

# INVESTIGACIÓN LATINOAMERICANA EN COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

## EVALUACIÓN OBJETIVA DEL LIDERAZGO EN ENTIDADES

Ing. Arlet Pérez Almarales<sup>1</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Arlet Pérez Almarales (2021): "Evaluación objetiva del liderazgo en entidades", Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO, n. 10 (p.p. 1-9, mayo 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/10-mayo21/liderazgo-entidades>

### RESUMEN

Uno de los elementos de mayor relevancia durante la implementación o perfeccionamiento del SGC en una organización lo constituye el compromiso y liderazgo de su alta dirección, ya que estos se convierten en los principales artífices del sistema y son los encargados de promover una cultura y las actividades referentes al tema en toda la empresa. A pesar de que la norma ISO 9001:2015 establece los requisitos obligatorios para esta esfera, no existe un método para determinar el comportamiento del liderazgo en una entidad, sino que se basa en la subjetividad de análisis secundarios que si bien están relacionados, no brindan una evaluación cuantitativa del liderazgo. El propósito de esta investigación consiste en lograr una evaluación objetiva del comportamiento del liderazgo en una organización, que idealmente ya tiene implantado el SGC, para determinar las brechas que aún existen en esta materia, según lo establecido por la familia de normas ISO 9000. Para ello, se diseñó una herramienta estadística que combina el uso de diversas técnicas y permite realizar inferencias sobre el comportamiento de la alta dirección como líderes en la implementación o perfeccionamiento del SGC.

**PALABRAS CLAVES:** liderazgo, Sistema de Gestión de Calidad, normas ISO 9000.

### OBJECTIVE EVALUATION OF LEADERSHIP IN ENTITIES

### ABSTRACT

One of the most relevant elements during the implementation or improvement of the QMS in an organization is the commitment and leadership of its senior management, since these become the main architects of the system and are the responsible for promoting a culture and activities related to the

---

<sup>1</sup> arletp525@gmail.com, Empresa de Servicios Profesionales y Técnicos.

subject throughout the company. Despite the fact the ISO 9001:2015 standard establishes the mandatory requirements for this sphere, there is no method to determine the behavior of leadership in an entity, but rather it is based on the subjectivity of secondary analyzes that although they are related, do not provide a quantitative assessment of leadership. The purpose of this research is to achieve an objective evaluation of leadership behavior in an organization that, ideally, has already implemented the QMS, to determine the gaps that still exist in this area, as established by the ISO 9000 family of standards. Therefore, a statistical tool was designed that combines the use of various techniques and allows inferences to be made about the behavior of senior management as leaders in the implementation or improvement of the QMS.

**KEY WORDS:** leadership, Quality Management System, ISO 9000 standards,

## INTRODUCCIÓN

La calidad, desde hace ya varios siglos, se ha transformado de un elemento atributo de los productos a una cualidad diferenciadora de las empresas de éxito. Gran papel ha jugado la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés), al ser la proveedora fundamental de las herramientas normalizadoras de este valor añadido, hasta los momentos actuales donde el auge por la consecución de la calidad como una política empresarial alcanza valores que aseguran su incremento. Por ende, una de las principales metas de una organización debe ser estar certificada por la ISO 9001:2015 en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), aunque para aquellas entidades que deseen continuar abogando por el incremento de la calidad sinérgica organizacional, esto solo constituye el inicio del camino.

Uno de los elementos de mayor importancia durante la implantación o perfeccionamiento del SGC en una entidad lo constituye el compromiso y liderazgo de su Alta Dirección (AD), así lo consideran: Carballal del Río, (2011); Codina Jiménez, (2014); Cuestas Santos, (2014) y Hamel, (2015); ya que estos se convierten en los principales artífices del sistema y son los encargados de promover una cultura y las actividades referidas al tema en toda la empresa (Hamel, 2015). A pesar de que la ISO 9001:2015 registra los principales requisitos que se deben cumplir en esta esfera, no existe un método para determinar el comportamiento del Liderazgo en una organización, sino que se basa en la subjetividad de análisis secundarios (evaluación del desempeño, análisis de satisfacción del cliente...) que si bien están relacionados, no brindan una evaluación objetiva del mismo.

La presente investigación se encuentra en proceso de desarrollo, teniendo como objetivo diseñar un indicador que permita evaluar objetivamente el comportamiento del liderazgo en una organización, que idealmente ya tiene implantado el SGC. Han sido utilizados diversos métodos teóricos y empíricos; y el uso de métodos estadístico-matemáticos ya que se realizó el diseño de un experimento estadístico que combina el uso de diversas técnicas y permite realizar inferencias sobre el comportamiento de la AD como líderes en la implantación o perfeccionamiento del SGC. Actualmente, la investigación se

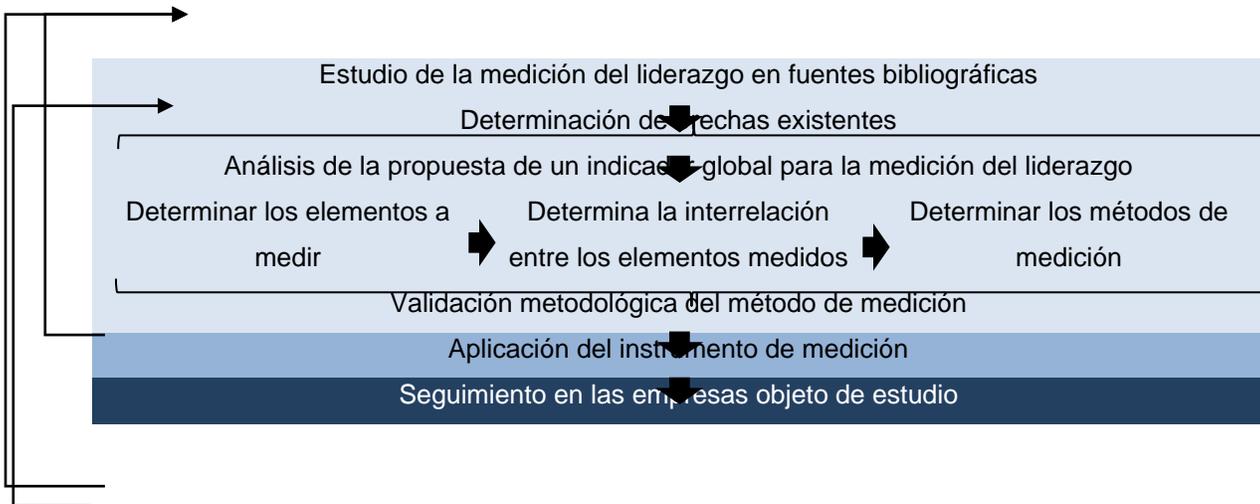
encuentra en la fase de implementación y validación de su aporte práctico, mediante su aplicación en diferentes entidades.

## METODOLOGÍA

Durante el desarrollo de la presente investigación se ejecutó la metodología mostrada en la figura 1.

### Figura 1.

*Marco teórico referencial de la investigación*



Como se aprecia, la investigación se divide en tres etapas retroalimentándose entre estas. La primera etapa, parte de una búsqueda bibliográfica, estableciendo la propuesta del método de medición del liderazgo y culmina con la validación metodológica del mismo. La segunda etapa está dirigida a la realización de pruebas piloto para evaluar el funcionamiento del indicador, y culmina el proyecto con la evaluación sistemática de varias organizaciones seleccionadas en las que se aplique el indicador como método de evaluación para el liderazgo.

La presente investigación ha culminado la etapa dos, y, el instrumento de medición que se presenta ha sido modificado ante las brechas detectadas en los estudios anteriores. El indicador resultante de estas modificaciones será sometido nuevamente a pruebas piloto para evaluar su efectividad en el sistema organizacional.

## DESARROLLO DEL TEMA

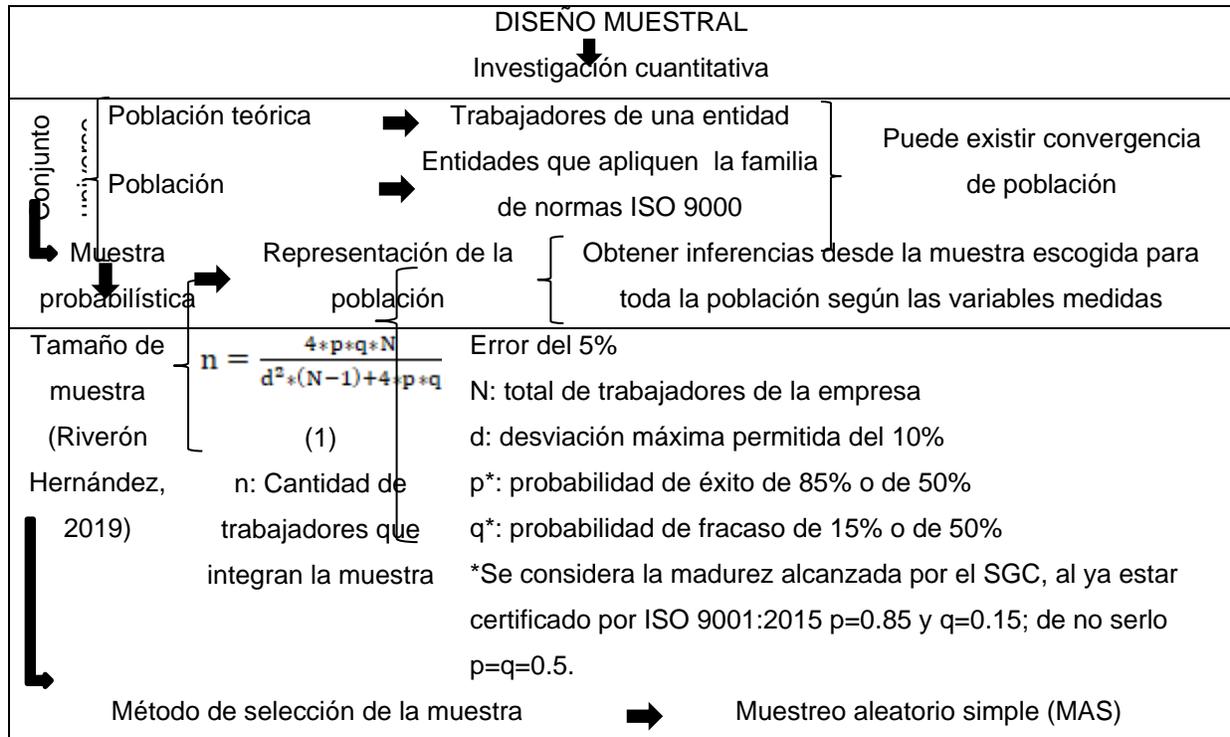
Analizando los requisitos del capítulo de Liderazgo de la ISO 9001:2015, se realizó un experimento estadístico, con el objetivo de proponer un indicador que permitiera traducir cuantitativamente la apreciación subjetiva del liderazgo.

### 2.1 Diseño del experimento

Se realizó el diseño del experimento, con el objetivo de diseñar un indicador que permita obtener una evaluación cuantitativa del liderazgo en una entidad. Para ello, se realizó el diseño muestral que se refleja en el cuadro siguiente:

**Figura 2.**

*Diseño muestral de la investigación*



Para el diseño estadístico, se estableció como interés de la investigación el comportamiento de la actitud de liderazgo en la entidad, y, con el objetivo de dimensionar el grado de cumplimiento de los requisitos a los que se hace referencia en los acápites de la norma: Liderazgo y compromiso (epígrafe 5.1); Política (epígrafe 5.2) y Roles, responsabilidades y autoridades en la organización (epígrafe 5.3), se establecieron 13 variables a evaluar. Todas estas variables atendiendo a la naturaleza de los datos son cuantitativas, mientras que según la escala de medición, se clasifican en continuas y presentan un papel de salida en la investigación, ya que permiten realizar la inferencia de datos de la población a partir de ellas. Las variables escogidas, así como su interrelación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, se reflejan en la tabla siguiente:

**Tabla 1.**

*Variables a estudiar y su interrelación con los requisitos de la ISO 9001:2015*



Una vez obtenido el valor de cada una de las variables de estudio, se pueden determinar las principales fortalezas y debilidades del liderazgo de la AD en la entidad.

En el caso de la variable Liderazgo de la AD, se parte por determinar el valor inicial del liderazgo para cada una de las encuestas ( $l_i$ ), normalizando los datos a una escala de diferencial semántico con base centenar tal y como se muestra en la ecuación 3. Una vez obtenido este valor, se calcula el Índice de Liderazgo de la AD, tal como se muestra en la ecuación 4.

$$l_i = \sum_{x=1}^{x=12} V_{xi} / 1.2 \quad (3) \quad L = (\bar{l}_i - \sigma) * (1 + \gamma_i) \quad (4)$$

Donde:

- |   |  |
|---|--|
| $l_i$ : Puntuación inicial del liderazgo en la encuesta i     | $\sigma$ : Desviación estándar del valor inicial de liderazgo                  |
| $V_{xi}$ : Valor de la variable x en la encuesta i            | $\gamma_i$ : Coeficiente de asimetría de Fisher del valor inicial de liderazgo |
| $L$ : Liderazgo de la AD                                      |  |
| $\bar{l}_i$ : Media aritmética del valor inicial de liderazgo |  |

### 2.3 Análisis de los resultados

Es necesario establecer como premisa que exista coherencia entre los datos recopilados, para determinar este factor, se tomó como base la desviación estándar del valor inicial del liderazgo ( $\sigma$ ).

Si la desviación estándar es menor o igual del 20%, las encuestas realizadas son coherentes entre sí, ya que las opiniones obtenidas permiten identificar un comportamiento generalizado común del liderazgo en el SGC; mientras que si esta condición no se cumple, las opiniones obtenidas no permiten asemejar una tendencia global del liderazgo debido a los altos niveles de diversidad de estas. En este último caso, la encuesta se invalida y se recomienda realizar un estudio de mayor envergadura en el área, departamento o proceso en cuestión.

Una vez determinados los valores de cada una de las variables, se realiza el análisis de los resultados. Para las primeras doce variables, se establecen cuatro situaciones posibles, tal y como se describen a continuación:

- Caso 1 ( $0 \leq V_x < 6$ ): Constituye una debilidad para la organización, las variables que se encuentren en este rango están sumamente deterioradas, lo que indica que los trabajadores de la entidad la perciben en un mal estado.
- Caso 2 ( $6 \leq V_x < 8$ ): Las variables se encuentran en un estado normal o medio, con un comportamiento de estancamiento, por lo que es necesario realizar acciones inmediatas que rompan la percepción monótona de estas por los trabajadores y la reinserten a la evolución.

- Caso 3 ( $8 \leq V_x < 9$ ): El estado de estas variables es óptimo, los trabajadores se encuentran con una muy buena percepción de las actitudes de liderazgo en la entidad. Constituye una fortaleza de la organización que se puede explotar.
- Caso 4 ( $9 \leq V_x \leq 10$ ): Es un modelo utópico a alcanzar, indica una excelente percepción de esa variable en concreto, que más que una fortaleza de la entidad, constituye una sinergia alcanzada.

En el caso de la evaluación del Liderazgo de la AD, se determinaron como intervalos de medición los reflejados en la figura 3. Para cada una de las nominaciones establecidas, se deben tomar acciones en concreto, atendiendo a las fortalezas y debilidades determinadas mediante las primeras doce variables, mientras que en el análisis de este indicador se tomó la categoría de Excelente como un referente ideal que si bien no es imposible, si constituye una ardua tarea, en el que este adopta valores superiores al 95%.

### Figura 3.

*Intervalos de medición del indicador evaluativo*

<i>Muy mal</i>						<i>Mal</i>				<i>Regular</i>			<i>Bien</i>				<i>Muy bien</i>		<i>E</i>	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Además del valor final de las variables, resulta interesante analizar la tendencia del indicador. Por esta razón, una vez determinada la estimación cuantitativa del comportamiento del liderazgo, es necesario identificar si este tiende a un detrimento o a una mejora, para ello, se analizó la curtosis de los datos obtenidos. Mediante el coeficiente de asimetría de Fisher, se pueden dar tres situaciones diferentes:

- Distribución simétrica ( $\gamma_1=0$ ): El comportamiento es neutral, existen tantas opiniones por encima como por debajo de la media. El liderazgo se encuentra en un punto de congelamiento o de poco avance. Se debe analizar las acciones que se están realizando y como estas están afectando a los diferentes grupos de trabajadores para determinar porqué existen opiniones encontradas
- Distribución asimétrica negativa ( $\gamma_1<0$ ): La mayoría de las opiniones se encuentran por debajo de la media. El liderazgo, independientemente del nivel que haya alcanzado, se encuentra en un punto de retroceso, ya que se está debilitando su posición. En estos casos, es necesario reelaborar un plan de acción retomando los puntos básicos de partida para fortalecer el liderazgo y contrarrestar la tendencia negativa.
- Distribución asimétrica positiva ( $\gamma_1>0$ ): La mayoría de las opiniones se encuentran por encima de la media. El liderazgo tiene una posición fortalecida que permite tomar acciones más atrevidas para avanzar. Se cuenta con el apoyo de la mayoría, pero es muy importante no descuidar los trabajadores opositores a los líderes.

## CONCLUSIONES

Con el diseño del indicador propuesto para la medición del liderazgo en la presente investigación, se han arribado a las siguientes conclusiones:

1. Se analizaron las brechas existentes en los métodos de evaluación del liderazgo en las empresas u organizaciones que aplican la norma ISO 9001:2015.
2. Se diseñó una herramienta estadístico-matemática que permite evaluar objetivamente el comportamiento del liderazgo de la alta dirección durante la implantación o perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en una entidad acorde a los requisitos establecidos en la ISO 9001:2015.
3. Se establecieron las variables a medir en una organización vinculadas al comportamiento del liderazgo y sus valores e intervalos cuantitativa y cualitativamente
4. Se propone a las entidades un método efectivo con el que evaluar sistemáticamente el comportamiento del liderazgo de la alta dirección.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carbajal Del Río, E. (2011). Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas, Ed. Félix Varela, La Habana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano, 3. ed., Ed. McGraw Hill, México.
- Codina Jiménez, A. (2014). Habilidades directivas, Ed. Academia, La Habana.
- Covey, S. (1998). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Ed. Paidós, Buenos Aires.
- Cuesta Santos, A. & Valencia Rodríguez M. (2014). Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa, Ed. Academia, La Habana.
- Deming, W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Goleman, D. (1997). Inteligencia emocional. La teoría revolucionaria que redefine qué es ser más inteligente, Ed. Objetiva, Río de Janeiro.
- Hamel, G. (2015). The 15 Diseases of Leadership, According to Pope Francis.
- Juran, J. M. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos, Ed. Díaz de Santos, S.A., México.
- Koontz, H. & Weirich, H. (2004). Administración. Una perspectiva global, Ed. McGraw Hill, México.
- Kotter, J. (2000). ¿Qué hacen los líderes?, Ed. Gestión, Barcelona.
- Llanes Font, M.; Moreno Pino, M.; Lorenzo Llanes, E. (2018). Sistema de Gestión de la Calidad. Contexto de la Organización y Liderazgo. ¿Qué y cómo hacer? Ed. Conciencias, Holguín.
- Porter, M. (1995). Ventajas competitivas, Ed. Free Press, New York.
- Ronda Pupo, G. A. & Marcané Laserra, J. Á. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégicos táctico y operativo, [s.n, s.l].

Senge, P. (1998). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Ed. Granica, Barcelona.

Stoner, J. (1995). Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamérica, S. A., México.

### Anexo 1. Encuesta para aplicar a los trabajadores

Estimado compañero(a):

Necesitamos su colaboración para evaluar el nivel del liderazgo alcanzado por la Alta Dirección de su entidad en lo referente al Sistema de Gestión de la Calidad de su empresa; para ello le pedimos que valore del uno al diez los aspectos que se presentan a su consideración, siendo 10 el máximo valor.

No.	Pregunta	Puntos
1	¿Cómo se ha informado y entendido correctamente el papel, la responsabilidad y la autoridad de cada quien en la entidad?	
2	¿Cómo se ha explicado y establecido personalmente a quiénes reportan, lo que tienen que hacer y cuándo, cómo, dónde deberán realizarlo, y cómo se comprometen a dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión?	
3	¿Cómo se han establecido las formas de organización interna en la entidad?	
4	¿Cuán eficaces son los canales de comunicación establecidos?	
5	¿Cuán motivado se encuentra usted a trabajar más?	
6	¿Cuán bueno ha sido el apoyo que le ha brindado la Alta Dirección cuando usted lo ha necesitado?	
7	¿Cuán relacionados están la política y los objetivos para el sistema de gestión con el contexto y la dirección estratégica de la organización?	
8	¿En qué medida se utiliza en la entidad el enfoque a procesos, la mejora y el pensamiento basado en riesgos?	
9	¿En qué medida se han asegurado los recursos necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión?	
10	¿En qué medida la Alta Dirección apoya a las restantes figuras de autoridad de la entidad?	
11	¿Con qué frecuencia se determinan y cumplen los requisitos del cliente, y los legales y reglamentarios aplicables?	
12	¿En qué medida se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente?	

Muchas gracias por su colaboración y su tiempo.