



Conciencia Tecnológica
ISSN: 1405-5597
contec@mail.ita.mx
Instituto Tecnológico de Aguascalientes
México

Influencia de los líderes en la cultura de excelencia de sus organizaciones, un diagnóstico en las MIPYMES de Aguascalientes, México

Loza-Covarrubias, Irvin Edgardo

Influencia de los líderes en la cultura de excelencia de sus organizaciones, un diagnóstico en las MIPYMES de Aguascalientes, México

Conciencia Tecnológica, núm. 63, 2022

Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94472192001>

Influencia de los líderes en la cultura de excelencia de sus organizaciones, un diagnóstico en las MIPYMES de Aguascalientes, México

Influence of leaders in the culture of excellence of their organizations, a diagnosis in the MSMEs in Aguascalientes, Mexico

Irvin Edgardo Loza-Covarrubias ¹
Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México
loza_covarrubias1@hotmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94472192001>

Recepción: 15 Septiembre 2021
Aprobación: 13 Abril 2022

RESUMEN:

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el comportamiento de líderes de micro, pequeñas y medianas empresas que operan en el Estado de Aguascalientes, México, con respecto al grado de consolidación que las acciones implementadas para el desarrollo de la cultura de excelencia de su organización, tomando como referencia lo establecido por el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.

Los resultados destacan la importancia de que los líderes sean la base de la consolidación de culturas que en todo momento busquen la mejora continua en cualquier área de la organización y logren su flexibilidad ante un mercado globalizado.

La relevancia de esta investigación radica en presentar información novedosa acerca de la importancia que tiene el actuar de los líderes de las organizaciones con respecto al desarrollo y promoción de culturas basadas en la mejora continua y con enfoque a la excelencia empresarial. Además, permiten identificar áreas de oportunidad para que desarrollen acciones que faciliten el impulso de este tipo de culturas organizacionales, incluso en entornos como los que limitaron esta investigación derivados por la Covid 19.

PALABRAS CLAVE: Cultura Organizacional, Excelencia, Liderazgo, Calidad Total.

ABSTRACT:

The objective of this research was to analyze the behavior of leaders of micro, small and medium-sized companies that operate in the State of Aguascalientes, Mexico, with respect to the degree of consolidation that the actions implemented for the development of the culture of excellence of their organization, taking as a reference, the European Model of Business Excellence.

The results highlight the importance of leaders being the basis for the consolidation of cultures that at all times seek continuous improvement in any area of the organization and achieve flexibility in a globalized market.

The relevant information of this research lies in novelty about the importance of the actions of the leaders of the organizations with respect to the development and promotion of cultures based on continuous improvement and with a focus on business excellence. In addition, it allows identifying areas of opportunity to develop actions that facilitate the promotion of this type of organizational culture, even in environments such as those that limited this research derived from Covid 19.

KEYWORDS: Organizational culture, Excellence, Leadership, Total Quality.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, mucho se habla sobre la calidad total en las empresas, la cual según Feigenbaum pudiera definirse como:

Un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario. [1]

DECLARACIÓN DE INTERESES

1 Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Departamento de Ingeniería Industrial Av. A. López Mateos 1801 Ote. Fracc. Bona Gens, Aguascalientes, Ags., México. C.P. 20256, Tel: 01(449) 9105002, Fax: 01(449) 9700423, loza_covarrubias1@hotmail.com

Bajo ese concepto, se enfoca también el relacionado a la cultura de calidad en las organizaciones, misma que en épocas modernas ha sido orientada como una cultura de excelencia, radicando su importancia en hacer de las empresas entes competitivos, con ambientes de trabajo incluyentes, capaces de optimizar el uso de recursos, con un impacto favorable hacia la sociedad y con capacidad de sostenerse en el tiempo en un mercado globalizado; siendo este último factor el que presenta un dinamismo considerable, que demanda de las empresas flexibilidad y capacidad de reacción.

En ese contexto, el estudio de la cultura organizacional en las empresas ha sido tema de interés en varias investigaciones, sin embargo, para esta en particular se busca contextualizar la importancia del liderazgo que presentan los dueños, generantes generales o administradores en sus organizaciones (alta dirección), tomando como referencia lo descrito por los modelos de excelencia empresarial basados en calidad total en el desarrollo de culturas de excelencia para lograr el éxito empresarial.

Con base en el contexto anterior, es importante resaltar que la figura de los líderes en las organizaciones es de vital importancia para la efectiva gestión de las mismas, pues como hace referencia Olatz Ripoll [2] “el liderazgo, compromiso y la implicación de la alta dirección son esenciales para la implementación, el desarrollo y el mantenimiento de un sistema de gestión efectivo y eficiente para lograr los beneficios de la organización”, entendiendo en dicho sentido que uno de los grupos de interés para la organización se enfoca en los colaboradores, quienes requieren de visiones claras y compartidas por parte de aquellos que dirigen las organizaciones, creando así culturas organizacionales enfocadas a la calidad total, pudiendo resaltar en tal sentido que “para comprender y para dirigir con éxito una organización es necesario haber identificado y comprendido previamente su cultura”. [3]

El enfoque del liderazgo que se aborda en esta investigación es aquel que reúne las características que establecen los modelos de calidad, o en su caso el que se enfoca en desarrollar un liderazgo para la calidad, el cual según Humberto Cantú presenta dos ideas fundamentales en las organizaciones:

Por un lado, debe definir su rumbo presente y futuro, lo cual queda plasmado en la tarea y visión, que son la base para el plan estratégico en el que se establece la forma (qué y cómo) de pasar de la posición competitiva actual a la necesaria en el futuro para garantizar el crecimiento que soporte la permanencia de la empresa. Por otro lado, mediante el liderazgo se define la cultura deseada que regula el comportamiento de todo el personal desde los altos directivos hasta el personal operativo. [4]

Con base en el contexto anterior, es importante resaltar entonces que “la calidad del liderazgo es la principal ventaja competitiva sostenible (...). Existen evidencias sólidas, (...), sobre la estrecha relación entre la calidad del liderazgo del equipo directivo de una empresa y el éxito sostenible de esta” [5], derivado de esto es importante considerar entonces que los integrantes de la alta dirección “deberían ser las personas que creen y mantengan el ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización” [3], sin dejar de lado la importancia de ejercer estilos de liderazgo adecuados para promover culturas organizacionales enfocadas a la excelencia, y por ende “la figura del líder-gerente hace inevitable la fusión de estilos de liderazgo y de los enfoques gerenciales”. [6]

Derivado de lo anterior y considerando lo comentado por Ahumada (2004) en referencia a que las organizaciones son “un sistema social originado y limitado por un sentido, que se caracteriza por un proceso decisorio que, en parte, pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno” [7], la presente investigación surgió por la inquietud de evaluar la influencia de los líderes de las micro, pequeñas y medianas empresas que operan en el Estado de Aguascalientes, México, a partir del nivel de consolidación que estos logran en la promoción de culturas organizacionales basadas en la calidad total y la mejora continua, y que derivarían en la excelencia empresarial.

Dicha evaluación fue desarrollada a partir de los elementos considerados en el cuarto subcriterio (1d) del liderazgo establecidos por el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, subcriterio que establece que “los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización”. [8]

Este modelo fue considerado como referencia ya que según diversos estudios que se mencionan dentro del marco teórico de la presente investigación, se destaca por ser el más minucioso para la evaluación

de las organizaciones, pues presenta criterios y subcriterios que permiten evaluar a detalle los elementos importantes de la forma de operar de las organizaciones.

La relevancia de esta investigación recae en que los resultados obtenidos presentan información que muestra la importancia que tiene el actuar de los líderes de las organizaciones con respecto al desarrollo y promoción de culturas basadas en la mejora continua y con enfoque a la excelencia empresarial.

Así mismo, permite destacar áreas de oportunidad para que los líderes de las empresas en estudio desarrollen acciones objetivas que les faciliten el impulso de culturas organizacionales como las mencionadas, de tal manera de que logren consolidar a la empresa con un nivel competitivo siendo ejemplo de clase mundial, y logrando la flexibilidad y capacidad para responder a la dinámica del entorno globalizado en el cual se desenvuelven.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El liderazgo es uno de los temas que se ha estudiado en varias ocasiones dentro del entorno empresarial, pues su influencia se considera como base para el desarrollo de las organizaciones, al ser hoy en día una habilidad con la que deben contar los miembros de la alta dirección para una efectiva y eficiente gestión de estas, además de potencializarlas bajo ambientes de mejora continua.

Dentro del contexto del liderazgo se han conceptualizado varios tipos, según A. Costa (2014), Webex denomina los siguientes como los tipos de liderazgo puros:

- *Líder carismático*: genera entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de entusiasmar y motivar a sus seguidores.
- *Líder tradicional*: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
- *Líder legítimo*: adquiere el poder mediante procedimientos basados en las normas legales, demostrando capacidad de convocar y convencer a sus seguidores, pero sin el entusiasmo del líder carismático. [9]

Por otra parte, Costa (2014) también hace a referencia a otros tipos de liderazgo, mismos que coinciden con diferentes autores, y que se describen a continuación:

- *Liderazgo dictador*: fuerza sus propias ideas en el grupo. Impide que los integrantes sean responsables o independientes. Es inflexible y le gusta ordenar y mandar. Destruye la creatividad de los demás.
- *Liderazgo autocrático*: el líder es el único que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional.
- *Liderazgo democrático*: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo. Se explicitan de forma clara los criterios de evaluación y las normas que rigen.
- *Liderazgo liberal (laissez faire)*: el líder adopta un papel pasivo, abandonando el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros disponen de total libertad, pero sólo reciben el apoyo del grupo si lo solicitan.
- *Liderazgo ausente*: el líder no se compenetra con sus trabajadores, se caracteriza por ser un profesional autoritario, teórico, egocéntrico, despreocupado, ineficaz e ineficiente, no toma decisiones más bien la demora, nadie sabe hacia dónde va, no dirige a las personas a su cargo, solo se concentra en su propio mundo, no entiende que gran parte de su trabajo es ayudar a que otros logren sus metas, este tipo de jefe vive solo en su propio mundo, no motiva ni inspira. [9]

Sintetizando lo anterior, se puede observar que los tipos de liderazgo son variados y todos ellos hacen referencia a la forma en la que las personas interactúan entre ellas, además de que a nivel organizacional pueden favorecer para lograr los resultados esperados.

Sin embargo, es importante considerar que, para el caso de las pequeñas y medianas empresas, según Pazmiño, Beltrán y Gallardo (2016) el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, pues según sus estudios, por ejemplo, las PYMES en Ecuador “son administradas en su mayoría con un estilo de Liderazgo Autocrático que limita la participación de todos los colaboradores en el proceso de toma de decisiones”. [10]

Con base en lo anterior, el liderazgo que presentan los dirigentes de las empresas se convierte en un factor relevante en la competitividad de estas, pues dicha habilidad es requerida para lograr ambientes de calidad total que promuevan la competitividad de la empresa.

En ese sentido, considerando que la calidad total es denominada también como excelencia empresarial en las organizaciones y que se conceptualiza en términos de que “una organización verdaderamente excelente se esfuerza en satisfacer a todos sus grupos de interés y su éxito se medirá en función de los resultados que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar” [3], se destaca la importancia de que se requiera que las organizaciones cuenten con líderes capaces de promover un enfoque incluyente entre sus colaboradores (al ser estos también un grupo de interés) y de apertura para lograr objetivos de mejora continua y por ende alcanzar la llamada excelencia empresarial.

En la actualidad la calidad total en las empresas se desarrolla a través de los llamados modelos de excelencia, los cuales sirven como guía para las organizaciones, esto considerando lo mencionado por Aleida González y Ester Fernández (2000) en referencia a que

El paradigma de la calidad total es portador de un aumento de la eficacia en la organización y de un incremento de la productividad, la calidad y la competitividad. El cambio cultural que se tiene que operar en una organización para lograr la Gestión de la Calidad Total se logra a través de un cambio planeado y paulatino en el tiempo. [11]

En ese contexto, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) tiene el enfoque de potenciar a las organizaciones hacia la excelencia, es decir, hacia el logro y mantenimiento de niveles de rendimiento sobresalientes y sostenibles que satisfagan o en su caso excedan las expectativas de sus grupos de interés, y que a su vez puedan ser tomadas como referencia por sus buenas prácticas por otras organizaciones, por su impacto favorable hacia los dueños o inversionistas, sus colaboradores (trabajadores), clientes y sociedad en general.

El modelo establece que las organizaciones deben contar con líderes “que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos (...). Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito” [3], esto los define entonces como un referente para que sean un ejemplo para sus colaboradores hacia el fomento de una cultura de mejora continua, del logro de objetivos organizacionales y por consiguiente del desarrollo de una cultura de excelencia.

En ese mismo enfoque, el modelo según la EFQM (2012) establece también que los líderes “promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización” [3], entendiendo también que promueven el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores al interior y el exterior de la organización.

Liderazgo basado en calidad total

Hablar de la evolución de la calidad, es referente del desarrollo que ha tenido el sector empresarial a lo largo del tiempo, pues este concepto comenzó a definirse cuando las organizaciones establecieron evaluaciones y revisiones del estado de los productos que generaban, tratando de disminuir errores y desperdicios en los sistemas productivos.

En este contexto Humberto Cantú (2011) hace referencia a que la calidad “es un término difícil de definir, ya que se mantiene en constante evolución; definirla implica incluirla en el contexto de la época en que se desarrolló”. [7]

Por lo anterior y al considerar que los efectos podían prevenir desde todas las áreas de la organización y que la calidad se deriva de la responsabilidad compartida de los colaboradores, se llegó al concepto actual que considera a la calidad como una filosofía empresarial que involucra a todas las áreas de una organización, las personas, los proveedores, clientes y a cada uno de los procesos que se ejecutan en la misma, esto sin dejar de lado la optimización de los recursos involucrados tanto materiales y económicos, así como del capital intelectual.

Considerando entonces a la calidad total como una responsabilidad compartida, los líderes tienen un impacto considerable en las organizaciones, pues según Bracho y García (2013) su papel es fundamental “para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas” [12].

Además dicha responsabilidad debe considerar que las empresas operan bajo procesos productivos que impactan en gran medida su operación y que es necesario identificar porque son de importancia estratégica para la supervivencia de una organización, incluso algunos de ellos se encuentran en áreas donde se crea un gran valor o hay problemas significativos, o ambos [13], por ejemplo Velázquez (2008) [14] en referencia a que la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) atribuye como principal causa de extinción de las MIPYMES a los errores administrativos y que puede atribuirse a un liderazgo deficiente dentro de las empresas.

De ahí la importancia de que los líderes enfoquen sus esfuerzos en promover culturas organizacionales orientadas a la excelencia, tomando como base lo mencionado por Claver, Gascó y Llopis (1996) según la cita que hace Tari Guilló (s.f.) en referencia a que “un individuo puede ser un buen directivo en la medida que planifique, organice y controle adecuadamente” [15] los recursos integrales de la organización y de esta manera sentar las bases para el logro de la excelencia.

Si bien en la actualidad por regiones internacionales se emplean varios modelos de excelencia basados en el enfoque de calidad total, como lo son el Malcolm Baldrige en Estados Unidos el cual considera que “los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia” [16], el Iberoamericano en América Latina, el Deming en Japón y el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial o EFQM en Europa, siendo este último el más atractivo para su uso en las organizaciones, pues J. Carlos Bou, Ana Escrig, Vicente Roca e Inmaculada Beltrán (2009) [17] destacan que el modelo es usado como guía en la implementación de sistemas de gestión de la calidad total en un variado número de organizaciones.

Además de que en estudios realizados por Udo Nabit, Niek Klazinga, Jan Walburg (2000) [18], Joaquín Gómez, Micaela Martínez, Ángel Martínez (2011) [19], se muestran coincidencias de opinión con Katherine Torres, Tatiana Ruiz, Lesfty Solís y Fanny Martínez (2013), en términos de que el modelo Europeo con respecto al resto de los modelos mencionados es “más específico en cuanto al desarrollo de subcriterios (...) debido a que contiene treinta y dos (32) subcriterios descritos a su vez por elementos, lo que permite analizar de forma minuciosa los criterios y el alcance de estos” [20] en las organizaciones.

El Modelo Europeo establece al Liderazgo como el elemento principal de sus criterios de evaluación, mencionando al respecto en su subcriterio 1d que “los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización” [3] destacando como sus elementos que los líderes de las organizaciones excelentes:

(1) Son referencia para las personas de la organización y generan a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.

(2) Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario.

- (3) Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas.
- (4) Reconocen los esfuerzos y logros oportuna y adecuadamente.
- (5) Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- (6) Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad. [3]

Para lograr lo anterior, se entiende entonces que los líderes de las organizaciones deben ser capaces de fungir como motivadores del cambio organizacional, promover la generación de propuestas de mejora y además que los colaboradores vean que sus voces son escuchadas.

Con base en esto, los líderes deben buscar ser una referencia, motivación y apego a la organización, pero sobre todo en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, para lograr su cooperación en procesos de cambio, pues como destaca P.S. Aithal (2015) [21], un liderazgo verdaderamente efectivo se logrará a través de los valores compartidos entre los colaboradores y líderes, fomentando incluso un ambiente participativo en la toma de decisiones, para construir una adecuada cultura organizacional.

Por tanto, el trabajo principal de los líderes es “inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino” [22], para lograr la participación e inclusión de los colaboradores en torno a una cultura organizacional enfocada a la excelencia.

Cultura Organizacional enfocada a la Excelencia

Así como cada país, región o localidad geográfica cuentan con su propia cultura, las organizaciones no son diferentes en ese sentido, cada una de ellas tiene su propia cultura bajo la cual se desenvuelve el personal dentro de ella y esto mucho depende del comportamiento, creencias y ejemplo de los integrantes de la alta dirección, según lo mencionado por Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) la cultura de las organizaciones “es producto de los valores esenciales y los principios empresariales que siguen los ejecutivos” [23], aunado a eso consideran también con factores adicionales a

los criterios de lo que es y no es aceptable desde el punto de vista ético y las prácticas y conductas de trabajo que definen “cómo hacemos las cosas aquí”, el planteamiento a la administración de recursos humanos y el estilo de operar, la “química” y la “personalidad” que impregnan el ambiente de trabajo y las historias que se cuentan una y otra vez para ejemplificar y reforzar los valores, prácticas de los negocios y tradiciones de la empresa. [23]

Lo anterior puede sintetizarse con base en lo mencionado por Jennifer Chatham y Sandra Cha (2003) [24] quienes consideran que la cultura organizacional se deriva de las creencias, costumbres y principios organizacionales que se comparten dentro de la operación, normas y actitudes de comportamiento, aunado al ambiente de trabajo que se presenta dentro de la compañía, conceptualización coincidente con la que hacen Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice (2012) [25] y que además puede ser considerada incluso como el ADN de la organización según Joanne Reid y Victoria Hubbell (2005) [26].

Con Base en lo anterior, Castro y Lupano (2005) consideran que “estos ‘esquemas’ de valores y creencias son generalmente creados por los miembros fundadores de las organizaciones y por los primeros líderes”. [27]

En ese contexto, es importante partir de que “las organizaciones no operan dentro de un contexto cultural específico, por lo que cabe preguntarse cuándo y bajo qué condiciones determinadas culturas llegan a ser más relevantes que otras y cómo las diferentes culturas interactúan en diferentes circunstancias” [28], esto permite comprender que la cultura organizacional entonces se define con base en los siguientes aspectos:

Autonomía individual. Grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las organizaciones permiten a los individuos.

Estructura. Medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa se usan para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.

Apoyo. Grado de cordialidad y apoyo de los administradores a los subordinados.

Identidad. Medida en la que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con un grupo de trabajo o campo de experiencia profesional en particular.

Forma de recompensar el desempeño. La asignación de recompensas y reconocimientos (incrementos salariales, promociones, etc.) se realiza a partir de criterios congruentes con los sistemas administrativos de la organización.

Tolerancia al conflicto. Nivel de aceptación de los conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.

Tolerancia del riesgo. Se estimula a los trabajadores a ser industriosos, innovadores y a tomar riesgos. [7]

Dichos aspectos permiten concluir que la cultura dentro de las organizaciones no es estable, sino que su flexibilidad le permite o incluso la obliga a reaccionar a los cambios en el entorno, pues cada uno de sus miembros puede influir en ella, e incluso los diferentes integrantes de la alta dirección pudieran generar cambios en ella por creencias, comportamientos o incluso ambientes de mejora continua, siendo este último el que pudiera derivar en culturas organizacionales enfocadas hacia la calidad total, la cual requiere equipos de trabajo en los que los líderes deben enfocarse en cubrir las características como:

tiene capacidad para trabajar en equipo; sabe planear, controlar y mejorar los procesos con los que se relaciona mediante el uso de las metodologías de calidad, y los hábitos y valores relacionados con ello; además, tiene una actitud de servicio hacia los clientes tanto internos como externos de su proceso, a quienes siempre trata de satisfacer. [7]

Tomando como referencia lo anterior, basar la gestión de la cultura de la organización hacia la gestión del talento, llevaría a la misma a lograr estándares de calidad organizacional en entornos completamente competitivos, fortaleciéndolas y procurando su permanencia en el mercado, sin embargo, según Elvia Bernal y José Vargas (2017) “la poca permanencia de las PYMES en el mercado pudiera deberse a muchas situaciones; -una de ella- no se tiene una cultura organizacional basada en la gestión del talento humano”. [29]

La cultura organizacional enfocada a la calidad total deriva sobre la cultura de excelencia de la organizaciones, pues los líderes al desarrollar culturas basadas en calidad total establecen las bases para direccionar a la organización hacia la excelencia empresarial, enfocando los esfuerzos de todos sus grupos de interés (incluyendo en estos grupos a sus colaboradores), logrando así consolidarse como una empresa excelente, definida por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad como aquellas que “logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés”. [3]

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación tuvo como objetivo principal el analizar el comportamiento de los líderes de las micro, pequeñas y medianas empresas que operan dentro de la dimensión geográfica del Estado de Aguascalientes en México, con respecto al grado de consolidación que sus acciones tienen en el desarrollo de la cultura de excelencia de su organización, tomando como referencia lo establecido por el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, el cual menciona que “los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización” [3], y los elementos descritos por el modelo para este subcriterio.

Para la evaluación de estos elementos se consideró el grado de consolidación de estos dentro de la organización, así como el grado en que cada uno de ellos se encuentra integrado, estructurado e implantado en la organización en específico en las áreas clave de esta, contrarrestando incluso que la evidencia con la que cuentan las organizaciones sea la suficiente para demostrar que el desempeño de los líderes de la alta dirección contribuye a fomentar una cultura de excelencia en estas.

Esta investigación reúne las características para ser de carácter transversal, además de que busca ser un estudio exploratorio para identificar la influencia de liderazgo en los términos descritos anteriormente dentro

de la cultura de la organización y su conducción hacia la excelencia, lo que permitió realizar un análisis descriptivo en torno a las empresas en estudio, mostrando de esta manera su estado actual.

La investigación también se desarrolló con base en una metodología de tipo mixta, cuya característica principal es que se integra por un conjunto de procesos “sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, -para- un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. [30]

El instrumento considerado para la recolección de la información se integró como una encuesta estructurada, que se aplicó dentro de las organizaciones en estudio a quienes tuvieran el rango de dueños, directores o gerentes durante el año 2020.

El grado de consolidación del subcriterio dentro de las empresas en estudio, se evaluó con base en el puntaje alcanzado por la evaluación establecida de atributos que describe el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial en el esquema lógico REDER, fueron los que se consideraron durante el diseño del instrumento y las preguntas que lo integraron, pues la EFQM considera que el mencionado esquema “es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización” [3], el cual considera que toda organización necesita:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. [3]

Dentro del esquema lógico REDER, se establecen atributos a evaluar para los elementos que integran los subcriterios que conforman el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, los cuales tienen la finalidad de hacer un análisis riguroso de cada uno de los criterios de este, siendo el de liderazgo uno de ellos y el cual fue la base para esta investigación. Dichos atributos se describen a continuación:

TABLA 1
Desagregación de elementos REDER en atributos evaluables

Elemento	Atributo	Descripción
Enfoque	Sólidamente fundamentado	Los elementos del subcriterio dentro de la organización tienen “una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamenta en procesos” (EFQM, 2012, p. 25).
	Integrado	Los elementos del subcriterio dentro de la organización “apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes” (EFQM, 2012, p. 25).
Despliegue	Implantado	Los elementos del subcriterio dentro de la organización “se han implementado en las áreas relevantes de la empresa” (EFQM, 2012, p. 25).
	Estructurado	La ejecución de los elementos del subcriterio dentro de la organización “está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa” (EFQM, 2012, p. 25).
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición, aprendizaje y creatividad	“Se miden adecuadamente la eficiencia y la eficacia de los enfoques y su despliegue, (...) para generar oportunidades de mejora o innovación” (EFQM, 2012, p. 25).

Fuente: Elaboración propia a partir la información que muestra la EFQM para el esquema lógico REDER.

La escala utilizada en el instrumento para evaluar cada uno de los atributos se consideró con base al esquema lógico REDER, mismo que según Chacón y Rugel (2018) “es una herramienta que permite conducir sistemáticamente las mejoras de todas las áreas de una organización” [31], y también permite obtener frecuencias para desarrollar un análisis cualitativo, además de estimaciones para realizar un análisis cuantitativo considerando el promedio del puntaje que alcanzan las organizaciones para el subcriterio en estudio.

La escala y el puntaje asociado a cada elemento se definió de la siguiente manera:

- No se puede demostrar (0 pts),
- Limitada capacidad para demostrar (25 pts),

- Se puede demostrar parcialmente (50 pts),
- Se puede demostrar plenamente (75 pts), y
- Puede considerarse como ejemplo para otras organizaciones (100 pts).

Con la finalidad de caracterizar el grado en el que los líderes de la alta dirección refuerzan una cultura de excelencia entre sus colaboradores en la organización, se llevó a cabo una investigación descriptiva, cuya población objetivo la integraron las unidades económicas del tipo establecimiento, las cuales el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México las describe como unidades económicas que

en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones e instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios, sea con fines mercantiles o no. [32]

Dicha población objetivo se integró entonces por 60 467 unidades económicas que tienen actividad en Estado de Aguascalientes, según el resultado de la consulta realizada al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) el 05 de mayo de 2020, mismas que con base a su personal ocupado se catalogan como micro, pequeñas y medianas empresas, según el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación de México el 30 de junio de 2009 por la Secretaría de Economía de México [33], además la población objetivo se acotó a aquellas unidades económicas que pertenecieran a cualquier sector de actividad económica según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018), excluyendo a las organizaciones cuya actividad económica se relaciona con el sector 93 “Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales”. [32]

El diseño estadístico de la muestra se desarrolló con base en el muestreo estratificado que “se caracteriza por usar información auxiliar que permite agrupar a los elementos que componen la muestra en estratos diferenciados” [34], y dentro del cual Vivanco (2005) destaca que “los elementos que componen un estrato son parecidos dentro del estrato y los estratos son agrupaciones distintas entre sí” [34], consideraciones que para este método de muestreo también destacan Cochran (1985) [35] y Casal y Mateu (2003) [36].

Lo anterior, permitió obtener una muestra suficiente y que represente adecuadamente a las micro, pequeñas y medianas empresas del estado, además para la estratificación se consideró el tamaño de empresa y los grandes sectores de actividad económica comercio, industria y servicios, con la finalidad de que los resultados no presentaran un sesgo con respecto al sector de actividad o tamaño de empresa, permitiendo hacer un análisis descriptivo de las organizaciones en estudio y además de que favoreció la generación de inferencias sobre la población objetivo, en relación al grado en que “los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización”. [3]

Para el cálculo del tamaño de muestra se tomó como referencia la fórmula para estimar una media según el muestreo estratificado, pues se busca estimar el puntaje promedio que logran las empresas en estudio con respecto subcriterio analizado del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial de acuerdo puntaje alcanzado con base al esquema lógico REDER.

Los parámetros empleados para el cálculo del tamaño de muestra consideraron en primera instancia el tamaño de la población objetivo del estudio, además de un nivel de confianza del 95% y un error máximo admisible de 4 puntos, la desviación estándar requerida para el cálculo por estrato fue estimada con base en los puntajes alcanzados para el criterio de liderazgo por empresas que integraron un estudio piloto realizado en 33 unidades económicas que cumplen con las características que acotan la población objetivo.

La muestra resultante fue de 156 empresas, que fueron seleccionadas de manera aleatoria dentro del área geográfica que delimita al Estado de Aguascalientes, procurando en todo momento cumplir con las especificaciones dadas por la estratificación utilizada.

Para realizar un análisis adecuado con base en la información obtenida en la presente investigación, se consideró la pertinencia de iniciar con un análisis descriptivo de los datos, con la finalidad de conceptualizar

las principales características mostradas por las empresas en estudio que se tomaron como muestra, posteriormente se llevó a cabo un análisis inferencial, generalizando los resultados obtenidos hacia la población objetivo bajo el sustento estadístico que caracterizó el diseño de la muestra.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con base en el objetivo planteado para la presente investigación a continuación, se detalla un análisis descriptivo, además de un inferencial con relación a lo observado sobre la importancia que tiene el actuar de los líderes de las organizaciones con respecto al desarrollo y promoción de culturas basadas en la mejora continua y con enfoque a la excelencia empresarial en las empresas en estudio.

Lo anterior basado en los resultados derivados de la muestra recolectada que reunió las siguientes características:

TABLA 2
Distribución por tamaño de empresa y sector de actividad de las empresas encuestadas

Sector de Actividad Económica	Total general	Tamaño de empresa		
		Micro	Pequeña	Mediana
Total general	156	119	25	12
Comercio	67	55	9	3
Industria	28	16	7	5
Servicios	61	48	9	4

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

Como se puede observar en la Tabla 2, la muestra recuperada cuenta con representatividad de los tres tamaños de empresa objeto de estudio de esta investigación, además se procuró que dicha representatividad también cubriera los tres grandes sectores de actividad económica, con la finalidad de evitar que los resultados puedan considerarse sesgados hacia algún sector en específico.

La muestra recuperada se apega al diseño estadístico de la misma lo que permitió realizar inferencias en términos de la población objetivo en estudio.

Con base en esto, en las siguientes tablas se muestran resultados alcanzados por las empresas con base en los atributos del esquema lógico REDER que fueron considerados para estructurar el instrumento de recolección de la información.

TABLA 3
Puntaje promedio de las empresas en muestra, atributo: Sólidamente Fundamentado

Tamaño de Empresa	Sólidamente fundamentado
Promedio general*	59
Micro	59
Pequeña	59
Mediana	69

*Calculado a partir del total de empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

* Calculado a partir del total de empresas encuestadas

La Tabla 3 indica que las empresas muestreadas alcanzan en promedio 59/100 puntos con respecto a que la lógica bajo la cual los líderes de estas organizaciones promueven una cultura de excelencia entre sus colaboradores en promedio.

Dicho puntaje permite interpretar que las acciones de los líderes en las empresas no se enfocan en la totalidad en fomentar una cultura orientada a la mejora continua y que incluso parcialmente la promueven entre sus grupos de interés o en su caso en el impacto en la mejora de sus procesos productivos.

Bajo este mismo contexto, las micro y pequeñas alcanzan un puntaje de 59/100, contrastando con las medianas cuyo tamaño y consolidación justifican que los esfuerzos de consolidar ambientes de excelencia y mejora en las organizaciones sean mayores que en las otras dos, logrando estas últimas un puntaje promedio de 69/100 puntos.

TABLA 4
Puntaje promedio de las empresas en muestra, atributo: Integrado

Tamaño de Empresa	Integrado
Promedio general*	60
Micro	59
Pequeña	59
Mediana	71

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

* Calculado a partir del total de empresas encuestadas

Por otra parte, analizado el grado en el que los líderes de las empresas en estudio promueven una cultura de excelencia entre sus colaboradores, que apoye a la estrategia de la organización y que a su vez esté vinculada con otros elementos importantes de la gestión de la misma (integrado), se puede observar en la Tabla 4 que en conjunto alcanzan un puntaje promedio apenas 10 puntos arriba del puntaje medio del total esperado (50/100), es decir, logran un puntaje promedio de 60/100 puntos, lo que refleja un área de oportunidad para las empresas, de tal manera que los líderes promuevan ambientes de mejora continua que contribuyan a potenciar las estrategias empresariales.

Analizando dicho resultado por tamaño de empresa, se tiene que las micro y pequeñas logran un puntaje de 59/100, y las medianas un puntaje de 71/100, resultados que pueden comprenderse ya que las empresas micro y pequeñas normalmente no gestionan estrategias empresariales y pocas veces se enfocan en mejorar su calidad, en contraste con empresas medianas cuya consolidación y operación ya amerita controles y estrategias organizacionales más consolidadas por su tamaño y presencia en el mercado.

TABLA 5
Puntaje promedio de las empresas en muestra, atributo: Implantado

Tamaño de Empresa	Implantado
Promedio general*	62
Micro	62
Pequeña	62
Mediana	65

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas. Importar tabla

* Calculado a partir del total de empresas encuestadas

De acuerdo con los resultados establecidos en la Tabla 5, las empresas alcanzan un puntaje de 62/100 puntos en referencia a que los líderes promueven ambientes de excelencia dentro las áreas relevantes de la empresa (implantado), puntaje que apenas supera en 12 puntos al puntaje medio del total esperado (50/100).

Lo anterior se destaca como un área de oportunidad clave para dichas empresas, ya que promover la mejora continua por parte de los líderes en las áreas clave de la organización permitirá contribuir a mejorar la competitividad de la organización.

Con respecto al tamaño de empresa se puede observar que las micro y pequeñas alcanzan el puntaje promedio general (62/100) y que las medianas únicamente logran un puntaje superior en 3 puntos con respecto a los otros tamaños analizados, lo que en referencia a qué tan implantando se tiene el promover una cultura de mejora continua en las áreas clave de la organización es bajo y se considera como debilidad para lograr responder los cambios en el entorno globalizado de los mercados.

TABLA 6
Puntaje promedio de las empresas en muestra, atributo: Estructurado

Tamaño de Empresa	Estructurado
Promedio general*	61
Micro	60
Pequeña	62
Mediana	71

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

* Calculado a partir del total de empresas encuestadas

La Tabla 6 muestra que, respecto a que si los líderes promueven una cultura de excelencia y que además esta está estructurada adecuadamente y a su vez permite flexibilidad y agilidad en la organización, se puede observar que las empresas en estudio alcanzan en promedio 61 puntos de los 100 esperados para este atributo, puntaje que se considera apenas arriba del puntaje medio del total esperado, lo que se convierte en un área de oportunidad para las empresas.

Adicionalmente y con respecto al puntaje alcanzado por las empresas con base en su tamaño, se tiene que el puntaje se comporta de manera gradual con respecto al tamaño de empresa, teniendo que las micro lograron un puntaje promedio de 60/100, las pequeñas 62/100 y las medianas 71/100, posicionándose nuevamente a las medianas con el puntaje más alto en el atributo, comportamiento que explica por el grado de consolidación que deben presentar estas empresas por su tamaño y la forma de gestión más estructurada que normalmente se presenta en ellas.

TABLA 7
Puntaje promedio de las empresas en muestra, atributo: Medición, aprendizaje y creatividad

Tamaño de Empresa	Medición, aprendizaje y creatividad
Promedio general*	58
Micro	57
Pequeña	59
Mediana	60

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

* Calculado a partir del total de empresas encuestadas

La Tabla 7 muestra los puntajes promedio obtenidos con relación a si los líderes de las empresas en estudio promueven una cultura de excelencia y si además miden que esta cultura sea eficiente y eficaz, y que los resultados obtenidos se empleen para para generar oportunidades de mejora o innovación en la gestión de la organización.

Bajo este contexto se puede observar que en promedio dichas empresas logran un puntaje de consolidación de este aspecto de 58/100, es decir, muy cercano al puntaje medio del total esperado, siendo esta situación

un área de oportunidad para dichas empresas para consolidarlo en su operación y por lo tanto capitalizar los resultados que esto pudiera generar en su competitividad.

Por otra parte, con base en este atributo, por tamaño de empresa, los resultados de puntaje promedio obtenidos se comportaron gradualmente con respecto al tamaño de estas, siendo que para las micro se tiene un puntaje de 57/100, para la pequeñas de 59/100 y para las medianas 60/100, constituyéndose este rubro entonces como un área de oportunidad para las empresas, al ser el que establece un seguimiento a la forma de gestión con respecto a la cultura de calidad, de tal manera que se tomen los resultados como indicadores para definir estrategias de mejora.

Los resultados anteriormente mostrados, muestran un análisis descriptivo sobre los elementos evaluados e las empresas en muestreadas, por otra parte, en referencia a las inferencias que la muestra obtenida permite realizar sobre el total de la población objetivo, a continuación, se muestran los principales resultados.

TABLA 8
Estimación e intervalo de confianza del puntaje promedio de consolidación de las MIPYMES con respecto a si los líderes promueven culturas de excelencia en la organización

Estimación del Promedio	Límites de confianza al 95%	
	Inferior	Superior
60 puntos	57	64

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.

* Calculado con base el procedimiento de estimación de una media del muestreo estratificado

Con base en los datos recolectados y tomando como referencia el procedimiento para estimar una media de acuerdo al muestreo estratificado, como se puede observar en la Tabla 8 se infiere que las empresas objeto de estudio, obtienen en conjunto un promedio de 60/100 puntos, dichos resultados permiten inferir que, las empresas en estudio tienen parcialmente consolidado en su gestión el aspecto relacionado a que los líderes que las dirigen promueven culturas de excelencia que les permita consolidar la mejora continua con respecto a las operaciones que se dan en la organización y por lo tanto consolidarse como empresas competitivas.

Lo anterior se sustenta en los 60 puntos promedio alcanzados en la evaluación, de los 100 máximos a conseguir con base en el esquema lógico REDER que se consideró como referencia para evaluar los elementos que integran el subcriterio Id del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, mismo que es objeto de estudio en esta investigación.

Además, con base en dicha estimación se puede inferir con una confianza del 95% que el promedio del puntaje que lograrían las empresas de la población objeto de estudio se encuentra entre 57 y 64 puntos de los 100 máximos esperados para las organizaciones excelentes según lo establece el modelo tomado como referencia, y que pudieran alcanzarse en la evaluación del cumplimiento y consolidación del subcriterio mencionado para las organizaciones en estudio.

De este modo, y tomando como referencia el objetivo planteado para esta investigación, el cual pretende analizar el comportamiento de los líderes de las micro, pequeñas y medianas empresas que operan en Estado de Aguascalientes en México, con respecto al grado de consolidación que sus acciones tienen en el desarrollo de la cultura de excelencia de su organización, esto medido por el puntaje alcanzado con base en la evaluación establecido por el esquema lógico REDER, es posible afirmar que está parcialmente consolidado.

Además de que se pueden identificar áreas de oportunidad para lograr que en las empresas los líderes promuevan una cultura de excelencia que sea sostenible para contribuir a la competitividad de la organización.

Considerando que una empresa que se fundamenta en la excelencia empresarial logra resultados destacables en sus niveles de calidad y productividad, y que por lo tanto promueva una cultura de excelencia,

se puede resaltar que en las empresas en estudio los líderes deben promover la consolidación de culturas de mejora continua en su operación integral.

Sin embargo, para el caso de las empresas en estudio, esto se convierte en un área de oportunidad de acuerdo con los resultados obtenidos al evaluar los atributos con base en lo establecido en la lógica REDER en las empresas objeto de estudio.

Pues según dichos resultados, se puede inferir que las empresas en estudio apenas alcanzan en promedio 59/100 puntos con respecto a la lógica bajo la cual los líderes de dichas organizaciones promueven una cultura de excelencia entre sus colaboradores, esto en referencia que este tipo de liderazgo este sólidamente fundamentado en las empresas.

Con base en dicho resultado, se puede hacer mención que en general, independientemente de su tamaño, estas empresas no tienen como prioridad el fomento de culturas de mejora continua que les permitan lograr resultados sobresalientes en el tiempo y por lo tanto lograr una competitividad sostenida.

Por otra parte, con respecto al atributo de integrado, el cual puede entenderse en término del grado en que los líderes en las empresas promueven una cultura de excelencia entre sus colaboradores que apoye a la estrategia de la organización y que a su vez esté vinculado con otros elementos importantes de la gestión de esta, las empresas en estudio alcanzan un puntaje promedio apenas de 60/100 puntos.

El resultado anterior, refleja un área de oportunidad para las empresas para promover ambientes de mejora continua que contribuyan a potenciar las estrategias Empresariales, destacando que a nivel tamaño de empresa se mantiene esa tendencia del promedio del puntaje obtenido para este atributo evaluado.

Analizando el atributo de implantado, las empresas en estudio alcanzan un puntaje de 62/100 puntos en referencia a que los líderes promueven ambientes de excelencia dentro las áreas relevantes de la empresa, dicho puntaje significa también un área de oportunidad clave para dichas empresas, de tal manera que busquen permear la mejora continua en las áreas clave de la organización y posteriormente en las áreas secundarias, lo que permitirá contribuir a su competitividad.

En relación con el atributo de estructurado, el cual puede entenderse con respecto a si los líderes promueven una cultura de excelencia y que además esta está estructurada adecuadamente y a su vez permite flexibilidad y agilidad en la organización, las empresas en estudio alcanzan en promedio 61 puntos de los 100 esperados para este atributo, este puntaje se encuentra apenas arriba del punto medio del total esperado (100), este aspecto se convierte en un área de oportunidad para las empresas.

Con respecto al último atributo evaluado referente a la “medición, aprendizaje y creatividad”, el cual puede entenderse en el contexto relacionado a si los líderes de las empresas en estudio promueven una cultura de excelencia y si además miden que esta cultura sea eficiente y eficaz, y que los resultados obtenidos se empleen para generar oportunidades de mejora o innovación en la gestión de la organización, se infiere que las MIPYMES en el Estado de Aguascalientes logran un puntaje de 58/100.

Con referencia al puntaje anterior, se puede concluir que es una evidente área de oportunidad para dichas empresas, esto considerando que la gestión empresarial debe establecer indicadores que permitan monitorear el comportamiento de la organización en todos sus aspectos, tanto operativos como financieros, los cuales tienen un impacto en la competitividad de la organización y que pueden verse influidos por una cultura enfocada a la excelencia.

La cultura organizacional es la parte medular para el logro de objetivos de las organizaciones, pues de ella depende en gran medida que los colaboradores enfoquen sus esfuerzos en lograr productos de calidad, lo que derivaría en una cultura de calidad total y por lo tanto un camino hacia la excelencia organizacional, una gestión adecuada de la cultura permitiría minimizar el impacto de errores administrativos dentro de la empresa, y por lo tanto evitar poner en riesgo la estabilidad de la organización.

CONCLUSIONES

Con base en la consulta realizada el 05 de mayo de 2020 en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), un total de 60 467 micro, pequeñas y medianas empresas comerciales, industriales o de servicios, tienen operaciones en el territorio que integran los municipios del Estado de Aguascalientes. Bajo ese contexto, para esta investigación se determinó como objetivo el analizar el comportamiento de los líderes de estas empresas, con respecto al grado de consolidación que sus acciones tienen en el desarrollo de la cultura de excelencia de su organización, tomando como referencia lo establecido por el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.

Dicho grado de consolidación se midió considerando el puntaje alcanzado por las empresas con respecto a los elementos evaluados por el esquema lógico REDER, y considerando los términos cuantitativos que este establece para asignar un puntaje logrado por las empresas para cada criterio del modelo, en este caso para el cuarto subcriterio (1d) del liderazgo establecidos por el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, subcriterio que destaca la importancia que tiene el actuar de los líderes de las organizaciones con respecto al desarrollo y promoción de culturas basadas en la mejora continua y con enfoque a la excelencia empresarial.

Cabe resaltar que el modelo empleado como referencia está basado en los preceptos establecidos por las filosofías de la calidad total en las organizaciones, por lo que se considera que el liderazgo que este describe es un liderazgo basado en calidad total cuyo enfoque principal es guiar a las organizaciones hacia el logro de la excelencia, según lo describe dicho modelo.

El análisis estadístico llevado a cabo con los datos recolectados permitió inferir que dichas empresas logran un puntaje de 60 puntos sobre los 100 puntos posibles a obtener para la evaluación del grado de consolidación que las acciones de los líderes tienen en el desarrollo de la cultura de excelencia, dicho puntaje se ubica apenas 10 puntos arriba del puntaje medio del total esperado en la evaluación.

Con base en lo anterior, se puede inferir que en las empresas en estudio los gerentes, dueños o directores muestran parcialmente un liderazgo que promueva una cultura de excelencia entre los colaboradores de su organización y por lo tanto pocos de ellos refuerzan dicha cultura a través de la ejecución de acciones que les permita lograr una cultura organizacional de excelencia que consolide a la organización como competitiva dentro de su mercado y capaz de responder a las necesidades del entorno en el cual se desenvuelve.

Es por lo anterior, que es importante que los dueños, gerentes y/o directores de las micro, pequeñas y medianas empresas que tienen actividad en el Estado de Aguascalientes, desarrollen habilidades de liderazgo basado en calidad total, es decir, que procuren según el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial:

1. Demostrar con su comportamiento y por lo tanto ser modelo de referencia entre sus colaboradores para generar culturas organizacionales que promuevan la implicación y la pertinencia de los colaboradores, además de promover la delegación y asunción de responsabilidades, que consolide ambientes de mejora continua y de responsabilidad ante los resultados.
2. Ser capaces de entender el entorno en el cual se desenvuelve la organización para desarrollar acciones que le permitan a esta ser flexible ante la dinámica del mercado y por lo tanto lograr una ventaja sostenida y de respuesta sensible y rápida de manera oportuna.
3. Reconocer la importancia del recurso humano y el capital intelectual que de él se deriva, apoyando a sus colaboradores para que se desarrollen y logren cumplir sus planes, objetivos y metas, además de reconocer sus esfuerzos y logros, consiguiendo su fidelidad y apoyo para el desarrollo de la organización, garantizando la igualdad de oportunidades y la diversidad.
4. Promover una cultura de excelencia, de tal manera que se de apertura a las nuevas ideas y a las propuestas que permitan innovar y desarrolla formas de trabajo más competitivas en la organización.

Reforzando los puntos anteriores, según el modelo de referencia, se considera que los líderes serían la base de la consolidación de culturas organizacionales de excelencia, aquellas que en todo momento busquen la mejora continua en cualquier área de la organización y a su vez logren la flexibilidad de la organización ante un mercado competitivo y dinámico como el que genera la globalización.

Lo anterior, enmarca la importancia y relevancia de los resultados obtenidos, pues establecen las bases del comportamiento actual de las organizaciones en términos de la calidad total, filosofía que actualmente desataca en las empresas competitivas y que las consolida de una manera sostenida en el mercado como empresas que operan bajo una filosofía de excelencia empresarial.

Como limitante dentro de esta investigación es importante desatacar que durante el periodo de recolección de la información a nivel internacional se presentó la situación sanitaria internacional derivada de la Covid 19, lo que de alguna manera pudo haber limitado la observación física de las empresas y por lo que debió recurrirse a medios digitales para obtener la información.

REFERENCIAS

- [1] Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- [2] Ripoll, O. (31 de mayo de 2012). *La Alta Dirección: parte fundamental en los Sistemas de Gestión*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/olatzripoll/2012/05/31/la-alta-direccion-parte-fundamental-en-los-sistemas-de-gestion/>
- [3] Sánchez, E. & Rodríguez, E. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión, *42*(1), 25-39.
- [4] Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- [5] Tovar, P. (11 de abril de 2018). *Éxito empresarial y calidad del liderazgo en la alta dirección*. Recuperado de: <https://www.pablotovar.com/exito-empresarial-calidad-del-liderazgo-la-alta-direccion/>
- [6] Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, *XVIII*(1), 89-98
- [7] Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*. *III*(1), 53-63.
- [8] EFQM (2012). *Modelo EFQM de Excelencia 2013*. Bruselas, Bélgica: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad - EFQM.
- [9] Costa, A. (2014). *Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI*. Universitat Oberta de Catalunya.
- [10] Pazmiño, G., Beltrán, G. y Gallardo, W. (2016). Leadership styles and their influence on business development: the SMES case, Tungurahua province – Ecuador. *PUCE.IS*. (103), 355-369.
- [11] González, A. y Fernández, E. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. *Ensaïos e Ciència: Ciències Biològiques, Agràries e da Saúde*, *4*(3), 99-114.
- [12] Bracho, O., y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, *15*(2), 165-177.
- [13] Cruz-Domínguez, O., Guirette-Barbosa, O., Carrera-Escobedo, J. (2021) Use of partial quality function deployment to identify processes required for ISO 9001. *South African Journal of Industrial Engineering*, *32*(2), 48-64. <https://doi.org/10.7166/32-2-2415>
- [14] Velázquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo siglo XXI*, 73-90.
- [15] Tarí Guilló, J. J. (s.f.). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia, España: Publicaciones Universidad de Alicante.
- [16] Pastor, A., Pastor, J., Calcedo, J., Royo, M., y Navarro, L. (2013). Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial. *Tourism & Management Studies*, *4*, 1058-1072.

- [17] Bou, J., Escrig, A., Roca, V. y Beltrán, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*. 27(1), 1-22.
- [18] Nabitiz, U., Klazinga, N. y Walburg, J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 12(3), 191-202.
- [19] Gómez, J., Martínez, M. y Martínez, Á. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.
- [20] Torres, K., Ruiz, T., Solís, L. & Martínez, F. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. *INVESTIGIUM IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, 4(1), 216-233.
- [21] Aithal, P. (2015). How an effective leadership and governance supports to achieve institutional vision, mission and objectives. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. (5). 154-161.
- [22] Enderica, O., D'armas, M., Bermeo, R., López, M., Tinoco, E. y Carrion, G. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Revista Espacios*. 39(42), 4.
- [23] Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. Distrito Federal, México: McGraw Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V.
- [24] Chatham, J. y Cha, S. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*. 45(4), 20-34.
- [25] Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- [26] Reid, J. y Hubbell, V. (2005). Creating a Performance Culture. *Ivey Business Journal*, 69(4), p. 1.
- [27] Castro, A. y Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*. 85, 89-109.
- [28] Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*. (3), 380-403
- [29] Bernal, E. y Vargas, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*. 16. 109-126.
- [30] Hernández Sampieri y Mendoza, 2008, en Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. Quinta edición. México, México: Editorial McGraw-Hill.
- [31] Chacón, J. y Rugel, S. (2018). Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*. 39(50), 14.
- [32] INEGI (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCLAN 2018*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- [33] DOF (30 de Junio de 2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Diario Oficial de la Federación México*. Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- [34] Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico: Diseño y aplicaciones*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria S.A.
- [35] Cochran, W. (1985). Técnicas de muestreo. México: Continental
- [36] Casal, J. y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev.* (1), 3-7.