a todos los miembros de la organización, pone en práctica los valores de la cultura de calidad para servir de ejemplo al resto de empleados y enseña a sus colaboradores para mejorar sus trabajos.

De esta manera, en un ambiente de calidad los directivos deben ser además líderes. El estilo de liderazgo permitirá, de una forma u otra, desarrollar equipos de trabajo, delegar autoridad, favorecer una comunicación abierta, etc. En esta línea, podemos aportar una guía sobre las características que influyen positivamente en el comportamiento del líder que son las que señalamos a continuación. (TAVERNER, LL. y Otros, 1999).

- A. Estar comprometido.
- B. Ser competente.
- C. Comunicar adecuadamente.
- D. Corregir a sus subordinados.
- E. Reconocer habilidades.
- F. Garantizar que todas las áreas y todo el personal trabajen en equipo.
- G. Dirigir el cambio.
- H. Identificar una visión de la empresa.
- I. Generar confianza y respeto en los seguidores.
- J. Ser honrado.
- K. Motivar a sus seguidores.

V. CONCLUSIONES

Un líder que muestre características relacionadas con el carisma, sólidos principios morales, inspiración y al mismo tiempo tenga buena capacidad para establecer una buena cohesión grupal tendrá más posibilidades de establecer buenos vínculos con sus subalternos y/o que su autoridad y poder sean reconocidos.

La coincidencia entre el prototipo ideal y el líder real influye sobre la calidad del vínculo que se establece con el superior. A mayor discrepancia entre los atributos del líder percibido y los del líder ideal la relación con el superior resulta de peor calidad.

VI. BIBLIOGRAFIA

- ABARCA, R. (2011). Gestión de Calidad: Compromiso humano. Recuperado de <http://www.ucsm.edu.pe/rabarcaf>.
- ACBRECCIAROLI (2014, 10 de febrero). Líderes y liderazgo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos29/lideres/lideres.shtml#import>
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS (2014, 10 de febrero). Calidad total. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos95/sobre-calidad-total/sobre-calidad-total.shtml>
- ANDRADEIVAN, (2012). Principios de la Gestión de la Calidad. Recuperado de <http://andradeivan.com/wp-content/uploads/2012/04/Principios-de-Gesti%C3%B3n-de-la-Calidad.pdf>
- ALEXANDER, Y. 2009. Liderazgo empresarial. Recuperado de <http://www.slideshare.net/alexmetaloia/1-liderazgo-empresarial-1859079>
- BONIFAZ, C. Liderazgo Empresarial. RED TERCER MILENIO S.C. ISBN 978-607-733-098-1. Revisión editorial: Dionné Valentina Santos García. México. Recuperado de http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Hospitalidad/Liderazgo_empresarial.pdf
- CANTON, I. y ARIAS, A. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. Universidad de León. Departamento de Filosofía y Ciencias de la Educación. León, España.
- DEL CASTILLO, M. (2010). Guía para el Desarrollo del Liderazgo Directivo en la PYME. Centro de Excelencia. Maquetación y Diseño: Cecile Publicidad y Comunicación, S.A. Impresión: CIRSA. Recuperado de http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/Guia_Liderazgo_CEX.pdf

- DEL PRADO, L. (1998). Liderazgo y Gestión de Personal. Cursos de Especialización de la FUNDACIÓN OSDE, Argentina. ISBN: 987-96305-5-6. Recuperado de <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/liderazg.pdf>
- EUSKALIT, (2008). La calidad y su evolución. Recuperado de http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/calidad_total.pdf
- GÓMEZ, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Volumen 2. Número 2. ISSN versión electrónica 2346-0253. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/publicaciones/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2.
- GONZÁLES, M. (1999). La cultura fuerte y la productividad empresarial. Universidad del País Vasco. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565186.pdf>
- MAGNONI, J. (2001). Liderazgo efectivo en Organizaciones Sociales. Bibliotecas Rurales Argentina. Programa de Capacitación y Metodología. División de Organizaciones Sociales. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>
- MUNAR, W. (1990). Poder y Liderazgo. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/download/.../2622>
- NORIEGA, M. (2008). La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. Temas de Ciencia y Tecnología vol. 12 número 36. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Tecnológica de la Mixteca. Recuperado de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf
- NOVELLA, J. y ROJAS, C. 2004. Visión general de la obra de John P. Kotter y el tema del Liderazgo. Universidad de la Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa, Administración de Empresas. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/7403/2/124123.pdf>

- NUÑEZ, R. 2012. Validación del Modelo de Liderazgo. Recuperado de <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/1007/3/150.3%20P..pdf>
- OSAKIDETZA (2011). Calidad Total: Principios y Modelos de gestión. Certificación ISO. Satisfacción del Cliente interno y externo. Recuperado de http://www.osakidetza.euskadi.net/r85-skorga01/es/contenidos/informacion/osk_organizacion_todo/es_org_osk/reconociamientos_c.html
- RICO, J. (2013). Evolución del concepto de Calidad. Vol. 10 N.º 3 - 169. Organización Nacional de Trasplantes. Recuperado de <http://www.elmedicointeractivo.com/ap1/emiold/publicaciones/trasplantes3/169-175.pdf>
- SANCHEZ, M. (2014, 10 de febrero). Liderazgo en la gestión de la calidad. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos96/liderazgo-en-la-gestion-de-calidad/liderazgo-en-la-gestion-de-calidad.shtml>
- STUCCHI, M. 2007. Liderazgo. Escuela de Personeros. Gerencia de Educación Electoral y Comunicaciones. Colombia. Recuperado de http://webdelprofesor.ula.ve/ingenieria/luz/materias/relaciones_industriales/liderazgo.pdf
- TAVERNER, LL. y Otros, 1999. Cualidades de los líderes para la calidad: Exigencias ante la Universidad. Universidad de Alicante. Recuperado de <file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-CualidadesDeLosLideresParaLaCalidad-565273.pdf>
- TOVAR, E. (2014, 10 de febrero). Liderazgo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos81/el-liderazgo/el-liderazgo.shtml>
- LATINIANDO (2014, 10 de febrero). Liderazgo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>

VERA, E. (2014, 10 de febrero). Trabajo sobre el liderazgo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos69/trabajo-sobre-liderazgo/trabajo-sobre-liderazgo.shtml>

WIKIPEDIA (2014, 05 de febrero). Gestión de la calidad total. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_total

ZALLES, J. (2010). Liderazgo: Un concepto en evolución. Quito, Colombia. Recuperado de http://www.kas.de/wf/doc/kas_22069-1522-4-30.pdf?120308223034