



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

El rol del líder en los modelos de
excelencia EFQM y de
competencias de liderazgo en el
sector turismo

Tesis doctoral

Doctoranda:
Erika Lourdes González Rosas

Directores:
Dr. Andrés Carrión García
Dr. Daniel Palacios Marqués
Dr. Ignacio Gil Pechúan

Marzo 2013

Dedico esta tesis a:

Dios por cuidar y guiar persistentemente mi camino;

Mis hijos **Armando Rafael** y **Andrea Fernanda** por el tiempo robado;

Mi esposo **Armando** por el apoyo constante;

Mis padres **Mary** y **Rafa** por su impulso perenne;

Mi única hermana **Andrea Thania** por estar conmigo
invariablemente;

Agradecimientos

Al **Dr. Andrés Carrión García** por ser el Director de este proyecto; por las horas y disposición dedicadas al diseño, desarrollo, elaboración y revisión del trabajo. Además de brindarme su apoyo e impulso en todo momento.

Al **Dr. Daniel Palacios Marqués** por ser Codirector; por la atención, disposición, ayuda y asesorías para el proyecto constantemente.

Al **Dr. Ignacio Gil Pechúan** por ser Codirector; quien con sus consejos y recomendaciones continuos fortaleció el proyecto.

Al **Mtro. en Admon. Armando Preciado Gutiérrez** por ser mi esposo; quien fue el respaldo y refuerzo para nuestra familia durante este proyecto y todos los demás y quien sin su soporte no hubiera sido posible lograrlo.

A la **Dra. Beatriz Acosta Uribe**, de la Universidad del Papalopan en Oaxaca, México por ser tutora; pero también mi mejor amiga, quien me ayudó en el diseño y análisis del trabajo de campo, la normalización y los análisis estadísticos de comprobación del modelo.

Al Señor Rector del Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato, **Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino**; por el sustento para la realización del trabajo de campo, sin el cual no hubiera sido posible.

A la **Universidad Politécnica de Valencia**; por brindarme estos estudios doctorales. También por las diversas becas para pasantías con las que me ví favorecida, las cuales facilitaron considerablemente el desarrollo de esta tesis doctoral.

A la **Universidad de Guanajuato**; por darme la oportunidad de participar en este proyecto derivado del convenio de colaboración entre ambas instituciones y por todos los apoyos recibidos.

A todos les agradezco de corazón, ahora y siempre.

Resumen Tesis Doctoral

El estudio que se presenta se basa en tres temas, el liderazgo y los resultados clave desde la perspectiva del EFQM y las competencias directivas de liderazgo. El criterio de liderazgo tiene cinco subcriterios específicos la misión, dirección y mejoramiento, partes interesadas externas, cultura de excelencia y manejo flexible. El criterio de resultados clave tiene dos subcriterios los resultados estratégicos clave y los indicadores de desempeño clave (EFQM, 2010).

El modelo de competencias de liderazgo establece cuatro competencias directivas de negocio, interpersonales, personales externas y personales internas (Cardona y Wilkinson, 2009 y Cardona y García Lombardía, 2009).

El objetivo de esta investigación fue conocer las características del líder con respecto a los criterios de liderazgo y resultados clave del modelo de excelencia EFQM 2010 y del modelo de competencias directivas centrándonos en líderes de las empresas turísticas. Así como, determinar ciertas relaciones entre los tres aspectos. Se realizó una muestra ampliada y participaron 149 empresarios líderes del sector turístico incluyendo únicamente dueños y gerentes de las agencias, hoteles y restaurantes.

Los resultados confirmaron que existe un equilibrio entre los subcriterios de liderazgo y de resultados clave y las competencias de liderazgo. De igual forma existe evidencia de que la mayoría de los subcriterios y competencias están relacionados, unos con mayor significancia. Ambos modelos pueden completar aspectos no abordados por el otro como son las partes interesadas externas del EFQM y las competencias personales interpersonales, externas e internas de Cardona.

Sin embargo, la principal aportación parece ser la demostración de que la calidad a través del criterio de liderazgo sí está relacionada con las competencias directivas de liderazgo y con el criterio de resultados clave. Éstas relaciones otorgan evidencia sobre un aspecto que ha sido poco estudiado empíricamente, aunque teóricamente bastante.

Doctoral Thesis Summary

The current study is based on three topics: the Leadership and the Key Results from the EFQM Excellence Model and the Competency Based Leadership. The Leadership criteria have five definitions: Mission, Drive and Improvement, External Stakeholders, Culture of Excellence and Flexible Management. The Key Results have two definitions: Key Strategic Outcomes and Key Performance Indicators (EFQM, 2010).

The Competency Based Leadership establishes four competencies: Business, Interpersonal, External Personal and Internal Personal (Cardona & Wilkinson, 2009 and Cardona & García Lombardía, 2009).

The purpose of this research was to know the leader's characteristics with the Leadership and Key Results criteria of the EFQM Excellence Model and the Competency Based Model. The study focused on Tourism enterprises with the aim of determining certain relations between those aspects. An ample sample was done and 149 entrepreneurs' leaders from the Tourism Sector participated. Only owners and managers of the Travel Agencies, Hotels and Restaurants were included.

The results confirmed that there is equilibrium between the Leadership and Key Results definitions and the Leadership Competencies. There is also evidence that the majority of the definitions and competencies are related, some with more significance. Besides, both models can complete aspects that are not raised by the other such as the External Stakeholders' aspect of the EFQM and Cardona's Personal Interpersonal, External Personal and Internal Personal Competencies.

However, the main contribution seems to be the evidence of the relation between the Quality through the Leadership Criteria with the Leadership Competencies and the Key Results Criteria. These relationships give evidence of an aspect that has been barely studied empirically, even though in theory enough.

Resum Tesi Doctoral

L'estudi que es presenta es basa en tres temes, el lideratge i els resultats clau des de la perspectiva de l'EFQM i les competències directives de lideratge. El criteri de lideratge té cinc subcriteris específics: la missió, direcció i millorament, parts interessades externes, cultura d'excel·lència i maneig flexible (EFQM, 2010). El criteri de resultats claus té dos subcriteris: resultats estratègics claus i indicadors d'exercici claus. Es va utilitzar el model de competències de lideratge que estableix quatre competències directives: de negoci, interpersonals, personals externes i personals. L'objectiu d'esta investigació es conèixer les característiques del líder respecte als criteris de lideratge i resultats claus del model d'excel·lència EFQM 2010 i del model de competències directives, centrant-nos en líders de les empreses turístiques. Així com determinar certes relacions entre els tres aspectes.

Es va realitzar un estudi de camp i van participar 149 empresaris líders del sector turístic, incloent únicament gerents de les agències, hotels i restaurants. Els resultats van confirmar que hi ha un equilibri entre els subcriteris de lideratge i les competències de negoci. De la mateixa manera, hi ha evidència que certs subcriteris i competències estan relacionats. No obstant això, la principal aportació pareix l'evidència que el criteri de lideratge si està relacionat amb les competències directives de lideratge i amb el criteri de resultats claus. Així com que ambdós models poden completar aspectes no abordats per l'altre, com són les parts interessades externes de l'EFQM i les competències personals interpersonals, externes i internes de Cardona.

Índice

Capítulo 1 Introducción, justificación y objetivos.....	1
1.1 Objetivos y contenidos del capítulo.....	3
1.2 Justificación e importancia de esta investigación.....	3
1.3 Preguntas de investigación.....	6
1.4 Objetivo general.....	6
Capítulo 2 Los modelos de calidad y excelencia. Enfoque del liderazgo.....	9
2.1 Objetivos y contenidos del capítulo.....	11
2.2 Modelo EFQM de Excelencia 2010.....	12
2.3 El Sistema de Gestión de la Calidad Norma Internacional ISO 9001:2008.....	28
2.4 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.....	37
2.5 Programa de Calidad Nacional Baldrige.....	41
2.6 Modelo Nacional para la Competitividad 2010 (México).....	46
2.7 Los modelos o sistemas de calidad a partir de estudios e investigaciones.....	49
Capítulo 3 Delimitación conceptual del liderazgo y su relación con la calidad.....	53
3.1 Objetivos y contenidos del capítulo.....	55
3.2 El liderazgo como insumo de calidad.....	57
3.3 Tipos de liderazgo que facilitan la calidad, el enfoque relacional.....	60
3.4 Liderazgo basado en competencias.....	64
3.5 Competencias de liderazgo: comparativa.....	83
Capítulo 4 Propuesta de un modelo integrador para el análisis de las competencias directivas del liderazgo y el modelo de excelencia EFQM 2010 en el sector turístico.....	87
4.1 Objetivos y contenidos del capítulo.....	89
4.2 El concepto de liderazgo en los diferentes modelos de calidad.....	90
4.3 Relación entre el liderazgo y la calidad.....	99
4.4 Organización competente en el contexto de la calidad.....	104
4.5 Relación entre los modelos de excelencia EFQM 2010 y el de liderazgo por competencias.....	106
4.6 Modelo integrador para el análisis de las competencias directivas del liderazgo y modelo EFQM 2010 e hipótesis de investigación.....	112
Capítulo 5 El sector turístico, su relación con la calidad y como impulsor del desarrollo económico.....	125
5.1 Objetivos del capítulo.....	127
5.2 Justificación de la elección de este sector para los objetivos de la investigación.....	128
5.3 Calidad y excelencia en el sector turístico.....	130
5.4 Importancia del sector turístico a nivel mundial.....	139

5.5 El sector turístico en México. Aplicación al caso particular de Guanajuato.....	145
5.6 Impacto económico del sector turístico mexicano.....	151
5.7 El sector turístico en el Estado de Guanajuato.....	155
5.8 Importancia del sector turístico en la ciudad de Guanajuato.....	162
Capítulo 6 Metodología de la investigación.....	169
6.1 Objetivos y contenidos del capítulo.....	171
6.2 Conducción del estudio o metodología.....	171
6.3 Diseño de la investigación empírica.....	172
6.4 Investigación de campo (Encuesta).....	176
6.5 Análisis de los datos.....	183
Capítulo 7 Resultados y conclusiones y nuevas líneas de investigación.....	191
7.1 Objetivos y contenidos del capítulo.....	193
7.2 Análisis de los datos.....	193
7.3 Resultados de fiabilidad de las escalas utilizadas.....	195
7.4 Resultados de validez de los constructos de las escalas utilizadas.....	196
7.5 Análisis de la varianza.....	198
7.6 Confrontación de los datos con las hipótesis.....	202
7.7 Resultados y conclusiones.....	214
7.8 Conclusiones finales.....	224
7.9 Nuevas líneas de investigación.....	227
Bibliografía.....	235
Anexos.....	253
Anexo 1 Análisis estadístico de datos.....	255
Anexo 2 Instrumento de medición.....	271
Cuestionario A Instrumento de los criterios de liderazgo del EFQM.....	271
Cuestionario B Instrumento de competencias directivas del modelo de Pablo Cardona.....	273
Cuestionario C Instrumento del criterio de resultados claves del EFQM 2010.....	275
Cuestionario D Identificación de la empresa.....	276

Índice Figuras

Figura 1 Los conceptos fundamentales de la Excelencia.....	13
Figura 2 Modelo EFQM de Excelencia.....	17
Figura 3 Modelo de un sistema de calidad basado en procesos	30
Figura 4 Implantación de un modelo de calidad.....	33
Figura 5 Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión.	38
Figura 6 Esquema de los criterios Baldrige para un desempeño de excelencia.....	41
Figura 7 Modelo Nacional para la Competitividad	47
Figura 8 Continuidad de Gestión de la Calidad a Gestión de la Calidad Rotal.....	51
Figura 9 Liderazgo según Cardona	61
Figura 10 Modelo de la resolución de problemas del líder.	64
Figura 11 Niveles de competencias directivas.....	66
Figura 12 Modelo de liderazgo de interacción entre el líder y ambiente.....	79
Figura 13 Tipos de competencias gerenciales	100
Figura 14 Modelo teórico de Gestión de la Calidad (GC).....	101
Figura 15 Modelo de excelencia en liderazgo.....	103
Figura 16 Organización competente.....	105
Figura 17 Modelo de excelencia EFQM 2010.....	105
Figura 18 Modelo de desarrollo de competencias	111
Figura 19 Modelo inicial.....	116
Figura 20 Modelo simplificado propuesto.....	117
Figura 21 Modelo ampliado	118
Figura 22 Competencias de negocio (estratégicas), liderazgo EFQM (subcriterio 1a y 1b) y resultados clave EFQM (criterio 9).....	119
Figura 23 Competencias interpersonales (intratégicas) y personales externas (proactividad y gestión personal) y liderazgo EFQM (subcriterios 1c y 1d) y resultados clave EFQM (criterio 9).	121

Figura 24 Competencias personales internas (mejora personal, autogobierno e integridad) y liderazgo EFQM (criterio 2) y resultados clave EFQM (criterio 9)...	122
Figura 25 Modelo ampliado resaltado.....	123
Figura 26 Aplicación del diamante de la competitividad de Porter a la actividad turística	133
Figura 27 Capital humano y ventaja competitiva.	133
Figura 28 Recursos y capacidades.....	134
Figura 29 Mapa de México.....	146
Figura 30 Flujograma del proceso a seguir en este estudio transversal.....	173
Figura 31 Competencias de negocio (estratégicas), liderazgo EFQM (subcriterio 1a y 1b) y resultados clave EFQM (subcriterio 9a y 9b) con los coeficientes estandarizados de <i>path</i>	210
Figura 32 Competencias interpersonales (intratégicas) y personales externas (proactividad y gestión personal) y liderazgo EFQM (subcriterios 1c y 1d) y resultados clave EFQM (subcriterio 9a y 9b) con los coeficientes estandarizados de <i>path</i>	212
Figura 33 Competencias interpersonales (intratégicas) y personales externas (proactividad y gestión personal) y liderazgo EFQM (subcriterios 1c y 1d) y resultados clave EFQM (subcriterio 9a y 9b) con los coeficientes estandarizados de <i>path</i>	214

Índice Cuadros

Cuadro 1 Conceptos fundamentales de la excelencia.....	14
Cuadro 2 Comparación entre los conceptos fundamentales resultados, clientes y liderazgo de excelencia 2003 y 2010.....	15
Cuadro 3 Comparación entre los conceptos fundamentales gestión, personas e innovación de excelencia 2003 y 2010.....	16
Cuadro 4 Comparación entre los conceptos fundamentales alianzas y responsabilidad de la excelencia 2003 y 2010	17
Cuadro 5 Definición y subcriterios de liderazgo, estrategia, personas y alianzas del Modelo EFQM 2010.....	18
Cuadro 6 Definición y subcriterios del criterio procesos del Modelo EFQM 2010	19
Cuadro 7 Definición y subcriterios de los criterios resultados de los clientes, de las personas y de la sociedad del Modelo EFQM 2010.....	19
Cuadro 8 Definición y subcriterios del criterio resultados clave del Modelo EFQM 2010.....	20
Cuadro 9 Integración de los conceptos fundamentales en el modelo.....	21
Cuadro 10 Requisitos de ISO 9001:2008.....	32
Cuadro 11 Criterios, subcriterios y puntuaciones del modelo iberoamericano. Fundibeq (2005c).....	39
Cuadro 12 Sistema de puntaje Baldrige	42
Cuadro 13 Enfoques de personalidad y estilos en el estudio de liderazgo.	58
Cuadro 14 Enfoque relacional en el estudio de liderazgo	59
Cuadro 15 Características de líderes transformadores y transaccionales.....	69
Cuadro 16 Componentes de comportamiento de líderes y no carismáticos.	72
Cuadro 17 Comparativa de competencias de liderazgo de negocio e interpersonales. ..	84
Cuadro 18 Comparativa de competencias de liderazgo personales.....	85
Cuadro 19 Comparación de las definiciones de calidad y liderazgo en los modelos.....	92
Cuadro 20 Comparación del subcriterio de misión del EFQM con los criterios del Programa Baldrige y de los modelos mexicano e iberoamericano.....	94
Cuadro 21 Comparación del subcriterio de monitoreo del EFQM con los criterios del Programa Baldrige y de los modelos mexicano e iberoamericano.....	95

Cuadro 22 Comparación del subcriterio de las partes interesadas del EFQM con los criterios del Programa Baldrige y de los modelos mexicano e iberoamericano.....	96
Cuadro 23 Comparación del subcriterio de cultura de excelencia del EFQM con los criterios del Programa Baldrige y de los modelos mexicano e iberoamericano	97
Cuadro 24 Comparación del subcriterio de manejo del cambio del EFQM con los criterios del Programa Baldrige y de los modelos mexicano e iberoamericano.....	98
Cuadro 25 Comparación entre el criterio 1 liderazgo y las categorías de competencias directivas.....	106
Cuadro 26 Comparación entre el subcriterio 1a Desarrollo de misión, visión, valores, éticas y modelo rol y la competencia visión de negocio.....	107
Cuadro 27 Comparación entre el subcriterio 1b Dirección del mejoramiento gerencial y desempeño organizacional y la competencia gestión de recursos.	107
Cuadro 28 Comparación entre el subcriterio 1c Partes interesadas externas y las competencias orientación al cliente y <i>network</i>	108
Cuadro 29 Comparación entre el subcriterio 1d Cultura de excelencia y la competencia carisma.	108
Cuadro 30 Comparación entre el subcriterio 1e Organización flexible y la competencia iniciativa.	109
Cuadro 31 Factores para el éxito de las dimensiones..	109
Cuadro 32 Estilos directivos en las empresas turísticas de la Comunidad Valenciana... ..	139
Cuadro 33 Ingresos por turismo internacional.....	142
Cuadro 34 Actividad de hoteles por región.	144
Cuadro 35 Visitantes a México	147
Cuadro 36 Ingresos por turismo	148
Cuadro 37 Gasto por turista en México.....	149
Cuadro 38 Llegadas de turistas por estado.....	150
Cuadro 39 Contribución del PIB Turístico... ..	151
Cuadro 40 Ingresos entre petróleo, remesas y turismo	152
Cuadro 41 Contribución al PIB.....	153
Cuadro 42 Distancia de Guanajuato a los principales destinos del país.....	155
Cuadro 43 Indicadores de hospedaje en la ciudad de Guanajuato	163

Cuadro 44 Estimación de ingresos.....	166
Cuadro 45 Estimación de los ingresos en la ciudad de Guanajuato	167
Cuadro 46 Infraestructura turística de Guanajuato.....	168
Cuadro 47 Infraestructura turística de la ciudad de Guanajuato 2010	178
Cuadro 48 Reactivos liderazgo.....	180
Cuadro 49 Reactivos de competencias directivas.....	181
Cuadro 50 Reactivos resultados clave	182
Cuadro 51 Escalas liderazgo y resultados clave EFQM y competencias directivas..	182

Capítulo 1 Introducción, justificación y objetivos

1.1 Objetivos y contenidos del capítulo

1.2 Justificación e importancia de esta investigación

1.3 Preguntas de investigación

1.4 Objetivo general

Capítulo 1 Introducción, justificación y objetivos

1.1 Objetivos y contenidos del capítulo

El propósito de este capítulo es introducir los objetivos, estructura y líneas de investigación del presente documento con la finalidad de tener una primera aproximación al contenido general del proyecto empírico.

En primer lugar se muestran las variables utilizadas en la investigación con el objetivo de poner de manifiesto la importancia del tema de estudio.

Posteriormente las preguntas de investigación objeto de contrastación son presentadas para después introducir el objetivo general y los objetivos particulares para conocer las pautas que se utilizaron para realizar el estudio.

Finalmente se hace una breve presentación del contenido de cada capítulo con la finalidad de conocer el contexto general del documento.

1.1.1 Variables del estudio

Este proyecto abarca dos áreas de estudio que son la calidad y el liderazgo. En el campo de la calidad se utilizó el modelo de excelencia europeo EFQM 2010 y principalmente los criterios de liderazgo y de resultados clave. Del mismo modelo con fines operacionales se utilizó la autoevaluación.

El modelo de liderazgo utilizado fue el de competencias directivas de liderazgo de Pablo Cardona (Cardona y García Lombardía, 2009). Como se podrá ver más adelante esta propuesta presenta un enfoque que incluye puntos de coincidencias con otros modelos y teorías del estudio de liderazgo y es por ende bastante integral. En la presente investigación se empleó una adaptación del instrumento que diseñó Lara García (2005) para medir operacionalmente las competencias directivas de liderazgo.

1.2 Justificación e importancia de esta investigación

La relación entre calidad y liderazgo se ha estudiado poco empíricamente a pesar de que se podría pensar que existe una correspondencia estrecha dado que cualquier proceso de gestión de la calidad total (GCT) requiere de un liderazgo enérgico y dinámico. Por este motivo en esta investigación se decidió estudiar si existe una analogía entre ambos conceptos y si esto tiene alguna incidencia en los resultados de la organización.

Sobre la relación entre el liderazgo y la calidad hay pocos estudios científicos. Fisher, Barfield, Li y Mehta (2005) encontraron que implementar un esfuerzo de

mejoramiento continuo sin primero implementar un liderazgo visionario es una receta para el fracaso. Bou y Beltrán (2005) también se refirieron a que la GCT tiene la responsabilidad compartida en todos los niveles de la organización y en la parte operativa lo relacionaron con una estrategia de alto compromiso.

En este mismo tenor se ha insistido en la importancia del compromiso del líder para los proyectos de calidad. Roca-Puig, Escrig-Tena, Bou-Llusar y Beltrán Martín (2006) analizaron la relación de la calidad y el liderazgo, pero en un aspecto más general de la GCT. Ellos encontraron evidencia en ese sentido e incluso lo llamaron *“requerimiento básico para una apropiada gestión de los procesos”*. En su investigación encontraron que el liderazgo debe ser el punto de partida de cualquier iniciativa para implementar programas de calidad total. También lo relacionaron con los resultados de la organización encontrando evidencia a favor como consecuencia del mejoramiento de los procesos. En ese sentido Kanji (2008) enfatizó el importante compromiso del liderazgo para la gestión de la calidad, ya que sin él, cualquier iniciativa de calidad sería imposible de mantener.

Estudios donde se aborden ambos temas por separado abundan, por eso se presentan algunos ejemplos en los capítulos 2 y 3. Por otro lado, trabajos que tratan juntos empíricamente ambos conceptos escasean y hay mucho menos relacionando dos modelos específicos como la presente investigación. Por otra parte, en cuanto a la utilización del modelo de excelencia EFQM en estudios científicos se ha venido usado desde hace tiempo, pero pocas veces relacionado con el liderazgo o concentrándose en alguno de sus criterios como en éste proyecto.

Con relación al liderazgo, la calidad y los resultados, el estado del arte es aún incipiente. Por ejemplo, Escrig Tena, Bou Llusar y Roca Puig (2001) comenzaron a estudiar la relación de la GCT con el desempeño y las competencias claves en sistemas de calidad total pues al parecer son fuente de ventajas competitivas sostenibles y de mejor desempeño. Robinson, Carrillo, Anumba y Ghasani (2005) en un estudio en el sector de la construcción presentaron un modelo de gestión del desempeño donde se refleja un contexto adecuado para la motivación y objetivos de una organización con miras a la mejora de sus procesos y lo relacionaron con la aplicación del EFQM. Recomendaron que aspectos como el liderazgo o mecanismos de comunicación deben abordados.

Wilkes y Dale (1998) utilizaron el modelo EFQM en empresas pequeñas y medianas encontrando que según el modelo europeo, éstas empresas si pueden entrar en las características propuestas, pero que se requiere de la simplificación del lenguaje y de los documentos solicitados en sus procesos, entre otros aspectos del modelo.

Calvo Mora, Leal y Roldán (2005) estudiaron el modelo EFQM y han señalado la necesidad de realizar estudios empíricos entre los factores claves de implementación y los resultados. Hallaron evidencia a favor de la confiabilidad y validez del EFQM como marco de referencia para la operatividad, evaluación y mejoramiento de la calidad en el área de la educación superior, así como relaciones causales en el modelo. Estos autores establecieron una relación entre el de liderazgo del modelo y el compromiso de la gerencia encontrando que tienen una gran influencia en la gestión de la calidad y el proceso de mejoramiento del proceso. Igualmente detectaron una relación con una “lógica interna” de la conexión con los resultados.

En otro estudio, Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz (2005) analizaron el modelo EFQM midiendo las capacidades gerenciales de la empresa. Centrándose en los criterios del modelo europeo, principalmente en el criterio de liderazgo y sus subcriterios. Los resultados reflejan cuestiones que han sido equiparadas a competencias esenciales, recursos gerenciales, capitales y capacidades posicionales y culturales. Así mismo, determinaron que el modelo EFQM puede servir para medir las capacidades gerenciales de la empresa.

En relación al uso de competencias directivas, Cardona y García Lombardía (2009: 34) desarrollaron un modelo de competencias descritas como “comportamientos observables y habituales” de los líderes. Como se verá en el capítulo 3 de liderazgo, el modelo de Cardona es una propuesta integral y para el presente trabajo fue analizado como variable y relacionado con el aspecto de la calidad.

Es importante señalar que el sector turístico objeto de estudio de esta investigación tiene una relevancia económica en todos los niveles. Por este motivo se ha considerado que la calidad es quizás el principio más significativo para la competitividad en este sector (Woods y Deegan, 2003). Para estos autores es sustancial definir “qué significa la calidad” y desarrollar un estándar apropiado para cada destino. Koc (2006) abordó el sector turístico desde una perspectiva de la GCT. Se enfocó al sistema SERVQUAL con aspectos como la tangibilidad, la confiabilidad, la responsabilidad, la

seguridad y la empatía. Los sucesos denotan una necesidad latente de calidad en ese sector.

1.3 Preguntas de investigación

Esta investigación doctoral buscó tener las características de un trabajo científico original (Botta y Warley, 2002). Por ello el estudio buscó responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características del líder con respecto al modelo de excelencia EFQM 2010 en el sector turismo?;
- ¿Qué competencias directivas de liderazgo presentan los líderes del sector turismo?;
- ¿Cómo se relacionan los criterios de liderazgo y resultados clave del EFQM 2010 y las competencias directivas en este contexto?
- Finalmente de manera más general, una pregunta que se ha hecho mucho en el ámbito de la calidad, pero que científicamente está poco estudiada: ¿el liderazgo tiene una influencia relevante en la aplicación de un modelo de excelencia y calidad como el EFQM 2010?

1.4 Objetivo general

Conocer las características del líder con respecto a los modelos de excelencia principalmente los criterios de liderazgo y resultados clave y de competencias directivas de liderazgo centrándonos en los líderes de las empresas turísticas.

1.4.1 Objetivos particulares

Derivado de las preguntas de investigación y del objetivo general, una parte fundamental del estudio consistió en un análisis profundo y estricto del estado del arte con respecto a estos temas. Adicionalmente se presentan los siguientes objetivos particulares.

Primero, la identificación del perfil de los directivos según las características del líder con respecto a los modelos de excelencia EFQM 2010 y de competencias directivas.

Segundo, el análisis e identificación de las relaciones entre los criterios de liderazgo y de resultado clave del modelo de excelencia EFQM y las competencias de liderazgo.

En consecuencia determinar si el líder tiene una influencia directa en los procesos de excelencia de la calidad. Como contexto se eligió el sector turístico de la

ciudad de Guanajuato en el estado de Guanajuato en México por su importancia económica. En México en general y menos aún en el estado de Guanajuato dónde se desarrolló la parte aplicada de esta investigación son pocos los estudios científicos que se han realizado en el área de la calidad. Ríos Álvarez (2007) abordó el tema de la calidad, pero en una perspectiva diferente relacionándola con la mercadotecnia en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

1.4.2 Estructura del documento

La investigación se ha estructurado en dos partes con la finalidad de tener limitadas las áreas de estudio. La primera de naturaleza teórica que tiene tres capítulos (2 y 3) donde se han revisado las principales aportaciones teóricas al tema y el modelo propuesto (capítulo 4). La segunda parte es de naturaleza empírica y presenta la operacionalización del problema de investigación diseñado. En los tres capítulos finales (5, 6 y 7) el objetivo es contrastar las hipótesis que se desprenden del modelo planteado y el análisis de los datos e información resultante.

En seguida se presenta una breve descripción de cada capítulo a manera de introducción. En el capítulo 2 se busca adentrarse en la teoría y estudios actuales sobre excelencia y calidad. Primero se presentan las características de los modelos y sistemas de calidad sus conceptos, criterios, premios o certificaciones y puntuaciones, si es que las manejan. Un aspecto primordial es el análisis del liderazgo en dichos modelos o sistemas por ser el motivo de esta tesis.

En el capítulo 3 presenta un panorama general del liderazgo y como se ha llegado hasta las propuestas actuales. El análisis del liderazgo se hace a través de tres líneas principales que son la personalidad del líder, los estilos de liderazgo y el enfoque relacional. Se hace énfasis en el modelo de competencias de Pablo Cardona por ser el que se va a utilizar en este trabajo de investigación.

El capítulo 4 tuvo como objetivo desplegar la propuesta de un modelo integrador para el análisis de las competencias directivas del liderazgo con los criterios de liderazgo y resultados clave en el modelo EFQM 2010 en el sector turístico. Primeramente se incluye una comparativa del aspecto de liderazgo en diferentes modelos de calidad. Después se presentan estudios de la relación entre el liderazgo y la calidad. La relación conceptual del EFQM 2010 y el liderazgo por competencias de Cardona se analizó a detalle con la finalidad de encontrar analogías conceptuales. Como resultado de esta comparativa se dedujo que ambos modelos están relacionados al

menos en teoría. Finalmente, se presenta la propuesta del modelo integrado y por partes, así como un análisis detallado de las hipótesis presentadas.

El objetivo del capítulo 5 es tener una perspectiva general del sector turístico en que se desarrolló la investigación empírica y ubicar su impacto en la economía de la ciudad de Guanajuato, del Estado de Guanajuato, de México y del mundo.

En el capítulo 6 se muestra la metodología de la investigación utilizada en la presente investigación. La conducción del estudio o diseño de la investigación empírica incluyendo el instrumento y escalas de medición. Además se incluye una descripción de los métodos estadísticos que se utilizaron como son los análisis de confiabilidad y validez, el análisis univariante (ANOVA), el coeficiente de correlación y el análisis *path*.

El capítulo 7 presenta los resultados mediante el análisis descriptivo de los datos y la contrastación de las hipótesis a través de las técnicas estadísticas descritas. Al final se presentan las conclusiones y nuevas líneas de investigación.

Después de haber conocido las principales características del plan de investigación, variables, justificación, preguntas de investigación, objetivo general y particulares. Además de estar al tanto de los contenidos principales de cada capítulo se cierra el presente capítulo con miras al segundo capítulo para conocer a detalle lo relacionado con el tema de los modelos, sistemas y programas de calidad, objeto de estudio de este proyecto.

Capítulo 2 Los modelos de calidad y excelencia. Enfoque del liderazgo

2.1 Objetivos y contenidos del capítulo

2.2 Modelo EFQM de Excelencia 2010

2.3 El Sistema de Gestión de la Calidad Norma Internacional ISO 9001:2008

2.4 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

2.5 Programa de Calidad Nacional Baldrige

2.6 Modelo Nacional para la Competitividad 2010 (México)

2.7 Los modelos o sistemas de calidad a partir de estudios e investigaciones

Capítulo 2 Los modelos de calidad y excelencia. Enfoque del liderazgo

2.1 Objetivos y contenidos del capítulo

La calidad ha sido una preocupación constante en la producción de bienes y servicios en los últimos años y la aplicación de modelos de excelencia o sistemas de calidad cobra cada día más relevancia. El objetivo del capítulo es adentrarse en la teoría y estudios actuales sobre calidad. Primeramente, las características de los modelos y sistemas son presentados e incluye sus conceptos, criterios, premios o certificaciones y puntuaciones. Un aspecto primordial es el análisis del liderazgo en cada modelo por ser el motivo de ésta tesis y por ello se presenta un análisis detallado.

Para comenzar el Modelo EFQM de Excelencia 2010 y el Sistema de Gestión de la Calidad Norma Internacional ISO 9001:2008 son mostrados a detalle por ser los más ampliamente utilizados en el mundo organizacional (Sangüesa, Matero e Ilzarbe, 2003). Posteriormente, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, el Programa de Calidad Nacional Baldrige de EEUU (*Baldrige National Quality Program*) y el Modelo Nacional para la Competitividad 2010 de México de manera más abreviada.

Adicionalmente estudios e investigaciones del EFQM y otros modelos son descritos lo que permite dar un panorama de su aplicación en el ámbito empírico en diferentes casos y situaciones. Por el momento, no se abordarán estudios que relacionen los modelos con el liderazgo, aspecto que se tratará en el capítulo 4.

2.1.1 Los sistemas o modelos de calidad y su relación con la calidad total

Conti dijo que la calidad es un “atributo” y el sistema organizacional y los subsistemas que los componen son los “sujetos” a los que el (los) atributo (s) se pueden referir”. El “mejoramiento de la calidad” es una estrategia aplicable a todo el sistema de la organización y no “un sistema en sí solo” (Conti, 2004). La excelencia se ha referido como “estar adelante del paquete, exceder a los competidores, estandarizar, cuando se requiera”. Para lograrlo se debe ser excelente en todas las áreas de las organizaciones (Conti, 2004).

Desde hace unos años, los sistemas de calidad total (SCT) ó (*TQM* por sus siglas en inglés) han sido un instrumento fundamental para que las organizaciones enfrenten sus desafíos en el mundo globalizado. Consideran a la organización como un sistema y manejan como una de sus herramientas los modelos y premios de calidad. Por ejemplo

en Finlandia al menos la mitad de las organizaciones utilizan estos modelos en sus actividades en alguna forma (Jeskanen-Sundström, 2007).

Se ha debatido mucho sobre la posición de los modelos o sistemas de calidad en relación con la calidad total. Se consideran dos estrategias generales: la estandarización y la diferenciación. Ambas posturas son necesarias ya que las organizaciones requieren estándares y el ISO es el sistema universal y estándar en el mundo de hoy. La parte de diferenciación se puede hacer a través de las propuestas de modelos o premios (Conti, 2004).

2.1.2 Modelos y sistemas de gestión de la calidad

Los modelos y sistemas de calidad más representativos han sido llamados por algunos autores como modelos holísticos o integrales (Rosa, Saraiva y Diz; 2003, Haffer y Kristense, 2008; Santos y Álvarez, 2009 y Bou-Llusar, Escrig-Tena, Roca Puig y Beltrán Martín, 2009). Estos modelos abordan tanto el aspecto social, la gestión, la política y la estrategia como la parte técnica de la gestión de la calidad.

2.2 Modelo EFQM de Excelencia 2010

El modelo europeo se estableció con la finalidad de evaluar y mejorar las organizaciones para lograr la excelencia sostenida. Se basa en la autoevaluación y fue establecido en 1991 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management*, EFQM, 2003a). El modelo EFQM se basa en la premisa de “la satisfacción del cliente y los empleados y un impacto positivo en la sociedad que se consigue mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales” (Hernández, 2005). Una de sus principales características es que proporciona un marco de referencia que si bien no es exhaustivo da una guía general que las organizaciones van utilizando según sus necesidades o planes (Seçkin, 2001).

La última versión del modelo EFQM fue desarrollada en el 2010 (EFQM, 2010b). Fue un proceso que tardó más de tres años y que se terminó en el año 2009. El trabajo lo realizó un equipo que involucró a la red de trabajo de EFQM, representantes del sector público, capacitadores, socios, miembros y formadores. El modelo EFQM ha sido definido como una herramienta de desarrollo para las organizaciones y su administración como parte de un proceso de mejoramiento continuo con una

evaluación de los sistemas gerenciales y debiera ser indispensable para cualquier organización (Jeskanen-Sundström, 2007).

Descripción y conceptos fundamentales del modelo EFQM

El modelo EFQM revisado (EFQM, 2010a) maneja ocho conceptos fundamentales de excelencia para las organizaciones excelentes; conceptos que ya existían en el modelo anterior, pero que sufrieron modificaciones. En el cuadro 1 se presenta la definición de cada uno de los ocho conceptos con la identificación del cambio clave con respecto a la versión anterior. Los conceptos fundamentales de excelencia se representan en la figura 1 y el cuadro 1. La figura tiene un núcleo que es el modelo en sí en donde cada concepto gira alrededor del mismo y es una representación muy dinámica. Al contrario del anterior que era mucho más estática y con poca movilidad.

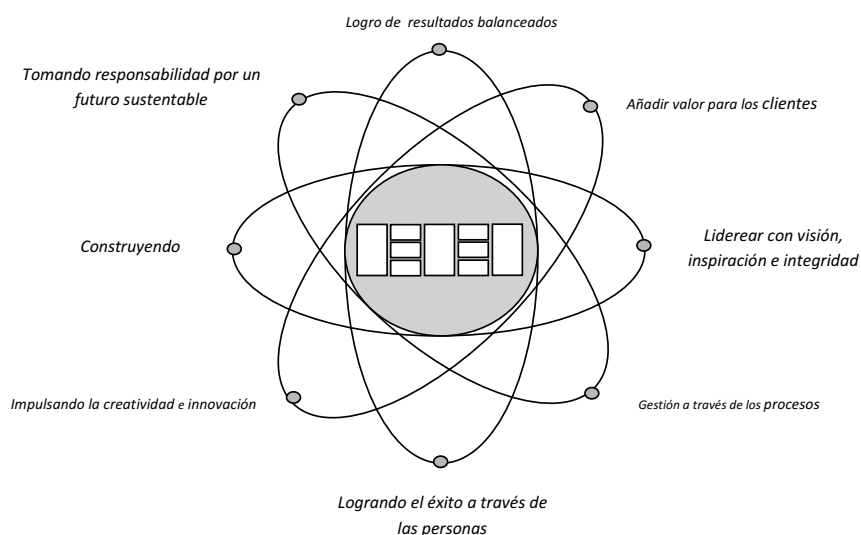


Figura 1 Los conceptos fundamentales de la Excelencia. Fuente: EFQM (2010a)

Cuadro 1 Conceptos fundamentales de la excelencia
Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010a)

Conceptos Fundamentales de Excelencia	
Definición	Cambio Clave
Logro de resultados balanceados	
Logran su misión y progreso hacia su visión a través de la planeación y un establecimiento balanceado de resultados que cumplen ambos en el corto y largo plazo las necesidades de sus socios y cuando son relevantes las exceden.	El enfoque es en el desarrollo de un grupo clave de resultados requeridos para monitorear el progreso contra la visión, misión y estrategia, permitiendo a los líderes tomar decisiones efectivas en tiempo y forma.
Añadir valor para los clientes	
Saben que los clientes son la principal razón para ser y buscan la innovación y crear valor para ellos y para ellos entendiendo y anticipando las necesidades y expectativas.	El enfoque está claramente definido y comunicado para el valor de la proposición y permite activamente a los clientes involucrarse en el proceso de diseño del producto y servicio.
Liderar con visión, inspiración e integridad	
Los líderes quienes definen el futuro y lo hacen realidad, actúan como roles modelo para su valores y éticas.	El concepto es ahora más dinámico, enfocado en la habilidad de los líderes para adaptarse, reaccionar y ganar el compromiso de los accionistas para garantizar el éxito en curso de la organización.
Gestión a través de los procesos	
Son gestionadas a través de procesos estructurados y estratégicamente alineados usando un proceso de toma de decisiones basado en hecho y datos para crear resultados balanceados y sostenidos.	El enfoque es ahora en cómo los procesos son diseñados para llegar a la estrategia, para terminar con la gestión de los clásicos límites de la organización.
Logrando el éxito a través de las personas	
Valorar a las personas y crean un cultura de dar poder a la gente (<i>empowerment</i>) para el logro balanceado y metas organizacionales y personales	El enfoque es en crear un balance entre las estratégicas necesidades de la organización y las expectativas personales y aspiraciones de las personas para ganar su compromiso.
Impulsando la creatividad e innovación	
Incrementan los valores y los niveles de desempeño a través de la innovación continua y sistemática a través del impulso de la creatividad de los socios.	El concepto ahora reconoce la necesidad de desarrollar y relacionarse con redes de trabajo y la necesidad de relacionarse con todos los accionistas como fuentes potenciales de creatividad e innovación.
Tomando responsabilidad por un futuro sustentable	
Incrustan en su cultura, pensamiento ético, valores claros y los más altos estándares para el comportamiento organizacional, todos los cuales permiten alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica.	El concepto se enfoca en tomar activamente responsabilidad para la conducta y actividades de la organización y manejando su impacto en una comunidad más amplia.
Construyendo alianzas	
Buscan, desarrollan y mantienen relaciones de confianza con varios aliados para asegurar el éxito mutuo. Estas alianzas son formadas con clientes, sociedad, proveedores clave, cuerpos educativos u organizaciones no gubernamentales.	El concepto ha sido extendido para incluir alianzas más allá de la cadena de suministro y reconoce que éstas deben estar basadas en beneficios mutuos sustentables para tener éxito.

Cuadro 2 Comparación entre los conceptos fundamentales resultados, clientes y liderazgo de excelencia 2003 y 2010

Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2003a y b y 2010c)

Conceptos fundamentales de la excelencia 2003 y 2010			
Concepto fundamental	Inicio	En marcha	Madurez
Orientación hacia los resultados 2003	Se identifican todos los grupos de interés relevantes.	Se evalúan de manera estructurada las necesidades de todos los grupos de interés.	Existen mecanismos transparentes para equilibrar las expectativas de todos los grupos de interés.
Logro de resultados balanceados 2010	Se identifican las partes interesadas externas relevantes, existen algunas medidas de desempeño relacionadas.	Las necesidades de las partes interesadas son evaluadas en una forma estructurada. El grado en la cual las necesidades son alcanzadas es medido y los datos son utilizados para un fin.	Existen mecanismos transparentes para equilibrar las expectativas y necesidades. Los accionistas se enfocan en medidas orientadas al mejoramiento.
Orientación al cliente 2003	Se evalúa la satisfacción del cliente.	Se vinculan los objetos a las necesidades y expectativas de los clientes. Se analiza su fidelidad.	La organización comprende, mide y actúa sobre los impulsores clave de la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
Añadir valor al cliente 2010	La satisfacción del cliente es medida.	Las necesidades de los clientes y sus expectativas están unidas a las metas de la organización y son utilizadas para ser guías de la organización. Los temas de lealtad y el valor de la marca son investigados.	Los conductores del negocio u organización son la satisfacción del cliente, necesidades, lealtad y valor de la marca son entendidos, medidos y subastados.
Liderazgo y coherencia 2003	Se definen la misión y la visión.	Se alinean las políticas, personas y procesos. Existe un "modelo de liderazgo".	Los líderes son modelo de referencia respecto a los valores y principios éticos en todos los niveles de la organización.
Liderear con visión, inspiración e integridad 2010	La visión, misión son definidas, comunicadas y generalmente entendidas.	La organización está alineada y cree en la visión y misión.	Los valores compartidos, el rol modelo y un propósito común son compartidos en la organización a través de la organización y la gente se inspira.

Los cuadros 2, 3 y 4 muestran el desarrollo que tuvieron los conceptos fundamentales de excelencia del modelo de la versión 2003 a la 2010. Los conceptos están divididos en las etapas de inicio, marcha y madurez de una organización. Los cuadrantes con fondo blanco representan los conceptos de la versión 2003 y los cuadrantes con fondo gris los conceptos del año 2010. Estos últimos con una versión más desarrollada y completa.

Cuadro 3 Comparación entre los conceptos fundamentales gestión, personas e innovación de excelencia 2003 y 2010

Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2003a y b, 2004 y 2010c)

Etapas	Inicio	Proceso	Madurez
Gestión por procesos y hechos 2003	Se definen los procesos para alcanzar los resultados deseados.	Se utilizan comparaciones para establecer objetivos ambiciosos.	Se comprenden y aprovechan plenamente los procesos para mejorar el rendimiento.
Gestión a través de los procesos 2010	Los procesos para alcanzar los resultados deseados son definidos.	Los datos comparativos y la información son usados para manejar el mejoramiento de los procesos.	La capacidad de los procesos está totalmente entendida y utilizada para manejar mejoramientos de desempeño.
Desarrollo e implicación de las personas 2003	Las personas asumen su responsabilidad a la hora de resolver problemas.	Las personas son innovadoras y creativas a la hora de lograr los objetivos de la organización.	Se faculta a las personas para actuar y compartir abiertamente conocimientos y experiencias.
Logrando el éxito a través de las personas 2010	Los acercamientos son en el lugar para involucrar a las personas y sus talentos son reconocidos.	El potencial total de las personas es constantemente enaltecido, para el beneficio de las mismas y de la organización.	Una cultura de confianza y dar poder a la gente existe y el potencial total de la gente es alcanzado.
Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora 2003	Se identifica y actúa sobre las oportunidades de mejora.	La mejora continua es un objetivo aceptado por todas las personas.	Las innovaciones y mejoras que tienen éxito se despliegan e integran en la organización.
Impulsando la creatividad e innovación 2010	Los requerimientos legales y regulatorios son entendidos y logrados.	Los acercamientos de la organización apoyan positivamente las metas económicas, sociales y sustentables.	El comportamiento corporativo sustentable es una parte integral de los propósitos de la organización. Las expectativas de la sociedad son medidas y consultadas.

Cuadro 4 Comparación entre los conceptos fundamentales alianzas y responsabilidad de la excelencia 2003 y 2010

Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2003a, b y 2010c)

Etapa	Inicio	Proceso	Madurez
Desarrollo de alianzas 2003	Existe un proceso de selección y gestión de proveedores.	Se reconocen las mejoras y los logros de los proveedores y se identifican las partes interesadas externas clave.	Existe una interdependencia entre la organización y sus socios clave. Los planes y las políticas se desarrollan en común sobre la base de un conocimiento compartido.
Construyendo alianzas 2010	Un proceso existe para seleccionar y trabajar con socios y alianzas.	Las relaciones con los socios son basadas en el compartimiento de metas y formas más efectivas de trabajo.	La organización y sus socios claves son interdependientes. Una relación de confianza existe. Los planes y políticas son co-desarrollados en la base del compartimiento de información.
Responsabilidad social de la organización 2003	Se comprenden y cumplen los requisitos normativos y legales.	Existe una implicación activa en la "sociedad".	Se comprende y actúa sobre las expectativas de la sociedad.
Tomando responsabilidad por un futuro sustentable 2010	Los requerimientos legales y regulatorios son entendidos y alcanzados.	Los acercamientos de la organización apoyan positivamente las metas económicas, y sustentables.	Un comportamiento corporativo sustentable es parte integral de los propósitos de la organización. Las expectativas de la sociedad son medidas.

La figura representativa del modelo EFQM en su versión 2010 (2010a) también fue reestructurada cambiando ligeramente los nombres de algunos criterios y el puntaje de los mismos. Ahora todos tienen el mismo valor (10%) excepto resultados de los clientes y resultados clave (15% cada uno), ver figura 2.

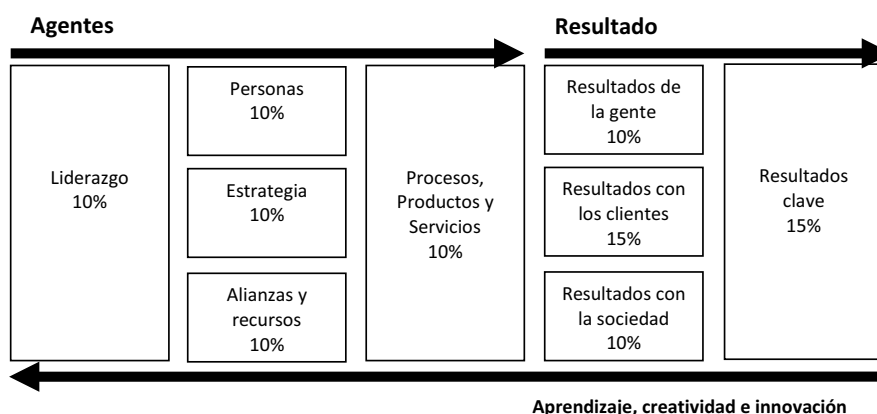


Figura 2 Modelo EFQM de Excelencia. Fuente: EFQM (2010b)

Criterios y definición

Los cuadros 5, 6, 7 y 8 despliegan la definición para cada criterio del modelo europeo y sus subcriterios. Cabe señalar que éstos también tuvieron ajustes en la nueva versión.

Cuadro 5 Definición y subcriterios de liderazgo, estrategia, personas y alianzas del Modelo EFQM 2010

Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010a)

Criterio y definición	Subcriterios
<p>1. Liderazgo El modelo EFQM 2010 lo define como delimitar el futuro y hacerlo que pase, en donde el líder tiene un rol modelo por sus valores y ética e inspirador de confianza en todo el tiempo. Ellos son flexibles, permitiendo a la organización anticipación y reacción a tiempo para asegurar el éxito en curso de la organización.</p>	<p>1a Desarrollan la misión, visión, valores y éticas y actúan como un modelo rol. 1b Definen, monitorean, revisan y dirigen el mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño. 1c Se relaciona con las partes interesadas externas. 1d Refuerzan una cultura de excelencia con la organización de las personas. 1e Garantiza que la organización es flexible y maneja el cambio efectivamente.</p>
<p>2. Estrategia Implementan su misión y visión por medio del desarrollo de una estrategia enfocada en el accionista. Políticas, planes, objetivos y procesos son desarrollados y desplegados para lograr la estrategia.</p>	<p>2a Está basada en el entendimiento de las necesidades y expectativas de los accionistas y el ambiente externo. 2b Basada en el entendimiento interno del desempeño y capacidades. 2c La estrategia y la políticas de soporte son desarrolladas, revisadas y actualizadas para asegurar la sustentabilidad económica, sociedad y ecológicas. 2d La estrategia y políticas de soporte son comunicadas y desarrolladas a través de planes, procesos y objetivos.</p>
<p>3. Personas Valoran a sus personas y crean una cultura que permite el logro de beneficios mutuos.</p>	<p>3a Los planes de las personas apoyan la estrategia de la organización. 3b El conocimiento y capacidades de las personas son desarrolladas. 3c Las personas trabajan en una misma línea, se involucran y tiene poder de decisión. 3d Las personas se comunican efectivamente en la organización. 3e Las personas son recompensadas, reconocidas y cuidadas.</p>
<p>4. Alianzas y recursos Las organizaciones excelentes planean y manejan alianzas externas, proveedores y recursos internos para apoyar la estrategia y políticas y la operación efectiva de los procesos.</p>	<p>4a Las alianzas y proveedores son administrados para tener un beneficio sustentable. 4b Las finanzas son administradas para asegurar un éxito sostenido. 4c La infraestructura, equipo, materiales y recursos naturales son manejados de una manera sustentable. 4d La tecnología es administrada para apoyar el logro de la estrategia. 4e La información y el conocimiento son administrados para apoyar una efectiva toma de decisiones y para construir la capacidad organizacional.</p>

Cuadro 6 Definición y subcriterios del criterio procesos del Modelo EFQM 2010

Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010a)

Criterio y definición	Subcriterios
<p>5. Procesos, productos y servicios Diseñar, manejan y mejoran sus procesos para generar el crecimiento del su valor para sus clientes y otros accionistas.</p>	<p>5a Son diseñados y manejados para optimizar el valor de los accionistas. 5b Los productos y servicios son desarrollados para crear un valor óptimo para los clientes. 5c Los productos y servicios son promovidos y comercializados efectivamente. 5d Los productos y servicios son producidos, entregados y administrados. 5e Las relaciones con los clientes son administrados y valorados.</p>

Cuadro 7 Definición y subcriterios de los criterios resultados de los clientes, de las personas y de la sociedad del Modelo EFQM 2010

Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010a)

Criterio y definición	Subcriterios
<p>6. Resultados de los clientes Haciendo énfasis en el impacto que la organización tiene en las percepciones en lugar de sólo medirlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un grupo de indicadores de desempeño y salidas relacionadas para determinar un desarrollo exitoso de la estrategia y políticas de apoyo, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes. • Establecen objetivos claros para los resultados clave basados en las expectativas de sus clientes, alineados con la estrategia elegida. • Demuestra resultados positivos o sostenidos con los clientes, en al menos los últimos 3 años. • Se comprende claramente las razones subyacentes y dirigentes de las amenazas observadas y el impacto que estos resultados tendrán en los indicadores de desempeño y otros resultados relacionados. • Se anticipan al desempeño y resultados futuros. • Comprende como los resultados clave se alcanzan y los compara con organizaciones similares y utiliza estos datos cuando son relevantes para el establecimiento de objetivos y metas. • Utiliza resultados del segmento para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de clientes. 	<p>6a Medidas de percepción</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estas son percepciones de los clientes de la organización. Pueden ser obtenidos de un número de fuentes, incluyendo encuestas a los clientes, grupos de enfoque, ratings de ventas, cumplimientos y quejas. ○ Estas percepciones deben tener un claro entendimiento de la efectividad, desde la perspectiva de los clientes, del desarrollo y ejecución de la estrategia del cliente de la organización y las políticas de apoyo y los procesos. ○ Dependiendo del propósito de la organización las medidas pueden enfocarse en: <ul style="list-style-type: none"> • Reputación e imagen. • Valor del producto y servicio. • Entrega del producto y servicio. • Servicio del cliente, relaciones y apoyo. • Lealtad del cliente y compromiso. <p>6b Indicadores de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estas son medidas internas usadas por la organización para ordenar, entender, predecir y mejorar el desempeño de la organización y para predecir su impacto en las percepciones de sus clientes externos. ○ Estos indicadores deben dar un claro entendimiento de la eficiencia y efectividad del desarrollo y ejecución de la estrategia del cliente de la organización y las políticas de apoyo y procesos. ○ Dependiendo del propósito de la organización, las medidas pueden enfocarse en la entrega de productos y servicios, el servicio al cliente, relaciones y apoyo, las quejas y cumplimientos y el reconocimiento externo.
<p>7. Resultados de las personas Integrándola en cómo las personas perciben la efectividad de la estrategia.</p>	<p>7a Medidas de percepción</p> <p>7b Indicadores de desempeño</p>
<p>8. Resultados de la sociedad Dando mejor guía para alinearse con la sociedad y con los aspectos ambientales de la estrategia. Para el alcance de los resultados establecidos, considerando las partes interesadas externas impactando el desempeño.</p>	<p>8a Medidas de percepción</p> <p>8b Indicadores de desempeño</p>

Cuadro 8 Definición y subcriterios del criterio resultados clave del Modelo EFQM 2010
Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010a)

<p>9. Resultados clave</p> <p>Ahora está claramente integrado con el “intento estratégico”. También se hace énfasis en la definición y campos de medidas en los cuales una organización puede enfocarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y están de acuerdo con un conjunto de resultados financieros clave para determinar el desarrollo exitoso de la estrategia. • Establece claros objetivos para los resultados clave basados en las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la estrategia establecida. • Demuestra resultados positivos y mantenidos en los últimos tres años. • Claramente entiende las razones y manejos de amenazas y el impacto que estos resultados tendrían en los indicadores de desempeño y salidas relacionadas. • Se anticipa a los resultados y al desempeño futuro. • Entiende como los resultados clave son alcanzados comparados con organizaciones similares y el uso de los datos cuando son relevantes para el establecimiento de objetivos. • Los resultados por segmento para entender los niveles de desempeño y las salidas estratégicas alcanzadas con áreas específicas de la organización. 	<p>9a Resultados estratégicos clave</p> <p>Son las salidas financieras y no financieras clave que demuestran el éxito de la organización en el desarrollo de la organización. El conjunto de medidas y de objetivos relevantes deberá ser definido y consensuado con las partes interesadas clave. Pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados financieros. • Desempeño contra el presupuesto. • Volumen de productos clave o servicios entregados. • Salidas de procesos clave. <p>9b Indicadores de desempeño clave</p> <p>Estos son los indicadores financieros y no financieros clave que son usados para medir el desempeño organizacional. Ellos ayudan a monitorear, entender, predecir y mejorar los resultados de desempeño clave. Pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempeño financieros. • Costos de los proyectos. • Indicadores del desempeño de procesos clave. • Desempeño de los clientes y proveedores. • Tecnología, información y conocimiento.
---	---

Relación entre conceptos y criterios

Los conceptos fundamentales de excelencia y los nueve criterios del modelo EFQM se conjuntan para lograr la excelencia de la organización. No todos los criterios están relacionados con los conceptos fundamentales del modelo, pero en general si hay un equilibrio según el rubro ver cuadro 9. La Fundación Europea (2010a) creó una total integración de los ocho conceptos fundamentales con los nueve criterios y además el lenguaje se ha simplificado u orientado más a los gerentes en la nueva versión.

**Cuadro 9 Integración de los conceptos fundamentales en el modelo
Fuente: EFQM (2010c)**

Criterio	1				2				3				4				5				6		7		8		9					
	Liderazgo				Estrategia				Personas				Recursos y alianzas				Procesos, productos y servicios				Resultados clientes		Resultados personas		Resultados sociedad		Resultados clave					
Concepto	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b
1. Logro de resultados balanceados																																
2. Añadir valor al cliente																																
3. Liderar con visión, inspiración e integridad																																
4. Gestión a través de los procesos																																
5. Logrando el éxito a través de las personas																																
6. Impulsando la creatividad e innovación																																
7. Construyendo alianzas																																
8. Tomando responsabilidad por un futuro sustentable																																

Beneficios de la aplicación del modelo EFQM

La aplicación del modelo con sus criterios y conceptos de excelencia contribuyen a tener clientes más leales y satisfechos incluyendo líderes exitosos. Las organizaciones que lo aplican tienen un sentido común para la organización, un cambio constante gestionado, personal motivado con el deseo de mejorar, un flujo constante de ideas, un manejo efectivo de los datos y las operaciones, pocos problemas recurrentes o imprevistos, una constante innovación, resultados “excelentes”, finanzas fuertes entre muchos otros (EFQM, 2010c). Inclusive se han detectado cambios en los indicadores de desempeño con un incremento significativo entre los que han recibido los premios del modelo EFQM un año antes y tres después de que lo ganaron.

Las estadísticas señalan que para el segmento del mercado las organizaciones que lo aplican tienen un incremento del 35%, ventas 17%, ventas sobre activos 5%, ventas sobre empleados 8%, capital 4%, activos 20% en incrementos. Aunque con leves decrementos para empleados -1.8% y costos sobre ventas -1.4% (EFQM, 2010c).

En cuanto a los beneficios específicos del modelo 2010 predominan aspectos como el “enfoque futuro, los resultados clave, la innovación, la sustentabilidad y la reacción ante los cambios ambientales” (EFQM, 2010c).

Premio Europeo a la Calidad

La organización EFQM ha establecido el “Premio Europeo a la Calidad”. Constituye el nivel superior de excelencia y las organizaciones que lo obtienen adquieren un prestigio internacional. Se puede otorgar a organizaciones miembros y no miembros con diferentes tamaños y sectores. Existen diferentes categorías para organizaciones grandes, medianas y pequeñas y para el sector público (EFQM, 2003). Desde la versión anterior se definía como un concurso muy riguroso (Seçkin, 2001). Actualmente, se describe como “la forma más alta de reconocimiento que una organización puede recibir”.

Al igual que en la aplicación del modelo europeo, la participación en el premio refleja el beneficio que implica el rigor de la preparación y la retroalimentación que se recibe, al grado que muchas organizaciones repiten el ejercicio cuando no ganan. Por ejemplo, el Sistema Estadístico Finlandés lo consideró como un proceso sumamente enriquecedor a pesar de no haber ganado en el año 2006; tan sólo por los beneficios de la retroalimentación como un insumo invaluable en términos de estrategias, planes y prácticas en el corto plazo (Jeskanen-Sundström, 2007). El premio ha sido ganado desde empresas multinacionales hasta locales. Los finalistas son de Europa y estados vecinos. (EFQM, 2010d).

2.2.1 Liderazgo en el modelo EFQM 2010

En el modelo es uno de sus conceptos “Liderar con visión, inspiración e integridad” y es definido como “las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen lograr, actuando como modelo rol por sus valores y éticas”. Requiere lo que el modelo llama un cambio clave y es “el concepto es más dinámico, concentrándose en la habilidad del líder para adaptarse, reaccionar y ganar compromiso con todas las partes interesadas y para asegurar el logro del éxito de la organización” (EFQM, 2010a). Ya se ha mencionado la definición del criterio de liderazgo y sus subcriterios en los cuadros 5, 6, 7 y 8 (criterios y definición).

En el nuevo modelo 2010, el liderazgo contribuye a alcanzar la estrategia, a entender qué es importante hacer como líder y a desarrollar una cultura única donde la excelencia sea la norma (EFQM, 2010c).

Sandbrook (2001) recalcó la importancia del liderazgo en la aplicación del modelo, aunque no lo probó empíricamente. Propuso una serie de pasos para implementar el modelo EFQM que incluyen el convencimiento del presidente (CEO) y de los altos ejecutivos de la organización; definir el propósito de la organización; identificar

las entregas y procesos claves; priorizar los procesos para el mejoramiento y aplicar los procesos. De igual forma recalcó que el líder debe estar plenamente convencido para la operacionalización de las medidas que se consideren necesarias, actuando como “un modelo rol” en su implementación cuidando no caer en excesos.

Oakland, Tanner y Gadd (2002) presentaron un resumen de estudios de caso, sobre las diferentes metodologías que organizaciones exitosas han utilizado para lograr el contexto del modelo EFQM, incluidos uno de los criterios y su forma de abordarlos. A raíz de ese análisis destacaron la importancia de dos criterios: el primero, el liderazgo ya que a partir de este se desarrolla todo el proceso; y el segundo en la versión anterior del EFQM, el criterio de “política y estrategia” (versión 2010 “estrategia”). Ambos criterios marcan el rumbo del resto de los criterios y para este autor el criterio de liderazgo engloba a todos. Este caso enseña un panorama general e ideal sobre cómo debería implementarse el modelo EFQM.

2.2.2 El modelo EFQM a partir de estudios e investigaciones

El EFQM ha sido objeto de diferentes análisis como veremos en el presente apartado. Por ejemplo, el EFQM ha sido utilizado para medir la calidad en las organizaciones. Dijkstra lo hizo en Holanda y diseñó un cuestionario basado en sus conceptos de agentes y resultados y sus correlaciones (1997).

En cuanto a sus aportaciones o beneficios a la PYMES desde finales de los noventas con la versión anterior del EFQM se habló de la necesidad de ajustarlo a empresas más pequeñas. Sus criterios aplicaban mejor a compañías grandes o multinacionales hasta en el lenguaje. No obstante pareciera que las PYMES se interesaban en sus conceptos y premios, pero requerían de introducciones o capacitaciones más detalladas a los conceptos de calidad total y al EFQM (Wilkes y Dale, 1998).

Eskildense y Dahlgaard (2000) lo estudiaron en términos de la satisfacción del personal y el criterio de resultados utilizando un modelo con influencia de la teoría de Hertzberg. Como referencia sugirieron ciertas relaciones entre los criterios del modelo EFQM e identificaron que al parecer el EFQM y el desempeño están relacionados.

Nabitz, Severens y Van Den Brink (2001) realizaron una propuesta de mejoramiento del modelo que obtuvieron a través del concepto de mapeo. Dieter (2001) señaló que el modelo EFQM define un sistema comprensivo de gerencia que incluye todas las áreas de la organización.

El EFQM incluso fue estudiado desde la perspectiva de sus aportaciones y nivel de importancia en la cuestión ambiental del criterio de resultados, así como sus costos y beneficios. Westlund (2001) planteó una subdivisión en el rubro de los resultados hacia la sociedad orientado hacia un índice ambiental con tres áreas: la imagen, los resultados de negocio y las recomendaciones.

Sandbrook (2001) presentó diversas aplicaciones del modelo EFQM en el campo de la consultoría. Por otra parte, Rodríguez (2001) lo estudió en el sector salud y encontró que para que el modelo funcione se requiere un compromiso de los líderes, no sólo formal, sino un impulso real y comprometido. Además pidió capacitación y una planeación adecuada en la mejora de la calidad donde el trabajo de los miembros de la organización debe ser lo primordial. Para cumplir con el modelo, Rodríguez recomendó se optara por diferentes tipos de autoevaluación como la simulación de presentación al premio, formularios, matrices de mejora, cuestionarios, reuniones de trabajo, implicación paritaria, entre otros.

Las formas en que las organizaciones han implantado el modelo EFQM también han sido estudiadas. Por ejemplo en una organización de construcción de obras públicas; primero como medida introductoria vendieron la idea hacia el interior de todos los niveles de la organización. Después se incluyeron talleres de planeación estratégica, conferencias, plan de negocios y la autoevaluación del modelo de excelencia EFQM como parte de su proceso (McFarlane, 2001).

Yang, Dale y Siow (2001) analizaron la autoevaluación del modelo EFQM que les parecía favorecía la subjetividad. Hicieron una propuesta en conjunto con la toma de decisiones y un acercamiento de razonamiento evidente, buscando con ello impulsar el nivel científico del EFQM; aunque lo enfocaron principalmente al criterio de personas (gestión del personal). Esto porque a pesar de que el modelo es muy utilizado en Europa se le han encontrado problemas en la exactitud y consistencia de la medición, al parecer por las definiciones generalizadas de los criterios del modelo.

Mackerron, Mason y McGlynn (2003) recomendaron que la autoevaluación del EFQM sea adaptada según las necesidades de la organización y hasta del departamento. Inclusive recomendaron un procedimiento genérico para facilitar esa labor; un modelo de cinco pasos de autoevaluación para determinar el acercamiento que más conviene por departamento.

Rosa Saraiva y Diz (2003) lo utilizaron como fuente de estudio para hacer su propuesta de modelo de excelencia junto con otros modelos holísticos. Soltani, Van Der Meer y Williams (2004) identificaron la importancia de la participación de los empleados en proporcionar las bases para el mejoramiento de la calidad en empresas afiliadas al modelo EFQM. Sobre todo por la importancia que se le da en el modelo EFQM al desempeño organizacional.

Hill y Rozana (2004) analizaron el EFQM y su relación con el “*empowerment*” que se establece en su criterio de personas al comparar dos empresas de diferente tamaño y sector. Encontraron que en la práctica se hace muy poco “*empowerment*” ya que no fue aplicado o le dieron poca importancia; llegando incluso a recomendar que fuera eliminado del modelo. Cilla (2005) lo examinó en términos de lo beneficioso que puede ser el modelo europeo para una buena política de recursos humanos.

Cragg (2005) estudió el EFQM en el rubro del manejo de los sistemas de información y lo focalizó al criterio de socios y recursos principalmente. Aunque identificó en otros criterios preguntas relacionadas con los sistemas de información.

Calvo Mora, Leal y Roldán (2005) investigaron el modelo de excelencia midiendo su validez en la implementación en la educación superior española con resultados favorecedores a la validez y utilidad del modelo y como marco de referencia para la evaluación y mejoramiento.

Castresana y Fernández (2005) analizaron el modelo EFQM en relación a una base teórica de nueva creación y recalcaron su valor para identificar los recursos y capacidades más representativas de la empresa. Identificaron que el modelo puede analizar en detalle a la organización gracias a sus subcriterios. Como resultado de su investigación afirmaron se puede encontrar que parte de la estructura genera los aspectos claves para crear las ventajas competitivas. Compararon el EFQM con el “Punto de Vista Basado en el Recurso” (*Resource-Based View, RBV*) que es una teoría organizacional reciente y propusieron un diagrama integrador en donde ambas teorías se fusionan.

Rusjan (2005) realizó un estudio de la utilidad del modelo de excelencia EFQM e hizo hincapié en los beneficios del modelo para el análisis. Sin embargo, adujo problemas para identificación de los problemas, ya que sólo da un diagnóstico, pero no da un tratamiento de como aproximarse para explotar las fortalezas o priorizar las áreas de mejora o la toma de decisiones. Una postura similar tienen Robinson, et al. (2005)

quienes identificaron beneficios similares del modelo en el campo de la construcción. Esto en el campo de una adecuada planeación de la organización, pero con fallas para una evaluación y seguimiento claros. Ellos expresaron que este diagnóstico requeriría la identificación de las relaciones de los niveles, las metas, etc. Por ende, la priorización de las actividades de mejora debe estar en concordancia con el modelo EFQM. Rusjan propuso que se estudiara si los subcriterios son un reflejo confiable de la cultura de excelencia que propone el modelo EFQM y de las relaciones entre la toma de decisiones y otros procesos como por ejemplo la planeación estratégica de la organización. Propuso una posible relación de complemento entre los análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la autoevaluación del modelo EFQM.

Ehrlich (2006) encontró evidencia de que el criterio de personas (tercero) dice que medidas organizacionales derivarían en tener mejores resultados de personas aunque en términos de la motivación laboral.

Kennedy, Kelleher y Quigley (2006) relacionaron el modelo EFQM con la gestión de la relación con el cliente, un aspecto más mercadológico. Sin embargo, parece tener una relación positiva y de hecho recalcaron la importancia de un compromiso del liderazgo y altos ejecutivos en empresas que aplican el modelo.

Heras Saizarbitoria (2006) analizó el impacto de la implantación del modelo EFQM encontrando factores como un mayor involucramiento del personal, una mayor satisfacción de los clientes y un incuestionable mejoramiento. Aunque no muy claro para los resultados económicos, luego lo comparó con el modelo ISO 9000 como veremos más adelante.

Sangüesa, Mateo e Ilzarbe (2007) lo estudiaron detalladamente en el sector salud de España buscando las diferencias y similitudes entre tres sistemas o modelos, ISO 9001, EFQM y el *Joint Commission*. En virtud de los cuales los centros de salud armaron su estrategia en calidad con el análisis de dieciséis criterios que ordenaron según su importancia. Indagando que modelo utilizan dichos centros y hallaron que los hospitales más grandes usan una combinación de ISO y EFQM concretamente el primero en áreas específicas de la organización y el segundo como un sistema global.

El modelo EFQM también ha sido estudiado en relación al BSC (por sus siglas en inglés *Balance Scorecard*) de Kaplan y al parecer se pueden completar bastante bien (Tejedor, Navarro y Pastor 2008). Del mismo modo Tejedor et al. identificaron lo que a su juicio son algunas deficiencias del EFQM como medir la calidad en términos de

procedimientos “locales” y no en mejoramientos operacionales con pronósticos de los resultados financieros o de los clientes; la batería de indicadores es bastante genérica para toda organización lo que puede dificultar obtener mediciones más eficientes; tampoco investiga las causas efecto entre los indicadores y su punto de vista es muy generalizado. De hecho considera que el modelo europeo podría completarse con la postura del BSC de ver la calidad a través de la implementación y gestión de la estrategia de la organización. Incluso formularon un nuevo modelo que fusiona ambos el EFQM y el BSC.

Antunes, Pires y Machado (2008) estudiaron en el ámbito de las empresas sociales en Portugal la relación entre el desempeño organizacional y el costo de los procesos de calidad de manera cualitativa mediante el análisis de discurso. Hicieron una adaptación del EFQM al ámbito social donde al parecer los procesos tienen una importancia destacada.

Haffer y Kristensen (2008) analizaron la relación del modelo y sus criterios con los diferentes tipos resultados como los de desempeño general, los financieros, la rotación laboral, el salario, etc. encontrando una relación positiva en organizaciones polacas.

Palacios (2008) estudió el EFQM en el contexto de la empresa sociocultural de los municipios como herramienta de gestión por su visión integral. Santos y Álvarez (2009) utilizaron los subtemas del modelo EFQM para medir la implementación de Gestión de la Calidad Total. Aseguraron que el modelo EFQM integra los conceptos de calidad total de los indicadores de desempeño y fue utilizado como comparativa (*benchmarking*) para conceptualizar a la calidad total, encontrando que ésta favorece la competitividad y el desarrollo de la mercadotecnia.

En el mismo tenor, Bou-Llusar, Escrig-Tena, Roca Puig y Beltrán Martín (2009) realizaron una investigación muy completa sobre el contexto de la GCT (Gestión de la calidad total) en el EFQM. Encontraron que el modelo es una buena forma para lograr la calidad en las organizaciones por su enfoque “social” y “técnico” y también como impulsor de los resultados. Una organización puede “lograr la implementación de la GCT adoptando el EFQM”. Identificaron correlaciones entre los criterios del modelo EFQM e hicieron hincapié en el rol del liderazgo al manejar la política y estrategia a través de las personas, socios, recursos, etc.

2.3 El Sistema de Gestión de la Calidad Norma Internacional ISO 9001:2008

La Organización Internacional de Estandarización (*International Organization for Standardization*, ISO) es una federación de institutos de estandarización nacionales, miembros de ISO que trabajan a través de comités técnicos en más de ciento sesenta y tres países. En la actualidad es el principal agente de elaboración de estándares internacionales con sede en Ginebra, Suiza. La organización ISO colabora de cerca con la Comisión Internacional Electrotécnica (IEC). Es una organización no gubernamental que funciona como puente entre las organizaciones públicas y privadas. Algunos de los institutos socios son integrantes de estructuras gubernamentales en sus países y trabajan los sistemas de calidad ISO 9000. Estos sistemas de calidad se crearon a mediados de los ochenta y ha tenido diversas revisiones y actualizaciones (ISO, 2010).

El trabajo de preparación de las normas internacionales generalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO con representantes de todos los socios. El principal objetivo de los comités es preparar los estándares internacionales y para su publicación se requiere la aprobación del 75% de los miembros (IMNC, 2008).

La implantación del sistema de calidad definido en ISO 9000 implica tres etapas de documentación, implantación y certificación. La primera es plasmar en una serie de documentos con o más menos detalle las actividades que se llevan a cabo en la organización y concentrar todos los procedimientos en un manual de la calidad. Segundo, la implantación consiste en comprobar que se cumple con los requisitos que se detallan en el procedimiento documentado y hacer las adecuaciones necesarias. Aquí es cuando se realizan las auditorías internas de verificación. Finalmente, la certificación es donde una entidad auditora verifica que se cumple con lo que se ha reflejado por la organización en la documentación de los procedimientos (Ministerio de Fomento, 2005a).

Para implantar un sistema ISO, la organización debe considerar aspectos prácticos como son el diseño, la valoración económica, los costos de la no calidad, la posibilidad de recurrir a una asesoría externa, la metodología, la participación de las personas, el responsable del proyecto, el tiempo para implantar el sistema, entre otros (Ministerio de Fomento, 2005a).

El sistema de calidad requiere la realización de auditorías externas que validan la aplicación del sistema ISO. Una vez que la auditoría de certificación externa entrega un certificado de conformidad es válido por tres años con visitas de seguimiento por parte

de la organismos de certificación. Una vez pasados los tres años, si se desea mantener la certificación se debe efectuar una nueva auditoría. El organismo de certificación debe estar acreditado según el país y sector y cumplir una serie de exigencias de la norma (Ministerio de Fomento, 2005a).

La aplicación del sistema ISO se da principalmente en empresas que participan en sectores competitivos y globales que por práctica requieren de la certificación para participar exitosamente en el mercado (Conti, 2004). Se ha detectado que los sistemas de calidad total parecen ser una práctica más común que el sistema ISO lo que influye en su impacto y en ganar y mantener clientes. Se considera que se debe a la forma en que la certificación se implementa y a los inadecuados sistemas nacionales de certificación que luchan por controlar crecientes e innumerables certificaciones. Pareciera que la competencia se da más en términos de precio en lugar de la calidad de la certificación (Conti, 2004).

Descripción, procesos y requisitos

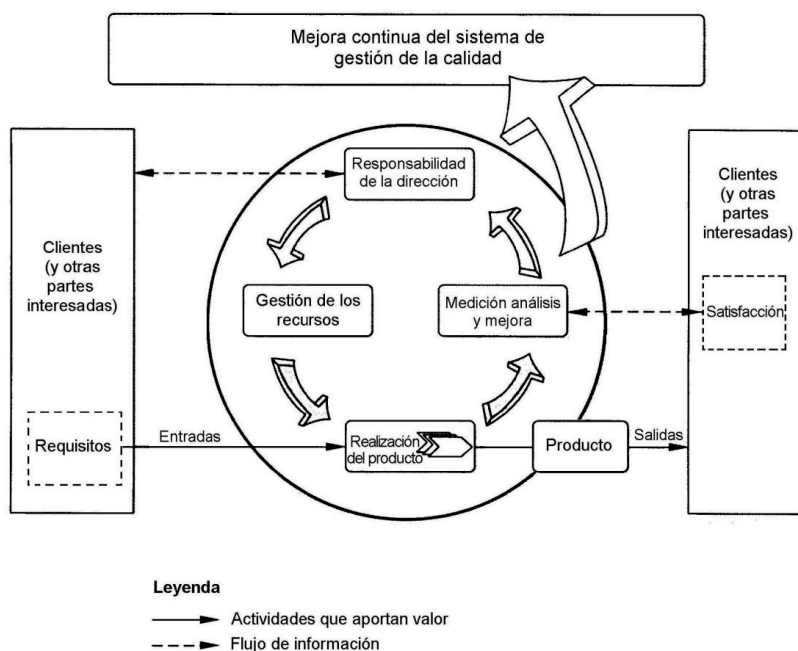
La familia de normas ISO 9000 está integrada por tres normas. La primera, ISO 9000 contiene generalidades sobre los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y un vocabulario básico. La segunda, ISO 9001 contiene los requisitos a cumplir por las organizaciones. La tercera, ISO 9004 contiene una serie de guías y recomendaciones sobre como cumplir los requisitos de la norma ISO 9001. La implantación del sistema de calidad ISO 9000 debe ser una decisión estratégica dentro de las organizaciones y su diseño e implementación en una organización depende de diferentes factores como son el entorno, las necesidades, objetivos, procedimientos, procesos, tamaño y estructura de la misma (IMNC, 2008).

Enfoque basado en procesos

El sistema de calidad ISO 9000 promueve un enfoque por medio de procesos buscando la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requerimientos. Parte primordial del sistema es la estandarización o documentación del proceso como ya se mencionó (IMNC, 2008). Este planteamiento se ha llamado enfoque basado en procesos y significa la aplicación de un sistema de gestión por procesos.

El enfoque basado en procesos hace hincapié en el cumplimiento de los requisitos de los procesos, la identificación de los procesos que aportan valor, la eficacia del proceso, mejoramiento del desempeño y los procesos con un sistema de medición determinado (IMNC, 2008).

En el sistema ISO 9000, el cliente es un punto trascendente desde el inicio de la producción del producto o servicio hasta su salida con la verificación de la satisfacción de las necesidades, ver figura 3. El sistema recomienda la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Es decir, realizar una segmentación de los procesos que aporten valor. Primero al “planificar” se debe establecer los objetivos y procesos necesarios para lograr resultados de acuerdo con las necesidades y requisitos del cliente y las políticas de la organización. Segundo al “hacer” se deben implementar los procesos. Tercero al “verificar” cumplir con un seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados. Finalmente al “actuar” y tomar acciones para mejorar permanentemente el desempeño de los procesos (IMNC, 2008).



NOTA Las indicaciones entre paréntesis no son aplicables a la Norma ISO 9001.

Figura 3 Modelo de un sistema de calidad basado en procesos. Fuente: ISO 2000 (2000: 11)

ISO 9001

El sistema ISO 9001 está enfocado al desarrollo de requisitos específicos internos de un SGC con miras a una certificación y está estrechamente relacionado con la satisfacción del cliente y el cumplimiento de requisitos como ya se mencionó (ISO, 2007).

Requisitos

El sistema ISO 9001 está dividido en cinco grandes bloques de requisitos o requerimientos (capítulos) que a su vez se subdividen en diferentes criterios. Los cinco capítulos contienen los requisitos del sistema que son el sistema de gestión de calidad, la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto y la medición (IMNC, 2008).

El cuadro 10 muestra el listado de capítulos y apartados que contiene los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Comienza en el número 4, pues los anteriores son el alcance (1), la normativa referencia (2) y los términos y referencias (3) que no son propiamente de los requisitos.

Sistema de gestión de calidad

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y continuar mejorando su eficiencia de acuerdo a los requisitos que se establecen en la Norma Internacional (ISO, 2007). Como parte de este diagnóstico, la organización debe identificar, documentar y relacionar los procesos que afectan a la capacidad de satisfacer al cliente.

El sistema está fundado en la documentación del sistema de calidad que incluye una política, objetivos, manual y procedimientos de calidad. Éstos se refieren “a que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido” (ISO, 2007).

La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad dependerá del tamaño de la organización, el tipo de actividades, sus procesos y sus interacciones y el perfil del personal (ISO, 2007).

La política de calidad debe ser apropiada, proporcionar un marco para los objetivos de calidad, ser comunicada y conocida por los miembros de la organización y actualizada constantemente (ISO, 2007).

El manual de calidad debe incluir el alcance del sistema de gestión de la calidad, los procedimientos documentados y controlados y una descripción de la interacción entre los procesos (ISO, 2007). La figura 4 muestra una estructura que frecuentemente se encuentra en la documentación de los sistemas de gestión de la calidad.

Cuadro 10 Requisitos de ISO 9001:2008. Fuente: ISO (2007)

Requisitos de ISO 9001:2008. Fuente: ISO (2007)	
4	Sistema de gestión de la calidad
4 1	Requisitos generales
4 2	Requisitos de la documentación
4 2 1	Generalidades
4 2 2	Manual de la calidad
4 2 3	Control de los documentos
4 2 4	Control de los registros
5	Responsabilidad de la dirección
5 1	Compromiso de la dirección
5 2	Enfoque al cliente
5 3	Política de la calidad
5 4	Planificación
5 4 1	Objetivos de la calidad
5 4 2	Planificación del sistemas de gestión de la calidad
5 5	Responsabilidad, autoridad y comunicación
5 5 1	Responsabilidad y autoridad
5 5 2	Representante de la dirección
5 5 3	Comunicación interna
5 6	Revisión por la dirección
5 6 1	Generalidades
5 6 2	Información de entrada para la revisión
5 6 3	Resultados de la revisión
6	Gestión de los recursos
6 1	Provisión de recursos
6 2	Recursos humanos
6 2 1	Generalidades
6 2 2	Competencia, formación y toma de conciencia
6 3	Infraestructura
6 4	Ambiente de trabajo
7	Realización del producto
7 1	Planificación de la realización del producto
7 2	Procesos relacionados con el cliente
7 2 1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
7 2 2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto
7 2 3	Comunicación con el cliente
7 3	Diseño y desarrollo
7 3 1	Planificación del diseño y desarrollo
7 3 2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
7 3 3	Resultados del diseño y desarrollo
7 3 4	Revisión del diseño y desarrollo
7 3 5	Verificación del diseño y desarrollo
7 3 6	Validación del diseño y desarrollo
7 3 7	Control de los cambios del diseño y desarrollo
7 4	Compras
7 4 1	Proceso de compras
7 4 2	Información de las compras
7 4 3	Verificación de los productos comprados
7 5	Producción y prestación del servicio
7 5 1	Control de la producción y de la prestación del servicio
7 5 2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación de servicio
7 5 3	Identificación y trazabilidad
7 5 4	Propiedad del cliente
7 5 5	Preservación del producto
7 6	Control de los equipos de seguimiento y de medición
8	Medición, análisis y mejora
8 1	Generalidades
8 2	Seguimiento y medición
8 2 1	Satisfacción del cliente
8 2 2	Auditoría interna
8 2 3	Seguimiento y medición de los procesos
8 2 4	Seguimiento y medición del producto
8 3	Control del producto no conforme
8 4	Análisis de datos
8 5	Mejora
8 5 1	Mejora continua
8 5 2	Acción correctiva
8 5 3	Acción preventiva

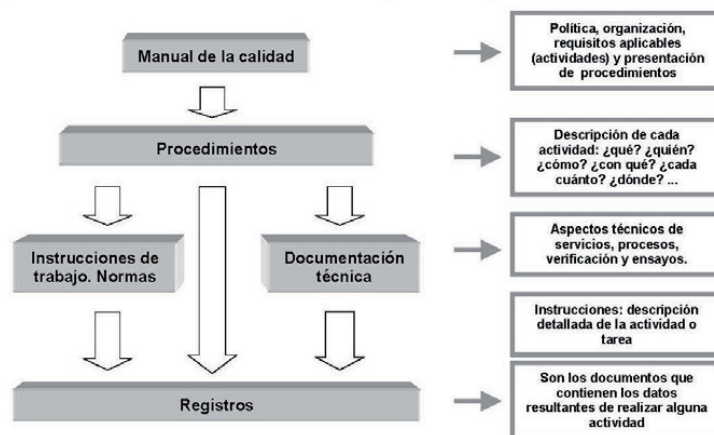


Figura 4 Implantación de un modelo de calidad. Fuente: Ministerio de Fomento (2005b).

El sistema ISO 9001 no genera exceso de documentos y burocracias, sino que son las propias organizaciones quienes lo hacen. De hecho la norma ISO sólo hace alusión directa a seis procedimientos y hace énfasis en que la organización debe crear los documentos que considere necesarios para asegurar que las personas realizan los procesos eficientemente. Los procedimientos, instrucciones, normas y demás documentos deben ser los apropiados para permitir a la organización garantizar la calidad (Ministerio de Fomento, 2005b).

El control de documentos es un punto clave de del sistema y quiere decir que toda la documentación debe ser “controlada”. La organización debe definir qué controles se establecerán y este control se refiere a cuestiones como la aprobación, revisión, el aseguramiento de que los cambios y las revisiones son identificados, entre otros (ISO, 2007).

Responsabilidades de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad. El sistema de calidad debe mostrar un amplio compromiso de la gerencia, así como un enfoque hacia el cliente, por lo que se deben identificar claramente y cubrir satisfactoriamente los requerimientos del cliente. Es necesario que un miembro de la organización tenga la responsabilidad y autoridad para el manejo del sistema.

En este proceso es fundamental la responsabilidad de la gerencia en la definición de la política y desde luego tener un proceso de revisión adecuado por parte de la dirección para asegurar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad (ISO, 2007).

Gestión de recursos

Representa al manejo de los recursos, primero al aseguramiento de que las provisiones sean las óptimas la satisfacción de los requerimientos de los clientes y del sistema de calidad. Segundo a la administración de los recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo. Todo esto buscando garantizar el cumplimiento de los requisitos del producto o servicio (ISO, 2007). La organización debe hacer las adecuaciones requeridas en el ámbito de los recursos humanos donde se determinarán las competencias necesarias para el desarrollo del trabajo. Se debe considerar el entrenamiento demandado y la sensibilización y control de registros (ISO, 2007 y Ministerio de fomento, 2005c).

Realización del producto

Describe como la organización produce sus servicios o productos, incluyendo la planificación, los procesos relacionados con el cliente, las compras, la producción o prestación del servicio y el control de los equipos de seguimiento y medición (ISO, 2007).

Uno de los aspectos más importantes del sistema es determinar y planear qué procesos se necesitan para la realización del producto e identificar cuáles son los requisitos del producto y diseñar todo un plan de desarrollo del sistema (ISO, 2007).

En el sistema ISO 9001, el proceso de compras es sumamente importante por lo que se recomienda se evalúen y elijan cuidadosamente los proveedores y el servicio al cliente. Ambos procesos también se deben dar en condiciones controladas (ISO, 2007).

El sistema de gestión de la calidad ISO 9001 requiere también un control estricto de identificación y seguimiento de los productos durante su transformación. Es necesario un monitoreo de control y equipo de medición para mejorar los procesos. Cualquier producto que no cumpla con los requerimientos debe ser controlado para prevenir su uso o entrega lo que se conoce como producto no conforme (ISO, 2007).

Medición

Para el sistema ISO 9001, la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para asegurar la calidad del producto; cumplir el sistema de calidad; establecer un sistema de medición y control de la satisfacción del cliente; cumplir con auditorías internas; verificar el seguimiento y medición de los procesos y productos; establecer los controles para los productos no conformes; efectuar el análisis de los datos y finalmente efectuar los procesos de mejora continua, incluyendo acciones correctivas y acciones preventivas (ISO, 2007).

La organización debe recopilar datos que demuestren el funcionamiento y efectividad del sistema de gestión de la calidad. Por ejemplo, la satisfacción del cliente, requisitos de conformidad del producto, características y amenazas de los procesos, proveedores, etc. (ISO, 2007).

Una vez implantado el sistema es necesario mantener un mejoramiento continuo por lo que se deben implantar acciones para eliminar las causas de no conformidades con el fin de evitar recurrencias. Esto también se debe instaurar a través de un procedimiento documentado que revise las no conformidades incluyendo las quejas de los clientes y las causas y evalué la necesidad de acciones para abordar las no conformidades (ISO, 2007).

2.3.1 Liderazgo en el sistema ISO 9001

El liderazgo en el sistema ISO 9001 se aborda en el apartado “responsabilidades de la dirección” (ISO, 2007) y se refiere a la implantación del sistema y la postura de la alta dirección con respecto a los aspectos de compromiso, cliente, política de calidad, gestión, responsabilidad y revisión. Es un enfoque mucho más técnico y orientado a requisitos concretos dentro del carácter general de la norma. En este sistema, las responsabilidades del líder para con la calidad incluyen lo siguiente:

1. Compromiso de la gerencia.
 - Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
 - Establecer la política de la calidad.
 - Asegurar que se establecen los objetivos de la calidad.
 - Llevar a cabo las revisiones por la dirección.
 - Asegurar la disponibilidad de recursos.
2. Enfoque al cliente.
 - Asegurar el enfoque al cliente de la organización.
 - Establecer los requisitos del cliente y su cumplimiento.
3. Política de calidad.
 - Incluir un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
 - Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
 - Comunicarla dentro de la organización.
 - Revisarla para su continua adecuación.
4. Planeación.
 - Establecer claramente los objetivos de calidad.
 - Planificar con detalle el sistema de calidad.

5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
 - Definir y comunicar las autoridades y responsabilidades.
 - Definir el responsable directo de la implementación y aplicación del sistema de calidad.
 - Establecer un sistema de comunicación adecuado para el sistema de calidad.

6. Revisión por la dirección.
 - Revisar lo adecuado del sistema de calidad y hacer los cambios en tiempo y forma.
 - Mantener información de entrada adecuada para la toma de decisiones.
 - Tomar decisiones con base a la información de los resultados de la revisión.

El enfoque de liderazgo de ISO 9001 es más bien técnico y representa a que el líder de la organización garantice que el sistema de gestión de la calidad es una prioridad. Debe haber constancia escrita por lo que requiere de aspectos técnicos como la política, objetivos, revisión, provisión de recursos, planeación, comunicación, seguimiento y control de todo el proceso. Una parte muy importante es el seguimiento y control por parte del líder o gerente y además es la revisión de las entradas y salidas.

En las entradas debe asegurar auditorías, retroalimentación de los clientes, procesos de desempeño, conformidad de los productos, acciones correctivas, preventivas y de seguimiento, cambios que puedan afectar el sistema de calidad y recomendaciones para la mejora.

En las salidas debe considerar acciones y decisiones que se relacionen con el mejoramiento del sistema de calidad, el mejoramiento del producto de acuerdo a las necesidades de los clientes y de recursos.

Es decir, el líder o gerente debe ser mucho más operativo, aunque puede delegarlo en alguien, porque la norma lo permite. Sin embargo, la parte de estrategia o visión de la organización no es una prioridad.

ISO 9004

La norma ISO 9004 es una guía mucho más amplia que ISO 9001 y está enfocada hacia el éxito sustentable de una organización. Es como una extensión de ISO 9001 con miras a un mejoramiento sistemático y continuo del desempeño de una organización, pero no ofrece certificación (ISO, 2007).

2.4 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Descripción y conceptos fundamentales de excelencia

El modelo iberoamericano fue desarrollado por la Fundación Iberoamericana de la Calidad que es una institución sin ánimo de lucro constituida en 1998. Su objetivo es promover la gestión de la calidad para organizaciones públicas y privadas en Iberoamérica, España y Portugal (Fundibeg, 2005c).

El iberoamericano tiene dos componentes principales; los procesos facilitadores y los resultados. Los modelos europeo e iberoamericano tienen grandes similitudes, comparar figuras 2 y 5. Si recordamos el modelo EFQM 2010 de la figura 5 veremos que ambos modelos tienen los ejes de "liderazgo", "recursos", "resultados con la sociedad" y "resultados" en el mismo lugar. Después los aspectos "estrategia", "resultados de clientes" y "personas" varían ligeramente. La mayor diferencia es que el modelo iberoamericano da un apartado especial a "clientes" es más grande mientras que el europeo se concentra en los "procesos".

Procesos facilitadores

En primer término, el modelo iberoamericano de excelencia se basa en cinco procesos facilitadores: liderazgo y estilo de gestión (140 puntos), política y estrategia (100 puntos), desarrollo de las personas (140 puntos), recursos y asociados (100 puntos) y clientes (120 puntos). Se otorga una puntuación según la importancia del proceso. Resultando en un total de 600 puntos para los procesos facilitadores ver figura 5 y cuadro 11 (Fundibeg, 2005a). En este aspecto también varía del europeo, pues éste en su última versión dio igual puntuación a todos los criterios (10%), excepto los criterios "resultados con los clientes" y "resultados clave" (15% cada uno) (EFQM, 2010b).

Los procesos del modelo iberoamericano establecen procedimientos de autoevaluación y la organización debe analizar el enfoque, el desarrollo y la evaluación y la revisión. El enfoque se refiere a la forma en que se abordan los criterios y subcriterios, necesidades, políticas, estrategias, etc. El desarrollo representa cómo se lleva a la práctica el enfoque y se gestiona. Por último, la evaluación y revisión se relacionan con el seguimiento de la eficiencia y efectividad, mejoras, identificación de prioridades, etc.

Resultados

En segundo término, se encuentran los criterios de resultados que son los siguientes: clientes (110 puntos), desarrollo de las personas (90 puntos), sociedad (90 puntos), globales (110 puntos) ver figura 5 y cuadro 11 (Fundibeq, 2005a).

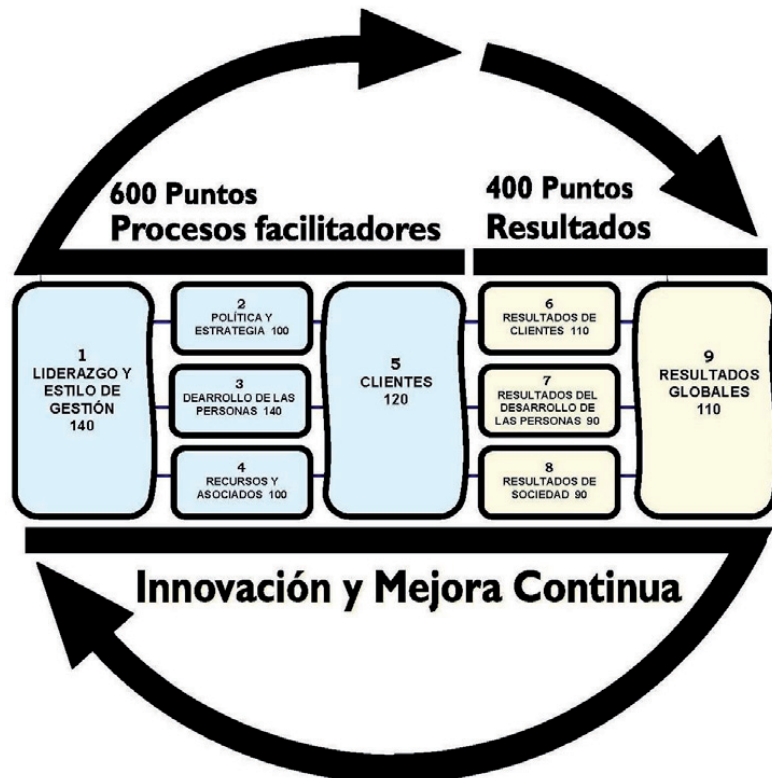


Figura 5 Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión. Fuente: Fundibeq (2005a)

Aquí también varía con el europeo, pues en general, el iberoamericano da menos puntos a los criterios de resultados, mientras que la versión EFQM 2010, da mayor valor a los criterios “resultados con los clientes” y “resultados clave” (15% cada uno, EFQM, 2010b).

Premio Iberoamericano de la Calidad.

El Premio Iberoamericano de la Calidad fue desarrollado por la Fundación Iberoamericana de la Calidad y es un programa de cooperación de la cumbre iberoamericana de jefes de estado y de gobierno. Se otorga desde el año 2000 por los mandatarios a organizaciones iberoamericanas. Hasta el 2008, cincuenta y cinco organizaciones de diferentes países obtuvieron ese reconocimiento internacional. El

objetivo del premio es reconocer la calidad, estimular el desarrollo de las organizaciones, promover la autoevaluación y la focalización de las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas y difundir las mejores prácticas (Fundibeq, 2010). El requisito principal es haber obtenido un premio nacional o regional de organizaciones asociadas.

Cuadro 11 Criterios, subcriterios y puntuaciones del modelo iberoamericano. Fundibeq (2005c)

CRITERIOS		
PROCESOS FACILITADORES		PUNTOS
1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN.		140
1a	Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia Empresarial.	35
1 b.	Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización.	35
1 c.	La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma.	35
1 d.	Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente.	35
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA.		100
2a	La Política y Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado.	25
2 b.	La Política y Estrategia está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.	25
2 c.	La Política y Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora.	25
2 d.	Cómo se comunica la Política y la Estrategia	25
3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS		140
3a	Las personas: planificación y mejora.	35
3 b.	Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.	35
3 c.	Comunicación y facultamiento de las personas.	35
3 d.	Atención y reconocimiento a las personas.	35
4. RECURSOS Y ASOCIADOS.		100
4a	Gestión de los recursos financieros.	25
4 b.	Gestión de los recursos de información y conocimientos.	25
4 c.	Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales.	25
4 d.	Gestión de los recursos externos, incluidos asociados.	25
5. CLIENTES.		120
5a	Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios.	30
5 b.	Se diseñan y desarrollan productos y servicios.	30
5 c.	Se fabrican, suministran y mantienen productos y servicios.	30
5 d.	Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes.	30
CRITERIOS DE RESULTADOS		
6. RESULTADOS DE CLIENTES		110
6a	Medidas de la Percepción.	82.5
6 b.	Medidas del Desempeño.	27.5
7. RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS. Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.		90
7a	Medidas de la Percepción.	67.5
7 b.	Medidas del Desempeño.	22.5
8. RESULTADOS DE SOCIEDAD		90
8a	Medidas de la Percepción.	22.5
8 b.	Medidas del Desempeño.	67.5
9. RESULTADOS GLOBALES.		110
9a	Medidas de la Percepción.	27.5
9 b.	Medidas del Desempeño.	82.5
TOTAL		100

El premio tiene diferentes categorías de acuerdo a las características de las organizaciones públicas, privadas, grandes, medianas o pequeñas. El proceso es a través de las fases de evaluación documental y de campo, fallo del jurado internacional y entrega de premios. En estos procesos han participado más de cien evaluadores de diecisiete países (Fundibeq, 2010).

2.4.1 Liderazgo en el modelo iberoamericano de excelencia en la gestión

El modelo iberoamericano define el liderazgo en su glosario de términos como el “proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas” (Fundibeq, 2010). El liderazgo se basa en sus procesos facilitadores y en los siguientes preceptos; la demostración de una cultura de excelencia empresarial; su implicación con el personal de la organización dentro o fuera de la misma; la promoción y desarrollo de las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la organización; una eficiente aplicación de la política y estrategia con los valores y la cultura organizacional y una constante en la sistematización y gestión de los procesos (Fundibeq, 2010).

En este modelo el líder debe demostrar una cultura de excelencia empresarial para lo cual propone: modelizar el papel de la organización; fomentar el comportamiento ético de los miembros de la organización; prever futuras exigencias de liderazgo; estar atento y accesible a las preguntas del personal; participar activamente en las actividades de mejora; alentar la innovación; apoyar actividades que busquen mejoras; definir prioridades; asignar recursos para dichas mejoras; alentar al personal y facilitar su participación en la mejora; impulsar prácticas sostenibles y velar por la imagen de la organización (Fundibeq, 2005b: 3a).

El líder deberá relacionarse con personal dentro y fuera de la organización para promover las necesidades de los grupos de interés de la organización para lo cual sugiere:

- Identificar y conocer los diferentes grupos de interés y sus necesidades, participar en asociaciones y en actividades comunitarias.
- Desarrollar redes de contacto.
- Orientar y readaptar la estructura si es necesario para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y estrategia.
- Identificar y evaluar los procesos claves (Fundibeq, 2005b: 3a).

2.5 Programa de Calidad Nacional Baldrige

Descripción y conceptos fundamentales

El programa Baldrige se creó a mediados de los ochentas cuando en los Estados Unidos de América se percataron de la necesidad de promover la calidad de sus organizaciones para competir eficientemente en el mundo global. El entonces secretario de Comercio Malcom Baldrige fue un ferviente promotor de la calidad. Posterior a su muerte en 1987 se le dio su nombre al programa debido a sus contribuciones. Además se creó el premio que también lleva su nombre y que es administrado por el departamento de comercio del gobierno estadounidense, a través del Instituto Nacional de Tecnología y Estandarización (*National Institute of Standards and Technology, NIST*) (BNQP, 2010).

El programa Baldrige (*Baldrige National Quality Program, BNQP*) está basado en siete criterios principales: liderazgo, planeación estratégica, enfoque del cliente, medición, análisis y conocimientos de gerencia, enfoque en la fuerza laboral, gestión del proceso y resultados. El programa está basado en los elementos de perfil organizacional, la operación de sistemas, la fundamentación del sistema, la estructura de los criterios, los temas y áreas, ver figura 6 (BNQP, 2009).

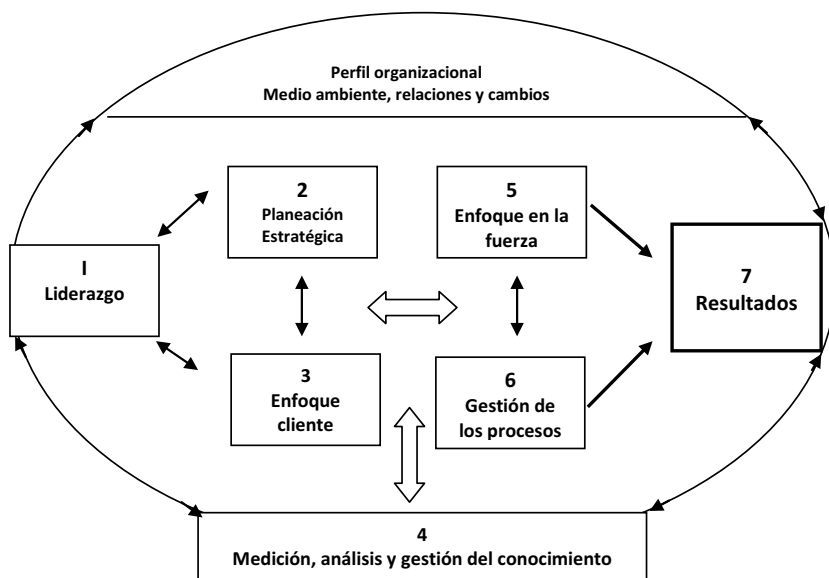


Figura 6 Esquema de los criterios Baldrige para un desempeño de excelencia. Fuente: BNQP (2009)

El programa Baldrige es un sistema flexible que se actualiza cada año tanto en el número de áreas como en su contenido. Igual que otros modelos proporciona guías para los criterios y considera como aspecto fundamental el aprendizaje de la organización y la aplicación de acciones de mejora (BNQP, 2009). En el cuadro 12 se presenta un concentrado resumen de los puntajes, apartados y criterios que maneja el programa.

Cuadro 12 Sistema de puntaje Baldrige. Fuente: BNQP (2009)

Categorías y temas.	Puntos
1. Liderazgo.	120
1.1 Alto Liderazgo.	70
1.2 Gobierno y Responsabilidad social.	50
2. Planeación Estratégica.	85
2.1. Desarrollo estratégico.	40
2.2. Despliegue estratégico de la estrategia.	45
3. Enfoque en el cliente.	85
3.1. Compromiso con los clientes.	40
3.2. Voz del cliente.	45
4. Medición, análisis y conocimiento de la gerencia.	90
4.1. Medición, análisis y mejoramiento del desempeño organizacional.	45
4.2. Gestión de la información, conocimiento e información tecnológica.	45
5. Enfoque en la fuerza laboral.	85
5.1. Compromiso de la fuerza laboral.	45
5.2. Ambiente laboral.	40
6. Gestión del proceso.	85
6.1. Sistemas de trabajo.	35
6.2. Proceso de trabajo.	50
7. Resultados.	450
7.1. Productos de salida.	100
7.2. Productos basados en el cliente.	70
7.3. Productos financieros y de mercado.	70
7.4. Productos de la fuerza laboral.	70
7.5. Productos de la efectividad de los procesos	70
7.6. Productos de liderazgo.	70
Puntos totales	1000

El programa plantea como valores y conceptos centrales; el liderazgo visionario; la excelencia orientada al cliente; el aprendizaje personal y organizacional; la valoración de la fuerza laboral y de los socios; la agilidad y el enfoque en el futuro; la gestión innovadora; la responsabilidad social; el enfoque en resultados y una perspectiva sistemática (BNQP, 2009).

Lo importante es que el programa no establece como debe planear y establecer la organización sus procesos. El enfoque del programa Baldrige es en los resultados, no en los procedimientos, herramientas o estructuras, técnicas, sistemas o requerimientos; la organización debe realizarlos libremente. Lo que si promueve son sus criterios como un enfoque de sistemas para mantener una organización alienada (BNQP, 2009).

Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige

El Premio Nacional de Calidad Nacional Malcom Baldrige (*Malcom Baldrige National Quality Award, MBNQA*) fue creado por decreto de ley pública norteamericana en 1987 y es el honor más grande que una organización estadounidense puede obtener con relación al rubro de la excelencia. El objetivo del programa es promover la concientización de la importancia de tener un desempeño de excelencia y también es gestionado por el departamento de comercio del gobierno norteamericano (BNQP, 2008).

El premio se otorga en seis categorías como son los negocios de manufactura, servicios, pequeños, sector educativo, salud y organizaciones sin fines de lucro. (BNQP, 2008). Busca promover la competitividad de las organizaciones norteamericanas para identificar y reconocer roles y modelos de negocio. Establece criterios para evaluar los esfuerzos de mejora y diseminar y compartir estas prácticas (BNQP, 2009 y 2010).

El programa fue estudiado por Allen Hamilton en cuatro proyectos (2003) y encontró las siguientes áreas de oportunidad; el entendimiento del programa, la complejidad, los resultados, los costos percibidos, los recursos requeridos, el valor del premio, entre otros.

2.5.1 Liderazgo en el programa Baldrige

El liderazgo se refiere a como los altos ejecutivos guían y mantienen su organización, estableciendo su visión, valores y expectativas de desempeño. El programa Baldrige pone especial énfasis en como los altos líderes se comunican con su fuerza de trabajo, realizando sus habilidades personales de liderazgo (BNQP, 2009). El primer criterio del programa es el liderazgo y le otorga 120 puntos. En dos apartados, el alto liderazgo o de

jerarquía con 70 puntos y las responsabilidades de gobierno y con la sociedad con 50 puntos.

El primer apartado “alto liderazgo” busca determinar como “los líderes gobiernan y conducen a la organización” incluyendo la forma de dirigir y el cumplimiento de las diversas responsabilidades de una organización como son los aspectos legales o éticos, por citar sólo dos y desde luego la responsabilidad social.

En el programa Baldrige la organización debe ser sumamente sensible a los temas de carácter público independientemente de si están o no reguladas legalmente. El rol ideal de líder y organización es el que excede los requerimientos para destacar en las áreas legales y éticas. De igual forma, el líder debe estar pendiente de los asuntos públicos, de los recursos naturales y tener una visión ecológica y de responsabilidad social, así como tener un involucramiento con la comunidad, pero sobre todo con una visión de hacer más de lo necesario (BNQP, 2009).

El liderazgo de una organización debe considerar como se dirige una organización de alto rendimiento con un enfoque en los clientes y en los negocios. El rol central del líder debe ser establecer valores, direcciones, comunicaciones, valores para los accionistas con una tendencia organizacional para acciones que se concentren en este tema (BNQP, 2009).

El programa Baldrige establece que para lograr el éxito en esta área se requiere una fuerte orientación al futuro y un compromiso para mejorar, innovar y buscar la sustentabilidad organizacional. Esto demanda darle poder a los empleados, agilidad y aprendizaje (BNQP, 2009).

Según el programa Baldrige, las organizaciones altamente respetadas deben estar comprometidas a desarrollar e impulsar a los futuros líderes de la organización y reconocer y recompensar a los miembros de la fuerza laboral. Los altos líderes sobresalen por sus habilidades de liderazgo, practican el aprendizaje organizacional para el desarrollo de futuros líderes, destacan en la planeación, reconocen las oportunidades y eventos para celebrar a la fuerza laboral y puede incluirse la tutoría o capacitarse en el desarrollo de liderazgo (BNQP, 2009).

El programa resalta la importancia de un comportamiento proactivo en los ámbitos ético, legal y de factores de riesgos del líder. Éste debe tener un alto desempeño y para lograrlo debe establecer medidas o indicadores que se establezcan como claves para evaluar el desempeño organizacional (BNQP, 2009).

Adjuntamente, el programa Baldrige define el liderazgo visionario como el *“establecimiento de direcciones, la creación de un enfoque al cliente, los valores claros y visibles y altas expectativas, buscando conjuntarlas con las necesidades de los accionistas”* (BNQP, 2009).

El sistema de liderazgo se define como *“el ejercicio del liderazgo, formal e informal a través de la organización; es la base para la toma de decisiones claves, la comunicación y la realización. Incluye las estructuras y mecanismos para la toma de decisiones, la comunicación recíproca, la selección y el desarrollo de líderes y gerentes, el reforzamiento de valores, el comportamiento ético, la dirección y las expectativas de desempeño”* (BNQP, 2009).

El programa Baldrige profundiza aún más y proporciona e identifica lo que debe ser un *“liderazgo efectivo”*. Debe buscar respetar las capacidades y requerimientos de los integrantes de la fuerza laboral de la organización y establece altas expectativas de desempeño y mejora. Indagando la construcción de lealtades y trabajo en equipo con una visión de metas compartidas (BNQP, 2009).

El líder efectivo debe promover la iniciativa y la toma de riesgos apropiada. La estructura organizacional debe estar basada en las metas y funciones de la organización (evitando cadenas de autoridad muy largas) y tener mecanismos para la autoevaluación, retroalimentación y mejoramiento (BNQP, 2009).

El programa Baldrige maneja el término de *“alto ejecutivo”* que abarca al grupo o equipo *“senior”* de gerencia y para muchas organizaciones es la cabeza de la organización y sus responsables directos (BNQP, 2009).

El segundo apartado de liderazgo son *“las responsabilidades de gobierno y con la sociedad”* y representan el tipo de gobierno o administración en la organización, el comportamiento legal y ético y la responsabilidad social y apoyo a la comunidad (BNQP, 2009). Los aspectos del sistema de gobierno incluyen el mejoramiento del liderazgo, el aseguramiento de un personal que se comporta en forma ética y legal y el cumplimiento de un fin social. El gobierno debe ser responsable, informado, transparente, comprometido y tener asesores que protejan los intereses claves de los accionistas cualquiera que sea el ámbito de trabajo de la organización (comercio, privado y público). Los asesores deben tener independencia para revisar, auditar y evaluar el desempeño con el fin de monitorear el desempeño organizacional del líder de la organización (BNQP, 2009). Bou-Llusar et al. (2009) han señalado que el programa Baldrige también es un excelente contexto para implementar la GCT en una organización.

2.6 Modelo Nacional para la Competitividad 2010 (México).

Descripción y conceptos fundamentales

El Modelo Nacional para la competitividad de México se gestiona por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A. C. (IFCT) que también coordina y administra el premio nacional de calidad (MNC, 2010). El instituto es una asociación civil sin ánimo de lucro que realiza investigación científica y tecnológica para la promoción de la competitividad y el desarrollo sustentable. Su objetivo es lograr un alto desempeño en las organizaciones mexicanas para impulsar la competitividad del país (MNC, 2010).

Este modelo tampoco es prescriptivo, no se basa en ninguna práctica o sistema, es una guía y es dependiente de las necesidades de la organización. Su concepto presenta a la organización como un sistema que diagnostica, evalúa, planea y da seguimiento. El modelo está enfocado a resultados a través de la mejora continua, la innovación, la agilidad y el establecimiento de estrategias (MNC, 2008).

El modelo gira en torno a un proceso de cambio con nuevas formas de gestión en los desafíos del mundo globalizado y con capacidad para guiar a la organización en sus prácticas de estrategias, competencia y contenidos (MNC, 2008).

El modelo mexicano presenta una amplia serie de preguntas que buscan ser motivadoras de una reflexión hacia la calidad. Haciendo hincapié en que el estilo administrativo no puede ser estático (MNC 2007). Al igual que otros modelos o sistemas en el 2010 tuvo una revisión resultando en el “Modelo Nacional para la Competitividad 2010” en un ejercicio que se busca realizar cada tres años (MNC, 2010).

Como parte de la revisión se establecieron ocho principios del modelo que son el liderazgo estratégico, el logro de resultados, el enfoque al cliente, la calidad de la operación, la responsabilidad por la gente, el impulso a la innovación, la construcción de alianzas y la corresponsabilidad social (MNC, 2010).

El modelo nacional para la competitividad está dividido en cuatro grandes aspectos que son “reflexión estratégica”, “capacidades clave”, “ejecución” y “resultados de competitividad y sustentabilidad”, ver figura 7.

El patrón establece “impulsores de valor” para los aspectos de “reflexión estratégica” y “ejecución”. El aspecto de reflexión estratégica está dividido en dos rubros, “definición del rumbo” y “alineación en procesos”.

La “definición del rumbo” está dividida en “liderazgo, clientes y planeación”, mientras que “alineación” se separa en “procesos”, “personal”, “información y conocimiento” y “responsabilidad social”.

El rubro ejecución se divide en “liderazgo, clientes y planeación”, “procesos, personal, información y conocimiento” y “responsabilidad social”. Un cambio con respecto al modelo 2007 es el aspecto de la “responsabilidad social”.

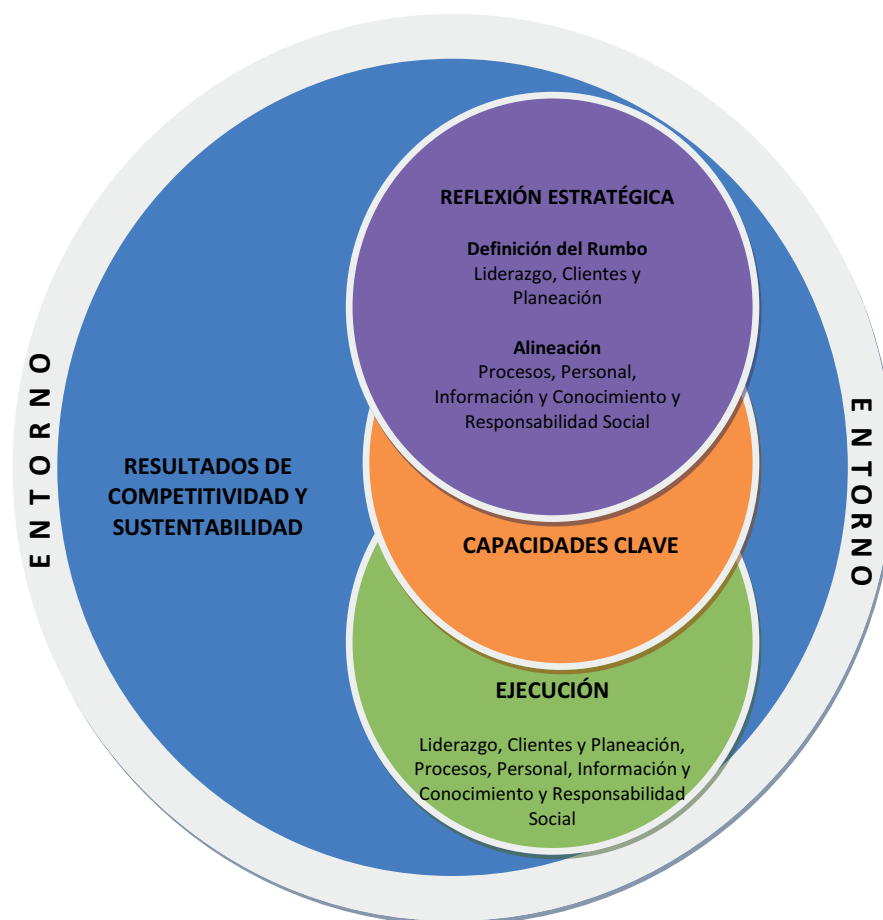


Figura 7 Modelo Nacional para la Competitividad. Fuente: MNC (2010)

Premio Nacional de Calidad

Al igual que en otros modelos europeos o americanos, el premio nacional de calidad mexicano es el máximo reconocimiento que se otorga a organizaciones mexicanas que destacan por su compromiso con la calidad. Este concurso se realiza con base en el Modelo Nacional para la Competitividad que representa a la organización ideal. Este premio analiza los resultados en competitividad para los últimos cinco años y la

planeación a tres años. Incluye una retroalimentación a las organizaciones basado en impulsores y restrictores de la competitividad y sustentabilidad de la organización (MNC, 2010).

2.6.1 El liderazgo en el modelo nacional de competitividad

En el modelo de competitividad mexicano el liderazgo se aborda en dos perspectivas separadas. La “reflexión estratégica” donde se describe la planeación y visión de forma mucho más breve y concisa y la “ejecución” de manera mucho más amplia y profunda con una visión más revisora y evaluadora del cumplimiento de la ejecución de los planes y el lugar de la organización en el mercado. Y ésta es quizás la mayor diferencia con otros modelos como el europeo o iberoamericano que evalúan sólo una vez el liderazgo más orientado a la planeación, pero poco énfasis en la aplicación.

En cuanto a la “reflexión estratégica”, el liderazgo se refiere a lograr los objetivos de la organización. El liderazgo es un punto muy importante pues debe definir el rumbo, los avances que se requieren lograr y las capacidades clave; enseguida se describen.

Primero, el rumbo debe delimitar la información interna y externa que se demanda para la toma de decisiones; identificar los retos de la organización, las prioridades y los criterios para definirlos; cómo responder a los retos y qué estrategias competitivas se generan.

Segundo, en los avances que se buscan lograr y se debe identificar el como el liderazgo define la visión, misión, cultura y objetivos organizacionales.

Finalmente, el liderazgo debe definir cuáles son las capacidades claves de la organización que permitirán lograr el rumbo establecido (MNC, 2010).

En relación a la “ejecución” se basa en la identificación del rol del líder en la ejecución de la estrategia. El liderazgo desarrolla las bases que la cultura y estrategia de la organización requieren y debe asegurar las competencias de los directivos, el análisis y evaluación del desempeño de la organización y del personal (MNC, 2010).

En la versión 2007 del modelo se definió el liderazgo como “comportamientos y acciones que toma la máxima autoridad, el presidente o director general de una organización (o quienes le reporten con responsabilidad sobre otras personas) para inspirar, convencer o impulsar al personal hacia el logro de la visión y misión de la organización” (MNC, 2007: 40). Y lo describe como un “liderazgo visionario, participativo

y ético que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad de la organización en el largo plazo”.

El liderazgo debe coordinar eficientemente el rumbo de la organización identificando los principales retos, estrategias, necesidades y conocimientos para lograr ese rumbo. El líder debe identificar y analizar sus relaciones con los grupos de interés, tener una comunicación con el personal y representar a la organización como un sistema. Los mecanismos para lograr esta situación incluyen la definición de competencias deseadas, procesos y programas, reconocimientos o castigos, evaluaciones, etc. (MNC, 2007 y MNC, 2008). Sin embargo, para el modelo 2010 no se definió el liderazgo como tal, sólo como alta dirección y únicamente se refiere al equipo directivo de la organización; el director general y aquellas personas que le reportan directamente (MNC, 2010).

2.7 Los modelos o sistemas de calidad a partir de estudios e investigaciones

Russell (2000) comparó las versiones anteriores de ISO 9000: 2000 y del modelo EFQM en términos de si se complementan o lo contrario. Encontró que un sistema de gestión de la calidad puede ser una contribución significativa para un modelo de excelencia si se usa correctamente. Señaló que el enfoque del EFQM es más contextual y mucho más amplio que el ISO; inclusive puede involucrar otras herramientas o técnicas de calidad. Por lo que el ISO es más complementario que opuesto o competencia de EFQM.

Por otro lado se ha mencionado sobre la utilidad de los premios y sus beneficios relacionados con la conveniencia de su existencia. Conti (2004) es partidario de que continúen sobre todo para promover la gestión de la calidad en las áreas en que todavía se requiere promoción. El ejercicio de la autoevaluación es altamente enriquecedor como ya se ha mencionado (Idem).

Cragg (2005) comparó los modelos de excelencia Baldrige y EFQM en términos de los sistemas de información para pequeñas empresas al que ambos dan importancia. Hizo una comparación del rubro de sistemas de ambos y comprobó que el modelo EFQM lo aborda de mejor forma. Éste es más integral en el tema de la información, ya que toma los datos junto con la gestión mientras que el Baldrige aborda la información únicamente como datos. Propuso un instrumento de seis preguntas basado en el EFQM con algunas recomendaciones.

Rusjan (2005) catalogó a los modelos EFQM, Deming o Baldrige como modelos más “gerenciales” que orientados a la calidad total o a la calidad en general, lo que él llamó la búsqueda de “la excelencia de la organización”.

Heras Saizarbitoria (2006) en el País Vasco también comparó el sistema ISO 9000 con el modelo EFQM y encontró relaciones positivas de la aplicación del sistema con la disminución de errores, defectos y mejoras de seguridad y en el incremento de la satisfacción de los clientes. Además encontró evidencia a favor de que la implementación del modelo EFQM favorecía el aumento del sector de mercado, las ganancias y ventas, en mayor medida que el modelo ISO.

Dror (2008) afirmó que el Programa Baldrige y el modelo EFQM enfatizan el cambio cultural en la gestión de la empresa. Incluso recalando al liderazgo como conductor y utilizando variables internas como sistemas constructivos y variables externas como operacionales y de resultados de negocio. Según este autor, otro sistema de calidad, el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard, BSC*) tiene más ventajas que el Programa Baldrige y el modelo EFQM ya que tiene propuestas más específicas como los objetivos secuenciales, la capacidad para dirigir programas de largo plazo y la posibilidad de seleccionar medidas de desempeño relevantes. En el BSC las mediciones se basan en datos actuales y en dos niveles de retroalimentación. Sin embargo, Dror identificó dos limitaciones que son la falta de guías básicas para la selección de medidas de desempeño y un complejo sistema de retroalimentación. Propuso una aproximación basada en el “despliegue en función de la calidad” (*Quality Function Deployment, QFD*) junto con el “cuadro de mando integral” para su complementación. Dror hizo referencia a que los modelos de calidad salieron a raíz de que se criticó el uso de información tradicional financiera para el diseño o medición del desempeño (Dror, 2008).

Antunes, et al., (2008) encontraron en Portugal que aún cuando organizaciones del ámbito social no se certifican por cuestiones económicas si llevan a cabo principios o prácticas de gestión de la calidad o un sistema como ISO 9001. Bou-Llusar et al. (2009) han destacado que tanto el modelo EFQM como el programa Baldrige juegan un papel importante como contexto para una gestión de la calidad total. Por otro lado Nabitz, Severens, Van Den Brink (2001) identificaron que el modelo Baldrige se concentra demasiado en los resultados de negocio y en el control de la calidad.

Gutiérrez, Tamayo y Barrales (2010) hicieron un análisis de la complejidad de cuatro sistemas de calidad para proponer un grado de dificultad. Resultado que el

control de la calidad es la iniciativa más sencilla, seguida del ISO 9000, luego el modelo EFQM y finalmente la metodología Six Sigma. Afirmaron que con el modelo EFQM hay una estructura para implementar programas de calidad total en las organizaciones; favoreciendo mucho más la calidad total que el sistema ISO y en menor diferencia con la metodología Six Sigma, ver figura 8.

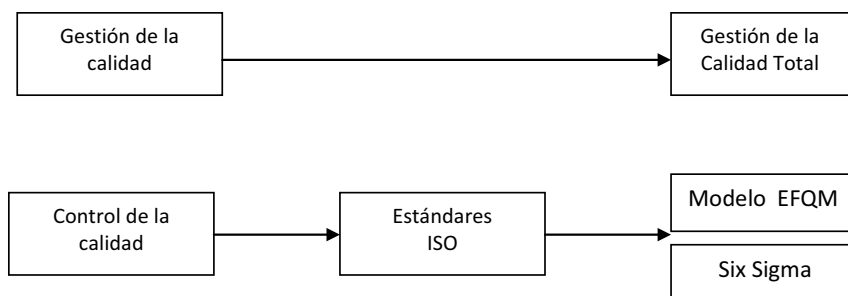


Figura 8 Continuidad de Gestión de la Calidad a Gestión de la Calidad Total.
Fuente: Gutiérrez et al. (2010)

Una vez que se han mostrado las principales características de los modelos, sistemas o programas de calidad o excelencia a lo largo de este capítulo. Y además de que se presentó un panorama general de investigaciones y estudios de utilidades de estos sistemas o modelos de calidad se concluye el presente capítulo. El siguiente capítulo presenta como es el liderazgo por competencias de Pablo Cardona y cómo se relaciona este modelo de liderazgo con otros modelos o teorías de liderazgo pero desde una perspectiva de la calidad.

Capítulo 3 Delimitación conceptual del liderazgo y su relación con la calidad

3.1 Objetivos y contenidos del capítulo

3.2 El liderazgo como insumo de calidad

3.3 Tipos de liderazgo que facilitan la calidad, el enfoque relacional

3.4 Liderazgo basado en competencias

3.5 Competencias de liderazgo: comparativa

Capítulo 3 Delimitación conceptual del liderazgo y su relación con la calidad.

3.1 Objetivos y contenidos del capítulo

El liderazgo es un concepto o tema que se comenzó a estudiar hace relativamente poco tiempo, unos cincuenta años. Sin embargo, poco se ha estudiado en relación a la calidad y mucho menos a la implementación de un modelo o sistema. Una perspectiva integradora y recién compilada es el liderazgo de competencias con dos enfoques de Pablo Cardona. Su propuesta es bastante compatible y similar con los criterios, conceptos y requerimientos del modelo de excelencia EFQM 2010 como se verá más adelante. Por esta razón se decidió utilizarlo como parte de la propuesta de investigación de este trabajo para abordar la variable de liderazgo.

Es importante conocer los orígenes de la postura de dos enfoques, el mismo Cardona lo analiza así en uno de sus libros (Cardona y García Lombardía, 2009). Su propuesta engloba diversos estudios de liderazgo, razón por la que se decidió en esta investigación, estar al tanto de primera fuente de autores, modelos, teorías que estudian el liderazgo con la misma perspectiva que Cardona.

Por este motivo, en este capítulo como introducción se muestran algunas definiciones preliminares de liderazgo lo que da un panorama general del liderazgo y cómo se ha llegado hasta las propuestas actuales. Es importante señalar que según Cardona el estudio de liderazgo a lo largo de la historia se ha estudiado en tres líneas principales: personalidad del líder, estilos de liderazgo y enfoque relacional. Éste contiene las propuestas motivacionales y de competencias y se incluyen los estudios de Katz, Mumford y Cardona. Por lo que en este capítulo se analizan las habilidades y rasgos innatos de liderazgo de Katz, así como la de los componentes y competencias de Mumford y desde luego las competencias directivas de Cardona.

La propuesta de Cardona incluye las categorías de competencias directivas de negocio, interpersonales, personales (internas y externas). A partir de esta clasificación se van relacionando con respecto a otras propuestas o teorías de liderazgo a lo largo del presente capítulo. En las competencias de negocio se incluyen el liderazgo transaccional, transformador, carismático o trascendente y/o visionario y sus principales representantes. Para las competencias interpersonales se presentan las teorías de Fiedler y Likert principalmente. Las competencias personales se comparan con los conceptos de Manz, Kirpatrick y Locke, entre otros. Finalmente, se presenta una

comparativa recopilatoria del modelo de competencias de Cardona y las principales teorías o modelos de liderazgo relacionados. El aspecto relacional del liderazgo con la calidad se abordará a detalle en el capítulo 4 donde se presenta el modelo propuesto para esta investigación.

3.1.1 Las definiciones de liderazgo

A manera de introducción es importante definir qué es el liderazgo según diferentes perspectivas. Autores como Hellriegel (1989) basaron su definición en la visión y compromiso del líder para cumplir dicha visión. Otros autores tienen definiciones más pragmáticas como De Miguel (1993) que lo describió como una actividad para influir a los seguidores a cumplir objetivos y como un comportamiento habitual del líder.

Hesselbein, Goldsmith, Beckard (1996) profundizaron en que el líder no necesariamente es alguien que se quiera o se admire más bien es muy visible y establece el ejemplo que quieren que sus seguidores sigan. El líder se enfoca a qué es necesario hacer y lo que deben hacer para cambiar la situación. Establecieron que hay muchos tipos de personalidad en los líderes y que muy pocos tienen una personalidad carismática. Sin embargo, resumieron que el líder debe ser visionario, distribuir sus facultades hasta lo más amplio de su organización y manejar la responsabilidad compartida y tener habilidades administrativas.

Beer (1997) adujo que el liderazgo es un comportamiento que se puede aprender mediante técnicas de capacitación. Drucker (1999) afirmó que el líder es alguien que tiene seguidores, definición que excluye a los líderes que carecen de subordinados y consideró que la existencia de líderes natos es casi nula.

Otra corriente es la dirección por objetivos como una forma que utiliza el líder para guiar las acciones (Dalmau, 2003). Michael Maccoby (2004) determinó que algunos líderes tienen una personalidad narcisista considerándolo como una ventaja, a pesar de que este tipo de personalidad es una de las más difíciles de analizar. El líder con personalidad narcisista es independiente, innovador y dirigido a sus objetivos, aunque Cardona discrepa de los beneficios del líder narcisista (Cardona y Rey, 2008). Por otro lado, Goleman (2004) encontró una relación entre el nivel de Inteligencia Emocional (I. E.) de los líderes y el cumplimiento de las metas de las divisiones bajo su cargo. Las personas con niveles de I.E. más altos cumplían sus metas en porcentajes más altos. Hesselbein (2007: 29) definió las habilidades ejecutivas en términos de la toma de

decisiones, la comunicación, la elaboración de presupuestos, las medidas de control y las ciencias de la dirección.

El liderazgo se ha abordado con un enfoque más dinámico por ejemplo, Herfet (2007) aseguró que el liderazgo en el trabajo del progreso adaptativo y los retos de adaptación se deben realizar a través del aprendizaje, experiencia, experimentación, incluyendo los propios valores y un diagnóstico de la realidad.

Para Alexander (2007) el liderazgo son los desafíos técnicos y de adaptación que encuentra el líder. Ulrich y Smallwood (2007) describieron al liderazgo como referencias importantes en el mundo de hoy, pasando del liderazgo genérico al dirigido hacia un objetivo.

Roosevelt Jr. (2007) se orientó hacia las expectativas del líder y representación de la diversidad. Para Rosabeth Moss (2007) los líderes deben tener un perfil cosmopolita ya que inspiran más confianza y además buscar la forma de desarrollar la confianza de los demás. Esto se da a través de los mensajes, modelos y mecanismos que los líderes transmiten. Otros como Senge (2007) afirmaron que el sistema que rodea al líder tiene una influencia notable como por ejemplo la contaminación, los *joint ventures*, el consumo justo, entre otros.

El estudioso de liderazgo Hersey con sus colegas Blanchard y Carey (2007) hablaron sobre la importancia del liderazgo servil, la visión y dirección y la implementación del poder de actuación. Covey (2006, 2007) mencionó la importancia de la satisfacción del trabajador como factor importante del liderazgo. Finalmente, Leider (2007) enfatizó que el líder de la mediana edad está desorientado y debe buscar su rumbo, vocación, etc.

3.2 El liderazgo como insumo de calidad

El líder es parte fundamental de cualquier modelo o sistema de calidad y así lo consideran los modelos presentados en el capítulo anterior; el de excelencia EFQM 2010, el iberoamericano y el mexicano, el programa Baldrige y el sistema ISO 9001. En cada uno de estos modelos, el liderazgo es un criterio, proceso, impulsor de valor o requisito y casi siempre se maneja como un aspecto independiente y con trascendente valor.

Por esta razón se considera el liderazgo como uno de los principales insumos de calidad para una organización ya que si el líder no está comprometido con la

implantación del modelo o sistema, éste proceso difícilmente se puede llevar a cabo y mucho menos tener éxito.

En virtud de esto se presenta un análisis del estado del arte en relación al estudio de liderazgo, pero desde la perspectiva de Cardona con miras a identificar los tipos de liderazgo que facilitan la calidad. Como ya se mencionó Cardona y García Lombardía (2009) separaron el estudio de liderazgo en tres grandes áreas; la personalidad del líder, los estilos de liderazgo y el enfoque relacional. El primero orientado a las particularidades del líder, el segundo orientado hacia las formas de liderar y finalmente el que une estas dos posturas en una orientación relacional. Los cuadros 13 y 14 presentan los principales modelos o teorías de cada una de esas perspectivas.

Cuadro 13 Enfoques de personalidad y estilos en el estudio de liderazgo. Fuente: elaboración propia a partir de Cardona y García Lombardía (2009: 49-57).

Personalidad del líder	Características del líder	<p>Ralp Stogdill (1948), Charles Manz (1959), Stogdill (1974), Robert G. Lord, Christy De Vader y George Alliger (1986), Shelley Kirkpatrick y Edwin A. Locke (1991) Rasgos de personalidad comunes de grandes personajes de la historia y su entorno económico y social, no hay acuerdo en datos empíricos.</p>
Estilos de liderazgo	Teorías de contingencia	<p>Fred Fiedler (1974) Modelo Contingente Adecuación del líder a las situaciones apropiadas y es contingente según la eficacia del líder para ajustar su estilo al contexto.</p> <p>Frederick Taylor Orientación a la tarea El líder es quien asume la responsabilidad de las decisiones y dirige a los subordinados.</p> <p>Rensis Likert (1969) y Mc Gregor Orientación a las relaciones interpersonales Utilización óptima de los recursos humanos dentro de la organización a través de la participación. Tres dimensiones Posición de poder del líder, grado de estructuración de las tareas, relación entre líder y los subordinados, con la crítica de que no contempla la posibilidad de aprendizaje, por tanto son estáticas.</p>
	Rejilla gerencial	<p>Rejilla de Robert Blake y Jane Mouton (1960's) Los líderes combinan dos tipos de comportamientos para influir en sus subordinados para lograr las metas. Estilos Autoritario, <i>country club</i>, abdicante y director de equipo. Comportamientos De tareas para influir en los subordinados. De relaciones, logro de metas y comportamientos de relaciones, lograr el bienestar de los subordinados, con ellos mismos y con los demás.</p>
	Teoría Situacional de liderazgo	<p>Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969) Estilos Dirección (Dirigir), Coaching (Persuadir), Apoyo (Participar) y Delegación (Delegar). Proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes. Dos dimensiones. Dirección y apoyo.</p>

En cuanto a la personalidad Cardona y García Lombardía (ídem) destacaron las propuestas de Stodgill, Manz, Lord, Alliger, De Vader, Kirkpatrick y Locke. En relación a los estilos de liderazgo recalcaron tres teorías que son la de contingencia que engloba a Fiedler, Taylor y Likert; la rejilla gerencial de Blake y Mouton y la teoría situacional de liderazgo de Hersey y Blanchard, ver cuadro 13.

Con respecto al enfoque relacional del estudio de liderazgo, Cardona y García Lombardía resaltaron dos corrientes principales los basados en la motivación, carisma e influencia y el de competencias. El primero de motivación incluye modelos como los transaccional de Burns, transformador de Bass y trascendente. En el segundo de competencias existen tres ejes, las de habilidades básicas de Katz, los componentes de Mumford y el de dos enfoques de Cardona, ver cuadro 14.

Cuadro 14 Enfoque relacional en el estudio de liderazgo. Fuente: elaboración propia a partir de Cardona y García Lombardía (2009: 49-57).

Relacional	Liderazgo basado en motivación, carisma e influencia	G. J. Burns (1978) Transaccional Motiva a los individuos... a través de recompensas y castigos... se dirige a la consecución de los objetivos, articulando el acuerdo explícito sobre el sistema que recompensa aquello que el líder espera de los seguidores.
		Bernard Bass (1985) Transformador Es atrayente y motiva a la gente, es inconformista, transformador, motiva a sus colaboradores a ir más allá de su propio interés, a través de la influencia idealizada (carisma), la motivación inspiradora, el estímulo intelectual y la consideración individualizada. El líder transformador es carismático.
		Trascendente (1985) Relación de influencia personal. El colaborador está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión que vale la pena. El líder trascendente se caracteriza por una relación de influencia persona.
	Liderazgo basado en competencias	Robert L. Katz (1955) Tres habilidades personales básicas Habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Diferencia entre los rasgos innatos y habilidad. Los primeros se tienen o no se tienen y la segunda implica aprendizaje. Poco impacto debido a que las habilidades eran muy amplias y poco específicas.
		Michael Mumford (1991) Cinco componentes del desempeño del líder: Competencias, atributos individuales, resultados del liderazgo, experiencia profesional e influencias del entorno. Tres principales competencias Resolución de problemas, juicio social y conocimiento.
		Pablo Cardona (2005) Dos enfoques Relación entre el enfoque de los rasgos innatos que son las características presentes en los líderes y el enfoque del proceso con la posibilidad de aprendizaje y el desarrollo del líder a través de la interacción con sus seguidores.

Por eso se ha elegido la propuesta de liderazgo basado en competencias de dos enfoques o relacional como la corriente que más puede facilitar la implantación de modelos o sistemas de calidad en las organizaciones. Esta propuesta es la de Pablo Cardona, investigador español, especialista en el tema que se fija en la relación entre el enfoque de los rasgos innatos que son las características presentes en los líderes y el enfoque del proceso con la posibilidad de aprendizaje, el desarrollo del líder a través de la interacción con sus seguidores y sus competencias personales. Por estos motivos presentaremos los principales antecedentes en esta línea de estudio del liderazgo.

3.3 Tipos de liderazgo que facilitan la calidad, el enfoque relacional

El estudio del liderazgo mediante el enfoque relacional tiene dos perspectivas. La primera basada en ciertas características del líder y puede ser de acuerdo a los modelos transaccional, visionario, transformador, carismático o trascendente. La segunda según el estudio de líder basado en las habilidades, componentes o competencias. Este último es el más relacionado con la implantación de un modelo o sistema de calidad. Ya que como veremos más adelante los líderes que desarrollan estas competencias podrían impulsar más eficientemente los programas o requerimientos de calidad. El liderazgo basado en competencias busca superar las limitaciones de los modelos o teorías centrados en las características de los líderes. Establece que las habilidades del líder pueden ser aprendidas o desarrolladas (Cardona y García Lombardía, 2009).

Como ya se vio en el capítulo anterior en los modelos o sistemas de calidad, la visión y la parte de planeación son fundamentales para la implantación de los mismos. Sin embargo, en el estudio del liderazgo estas posturas se encuentran separadas, excepto en las teorías o modelos de liderazgo con dos enfoques en donde ambas propuestas se entrelazan.

3.3.1 Dos enfoques para abordar el liderazgo de Pablo Cardona

La perspectiva de Pablo Cardona establece que se debe especificar la forma en que se produce el aprendizaje y el desarrollo del líder. Ésta es la principal diferencia con Katz (1955, 1956, 1960 y 1974) y Mumford (2000a, b, c, d y 2001) precursores de su propuesta que lo aislaban a sólo al proceso como veremos a detalle más adelante, ver cuadro 14. Cardona y García Lombardía (2009) se apoyan en dos paradigmas; un modelo antropológico en donde el líder tiene su dimensión directiva y es capaz de hacer crecer la organización con la ayuda de sus colaboradores y un modelo de competencias directivas que se requiere para lograr esa dimensión obtenida con formación,

entrenamiento y esfuerzo personal, el líder “no nace, se hace”. Esta propuesta se refiere a la interacción de ambos factores, ver figura 9.

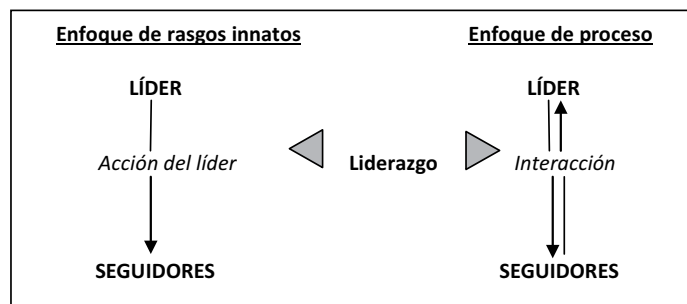


Figura 9 Liderazgo según Cardona. Fuente: Cardona y García Lombardía (2009: 58)

Adicionalmente, Cardona y García Lombardía (2009: 61) han establecido que para tener un adecuado perfil de competencias, un líder debe tener:

- Grado suficiente de desarrollo de todas las dimensiones directivas, es decir, debe darse una situación de equilibrio.
- Desarrollo suficiente de las competencias personales internas.
- Estas características permiten detectar el grado de desarrollo de liderazgo de un directivo, no desdeña la posibilidad de que un puesto o empresa determinada puedan requerir otros atributos y diseñar un modelo a la medida de las necesidades de una empresa.

3.3.2 Introducción al concepto de liderazgo basado en competencias

Con la finalidad de ver el origen de la propuesta de dos enfoques y del liderazgo basado en competencias de Pablo Cardona es trascendental conocer y analizar los estudios anteriores de Robert L. Katz y de Michael Mumford pues permitirá ver sus aportaciones al modelo de Cardona y su diferenciación.

Habilidades personales básicas y rasgos innatos de liderazgo

Esta postura fue de las primeras en estudiar el liderazgo, Robert L. Katz (1955) basó su teoría en el desarrollo de las habilidades básicas que son técnicas, humanas y conceptuales. El líder era definido como “alguien que dirige las actividades de otras personas y que toma la responsabilidad de lograr ciertos objetivos a través de esos esfuerzos”. Katz (1956) afirmó que los buenos administradores no necesariamente nacen.

Con respecto a la habilidad técnica describía el entendimiento y destreza en métodos, procedimientos, procesos o técnicas; es decir, un requerimiento de conocimiento especializado con una habilidad analítica y principalmente se refería a trabajar con cosas. En cuanto a las habilidades humanas representaba trabajar con personas y como el individuo percibe sus superiores, iguales y subordinados; en la manera en que se comporta o actúa, pero identificando las fortalezas y limitaciones de las personas. Buscaba un ambiente de aprobación y seguridad siendo lo suficientemente perceptivo con las necesidades y motivaciones de las personas de la organización, a la par que es una actividad natural, inconsciente y constante, incluso realizó recomendaciones para “afinarlas”. La habilidad conceptual es quizás la habilidad más compleja, pues se refiere a ver la organización como un “todo” y reconocer como los actos y decisiones afectan a toda la organización. Ver todos los factores involucrados en cualquier situación e implícitamente también debe considerar las habilidades técnicas y humanas.

Estas habilidades pueden variar según el nivel del líder o administrador, por ejemplo, a niveles más bajos la habilidad técnica es más necesaria mientras que a nivel más alto es casi nulo. Simultáneamente la habilidad humana es demandada en todos los niveles y paralelamente la habilidad conceptual es crítica para un alto nivel. Desde los años cincuenta Katz (1955) recomendó la aplicación de estas habilidades para el diseño de programas de capacitación y en los procesos de selección. También para los equipos de trabajo donde según las habilidades de sus integrantes se busque equilibrar las tres habilidades básicas. Katz hizo énfasis en lograr empresas más efectivas a través del liderazgo (1960).

Posteriormente Katz (1974) dividió las habilidades humanas en las habilidades del gerente en su propia unidad y en la habilidad para las relaciones intergrupales y profundizó en la definición de la habilidad conceptual como una forma específica de pensar sobre una empresa. Incluyendo las prioridades de los objetivos, conflictos, criterios, tendencias, probabilidades, correlaciones, patrones, elementos, etc. Estableció que la habilidad técnica es importante para los niveles directivos. Éstos necesitan algún grado de competencia en las tres habilidades y adujo que su primera propuesta fue “simplista” y que el enfoque debía ser más integral. Por lo que propuso tres roles de la gerencia que son remedial, mantenimiento e innovador. El rol remedial representaba salvar a la organización en una situación crítica y hacía énfasis en habilidades técnicas y conceptuales. El rol de mantenimiento es sobre el sostenimiento de la organización

mediante la utilización de habilidades humanas. El rol innovador va dirigido a desarrollar y expandir la organización con el requerimiento de habilidades conceptuales e intergrupales.

En general su propuesta apunta a una ayuda mutua en los grupos de la organización para desarrollar las habilidades de cada individuo ya que “todos los niveles requieren alguna competencia en las tres habilidades”. Katz recomendó medir dichas habilidades como una herramienta para impulsar el alto liderazgo.

Cinco componentes y tres competencias

Michael Mumford y su equipo de colaboradores desarrollaron su modelo de liderazgo “destacado” o pragmático sobre la forma en que los líderes solucionan sus problemas a través del análisis de los requerimientos y restricciones de las diferentes opciones para solucionarlos en el contexto de la organización con una visión.

Su modelo es un análisis más cognitivo basado más en el conocimiento de las relaciones sociales y lo describe como “el liderazgo se ejerce en soluciones en lugar de identidades”. Al contrario de los líderes carismáticos, éstos no generan reacciones emotivas, por ejemplo, las expresiones personales y el contacto personal son menos importantes.

Esta propuesta requiere una minuciosa observación de las personas y de los sistemas sociales para la identificación de las necesidades, incluyendo un análisis objetivo de la situación para identificar aspectos claves que permitan el desarrollo e implementación de estrategias de solución. Por esto se requiere que el líder desarrolle su experiencia, tenga metas claras, promueva el consenso, impulse el razonamiento, maximice los beneficios y motive a través de necesidades prácticas (Mumford y Van Doorn, 2001). Es por eso que también lo han llamado “Modelo de la Resolución de Problemas del Líder”, ver figura 10.

Este modelo de liderazgo tiene tres tipos de habilidades claves: la solución de problemas complejos, la construcción de soluciones y el juicio social y éxito. Es un modelo mental experto que refleja las relaciones interrelaciones de trabajo en la organización en las que los líderes deben trabajar con otros hacia lograr las soluciones.

La observación de las personas y el análisis de los sistemas sociales se refieren al juicio social de como el líder puede adaptarse a otros y construir el consenso para las metas o visiones según la situación (Mumford, Zaccaro, Connelly y Marks; 2000b). Cabe señalar que Mumford encontró que estas habilidades se dan en los líderes de más alto

nivel (Mumford, Marks, Shane Connelly, Zaccaro, y Reiter-Palmon, 2000c). El espíritu paternalista del líder es poco valorado (Mumford, Zaccaro, Sthepen, Connelly y Marks, 2000a y Mumford, Dansereau y Yammarino, 2000d).

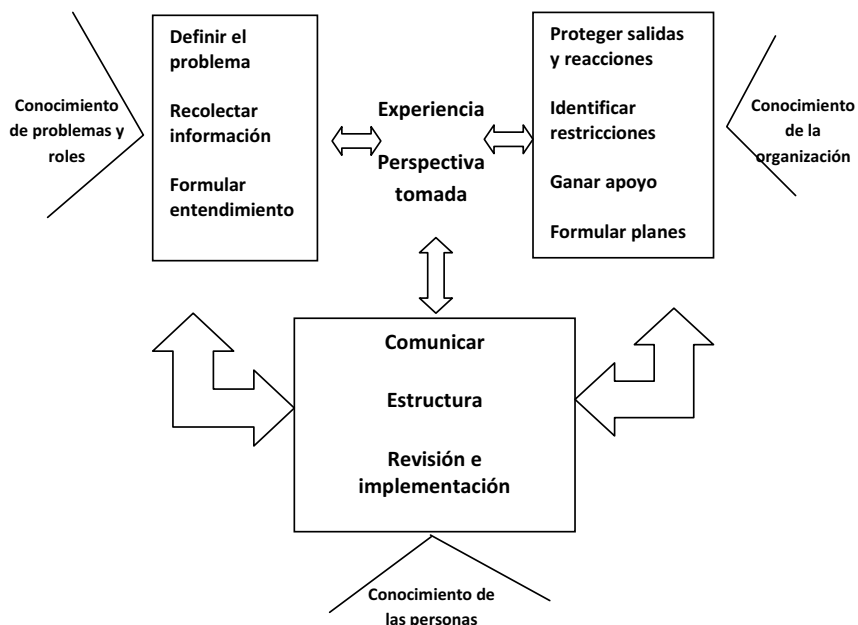


Figura 10 Modelo de la resolución de problemas del líder. Fuente: Mumford et al. (2000a)

3.4 Liderazgo basado en competencias

Como ya se mencionó Cardona desarrolló su modelo de liderazgo en que el líder “no nace, se hace” (Cardona y García Lombardía, 2009: 61). Basa su modelo de liderazgo en cuatro competencias de negocio, interpersonal, personal externa y personal interna; afirmando que debe haber un equilibrio entre las cuatro y ninguna debe sobresalir demasiado por encima de otra. Según Cardona el líder puede incorporar las competencias requeridas en una organización según sus necesidades. Es un modelo flexible que otorga especial relevancia al autoconocimiento de las competencias y da importancia a la aptitud y a la actitud de la competencia.

En otro de sus libros Quintanilla y Cardona (2004) abordaron el liderazgo desde la dirección de las personas y en relación de la adaptación de la situación y la experimentación, aunque implique algunos errores. Analizaron la dirección de recursos humanos como un conjunto o sistema integrado y coordinado. Recomendaron equilibrar los aspectos duales de la dirección como por ejemplo, otorgar más responsabilidad, pero sin sustituir los procesos de jerarquía, más bien buscando la integración de todas las

partes. Este aspecto es más pragmático y específico en el ámbito de la gerencia de recursos humanos, no del líder general.

Propusieron también que la responsabilidad de las personas debe descansar en los mandos responsables, ya que sobre todo en empresas grandes, la alta dirección no puede abarcar responsabilidad directa sobre todas las personas. Por lo que el personal de recursos humanos debe buscar el desarrollo y control de los trabajadores y corresponde a la alta dirección exigir que los responsables de los mandos medios estén a cargo de ellos.

Uno de los retos de la dirección de personas es desarrollar una “dirección de la diversidad” incluyendo aspectos como el conocimiento de idiomas, principios de comportamiento internacional, sensibilidad a las distintas culturas, interacción en entornos internacionales, técnicas de solución de conflictos, procesos de toma de decisiones, entre otros. La dirección debe incluir actores de variado origen nacional y cultural (Quintanilla y Cardona, 2004). Luego se enfocaron en características muy específicas para el profesional de los recursos humanos o de la dirección de personas definiendo cuatro funciones que son personales, organizativas, de gestión y funcionales. Una participación activa en la definición de la estrategia fue recomendada porque lo que conlleva un perfil mucho más sofisticado que el común profesional de recursos humanos.

3.4.1 Tipos de competencias directivas

Retomando el modelo de liderazgo de Cardona en el se proponen tres grupos de competencias directivas que también se han llamado dimensiones de liderazgo: de negocio, interpersonales y personales divididas en externas e internas.

Las competencias de negocio son la visión de negocio, la visión de la organización, la orientación al cliente, la gestión de recursos, la negociación y *networking*.

Las competencias interpersonales incluyen las competencias de comunicación, la gestión de conflictos, el carisma, la delegación, *coaching* y el trabajo en equipo.

Las competencias personales externas se dividen en dos grupos, proactividad y gestión personal; la primera incluye las competencias iniciativa, optimismo y ambición; la segunda contiene las competencias de la gestión del tiempo, la gestión de la información y la gestión del estrés.

Las competencias personales internas se dividen en dos grupos, la mejora personal y el autogobierno. La mejora personal tiene las competencias de autocrítica, el autoconocimiento y el aprendizaje. El autogobierno incluye las competencias toma de decisiones, el autocontrol, el equilibrio emocional y la integridad (Cardona y García Lombardía 2009: 61), ver figura 11.

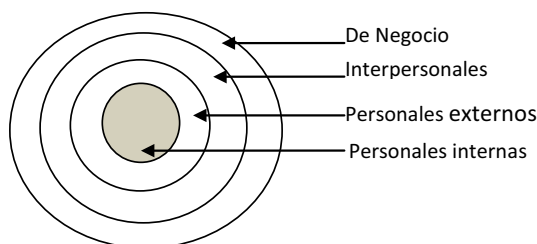


Figura 11 Niveles de competencias directivas. Fuente: Cardona y García Lombardía (2009: 40)

Es importante señalar que Cardona hizo énfasis en la diferencia entre las competencias de liderazgo de la empresa y el liderazgo personal que como indica su nombre se refiere a una misión personal.

3.4.2 Características de las competencias

Derivado de este enfoque, Cardona y García Lombardía definieron las competencias como “comportamientos observables y habituales” (2009: 34) con una orientación hacia a la acción y que conduzcan al éxito de una función o tarea. Después de analizar propuestas de diferentes autores establecieron que las competencias debían ser:

1. Comportamientos, no rasgos de personalidad, ni conocimientos.
2. Comportamientos observables que se pueden medir y también aprender y desarrollar.
3. Comportamientos habituales que son se parte de las acciones cotidianas de la persona que sea un hábito.
4. Conducción al éxito de una función o tarea (p. 35).

Además, Cardona ha definido la función directiva como “diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de los colaboradores y creando un mayor nivel de confianza en la organización” (p.39). Estas estrategias se obtienen de tres dimensiones o talentos del directivo:

Talento estratégico.- es la capacidad de desarrollar e implementar estrategias que conduzcan al logro de buenos resultados económicos.

Talento ejecutivo.- es la capacidad para desarrollar a los colaboradores, adaptando en cada momento las tareas a las aptitudes reales de cada uno.

Talento de liderazgo personal.- es la capacidad de crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización (p.39).

3.4.3 Competencias de negocio

Cardona y Wilkinson (2009) definieron las competencias de negocio como las “dirigidas al logro de un valor económico para la empresa”. Estas competencias se habían analizado en el ámbito del estudio del liderazgo en el enfoque relacional basado en ciertas características del líder. Esta corriente se ha llamado liderazgo “transaccional”, “visionario”, “transformador”, “carismático” o “trascendente” y su estudio comenzó en la década de los setentas. Al parecer las competencias negocio de Cardona tienen su origen en esta propuesta. Tampoco hay que olvidar que en los modelos de calidad, la visión o establecimiento y su consecución es uno de los criterios más recurrentes y valorados como ya se indicó en el capítulo 2. Las competencias de negocio de Cardona y Wilkinson (2006: 26) se subdividen y se describen a continuación.

Visión de negocio.- Reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Visión de la organización.- Conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

Orientación al cliente.- Satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

Gestión de recursos.- Utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Negociación.- Alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan calor añadido a la relación.

Networking.- Desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Aquí es donde se entrelaza el enfoque relacional con el liderazgo transaccional, transformador, carismático, trascendente o visionario que es motivacional, de compromiso, de influencia, de transformación, etc. Las competencias de visión de negocio, visión de la organización y orientación al cliente, etc. de Cardona tienen ese enfoque de “ver más allá” que también se encuentra en las perspectivas de liderazgo carismático. Enseguida veamos a los principales representantes del estudio de liderazgo de este enfoque.

Liderazgo transaccional, transformador, carismático o trascendente y/o visionario

Liderazgo transaccional

Primeramente se presenta el liderazgo transaccional que se ha definido como un intercambio de beneficios, aunque se ha aducido que favorece en cierta medida la mediocridad (Bass, 1990). Antonakis (2003) lo identificó como un proceso de intercambio basado en el cumplimiento de obligaciones contractuales. Es típicamente representado en el establecimiento de objetivos, monitoreo y control de resultados. Además, según este autor el liderazgo puede basarse en los tres factores siguientes:

Liderazgo de recompensas contingentes. Transacciones constructivas que se refieren a comportamientos del líder enfocados en clarificar roles y tareas y proveer a los seguidores con material y recompensas psicológicas en el cumplimiento de obligaciones contractuales.

Gerencia por la excepción activa. Activa vigilancia de un líder cuya meta es asegurar que los estándares son cumplidos.

Gerencia por la excepción pasiva. Intervención del líder se da cuando los errores ya han ocurrido.

Bass, Aviolo, Jung y Berson (2003) establecieron que este liderazgo implica que los seguidores están de acuerdo con aceptar o acceder con el líder en el intercambio de alabanzas, recompensas y recursos para evitar las acciones disciplinarias. Este proceso está basado en las metas establecidas y contribuye a altos niveles de esfuerzo y desempeño.

Cardona y Rey (2008: 120) señalaron que este tipo de líder es buen gestor, negociador, aunque autoritario y con la posibilidad de ser agresivo. Para ellos, este liderazgo busca una base de estandarización y orden dejando a un lado las relaciones humanas. Las competencias de negocio de Cardona buscan el valor económico y pueden referirse a ese intercambio entre el líder y el seguidor para obtener resultados conjuntos.

Liderazgo transformador

En el liderazgo transformador o de influencia personal, Bernard Bass (Bass, 1990 y Bass, et al., 2003) es uno de los estudiosos más reconocidos y lo relaciona con un paso más allá de la responsabilidad del líder donde motivan a sus seguidores o elevan los intereses de éstos. Lo pueden hacer a través del carisma cubriendo necesidades emocionales o estimulando intelectualmente a sus empleados y sobre todo con una consideración individualizada sobre sus seguidores.

El cuadro 15 presenta un concentrado de las diferencias entre el liderazgo transformador y el transaccional. Aunque en estos dos tipos de liderazgo se busca hacer que el seguidor se mueva de su autointerés a través de una influencia idealizada al interés de la organización, hay diferencias importantes en el proceso. Implica el compromiso, el involucramiento, la lealtad y el desempeño de sus seguidores (Bass, 1990). Al igual que otros autores como Hersey y Blanchard, Bass afirmó que los líderes pueden cambiar el estilo de liderazgo según la situación en la que se encuentra el líder. Sin embargo, resaltó que los líderes que dejan hacer a sus seguidores tienen bajos niveles de productividad y satisfacción.

El liderazgo transformador ha sido investigado en innumerables estudios en todo el mundo. Yukl (1999) definió al líder transformador como el que “toma acciones que dan poder a los seguidores y que los hace socios en el camino para lograr objetivos importantes”. Recalcando la importancia de que el líder utilice diferentes comportamientos según la situación. Además señaló la necesidad de definir los comportamientos para este tipo de liderazgo como asesoría, apoyo y estimulación intelectual. Este tipo de liderazgo incluye “un proceso de intercambio entre el líder y el subordinado y puede incluir una gerencia pasiva o activa”.

Cuadro 15 Características de líderes transformadores y transaccionales. Fuente: Bass (1990)

Características de líderes transformadores y transaccionales	
Líder transformador	Líder transaccional
Carisma Provee visión y sentido de misión, orgullo, ganarse respeto y confianza.	Recompensas contingentes Utiliza el intercambio de recompensas por esfuerzo por buen desempeño y reconoce los logros.
Inspiración Comunica alta expectativas, utiliza símbolos para enfocar esfuerzos expresa importantes propósitos formas simples.	Gestión por excepción (activa) Observa y busca desviaciones de reglas y estándares y toma acciones correctivas.
Estimulación intelectual Promueve la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de problemas.	Gestión por excepción (pasiva) Interviene sólo si los estándares no son cumplidos.
Consideración individualizada Da atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, asesora y aconseja.	

Este liderazgo transformador centra su enfoque en lo que Miles llamó “acciones críticas” (Miles, 1999) para acelerar y liderar la “transformación” del sistema total, implicando tanto un cambio de negocio como cultural. Este estilo de liderazgo “transformador” es complejo, primero, el líder debe encontrar la “energía” para lograr

los modelos deseados. Segundo, debe desarrollar la “visión” o “modelo” de éxito que se busca. Tercero, debe crear el proceso de transformación y finalmente “alienar” la organización.

Otros estudiosos de esta teoría han sido Den Hartog, House, Hanges y Ruiz Quintanilla (1999) quienes hablaron sobre la “universabilidad” de los atributos generales de liderazgo transformador y carismático en su investigación en más de 60 países y de aspectos más específicos del liderazgo según la cultura. No obstante encontraron evidencia a favor de que algunos atributos del liderazgo carismático y transformador tengan una influencia positiva como por ejemplo, la confianza, la motivación, el dinamismo, la comunicación, la construcción de un ambiente de confianza positivo, entre otros. Derivado de este proyecto, formaron una liga global de estudio de liderazgo que hasta la fecha continúa y es llamada *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)* y que es un programa de investigación universal. Como consecuencia han encontrado otros aspectos del liderazgo carismático que son más culturales como el entusiasmo, la toma de riesgos, la ambigüedad, el auto sacrificio, la sinceridad, la sensibilidad, la compasión, etc.

Más adelante, Rafferty y Griffin (2004) propusieron cinco subdivisiones concretas del liderazgo transformador: visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal. Ellos conjuntaron conceptos y propuestas de varios autores en un modelo de “cinco factores de liderazgo” encontrando evidencia a favor de éstos. Dentro del factor “visión” se resaltó la importancia de tener un camino a seguir para los empleados o seguidores; así como del reforzamiento positivo y de motivación del líder a sus seguidores, por lo que sobresale una comunicación inspiradora.

Según Cardona y Rey (2008: 121) el líder transformador es “un líder transaccional enriquecido” donde la ética personal puede tener influencia. El subordinado está no sólo concentrado en el “premio” o recompensa que recibirá, sino en el logro en sí. En este proceso, la influencia del líder es más profunda, convence, guía y tiene gran capacidad de comunicación. También el líder logra que los seguidores se identifiquen con él y su visión, en donde el subordinado tiene autonomía en su trabajo. Uno de los problemas según Cardona es cuando esta visión es equivocada y arrastran a sus seguidores a situaciones negativas, ejemplos de los cuales hay muchos.

Liderazgo carismático

Cardona y Rey (2008: 122) lo han llamado liderazgo trascendente y lo definen como una “relación de influencia personal” en dónde además de buscar la retribución y el atractivo del trabajo, el colaborador está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión conjunta que vale la pena. El líder utiliza la credibilidad y el sentido de urgencia y es mucho más ambicioso que el transformador, pero a la vez más humilde, porque comparte con sus seguidores los logros.

Jay Conger y Kanungo (1987) señalaron la necesidad de mayores estudios de liderazgo carismático en ambientes organizacionales y lo describieron en términos de un comportamiento que debe ser observado, estudiado y analizado en un modelo formal. Para ellos es un fenómeno atribuible que se refiere a cuando miembros de un grupo trabajan juntos para lograr objetivos conjuntos. Se compromete a observaciones del proceso de influencia en el grupo porque ayudan a determinar el estatus del líder y como es percibido. El carisma debe ser visto como “una atribución hecha por los seguidores que observan ciertos comportamientos por parte del líder en contextos organizacionales”. Estos roles son los que hacen a los ojos de los seguidores, un líder de tarea o social o uno o no carismático.

El carisma puede ser considerado como una dimensión inferida del comportamiento de liderazgo, no es algo que se dé por el rango de la persona en la organización, sino por el comportamiento que exhibe y como tal debe ser medido y estudiado. Conger y Kanungo propusieron una descripción hipotética de lo que se podría considerar comportamientos esenciales y distintivos de un líder carismático. Proponen que las atribuciones del carisma de los líderes se deriven en los siguientes aspectos:

- a) El grado de discrepancia entre el *estatus quo*, el objetivo futuro y la visión adquirida por el líder.
- b) El uso de innovadores y poco convencionales significados para lograr el cambio deseado.
- c) Una asesoría real para los recursos ambientales y restricciones para lograr ese cambio.
- d) La naturaleza de la articulación y la impresión de la gerencia utilizada para inspirar a los subordinados para el logro de la visión.

Por visión se entiende una meta idealizada que el líder quiere que la organización logre en el futuro. Mientras mayor sea la discrepancia entre la meta y el *estatus quo* lo más probable que lo seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder y éste tenga mayor éxito al cambiar las actitudes de sus seguidores para aceptar dicha visión. Conger and Kanungo (1987) afirmaron que el carisma debe ser visto desde

dos posiciones; las atribuciones y disposiciones de los seguidores y un conjunto de comportamientos manifiestos del líder, ver cuadro 16.

Cuadro 16 Componentes de comportamiento de líderes y no carismáticos. Fuente: Conger y Kanungo (1987)

Componentes de comportamiento líderes y no carismáticos		
	Líder no carismático	Líder carismático
Relación con el status quo	Esencialmente está de acuerdo con el status quo y se esfuerza para mantenerlo.	Esencialmente se opone al status quo y se esfuerza para cambiarlo.
Meta futura	La meta no discrepa con el status quo.	Una visión idealizada que es totalmente discrepante con el status quo.
Semejanzas/parecido	La perspectiva compartida lo hace bien visto.	La perspectiva compartida e idealizada lo hace un héroe valioso bien visto y honorable a imitar.
Confianza	Apoyo interesado en intentos de persuasión.	Apoyo desinteresado en incurrir en un gran riesgo personal y costo.
Experiencia	Experto en usar los significados disponibles dentro del marco del orden existente.	Experto en usar inconventionales significados para trascender el orden existente.
Comportamiento	Convencional conforme con las normas existentes.	Inconventionales o contra las normas.
Sensibilidad ambiental	Baja necesidad para una sensibilidad ambiental para mantener el status quo.	Alta necesidad para sensibilidad ambiental para cambiar el status quo-
Articulación	Pobre articulación de metas y motivación para liderar.	Una fuerte articulación para una visión futura y motivación para liderar.
Poder de base	La posición de poder y poder personal (basados en la recompensa, experiencia y unión con un amigo que sea similar al uno).	Poder personal (basado en la experiencia, respeto y admiración por un héroe único).
Relación entre seguidor y líder	Igualitario, buscador de consenso o directivo. Colaborador y ordena a las personas compartir sus puntos de vista.	Elitista, emprendedor y ejemplo a seguir. Transforma y aboga con las personas para compartir los cambios radiales.

House, Spangle y Woycke (1991) definieron el liderazgo carismático como “la atención que ha cambiado a líderes excepcionales quienes tienen efectos extraordinarios en sus seguidores y eventualmente en sistemas sociales”. Esto incluye transformar las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de los seguidores, inclusive si requieren sacrificios personales. Hicieron hincapié en que el estudio de liderazgo tradicional está orientado a situaciones más directivas mientras que el liderazgo carismático puede ser una herramienta para el estudio de ejecutivos de “alto

nivel” como presidentes de grandes países o grandes empresas. Establecieron tres tipos de carisma que son características de personalidad, relación entre el líder y seguidores y una estructura social. Lo que no debe ser es una característica de personalidad de los líderes específicos más bien que ciertas características de personalidad del líder “contribuyan a la formaciones de relaciones carismáticas con los subordinados”, es decir debe ser una relación.

Los motivos y el desempeño del liderazgo carismático están relacionados con el poder, metas personales, afiliación y logro y se ha encontrado que entre más efectivo es el líder más nivel de poder y autoridad requiere. Concorre que el líder requiere una alta e inusual necesidad de influencia o poder para influir a otros a ir más allá de sus expectativas (House, 1991). Otro aspecto importante es la actividad de inhibición que implica usar el poder para cuestiones sociales e institucionales en lugar de metas personales. Los efectos del comportamiento del líder carismático se explican en que los líderes pueden atraer a sus subordinados para uno o varios motivos o para detallar los valores básicos de los seguidores. Además debe incluir la confianza en sus subordinados y proyección de autoconfianza por parte del líder. Con esto, los líderes carismáticos pueden originar en sus seguidores un desempeño extraordinario y un compromiso fuerte. En general, el liderazgo carismático es recomendado para situaciones que requieran una combinación de alto y activo involucramiento del líder con un compromiso y extraordinario esfuerzo tanto del líder como de los seguidores en el logro de metas ideológicas. Para House, parece que el carisma si hace la diferencia en este tipo de situación.

Aviolo, Bass y Jung (1999) enfatizaron que el carisma incluye un deseo de identificación con el líder mientras que el líder inspirador no. Yukl (1999) también insistió en los beneficios de liderazgo carismático, así como en la validación y confiabilidad de la teoría. Enfatizó “la necesidad para cambios radicales que sólo pueden ser logrados cuando los seguidores ponen su confianza en la experiencia única del líder”. Su postura se orienta más a organizaciones que están más limitadas e insistió en la diferencia entre el liderazgo carismático y el transformador, aunque con procesos que se empalman. Describieron la influencia del líder como “efectos de corto tiempo que el comportamiento del líder promueve en variables relevantes para la realización de tareas, como el uso de motivos, emociones, optimismo...”. Además Yulk recaló que a veces se deja de lado la importancia de la influencia del líder en la mejora de los procesos organizacionales.

Bass (1999) hizo hincapié en la necesidad de cambios en la selección, capacitación, desarrollo y políticas organizacionales. También reagrupó en seis tipos de liderazgo carismático conjuntando los términos carisma e inspiración en el siguiente concepto “provee a los seguidores un claro sentido de propósito que es energizante, es un rol modelo para una conducta ética y construye una identificación con el líder y su visión articulada” (Aviolo y Bass, 1999). Cabe señalar que en el ámbito de los sistemas o modelos de calidad, no es tan importante la postura de como se logra la visión, sino más bien lograrla.

Más adelante, House y Jacobsen (Jacobsen y House, 2001) dividieron el proceso del liderazgo carismático en las seis fases de identificación, activación, compromiso, desencantamiento, despersonalización y distanciamiento. Primeramente, debe haber una identificación de los seguidores con la personalidad del líder, esto necesita que el líder articule una visión que active a los seguidores a lograrla y comprometerse. Sin embargo, esto conlleva un desempeño que cae en una rutina y que provoca un desencantamiento lo que implica una despersonalización de los seguidores y su líder, pudiendo terminar con un distanciamiento del líder y su visión, sino se articula correctamente. Jacobsen y House (2001) utilizaron un modelo para analizar a seis líderes carismáticos que fueron John F. Kennedy, Theodor Herzl, C. Order Wintage, Lee Iaccoca, Adolf Hitler y Mary B. Eddy. Jacobsen. Establecieron que los tres elementos que interactúan para el liderazgo carismático, el líder, la consistencia en que los seguidores responden al líder y la estructura social en que el líder y los seguidores interactúan. Jacobsen y House (2001) identificaron esta situación como diferencia importante con el liderazgo transformador que se orienta primordialmente a situaciones amenazadas en el desempeño en donde el logro de metas es ambiguo con situaciones inestables y de requerimiento de apoyos excepcionales.

Conger y Toegel dividieron la identificación del liderazgo carismático en los tipos de personal e internacionalización, la primera se refiere a una identificación fuerte personal con el líder donde los “seguidores están devotamente apasionados hacia un líder atractivo con excepcionales habilidades para encontrar soluciones en la confrontación de importantes problemas”. La segunda es la internacionalización describe a cuando los objetivos de tareas se unen al corazón de los valores e identidad. Esto es cuando los roles de trabajo se vuelven importantes para la identidad o el desempeño exitoso e influye la autoaceptación y autoestima (Conger y Toegel, 2002).

En cuanto a la efectividad del liderazgo carismático se ha estudiado poco por ejemplo, Waldman, Javidan y Varella (2004) investigaron como el nivel de liderazgo carismático puede predecir el desempeño de la organización, encontrando poca evidencia y mucho menos se relacionó con los procesos de calidad.

Por otro lado, Keegan y Den Hartog encontraron evidencia a favor entre los resultados y el liderazgo carismático, pero a la vez que este tipo de liderazgo es mucho menos fuerte en seguidores que no trabajan por proyecto, sino en un trabajo más supervisado y viceversa (Keegan y Den Hartog, 2004).

Den Hartog, Caley y Dewe (2007) publicaron que muchas de las características de los líderes se presentan en forma de “tratos” que se describen como influencias por conceptualizaciones generalmente aceptadas de liderazgo. Definen la motivación del liderazgo como el fuerte deseo de influenciar a otros; con individuos exitosos en posiciones de liderazgo tendientes a exhibir esta motivación.

Liderazgo visionario

Otro tipo de liderazgo en esta categoría es el visionario, Sully de Luque Washburn, Waldan y House (2008) lo refieren al establecimiento de un futuro convincente con una visión ideológica que representa la base para el liderazgo transformador, carismático y de valores. Los líderes con este comportamiento sugestionan a los subordinados una impresión positiva de los socios o dueños de la compañía y quizás ellos puedan categorizar a su líder como visionario. El liderazgo visionario se percibe cuando se enfoca a los valores de los socios y se relaciona positivamente con esfuerzos extras que reditúan en mejor desempeño de la organización.

La visión carismática según Cardona

La diferencia entre las propuestas transaccional, transformadora, carismática o trascendente y visionaria es difícil de encontrar pero lo que se debe resaltar es esa visión a alcanzar en sus diferentes vertientes. Ésta visión busca a través de los seguidores una meta, objetivo o misión y que también está presente en los modelos de calidad y en el modelo de competencias de Cardona, principalmente en las competencias de negocio.

Es importante señalar que la corriente de liderazgo carismático y sus vertientes dejan de lado la parte operativa del líder que si se presenta en la competencia de negocio de Cardona y que incluye aspectos como la orientación al cliente y la gestión de recursos y que el líder carismático no considera.

Den Hartog, Caley y Dewe (2007) encontraron que las características de “orientación hacia las personas”, “carismático” y “transformador” son elementos que se establecían en los procesos de reclutamiento de líderes. Ellos localizaron diferencias en los tipos de anuncios para líderes de niveles bajos y altos y que las características de líderes transaccionales se usan menos. Por ejemplo, el término visión es utilizado para los CEOs mientras que para niveles más bajos no es tan utilizado. La recomendación fue que las organizaciones deben poner mucho cuidado y atención en el reclutamiento de sus líderes. Además, identificaron una veda de investigación para ver si en la práctica los líderes si están aplicando estas características.

Perfiles de liderazgo según Cardona

Las características de líder fueron abordadas por Cardona y García Lombardía (2009: 99) en sus diez perfiles de liderazgo los cuales definieron como “conjuntos definidos de características y factores”. Sin embargo, estos perfiles de liderazgo están basados en el mayor o menor grado de desarrollo de competencias de liderazgo y no en rasgos de personalidad como hacen en psicología. Con base a la intensidad de dichos hábitos o competencias de liderazgo se marca la tendencia hacia un perfil u otro, ver la siguiente clasificación.

Estratega.- centrado en la tarea, pragmático, consciente de las repercusiones y una visión global de las situaciones.

Empático.- centrado en las personas, cuidadoso de las relaciones interpersonales, sabe escuchar, comunicar y trabajar en equipo, ganador de la confianza de las personas.

Ejecutivo.- poseedor de un alto grado de eficacia, carácter resolutivo, utiliza soluciones imaginativas y mantiene la calma en situaciones de tensión.

Reflexivo.- hábitos personales positivos, confianza de sus seguidores por su madurez personal, abierto al aprendizaje y a la mejora personal, constancia y coherencia en sus propósitos.

Carismático.- capacidad de comunicación conocedor de las necesidades del entorno, transmisor de entusiasmo y generador de confianza.

Visionario.- promotor de cambios y nuevos productos e ideas.

Emprendedor.- resuelto, con altos ideales y determinación y exigente consigo misma, coherente y recto.

Mediador.- conocedor del trato a las personas y como mantener la calma, creativo antes los problemas y con habilidad para resolver conflictos interpersonales.

Mentor.- conocedor y preocupado por las personas que lo rodean, interés en la mejora propia y ajena y ganador de la confianza de otros.

Efectivo.- prudente y resolutor, buen gestor, abierto al aprendizaje y mejora personal, capacidad de trabajo y realismo para los problemas.

Dentro de estos perfiles destaca el “visionario” y “carismático” que tienen semejanzas con la corriente carismática de liderazgo. Adicionalmente, Cardona

recomienda un liderazgo centrado en la misión (LCM) de donde se deriven las acciones de la organización y que según su experiencia ha demostrado ser exitoso en diferentes organizaciones. Esto debe desarrollarse en lo que se ha llamado un marco de dirección por misiones (DPM) (Cardona y Rey, 2008) más adelante se profundizará en este punto.

3.4.4 Competencias interpersonales

Las competencias interpersonales son las “dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo” según Cardona y Wilkinson (2009). Esto es algo que se ha abordado más en el enfoque de estilos de liderazgo y con las teorías de la corriente de “contingencia” liderados por Fiedler (1969, 1979 y 1996). Este punto de vista analiza el liderazgo en términos de supervisión de otros.

Anteriormente, Likert (Likert, 1961 y 1967 y Likert y Gibbons, 1986) también había analizado esta situación en términos de los factores individuales del líder para guiar a la organización según cuatro sistemas: el autoritario-explotador, el autoritario paternal, el consultivo y el participativo. Es al parecer otra forma de abordar las competencias interpersonales.

Fiedler también lo definió como una relación entre poder e influencia (1972) estableciendo que se requiere la efectividad del líder. La cual definió como “lograr que un grupo cumpla su misión” en diferentes situaciones dónde el líder está actuando y lo relacionó con dos tipos de comportamiento. Primero cómo trata el líder a sus subordinados y el segundo en qué grado los líderes estructuran los roles y las relaciones. Lo definió en términos de “contingencia” por las variables causales y contingentes que pueden presentarte e influir positivamente en el líder y en su toma de decisiones.

Hunt, Osborn y Larson (1975b) encontraron evidencia en cómo la alta gerencia y su estilo tiene influencia en el clima organizacional. Es un contexto “contingente y coercitivo” que requiere estructuras y consideraciones. Un ambiente más flexible y abierto presenta una mayor satisfacción del trabajo, por lo que no habría tanta influencia del comportamiento del líder. Identificaron que en líderes con estructura inicial e influencia; sus seguidores tienen niveles de ansiedad más bajos.

Fiedler y Macaulay (1998) encontraron que también en el reclutamiento se deja de lado el efecto de la situación en el desempeño del líder, lo cual es bastante difícil de medir debido a las múltiples situaciones que se pueden presentar. Hicieron énfasis en que se debe capacitar y enseñar a los líderes a capitalizar esas situaciones. Cardona y

Wilkinson (2009) engloban estos atributos en sus competencias interpersonales que dividieron en:

Comunicación.- Escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

Gestión de conflictos.- Diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

Carisma.- Lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

Delegación.- Conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

Coaching.- Ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

Trabajo en equipo.- Fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

Otros autores que tienen una propuesta de liderazgo según la relación entre líder y subordinado son Blake y Mouton (1982a, 1982b y Blake, Mouton, Sloma y Loftin; 1968). Sin embargo, su propuesta es desde las actitudes o percepciones de los subordinados y los tipos de liderazgo son “empobrecido”, “*country club*”, “organización del hombre” y “obediencia y autoridad”.

Hersey y Blanchard presentaron otra teoría que analiza a profundidad la relación de líder con sus seguidores o subordinados el conocido “modelo situacional” (Hersey y Blanchard, 1971, 1982, 1982b, 1992 y 1998; Hersey, Blanchard y Natemeyer, 1976 y Blanchard, 1995). Este modelo estudia el liderazgo a través del análisis de los tipos de comportamiento del líder y de los subordinados (tarea y relación) e identifica cuatro estilos de liderazgo (dirigir, persuadir, participar y delegar). Esta propuesta siempre ha sido objeto de muchas controversias pues se aducen problemas en su conceptualización, operacionalización y consistencia (Graeff, 1983 y 1997 y Blank, Weitzel y Green, 1990). Incluso hay autores que concluyeron aplicarla sólo para efectos de capacitación y entrenamiento principalmente (Goodson y Mc Gee, 1989). Otros estudios criticaron la confiabilidad del instrumento LEAD Leader Effectiveness and Adaptability Description, Hersey y Blanchard (Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder) que se maneja para medir el estilo de liderazgo situacional (Buttler, 1993). Por el contrario, se encontró evidencia a favor sobre su facilidad de aprendizaje y el enfoque en la situación (Norris y Vecchio, 1992 y Fernández y Vecchio, 1997).

Woofford, Goodwin, Wittington (1998) estudiaron el liderazgo desde esta perspectiva y lo han llamado “liderazgo de interacción entre seguidor y ambiente” en donde el líder tiene una función de monitor del desempeño del seguidor. Posteriormente Woofford (2001) se enfocó más al aspecto cognitivo del liderazgo y su propuesta tiene tres componentes que son líder, seguidor y ambiente, ver figura 12.

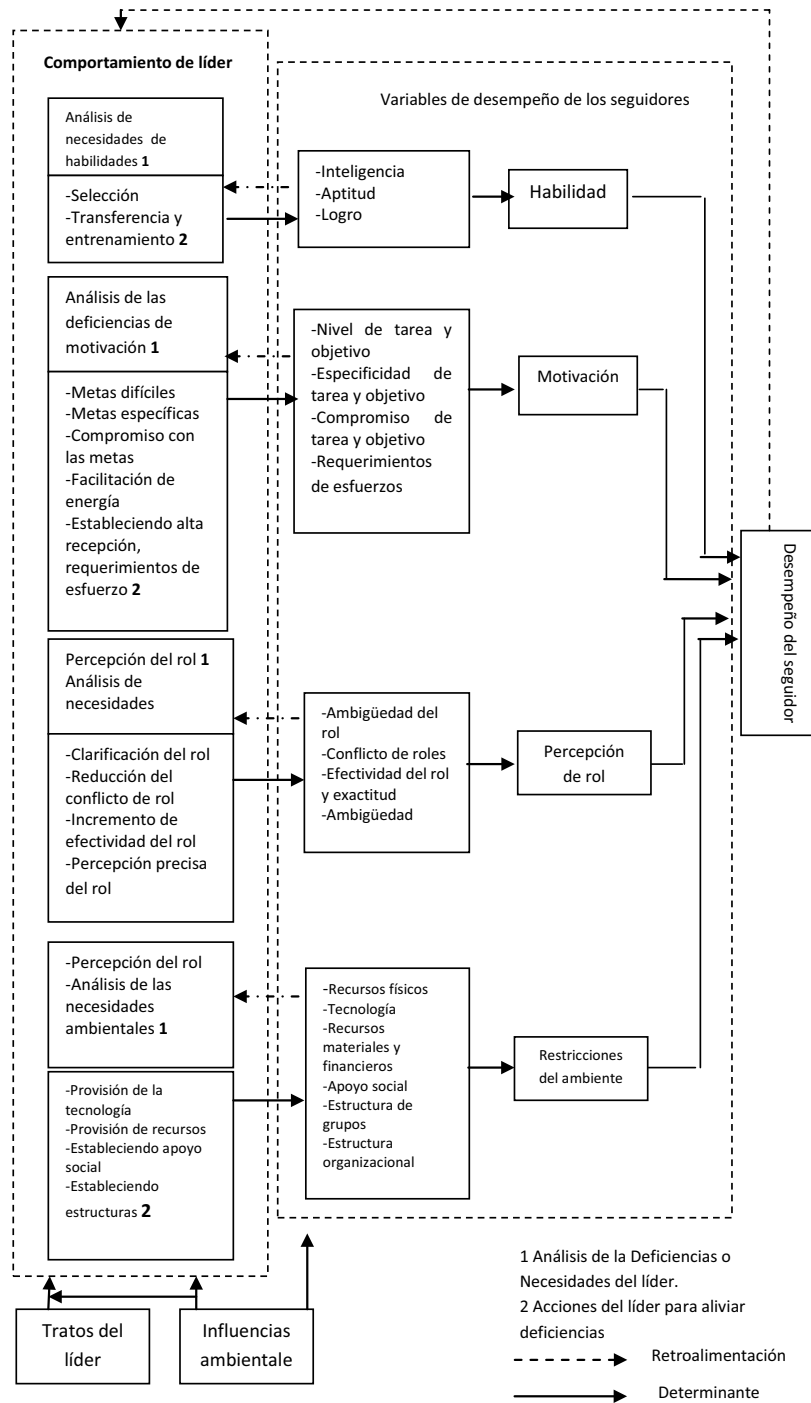


Figura 12 Modelo de liderazgo de interacción entre el líder y ambiente. Fuente: Woofford (1982)

Aunque esta propuesta es mucho más vigilante, también hay una relación entre su propuesta y la de Cardona con sus competencias de negocio, ya que debe buscar “el mantenimiento de los objetivos y visiones de la organización”.

Graen (2006) estableció diferencias entre esas relaciones de líder y seguidor, identificando el liderazgo de “nivel de equipo” y liderazgo de nivel “dual”. El primero con un comportamiento promedio de consideración y el segundo a una relación más de confianza, respeto y compromiso. A la par Gowing, Morris, Adler y Gold tuvieron un enfoque liderazgo de la “influencia entre una persona líder y sus seguidores” y lo relacionaron en términos de la calidad del intercambio entre seguidores y líderes (Gowing, et al., 2008).

3.4.5 Competencias personales

Las competencias personales del modelo de Cardona son las “dirigidas a desarrollar la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa” y pueden ser externas o internas (Cardona y Wilkinson: 27). Estas competencias personales son las que se asemejan a las que analiza el enfoque de liderazgo basado en la personalidad o características del líder que diversos autores como Manz, Stogdill, Lord y Kirpatrick y Locke han estudiado.

Manz lo ha referido a la ocurrencia de un cambio organizacional y presenta tres tipos de liderazgo: participativo, visionario y transaccional (Manz y Sims, 1991). Con la diferencia de liderazgo “carismático” es mucho más metodológico en la búsqueda de la visión.

En primer término Cardona y Wilkinson (2009: 27) definen las personales externas como “aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos”. Términos que anteriormente, Manz y su equipo de colaboradores habían definido como un liderazgo participativo (Manz y Sims, 1987 y 1980, Manz, 1986 y Manz, Bastien, Hostager. 1991).

Las competencias personales externas fueron divididas en competencias de proactividad y competencias de gestión personal. En cuanto a proactividad Cardona y Wilkinson (2009) las partieron en:

Iniciativa creativa.- Tener ideas innovadoras y relevantes para introducir algo por primera vez o para modificarlo.

Optimismo.- Tener ideas innovadoras y relevantes para introducir algo por primera vez o para modificarlo.

Ambición.- Establecer metas elevadas para sí y para los demás y perseguirlas con determinación.

A la par, Cardona y Wilkinson (2009) englobaron en su apartado de competencias de gestión personal, ver a continuación.

Gestión del tiempo.- Priorizar y programar los objetivos y las actividades y ejecutarlas en el plazo previsto.

Gestión de la información.- Identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.

Gestión del estrés.- Mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

En segundo término, las competencias personales internas que se refieren a “aspectos más íntimos de la persona” según Cardona y Wilkinson (2009) y se dividen en los dos rubros de mejora personal y autogobierno.

Cabe señalar que estas competencias personales internas son similares a la propuesta de Kirkpatrick y Locke (1991) que sugirieron la presencia de ciertas características que un líder tiene y los que no son líderes no tienen. Conteniendo aspectos como la dirección, el logro, la energía, la tenacidad y la iniciativa.

Kirkpatrick y Locke (1991) identificaron que los líderes deben tener otras características como el carisma (aunque sólo para los políticos), la creatividad y la flexibilidad. Sin embargo, deben centrarse en las tres categorías de habilidades, visión e implementación de la visión. En cuanto a la implementación requiere seis actividades básicas que son estructuración, selección y entrenamiento, motivación, gestión de la información, formación de equipos y promoción del cambio e innovación.

Las competencias personales internas de mejora personal son lo que Manz y Sims (1991) llamaron proceso de internacionalización y que definían según el desarrollo de habilidades de autoinfluencia, autodirección y autoliderazgo. Para Cardona y Wilkinson se dividen en:

Autocrítica.- Aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.

Autoconocimiento.- Entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.

Aprendizaje.- Adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

Las competencias personales internas de autogobierno son parecidas a las que anteriormente Lord (1977) había relacionado con un aspecto más cognitivo, esquemático y con el comportamiento social. Para las funciones de liderazgo estableció categorías como el desarrollo, la orientación, el intercambio de información, la evaluación, el análisis e integración, el desarrollo de planes, las soluciones, el

comportamiento requerido, la coordinación, la remoción de barreras y prevención de recursos, la motivación, el cumplimiento de metas, la prevención del conflicto y el desarrollo de una atmósfera emocional positiva. Posteriormente, Lord, Brown, Harvey y Hall (2001) desarrollaron una propuesta de categorización para este proceso. Parece que estos conceptos pueden englobar lo que Cardona y Wilkinson (2009) dividen en las competencias de autogobierno:

Toma de decisiones.- Tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.

Autocontrol.- Acometer acciones costosas.

Equilibrio emocional.- Reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.

Integridad.- Comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Esto es lo que J. G. Hunt analizó en el liderazgo donde se enfocó hacia un estilo orientado hacia ciertas técnicas administrativas, pero con un elemento adicional, el aspecto socioemocional del subordinado. Por un lado, considera la toma de decisiones que incluye la planeación, la organización, la toma de decisiones, el análisis de información, incluyendo clarificación y el manejo de los conflictos. Mientras que por el otro considera la influencia a las personas mediante la motivación, el reconocimiento, la recompensa y la construcción de relaciones mediante el apoyo y el trabajo en equipo (Hunt, 1996).

El aspecto de la toma de decisiones del líder ha sido abordado a detalle por la teoría de Vroom y Yetton de acuerdo a su postura del líder según la situación y la eficiencia o no de la toma de decisión y el nivel de participación de los subordinados (Vroom, 1976; Jago y Vroom, 1980; Jago, Ettling y Vroom, 1985). Después Vroom (2000) agregó dos aspectos importantes en la resolución y toma de decisiones, primero determinar qué solución debe ser adoptada y segundo hacer un análisis, no de lo que debe ser decidido, sino de cómo y con quién debe ser decidido.

Quizás la diferencia más notable entre Vroom y Cardona es que la postura del primero con las características del líder es que éste nace con ellas y mientras que en la postura de Cardona se establece que las competencias se pueden desarrollar.

3.4.6 Perfil de competencia

Cardona y Wilkinson (2009: 31) creen que las organizaciones deben hacer la selección del personal líder con base en un perfil de competencia. Además debe basarse en un modelo de gestión por competencias y han propuesto una serie de competencias claves

para los ejecutivos que contiene la iniciativa creativa, la toma de decisiones, la comunicación, el *empowerment*, la orientación al cliente, la integridad, el trabajo en equipo, la resiliencia, la gestión del tiempo y la gestión de conflictos. Ellos otorgaron importancia relevante a la capacidad de cambio del individuo para desarrollar estas competencias.

Sin embargo, insistieron en la necesidad de una competencia adicional para que el modelo funcione y es la “capacidad de cambio” ya que el líder debe ser un agente de cambio. Con todo lo que esto conlleva como es aceptar, interiorizar y promover el cambio que proponen, ya que de lo contrario es difícil ser un buen líder y por ende el éxito o los resultados son difíciles de lograr. Éste cambio es un proceso de mejora, tanto a nivel personal como organizacional. Como puede verse, esto es lo que cualquier proceso de calidad requiere un “cambio”.

3.5 Competencias de liderazgo: comparativa.

En los cuadros 17 y 18 se presenta un comparativo de la propuesta del modelo de competencias de liderazgo y su origen en el estudio de liderazgo. Cabe señalar que las competencias sombreadas en gris son las que Cardona ha marcado como las que son pauta en las contrataciones en empresas de primer nivel.

Este cuadro es importante pues permite ver que la propuesta de Cardona es sumamente integradora y que no existe otra postura con un enfoque tan completo. En el capítulo siguiente se verá con detalle también que el modelo de competencias de liderazgo de Cardona es exhaustivo en términos de la implementación de un sistema o modelo de calidad.

Una vez que se han mostrado y detallado a lo largo del este capítulo la visión integradora del modelo de competencias directivas de liderazgo de Pablo Cardona se concluye el presente capítulo. Con la finalidad de dar paso al siguiente capítulo que presenta cómo se relaciona este modelo de liderazgo con los criterios de liderazgo y de resultados del modelo de excelencia EFQM 2010 en la propuesta integradora que presenta esta investigación.

Cuadro 17 Comparativa de competencias de liderazgo de negocio e interpersonales. Fuente: Elaboración propia a partir de Cardona y Rey (2008), Cardona y García Lombardía (2009) y Cardona y Wilkinson (2009) y otros.

Teoría relacionada con las competencias de negocio		
NEGOCIO-ESTRATÉGICAS Valor económico para empresa	Tipo de competencia	Concepto relacionado en lo específico con cada tipo de competencia
<p>Transaccional <i>Bass</i> (1990 y 2003) <i>Antonakis</i> (2003)</p> <p>Transformador <i>Bass</i> (1990 y 2003) <i>Yulk</i> (1999) <i>Miles</i> (1999) <i>Der Hartog</i> (1999) <i>Rafferty y Griffin</i> (2004)</p> <p>Carismático o trascendente <i>House</i> (1991 y 2001) <i>Conger y Kanungo</i> (1987) <i>Aviolo</i> (1999) <i>Conger y Toegel</i> (2002) <i>Waldam et al.</i> (2004) <i>Den Hartog et al;</i> (2007) <i>Cardona y Rey</i> (2008) <i>Woodford</i> (1982, 1998 y 2001)</p>	Visión de negocio Ver peligros y aprovechar oportunidades	<i>Mumford</i> (2000a, b, c, d y 2001) Lo llamó solución de problemas
	Visión de la organización Conocer la organización y su desarrollo	<i>Katz</i> (1955, 1956, 1960 y 1974) Se engloban en las habilidades conceptuales
	Orientación al cliente Satisfacer al cliente	<i>Katz</i> (1955, 1956, 1960 y 1974) Lo llamó habilidades técnicas
	Gestión de recursos Utilizar recursos	<i>Katz</i> (1955, 1956, 1960 y 1974) Lo llamó habilidades humanas del gerente
	Negociación Acuerdos satisfactorios	<i>Katz</i> (1955, 1956, 1960 y 1974) Lo llamó habilidades intergrupales
	Networking Red de relaciones con personas claves dentro y fuera de la organización	
<p>INTERPERSONALES INTRATÉGICAS Desarrollo de las capacidades de colaboración y funciones en el trabajo = TEORÍAS DE ESTILOS DE LIDERAZGO Contingencia <i>Fiedler</i> (1969, 1972, 1979, 1996 y 1998)</p> <p>Rejilla gerencial <i>Blake y Mouton</i> (1982a, 1982b y 1969)</p> <p>Modelo Situacional <i>Hersey y Blanchard</i> (1971, 1979, 1982a y 1982b) <i>Woodford</i> (1982, 1998 y 2001)</p>	Comunicación	
	Gestión de conflictos	<i>Likert</i> (1961, 1967 y 1986) <i>Hersey y Blanchard</i> (1971, 1979, 1982a, 1982b y 1998) <i>Graen</i> (2006a y 2006b) <i>Adler, Gowing et al.</i> (2008)
	Carisma	
	Delegación	
	Coaching	
	Trabajo en equipo	

Cuadro 18 Comparativa de competencias de liderazgo personales. Fuente: Elaboración propia a partir de Carona y Rey (2008), Cardona y García Lombardía (2009) y Cardona y Wilkinson (2009) y otros

PERSONALES Desarrollar confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la empresa		
Teoría relacionada con las competencias personales	Tipo de competencia personal	Concepto relacionado en lo específico con cada tipo de competencia
<p><i>Woodford</i> (1982, 1998 y 2001)</p> <p>Lo abordó en el comportamiento del líder con el "ambiente"</p>	<p>EXTERNAS Respuesta personal a estímulos externos <i>Manz</i> (1987, 1980, 1986 y 1991) lo llamó un liderazgo participativo, visionario y transaccional</p>	PROACTIVIDAD
		<i>Kirkpatrick</i> (1991) lo llamó energía
		<i>Manz</i> (1987, 1980, 1986 y 1991) Lo llamó cambio organizacional
		Iniciativa <i>Kirkpatrick</i> (1991) también lo maneja
		Optimismo
		Ambición <i>Kirkpatrick</i> (1991) lo llamó logro
		GESTIÓN PERSONAL
		<i>Kirkpatrick</i> (1991) lo llamó Implementación
		Gestión del tiempo
		Gestión de la información
	Gestión del estrés	
	<p>INTERNAS Aspectos internos</p>	MEJORA PERSONAL
		Autocrítica <i>Manz</i> (1980, 1986, 1987 y 1991) Lo llamó autocrítica y auto-dirección
		Autoconocimiento <i>Manz</i> (1980, 1986, 1987 y 1991) Lo llamó autoconocimiento y autoliderazgo
		Aprendizaje <i>Manz</i> (1980, 1986, 1987 y 1991) Lo llamó aprendizaje y autoinformación
		AUTOGOBIERNO
		Toma de decisiones <i>Vroom y Yetton</i> (<i>Jago y Vroom</i> , 1980 y 1985) lo abordaron a profundidad
		Autocontrol
		Equilibrio emocional
		Integridad

Capítulo 4 Propuesta de un modelo integrador para el análisis de las competencias directivas del liderazgo y el modelo de excelencia EFQM 2010 en el sector turístico

4.1 Objetivos y contenidos del capítulo

4.2 El concepto de liderazgo en los diferentes modelos de calidad

4.3 Relación entre el liderazgo y la calidad

4.4 Organización competente en el contexto de la calidad

4.5 Relación entre el modelo de excelencia EFQM 2010 y el de liderazgo por competencias

4.6 Modelo integrador para el análisis de las competencias directivas del liderazgo y modelo EFQM 2010 e hipótesis de investigación

Capítulo 4 Propuesta de un modelo integrador para el análisis de las competencias directivas del liderazgo y el modelo de excelencia EFQM 2010 en el sector turístico

4.1 Objetivos y contenidos del capítulo

Se ha dicho con frecuencia que el liderazgo es importante para la calidad, pero al parecer esta relación entre el liderazgo y la calidad ha sido poco estudiada científicamente. Por este motivo, el objetivo del capítulo es presentar antecedentes sobre el tema y además se propone un modelo integrador del análisis de las competencias directivas del liderazgo y el modelo EFQM 2010 en sus criterios de liderazgo y resultados claves en el sector turístico.

En este trabajo se presentaron como antecedentes en el capítulo 2, las características de diferentes modelos, programas o sistemas de calidad, así como aplicaciones en estudios empíricos o científicos de los mismos. Es importante señalar que se hizo énfasis en las diferentes posturas de cada modelo para el liderazgo por ser el objeto de estudio. Derivado del análisis parece que el modelo de excelencia EFQM 2010 favorece el liderazgo.

Adicionalmente en el capítulo 3 se presentó un análisis detallado del estudio de liderazgo con definiciones, tipos que facilitan la calidad y la propuesta de dos enfoques que incluye el liderazgo por competencias de Pablo Cardona y que se utilizó para la presente investigación. Se infiere que el modelo de Cardona impulsa la calidad o la gestión de la calidad total (GCT).

A lo largo del presente capítulo se despliega una comparativa del concepto de liderazgo en los diferentes modelos de calidad, primero en lo general de sus definiciones y después en lo específico comparando cada uno de los cinco subcriterios del criterio de liderazgo del EFQM con su equivalente en otros modelos o programas. Después se muestran antecedentes de la relación entre el liderazgo y la calidad con estudios o investigaciones que han abordado el tema.

Casi para finalizar la relación conceptual entre el modelo de excelencia EFQM 2010 y el liderazgo por competencias de Cardona se analiza al pormenor. Primero en lo general de los modelos y después específicamente comparando los subcriterios del criterio de liderazgo del EFQM y algunas similitudes que se presentan con las competencias de liderazgo de Pablo Cardona. Resultante de esos análisis se encuentra que al parecer ambos modelos se relacionan y complementan al menos en la teoría.

Finalmente como parte central del capítulo se presenta la propuesta del modelo integrador de las competencias directivas del liderazgo y del modelo EFQM en sus criterios de liderazgo y resultados clave. El capítulo contiene un análisis minucioso de las hipótesis presentadas que en el próximo capítulo serán analizadas estadísticamente para su comprobación o rechazo.

4.2 El concepto de liderazgo en los diferentes modelos de calidad

Para tener un enfoque global sobre qué se busca en términos del liderazgo en los modelos o sistemas de calidad es importante hacer un concentrado de la información presentada anteriormente.

Con la finalidad de establecer la relación con las competencias directivas del liderazgo que pueden facilitar o impulsar la calidad, primeramente se presenta un resumen de cómo aborda el tema del liderazgo cada modelo o sistema de calidad. A continuación se describen:

- En el modelo EFQM 2010 se busca delimitar el futuro y ser un rol modelo para el líder, con características como: ser inspirador, ético, flexible, anticipador y planeador para asegurar el éxito y lo describe detalladamente a través de sus subcriterios y temas.
- El modelo ISO 9001 maneja únicamente un principio regulador, buscando la unidad del propósito, la orientación de la organización, el mantenimiento del ambiente en el que las personas se vinculan a las metas organizacionales. Después ya no menciona características se orienta a lo técnico de su sistema de gestión de la calidad (manual y procedimientos).
- Para el programa Baldrige, el liderazgo debe ser tanto formal como informal, incluyendo la toma de decisiones, reforzamiento de valores, ética, dirección y expectativas y busca respetar las capacidades de los integrantes de la organización y tener altas expectativas. Igual debe desarrollar la visión y valores de la organización y promover la iniciativa, retroalimentación, autoevaluación y mejora.
- En el modelo mexicano el liderazgo es estratégico y debe tener capacidad para identificar oportunidades, analizar el entorno y generar ventajas competitivas. Lo maneja en las dos fases de reflexión estratégica y ejecución.
- El modelo iberoamericano establece que el líder debe ser promotor del éxito a largo plazo mediante comportamientos y acciones y una eficaz ejecución de la política y estrategia.

Como puede verse en las cinco propuestas, el concepto de “visión” aparece constante con diferentes nombres. El término es parte importante de los conceptos de liderazgo al igual que la planeación. Es una perspectiva parecida a la propuesta del enfoque relacional de liderazgo (Cardona y otros) que abarca el aspecto motivador o inspirador y una parte más práctica de competencias.

Primero hay que resaltar que desde finales de los noventa se ha relacionado a la calidad total con un liderazgo o autoridad más carismático (McCabe, Rooke y Seymour, 1997). Recordemos que el liderazgo se ha estudiado desde un enfoque relacional porque entrelaza dos aspectos que son la motivación, carisma e influencia del líder y las competencias directivas o de personalidad. Primero, en cuanto a la motivación es la relación entre líder y el subordinado que incluye aspectos como son los procesos, motivos, valores, necesidades, expectativas o factores de ambas partes. Estos tipos de liderazgo se han llamado transaccional, carismático, transformador, visionario, etc. En segundo término en relación a las competencias como componentes o habilidades del líder que incluye la propuesta de dos enfoques (Cardona y García Lombardía, 2009). Como ya se vió en el capítulo 3, este liderazgo incluye una parte “visionaria” y otra más de “planeación”.

4.2.1 Comparativa detallada del liderazgo en los modelos de calidad

Es importante conocer qué requerimientos de liderazgo necesitan o cómo analizan éste criterio los modelos o sistemas de calidad. A continuación se presentan cinco cuadros de análisis comparativos de los tres modelos y el programa de calidad que ya fueron analizados en el capítulo 2: el Modelo EFQM de Excelencia 2010, el Programa de Calidad Nacional Baldrige, el Modelo Nacional para la Competitividad de México y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. El objetivo es comparar cómo abordan el tema de liderazgo por lo que se presentan los temas, subtemas o criterios o preguntas de autoevaluación, buscando encontrar las semejanzas, si es que las hay. Es importante señalar que Sistema ISO 9001 no se considera pues si bien da importancia al factor dirección o liderazgo; su enfoque es mucho más técnico.

En el cuadro 19 se presenta una comparativa en las definiciones de calidad que presentan los diferentes modelos. Para el análisis del liderazgo en los diferentes modelos se parte del criterio de liderazgo del EFQM 2010 que tiene como ya se han mencionado cinco subcriterios. Este cuadro muestra la definición del concepto de

liderazgo que cada modelo brinda si lo tiene, así como el título que cada modelo o programa maneja y llama criterio, categoría, impulsor de valor o proceso facilitador.

Cuadro 19 Comparación de las definiciones de calidad y liderazgo en los modelos. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d), BNQP (2009), MNC (2010) y Fundibeq (2005a)

Modelo EFQM de Excelencia 2010	Programa de Calidad Nacional Baldrige	Modelo Nacional para la Competitividad 2010 (México)	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
Excelencia Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles de desempeño superiores que cumplen o exceden las expectativas de todas las partes interesadas	No disponible.	Competitividad Promueve principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño, elementos que caracterizan el pensamiento y la acción de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados. Calidad de la Operación La administración de las organizaciones competitivas se sustenta en procesos de calidad, estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar el logro de las estrategias.	Calidad Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
Criterio 1	Categoría 1	Impulsor de valor	Proceso facilitador
Liderazgo El modelo EFQM 2010 lo define como delimitar el futuro y hacerlo que pase, en donde el líder tiene un rol modelo por sus valores y ética e inspirador de confianza en todo el tiempo. Ellos son flexibles, permitiendo a la organización anticipación y reacción a tiempo para asegurar el éxito en curso de la organización.	Liderazgo Examina como los altos líderes y sus decisiones guían y mantienen a su organización. También examina el gobierno de la organización y como la organización enfrenta sus responsabilidades éticas, legales y con la comunicad.	Liderazgo Estratégico Los líderes de las organizaciones competitivas se caracterizan por su integridad y su capacidad para identificar oportunidades, entender los retos del entorno y establecer estrategias y propuestas de valor para generar ventajas competitivas difíciles de imitar. Alta dirección Se refiere al equipo directivo de la organización, integrado por el director general y aquellas personas que le reportan directamente.	Liderazgo y estilo de gestión Analiza como se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesario para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

De la información planteada se desprende que el modelo EFQM define un perfil más visionario y hasta carismático del líder con una situación ideal muy similar a la postura que tiene el modelo mexicano. El modelo europeo lo aborda desde una perspectiva de la conducta mientras que el modelo mexicano es más orientado a los procesos. Por otra parte, el programa Baldrige es únicamente descriptivo y analítico, mucho más pragmático, pero sin describir un perfil determinado. El modelo iberoamericano es parecido al programa Baldrige buscando describir los comportamientos del líder aunque con un enfoque más visionario y es orientado a cumplir ciertas características.

En seguida se van comparando de acuerdo a los cinco subcriterios del EFQM 2010 del criterio de liderazgo (1a, 1b, 1c, 1d y 1e) y los diferentes apartados de liderazgo (temas, criterios, etc.) de los modelos mencionados. Después se realiza un análisis comparativo entre los subtemas de los subcriterios de liderazgo del EFQM 2010 y los subsecuentes temas o subcriterios de otros modelos. Este análisis se presenta en cinco cuadros diferentes (20, 21, 22, 23 y 24). La comparativa es pues pormenorizada usando todos los niveles de los modelos. El objetivo es identificar las analogías, pero también las diferencias al abordar el tema de liderazgo.

El primer subcriterio de liderazgo (1a) del EFQM 2010 es el desarrollo de la misión, valores y éticas y se muestra en el cuadro 20. Analiza su relación con el tema de liderazgo de alto rango (Baldrige), el impulsor de valor de reflexión estratégica (modelo mexicano) y el proceso facilitador de la política y estrategia (modelo iberoamericano) mostrando ciertas coincidencias.

El cuadro 21 es el subcriterio de monitoreo y mejoramiento del EFQM 2010 (1b) para los modelos mexicanos e iberoamericanos nuevamente encuentra ciertas similitudes en sus subcriterios, el primero con un enfoque más planeador y el segundo en un enfoque más ejecutor. Mientras que el programa Baldrige lo aborda desde la perspectiva diferente de la sustentabilidad y la ética.

El cuadro 22 es el subcriterio de partes interesadas externas del EFQM 2010 (1c) y su comparativa y marca ya una diferencia notable con el programa Baldrige y el mexicano que no lo abordan en sus apartados de liderazgo. El único que sí lo aborda para el líder es el modelo iberoamericano.

Cuadro 20 Comparación del subcriterio de misión del EFQM con los criterios del Programa Baldrige y de los modelos mexicano e iberoamericano. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d), BNQP (2009), MNC (2010) y Fundibeq (2005a)

Modelo EFQM de Excelencia 2010	Programa de Calidad Nacional Baldrige	Modelo Nacional para la Competitividad 2010 (México)	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
<p>Subcriterio 1a Desarrollan la misión, visión, valores y éticas y actúan como un modelo rol.</p>	<p>Tema: Liderazgo de alto rango Describe como las acciones de sus líderes de alto rango guían y mantienen a su organización. ¿Cómo los líderes de alto rango se comunican con su fuerza laboral e impulsan su alto desempeño?</p>	<p>2. Reflexión estratégica 2.1 Definición del rumbo o evolución de la ejecución. 2.1.1 Liderazgo. • Rumbo o evolución de la ejecución. • Para avanzar hacia el rumbo establecido. • Para desarrollar las capacidades clave de la organización requeridas por el rumbo establecido.</p>	<p>Segundo Criterio POLITICA Y ESTRATEGIA (100 puntos) Analiza como la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa y está apoyada con programas adecuados.</p>
<p>Subtemas 1a -Establecen y realizan una clara comunicación y enfoque estratégico; unen a sus personas en compartir y lograr los objetivos y propósitos principales. -Aseguran el futuro de la organización definiendo y comunicando un propósito principal que provee las bases para su visión general, valores, éticas y comportamiento corporativo. - Es líder en los valores de la organización y es modelo para la integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente. -Fomentan el desarrollo organizacional a través del comportamiento de valores, responsabilidad, ética y una cultura de confianza y apertura. -Aseguran a su gente actos con integridad y adoptan los estándares más altos de su comportamiento. -Desarrollan una cultura de liderazgo compartido para la organización, revisan la efectividad del liderazgo del personal.</p>	<p>Subtema a. Visión, Valores y Misión algunas preguntas como las siguientes: ¿Cómo los líderes de alto rango, establecen la visión y valores organizacionales? o ¿cómo la despliegan al resto de la organización?, ¿con los proveedores o clientes? etc. Subtema b. Comunicación y desempeño organizacional ¿Cómo el líder de alto rango se comunica y engancha con toda la fuerza laboral? o ¿cómo establecen comunicación de dos vías en toda la organización? o ¿cómo mide el resultado de la organización el líder? etc.</p>	<p>2.1 Definición del rumbo o evolución de la organización 2.1.1 Liderazgo Rumbo o evolución de la organización: • ¿Qué información interna y externa requiere el grupo directivo para definir el rumbo de la organización? • ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la organización desde la perspectiva del grupo directivo? • ¿Qué criterios se utilizan para definir las prioridades de la organización y cuáles son? • ¿Cuáles son y cómo se definen las estrategias de la organización? • ¿Qué ventajas competitivas generan las estrategias planteadas?</p>	<p>Subcriterios 2a. La Política y Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado. 2b. La Política y Estrategia está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad. 2c. La Política y Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora. 2d. Como se comunica la Política y la Estrategia.</p>

Cuadro 21 Comparación del subcriterio de monitoreo del EFQM con los criterios del Programa Baldrige y de los modelos mexicano e iberoamericano. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d), BNQP (2009), MNC (2010) y Fundibeq (2005a)

Modelo EFQM de Excelencia 2010	Programa de Calidad Nacional Baldrige	Modelo Nacional Competitividad 2010 (México)	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
<p>Subcriterio 1b Definen, monitorean, revisan y dirigen el mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño.</p>	<p>En la categoría de liderazgo lo ve desde un punto de vista más sustentable. Responsabilidades de gobierno y sociales. ¿Cómo gobiernas y cumples tus responsabilidades sociales? Lo aborda en la categoría de Gestión del Proceso Como tu organización diseña los sistemas de trabajo y cómo diseña y mejora los procesos claves para implementar esos sistemas de trabajo para lograr el valor de cliente y éxito organizacional y sustentabilidad. Así como la disposición para las emergencias. En la categoría de liderazgo el enfoque es diferente ver abajo.</p>	<p>Para avanzar hacia el rumbo establecido: Como respuesta a los retos planteados, ¿cómo se lleva a cabo la definición del propósito, visión, cultura y objetivos organizacionales, y cuáles son éstos? • ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional requerida para responder a las estrategias planteadas? • ¿Cómo se definen y cuáles son las capacidades clave de la organización?</p>	<p>Subcriterio 1c La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma. Subcriterio 1d Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente.</p>
<p>Subtemas 1b -Usan un conjunto balanceado de resultados para revisar su progreso, proveyendo la lista de prioridades de corto y largo plazo para las partes interesadas claves, con relaciones de “causas y efectos” claramente definidas. -Desarrollan y mejoran el sistema de gestión de la organización, incluyendo la evaluación del conjunto de resultados para mejorar el futuro desempeño y proveer beneficios sustentables para las partes interesadas. -Basan las decisiones en información confiable en cuanto a los hechos y el uso de todo el conocimiento disponible para interpretar el desempeño presente y futuro de los procesos relevantes. -Es transparente y responsable para las partes interesadas y la sociedad en conjunto por su desempeño y por apoyar activamente el deseo de ir más allá del cumplimiento regulatorio. -Desarrollan altos niveles de confianza de las partes interesadas a través del aseguramiento de que los riesgos son identificados y apropiadamente manejados dentro de todos los procesos. -Comprenden y desarrollan las capacidades ocultas de la organización.</p>	<p>Dos temas en Responsabilidades de gobierno y sociales a. Gobierno organizacional ¿Cómo la organización revisa y logra aspectos claves como los siguientes en su sistema de gobierno? Responsabilidad de las acciones de gestión, fiscal, transparencia, auditorías externas e internas, protección de los intereses de las partes interesadas, etc. b. Comportamiento legal y ético. c. Responsabilidades sociales y apoyo a comunidades claves. Dos temas Gestión del Proceso a. Sistemas de trabajo. b. Procesos de trabajo.</p>	<p>Para desarrollar las capacidades clave de la organización requeridas por el rumbo establecido: • ¿Cuáles son los recursos que se requiere para desarrollar las capacidades clave de la organización? • ¿Cómo se alinea la organización para avanzar hacia el rumbo establecido?</p>	<p>1c incluye -Diseñar y cambiar la estructura de la organización con el fin de poner en práctica la política y la estrategia de un modo eficiente y eficaz. Y con el fin de estimular la mejora de la innovación y la creatividad; Otros. 1d incluye -Establecer el sistema a utilizar para el diseño, la gestión la medida y la mejora de los procesos, orientados a aumentar el valor percibido por clientes y partes interesadas. -Aplicar en la gestión de procesos estándares de sistemas, como el ISO 9000, sistemas medioambientales, sistemas de salud, seguridad y de responsabilidad social. Otros.</p>

Cuadro 22 Comparación del subcriterio de las partes interesadas del EFQM con los criterios del Programa Baldrige y de los modelos mexicano e iberoamericano. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d), BNQP (2009), MNC (2010) y Fundibeq (2005a)

Modelo EFQM de Excelencia 2010	Programa de Calidad Nacional Baldrige	Modelo Nacional para la Competitividad 2010 (México)	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
<p>Subcriterio 1c Se relaciona con las partes interesadas externos.</p>	<p>No lo aborda en liderazgo y lo aborda únicamente en la categoría de clientes ¿cómo se engancha a los clientes para servir a sus necesidades y construir relaciones?</p>	<p>No lo aborda en liderazgo y en el impulsor de valor clientes es más enfocado al producto.</p>	<p>Subcriterio 1b Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización.</p>
<p>Subtemas 1c -Conocen quiénes son sus diferentes grupos de partes interesadas externas y desarrollan los acercamientos para entender, anticipar y responder a sus diferentes necesidades y expectativas. -Establecen acercamientos para unir socios, clientes y sociedades en generar ideas e innovación. -Usan la innovación para resaltar su reputación organizacional, su imagen y atraer nuevos clientes, socios y talentos. -Identifican sociedades estratégicas y operacionales basadas en las necesidades organizacionales y estratégicas, de acuerdo a las fortalezas y capacidades complementarias. -Aseguran la transparencia para el reporte a las partes interesadas, incluyendo cuerpos de gobierno apropiados en línea con sus expectativas.</p>	<p>Temas: a. Ofrecimiento del producto y apoyo al cliente. b. Construir una cultura del cliente.</p>		<p>1b incluye -Conocer, comprender y responder a las necesidades de los distintos grupos de interés. -Establecer actividades colectivas de mejora y participar en las mismas. -Promover y apoyar la Excelencia Empresarial fuera de la organización. -Sensibilizar a los colaboradores, proveedores y otras partes interesadas en las cuestiones relativas a la responsabilidad ambiental. -Desarrollar redes de contactos y de colaboración entre todas las partes interesadas. -Reconocer oportunamente y de modo apropiado a individuos y equipos de todos los niveles dentro de la organización y a individuos y equipos fuera de la organización (por ejemplo: clientes, proveedores, etc).</p>

El subcriterio de cultura de excelencia del EFQM 2010 (1d) se encuentra en el modelo mexicano y el iberoamericano descrito casi en el mismo detalle que en el europeo. Por otra parte el programa Baldrige no lo aborda de forma directa, ver cuadro 23.

Cuadro 23 Comparación del subcriterio de cultura de excelencia del EFQM con los criterios del Programa Baldrige y de los modelos mexicano e iberoamericano. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d), BNQP (2009), MNC (2010) y Fundibeq (2005a)

Modelo EFQM de Excelencia 2010	Programa de Calidad Nacional Baldrige	Modelo Nacional para la Competitividad 2010 (México)	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
<p>Subcriterio 1d Refuerzan una cultura de excelencia con la organización de las personas.</p>	<p>No lo aborda de manera directa.</p>	<p>3. Ejecución 3.1 Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rol del líder en la ejecución de la estrategia. • Para desarrollar las bases de la cultura requerida por el rumbo establecido. • Para asegurar las competencias del grupo directivo. • Para evaluar el desempeño de la organización. • Análisis del desempeño. 	<p>Subcriterio 1a Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia empresarial.</p>
<p>Subtemas 1d -Inspiran a las personas a crear una cultura de involucramiento, identidad, dar poder al empleado (<i>empowerment</i>), desarrollo empresarial, mejoramiento y responsabilidad en todos los niveles. -Promueven una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y formas de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo organizacional. -Aseguran que las personas puedan contribuir para su éxito personal y el de la organización al utilizar todo su potencial en un espíritu de verdadera sociedad. -Promueven e impulsan oportunidades iguales y la diversidad.</p>		<p>Rol del líder en la ejecución de la estrategia Para asegurar la ejecución de la estrategia, ¿cómo se involucran personalmente los líderes con el personal, los clientes, asociados y comunidad?, ¿Cómo participan los líderes en la motivación y reconocimiento de su personal? Entre otros.</p> <p>Para desarrollar las bases de la cultura requerida por el rumbo establecido Para responder al propósito, la visión y objetivos organizacionales, ¿cómo se involucra y participa el personal en la definición de los valores requeridos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son y cómo se describen, comunican, refuerzan e integran los valores a las políticas de la organización? • ¿De qué forma el grupo directivo estimula un clima organizacional en el que las conductas reflejen la aplicación de los valores? • ¿Cómo se reflejan los valores en el código de conducta que rige la toma de decisiones en la organización y refuerza la cultura de rendición de cuentas? <p>Para asegurar las competencias del grupo directivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las competencias del grupo directivo para responder a los retos de la estrategia y su ejecución? • Para desempeñar el rol de liderazgo, ¿cuáles son las principales brechas respecto a las competencias del grupo directivo? y ¿Cuáles son las prioridades de desarrollo? <p>Para evaluar el desempeño de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se traduce el propósito, la visión y los objetivos prioritarios en indicadores clave de desempeño para el corto y el largo plazo? y ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño? • Con base a los indicadores clave de desempeño, ¿qué mecanismos se han establecido para evaluar el desempeño organizacional? Entre otros. <p>Análisis del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la posición competitiva de la organización en los últimos tres años, considerando la evolución de los mercados, la industria, la tecnología y las expectativas de los diferentes grupos de interés? Entre otros. 	<p>1a incluye -Desarrollar el papel de la organización, con claros valores y expectativas. -Estimular el comportamiento ético de los colaboradores de la organización presentando los compromisos éticos. -Prever las futuras exigencias de liderazgo y actuar sobre las mismas. -Hacerse accesibles, prestando oídos al personal de la organización y dando respuestas. -Estimular la innovación y la creatividad. -Apoyar las actividades que busquen la emulación de los mejores, etc. -Definir prioridades y asignar recursos para las actividades de indagación, innovación y mejora. -Alentar al personal y facilitar su participación en actividades de mejora. -Fomentar el uso de prácticas sostenibles dentro de la organización enfocada a reducir el impacto ambiental.</p>

El cuadro 24 presenta lo que se considera la principal diferencia entre los cuatro modelos que es el subcriterio de liderazgo de flexibilidad y el manejo efectivo del cambio (1e). Éste no se presenta en el aspecto de liderazgo de ninguno de los dos modelos y el programa analizados.

Cuadro 24 Comparación del subcriterio de manejo del cambio del EFQM con los criterios del Programa Baldrige y de los modelos mexicano e iberoamericano. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d), BNQP (2009), MNC (2010) y Fundibeq (2005a)

Modelo EFQM de Excelencia 2010	Programa de Calidad Nacional Baldrige	Modelo Nacional para la Competitividad 2010 (México)	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
<p>Subcriterio 1e Garantiza que la organización es flexible y maneja el cambio efectivamente.</p>	<p>No lo aborda de manera directa.</p>	<p>No lo aborda de manera directa. Hace una breve mención en el rol del líder en la ejecución de la estrategia: Para evaluar el desempeño de la organización • ¿Cómo se diagnostica el grado de avance en los cambios requeridos para la implementación de una cultura organizacional que responda a los retos que plantea el rumbo estratégico?</p>	<p>No lo aborda de manera directa.</p>
<p>Subtemas 1e -Comprenden los conductores externos e internos del cambio organizacional. -Demuestran su habilidad para hacer decisiones trascendentes y en tiempo, basadas en la información disponible, experiencia previa y consideración del impacto de sus decisiones. -Son flexibles, revisan, adaptan y realinean la dirección de la organización cuando es necesario inspiran confianza. -Involucran y buscan el compromiso de todos las partes interesadas relevantes por sus contribuciones para el éxito sustentable de la organización y cualquier cambio necesario para asegurar este éxito. -Demuestran su habilidad para mantener ventajas sustentables a través de su habilidad para aprender y responder rápidamente con las nuevas formas de trabajar. -Asignan recursos para proveer a las necesidades de largo plazo en lugar de sólo utilidades de corto plazo donde es relevante para llegar a ser y seguir siendo competitivo.</p>			

4.3 Relación entre el liderazgo y la calidad.

Una vez que se han presentado los conceptos de liderazgo en los modelos de calidad y dado que el objeto de esta investigación es indagar sobre la relación entre las competencias directivas de liderazgo y la calidad a través de modelos o sistemas de calidad total, ahora es necesario conocer que antecedentes hay sobre esta relación.

Mucho se ha escrito, pero se ha investigado menos de la relación entre las competencias directivas o el liderazgo y la calidad. Es importante estar al tanto de la literatura sobre el tema, pues se ha supuesto casi siempre sin referencias científicas que ciertos tipos de liderazgo o competencias directivas favorecían la gestión de la calidad. A continuación se presentan algunos estudios empíricos que han abordado ese tema.

Escrig-Tena, et al. (2001) estudiaron los efectos de algunos recursos de la calidad total y de ventajas competitivas sustentables con el desempeño desde un punto de vista “basado en los recursos”. Para ellos un sistema de calidad total genera una riqueza distintiva de competencias que promueve un eficaz y eficiente desarrollo de las actividades de una organización. Ellos lo analizaron en los resultados financieros de las organizaciones donde encontraron evidencia a favor de un mejor desempeño organizacional.

Posteriormente, Escrig-Tena y Bou-Llugar (2005) propusieron un modelo de competencias organizacionales llamado “perspectiva basada en competencias” (PBC) que introduce ciertas competencias que requieren las organizaciones para proyectos de gestión de la calidad. Éstas son las “habilidades generales y específicas que una organización posee en el desarrollo de sus recursos y también en sus características cognitivas las cuales son concebidas para el logro de actividades que permiten la consecución de ciertos objetivos”. Estos autores identificaron cuatro tipos de competencias; gerenciales, basadas en las entradas, basadas en la transformación, basadas en las salidas; suponiendo que están asociadas a la calidad total, ver figura 13.

Las competencias de liderazgo del modelo incluyen la capacidad para que los líderes puedan articular una visión estratégica, comunicar la visión a través de la organización y dar poder a los integrantes de la organización para lograr esa visión. Se habla de que la calidad total es una forma de lograr una visión compartida en la organización y provee la base para lograr un efectivo liderazgo.

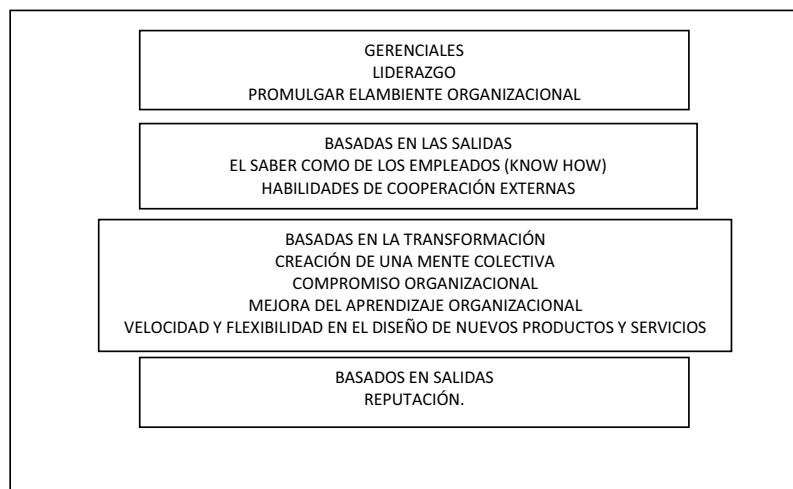


Figura 13 Tipos de competencias gerenciales. Fuente: Escrig-Tena y Bou-Llugar (2005)

Más adelante relacionaron el liderazgo con la gestión de la calidad, considerando al primero como punto inicial y primordial para implementar un sistema de calidad (Roca-Puig et al., 2006). La implantación de un modelo o sistema de gestión de la calidad necesita de los aspectos técnicos y culturales o sociales. Los primeros se refieren al enfoque operacional, sistemas, obtención de datos y medición. Los segundos al aspecto humano y social en la gerencia de recursos humanos y al cambio cultural u organizacional. Estos aspectos están interrelacionados con la percepción de los clientes del valor de los productos y los servicios ofrecidos por la organización. Esta percepción es la meta básica intermedia que se logra por la gestión de procesos, los recursos humanos o el liderazgo. Los llamaron facilitadores (liderazgo, gestión del personal y gestión de los procesos) y resultados facilitadores (satisfacción del cliente y resultados económicos). Ambos conforman un modelo teórico de la gestión de la calidad más sistémico y contingente.

Cinco elementos de la propuesta de Escrig y Bou-Llugar coinciden con algunos criterios de liderazgo del EFQM 2010 (liderazgo, personas, procesos, productos y servicios, resultados de los clientes y resultados de negocio). Su enfoque es un punto de vista contingente de la gestión de la calidad, ver figura 14. La propuesta considera el involucramiento de los gerentes en estas variables, sobre todo enfocándose a los factores de gestión (liderazgo, personas y procesos).

Bou-Llugar y Beltrán-Martin (2005) también han estudiado e identificado los beneficios de un compromiso alto de los recursos humanos en el logro y su efecto en la

calidad total. Al parecer el éxito de los sistemas o modelos de calidad es mayor cuando la responsabilidad de la calidad y sus objetivos está extendida a todos los niveles de la organización, incluyendo a los líderes y a los gestores de recursos humanos.

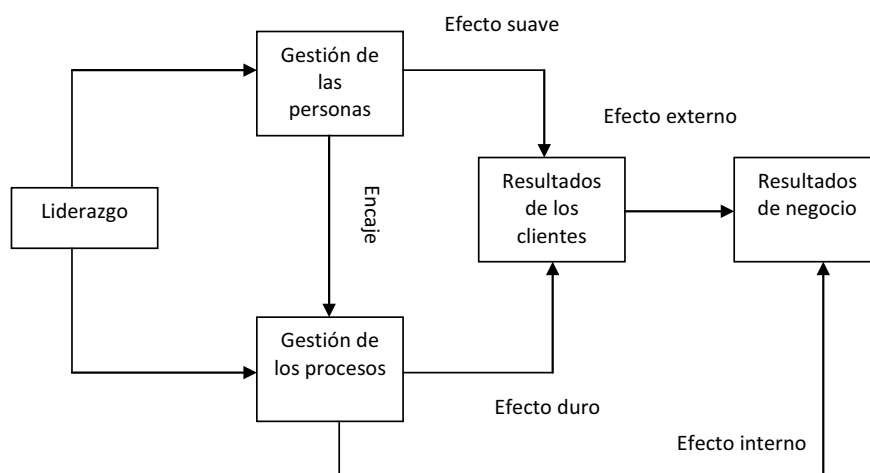


Figura 14 Modelo teórico de Gestión de la Calidad (GC). Fuente: Roca-Puig et al. (2006)

Akedere (2009) estudió la relación de la gestión de la calidad, pero en el entorno de los recursos humanos y los resultados de la organización. Específicamente en dos aspectos; la gestión del conocimiento y la gestión estratégica con relación al desempeño financiero. También consideró satisfacción del cliente y del empleado y la utilidad. Su trabajo encontró evidencia a favor de dichos comportamientos en un ambiente de gestión de la calidad. De hecho, sugirió que los gerentes de recursos humanos tuvieran elementos para defender y liderar técnicas de calidad total como una estrategia de negocio.

4.3.1 Relación entre teorías de liderazgo y/o modelos de calidad

En los noventa Sui Pheng y Foong May (1997) estudiaron la relación de aspectos como el poder, la autoridad, la resistencia al cambio, los conflictos y el estilo de liderazgo con sistemas de calidad, principalmente el ISO 9000. Para la postura de liderazgo utilizaron la teoría de Blake y Mouton y su relación con el desarrollo, la implementación y mantenimiento de sistemas de calidad en la industria de la construcción. Encontraron que el estilo de liderazgo del gerente de calidad tiene un papel importante en asegurar el proceso de documentación de la calidad. Al parecer el gerente de calidad debe tener una posición alta, cualidades de liderazgo, buenas relaciones interpersonales, entender

las operaciones de la compañía, etc. y que no sólo se enfoque en aspectos técnicos. Yeung, Cheng y Lai (2005) estudiaron esta relación pero con la teoría contingente.

En otro aspecto, Martín-Castilla (2002) analizó el rol de la ética en el modelo EFQM y su criterio de liderazgo y encontraron que no sólo este criterio, sino todos favorecen los valores éticos en el comportamiento del líder. Esto debido a lo que él llama una de sus principales virtudes, la “naturaleza orientadora y no prescriptiva” del modelo. Kristensen y Westlund (2004) estudiaron el modelo EFQM y sus repercusiones desde los puntos de vista financiero y no financiero y como deben unirse para una adecuada gestión.

Yeung, Cheng y Lai (2005) expusieron un modelo empírico para la gestión de la calidad para la industria electrónica. Su propuesta contiene los módulos de liderazgo, elementos culturales, sistemas de apoyo operacionales y gestión del proceso. Éstos crean una cadena de efectos en el desempeño organizacional por lo que la llamaron “contexto dependiente”. Aunque su modelo considera importante el liderazgo; le da más importancia a la dependencia.

Fisher, et al. (2005) encontraron desde la perspectiva de Deming que para el establecimiento de un programa de mejora continua o de gestión de la calidad total se debe tener un liderazgo visionario, aprendizaje de cooperación y una gestión del proceso.

Lakshman (2006) presentó su “Teoría de Liderazgo para la Calidad” desde la perspectiva de que las teorías de liderazgo poco se han enfocado al rol del líder con respecto a la calidad. Por ello propuso que un conjunto de características, valores y comportamientos sean extraídos de la filosofía de GCT y mejor sean vinculados al liderazgo. Las características, valores y comportamientos tendrán influencia en los resultados como la efectividad del líder y el desempeño de la unidad. Este autor lo analiza desde el aspecto de importantes contribuciones del liderazgo a la calidad total y hace énfasis en la falta de literatura y estudios empíricos que los relacionen.

Sakthivel y Raju (2006) estudiaron la calidad total y su relación con el liderazgo como parte de una investigación que abarcó otros aspectos. En su propuesta de modelo de calidad total para la educación de la ingeniería en la India (*TQM 9-C EDEX Model*) se da un papel preponderante y se reconoce la valía del criterio de liderazgo que definieron como un “compromiso de la alta gerencia y liderazgo” y es el primero de sus nueve

critérios. Según estos autores ningún esfuerzo de calidad total en la educación puede lograrse sin un compromiso del liderazgo. Sin embargo, su orientación es más pragmática y orienta la participación del líder a proveer infraestructura, profesorado calificado, comunicación eficiente, etc. Además debe existir un sistema democrático, ético y de valores con un ambiente favorable al aprendizaje buscando que el liderazgo permee a toda la institución.

Kanji (2008) desarrolló un modelo de “liderazgo de excelencia” dada la importancia del liderazgo hacia la calidad y la excelencia. Este modelo es referencia en cuanto al tema de la relación entre el liderazgo y la calidad. Establece que el liderazgo es el aspecto más importante en un modelo o sistema de calidad y no sólo “otro aspecto”. Y al igual que Cardona dice que los líderes “no nacen sino se hacen”. Su estudio de liderazgo lo aborda en los aspectos de funciones y estilos. También señaló la importancia del compromiso del liderazgo hacia las propuestas de calidad e identificó que el liderazgo que más lo facilita es el “participativo” sobre todo por sus aportaciones al establecimiento de la visión de la organización y los demás aspectos que conlleva.

Su modelo sugiere el desarrollo simultáneo de los líderes buscando establecer y compartir valores, desarrollar y comunicar la visión, definir la misión, seleccionar e implementar una estrategia y manejar sus aspectos clave, ver figura 15.

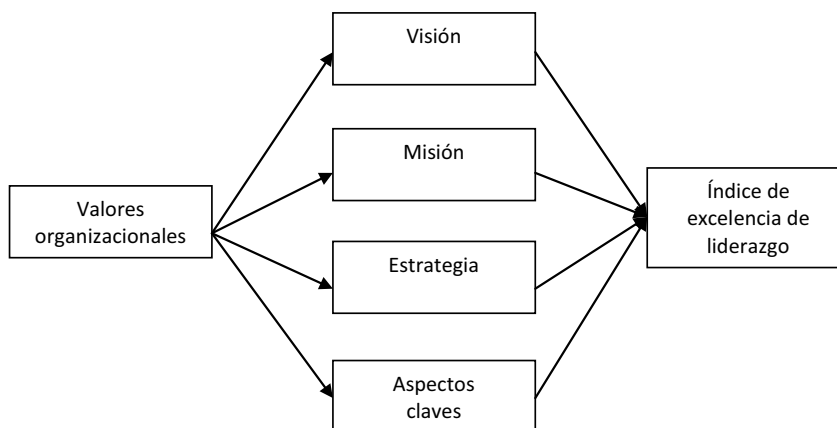


Figura 15 Modelo de excelencia en liderazgo. Fuente: Kanji (2008)

Hai Chin y An Lin Yu (2009) estudiaron la relación entre el liderazgo transformador y la calidad encontrando evidencia a favor; mucho más que para el liderazgo transaccional para líderes taiwaneses en un sector de alta tecnología.

Larsson y Vinberg (2010) han enfatizado el rol del líder en la creación de organizaciones exitosas en un estudio orientado a la efectividad, productividad, calidad, salud y satisfacción del trabajo. Como parte de los comportamientos que favorecen el éxito de los líderes y sus organizaciones encontraron que los líderes deben tener una perspectiva holística; una infraestructura de comunicación e información; amplia autoridad y responsabilidad a sus subordinados en cuanto a servicio al cliente; reconocer la valía de la salud de los empleados; estar visibles para sus empleados tanto en diálogos informales y formales y realizar análisis de sus prácticas de liderazgo. Recomendaron estudiar más a detalle la relación entre el liderazgo y el desempeño de la calidad. Mayer Bardes y Piccolo (2008) estudiaron esa relación de satisfacción del trabajo pero con un liderazgo de “servicio” encontrando una relación positiva.

4.4 Organización competente en el contexto de la calidad

La implantación de un modelo de gestión de la calidad requiere que la organización tenga ciertas características que lo faciliten. Basados en su modelo de competencias directivas, Cardona y García Lombardía (2009, 19: 25) hacen referencia a la necesidad de crear una organización competente (dirección por objetivos y competencias) dejando atrás la organización jerárquica (dirección por tareas) y la organización profesional (dirección por objetivos).

En la organización jerárquica (dirección por tareas) el aspecto rector es el “qué hay que hacer” y gira alrededor del puesto de trabajo. El subordinado es meramente “reactivo” recibe y ejecuta órdenes, hace sólo lo que el contrato le indica, las personas se asignan a puestos, tienen estructuras rígidas y jerarquizadas con estrictos sistemas de control.

Por otra parte, en la organización profesional (dirección por objetivos), se comienza a buscar una disminución de los niveles organizativos, facilitando los procesos con miras a una “mayor flexibilidad”, impulsando la delegación o “*empowerment*” (dar poder a los empleados), entre otros.

En cambio en la organización competente (dirección por competencias) no existe una subordinación como anteriormente se manejaba en la organización jerárquica. El empleado “conoce los objetivos y entiende el para qué del final de su trabajo”, tampoco es un profesional “*free lance*”, en pos de objetivos, si no que es parte de un equipo con una misión clara. Es cooperador para la necesidades del grupo y se asegura que la motivación del empleado sea extrínseca (salario), intrínseca (desarrollo

profesional) y trascendente (satisfacción por contribuir a los objetivos de la empresa). Además, debe cubrir necesidades de acuerdo a lo específico de cada momento, es más completo, el desempeño del empleado es más completo ver figura 16.

Es importante recalcar que esta postura de cambiar una “orientación jerárquica” o “por objetivos” a una “competente” es un proceso que puede acoplarse con cualquier modelo o sistema de calidad que se quiera implementar en una organización. Sobre todo por el cambio organizacional que implica la implantación de los mismos.

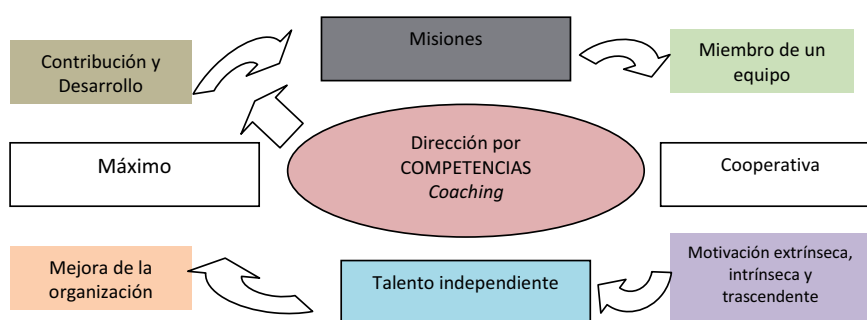


Figura 16 Organización competente. Fuente: Cardona y García Lombardía (2009:25)

Este modelo de organización competente de Cardona y Lombardía (2009) es compatible y similar a la propuesta del modelo EFQM de excelencia 2010. Como puede verse en las figuras 16 y 17 donde los tonos semejantes muestran similitudes en los modelos EFQM y el de dirección por competencias.

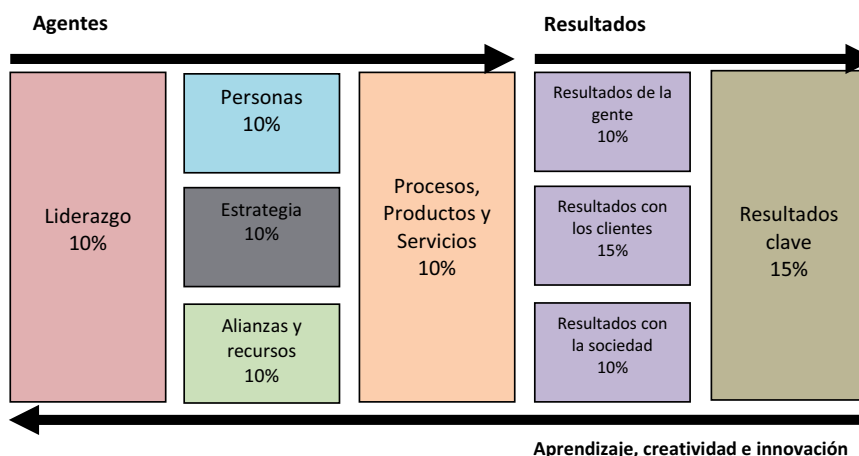


Figura 17 Modelo de excelencia EFQM 2010. Fuente: EFQM (2010d)

4.5 Relación entre los modelos de excelencia EFQM 2010 y el de liderazgo por competencias

Esta investigación considera que existen indicios de que en lo general los modelos EFQM 2010 y el de organización competente coinciden en ciertos aspectos conceptuales como ya se mencionó anteriormente. Ahora se realizará una comparativa conceptual entre el criterio de liderazgo del EFQM con las diferentes categorías de competencias directivas de liderazgo que maneja Cardona. El cuadro 25 presenta las definiciones conceptuales del criterio de “liderazgo” y la general de “competencias directivas” y las cuatro categorías de competencias directivas de liderazgo “de negocio”, “interpersonales”, “personales externas” y “personales internas”.

Cuadro 25 Comparación entre el criterio 1 liderazgo y las categorías de competencias directivas. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d) y Cardona y García Lombardía (2009)

Modelo EFQM de Excelencia 2010	Modelo de competencias de liderazgo
<p>Criterio 1 Liderazgo Analiza la forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica</p>	<p>Competencias directivas del liderazgo. Comportamientos observables y habituales y conducen al éxito en una función o tarea.</p> <p>C1 De negocio (estratégicas): visión de negocio, gestión del recurso, orientación al cliente, <i>networking</i> y negociación.</p> <p>C2 Interpersonales (intra-técnicas): comunicación, gestión de conflictos, delegación, <i>coaching</i>, trabajo en equipo y carisma.</p> <p>C3 Personales externas (proactividad + gestión personal): la primera incluye iniciativa, optimismo, ambición y la segunda, gestión del tiempo, gestión de la información y gestión de stress.</p> <p>C4 Personales internas (mejora personal + autogobierno+ integridad): la primera incluye autocrítica, autoconocimiento y aprendizaje, la segunda, toma de decisiones, autocontrol y equilibrio emocional y finalmente integridad.</p>

Continuando lo anterior encontró que conceptualmente seis de las competencias específicas de liderazgo que maneja Cardona pudieran incluirse en los requerimientos de los cinco subcriterios de liderazgo. Por lo que a continuación se comparan las definiciones de cada uno de los cinco subcriterios y subtemas del criterio de liderazgo y la definición que hace Cardona de las seis competencias directivas de liderazgo que más se relacionan.

El cuadro 26 presenta la comparativa entre el primer subcriterio 1a “desarrollo de misión, visión, valores, ética y modelo rol” y la competencia de “visión de negocio”. Este aspecto ético del modelo ha sido abordado como una importante aportación del modelo (Van Marrewijk y Hardjono, 2003).

Cuadro 26 Comparación entre el subcriterio 1a Desarrollo de misión, visión, valores, éticas y modelo rol y la competencia visión de negocio. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d) y Cardona y García Lombardía (2009)

<p>Subcriterio 1a Desarrollan la misión, visión, valores y ética y actúan como un modelo rol.</p>	<p>Visión de negocio Capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.</p>
<p>Subtemas 1a</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecen y realizan una clara comunicación y enfoque estratégico; unen a sus personas en compartir y lograr los objetivos y propósitos principales. -Aseguran el futuro de la organización definiendo y comunicando un propósito principal que provee las bases para su visión general, valores, éticas y comportamiento corporativo. - Es líder en los valores de la organización y es modelo para la integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente. -Fomentan el desarrollo organizacional a través del comportamiento de valores, responsabilidad, ética y una cultura de confianza y apertura. -Aseguran a su gente actos con integridad y adoptan los estándares más altos de su comportamiento. -Desarrollan una cultura de liderazgo compartido para la organización, revisan y mejoran la efectividad del comportamiento de liderazgo del personal. 	<p>Comportamientos característicos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sabe cuáles son los objetivos y prioridades de su organización. -Conoce las tendencias y prácticas del mercado relevantes para su negocio. -Es consciente del posicionamiento de su empresa en el sector. -Conoce los puntos fuertes de su empresa y de la competencia. -Analiza el entorno para aprovechar las oportunidades y detectar los peligros que afectan a su negocio. -Se anticipa a la evolución de los acontecimientos en un horizonte de tres a cinco años.

Continuando con dicha comparativa en el cuadro 27 enseñan el análisis entre subcriterio 1b “dirección del mejoramiento gerencial y desempeño organizacional” y la competencia de “gestión de recursos” con analogías de contenido.

Cuadro 27 Comparación entre el subcriterio 1b Dirección del mejoramiento gerencial y desempeño organizacional y la competencia gestión de recursos. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d) y Cardona y García Lombardía (2009)

<p>Subcriterio 1b Definen, monitorean, revisan y dirigen el mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño.</p>	<p>Gestión de recursos Capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener resultados deseados</p>
<p>Subtemas 1b</p> <ul style="list-style-type: none"> -Usan un conjunto balanceado de resultados para revisar su progreso, proveyendo la lista de prioridades de corto y largo plazo para las partes interesadas clave con relaciones de “causas y efectos” claramente definidas. -Desarrollan y mejoran el sistema de gestión de la organización, incluyendo la evaluación del conjunto de resultados para mejorar el futuro desempeño y proveer beneficios sustentables para las partes interesadas. -Basan las decisiones en información confiable en cuanto a los hechos y el uso de todo el conocimiento disponible para interpretar el desempeño presente y futuro de los procesos relevantes. -Es transparente y responsable para las partes interesadas y la sociedad en conjunto por su desempeño y por apoyar activamente el deseo de ir más allá del cumplimiento regulatorio. -Desarrollan altos niveles de confianza de las partes interesadas a través del aseguramiento de que los riesgos son identificados y apropiadamente manejados dentro de todos los procesos. -Comprenden y desarrollan las capacidades ocultas de la organización. 	<p>Comportamientos característicos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conoce los objetivos y analiza cuál es el modo más eficiente de alcanzarlos. -Evalúa el impacto de sus acciones en los resultados económicos de la empresa. -Tiene en cuenta el coste de oportunidad de los recursos que compromete. -Toma decisiones y compromete recursos teniendo en cuenta su rentabilidad. -Realiza un seguimiento de la productividad real de los recursos empleados y controla las desviaciones. -Aprovecha y valora todo tipo de recursos: económicos, materiales, tiempo, etc.

Posteriormente el cuadro 28 presenta la comparación entre el subcriterio 1c “partes interesadas externas” y las competencias “orientación al cliente” y “networking”; conceptos que son parecidos.

Cuadro 28 Comparación entre el subcriterio 1c Partes interesadas externas y las competencias orientación al cliente y network. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d) y Cardona y García Lombardía (2009)

<p>Subcriterio 1c Se relaciona con las partes interesadas externas.</p>	<p>Orientación al cliente Capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.</p> <p>Networking Capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector</p>
<p>Subtemas 1c -Identifica a sus diferentes grupos de partes interesadas externas y desarrollan los acercamientos para entender, anticipar y responder a sus diferentes necesidades y expectativas. -Establecen acercamientos para unir socios, clientes y sociedades en generar ideas e innovación. -Usan la innovación, la reputación organizacional, su imagen para atraer nuevos clientes, socios y talentos. -Identifican sociedades estratégicas y operacionales basadas en las necesidades organizacionales y estratégicas, de acuerdo a las fortalezas y capacidades. -Aseguran la transparencia para el reporte a las partes interesadas, etc.</p>	<p>Comportamientos característicos de orientación al cliente -Emprende acciones para aumentar su base de clientes. -Responde con prontitud a las demandas y sugerencias de sus clientes. -Pone en práctica las medidas necesarias para descubrir las necesidades y expectativas de sus clientes. -Crea ofertas para sus clientes que generan valor añadido y actúa pensando en las necesidades reales de sus clientes. -Establece y mantiene relaciones efectivas con sus clientes y sabe ganarse su respeto y confianza.</p> <p>Comportamientos característicos de Networking -Mantiene contacto con diversas instituciones para ampliar su esfera de influencia -Tiene un círculo de amigos influyentes con quienes comparte informaciones y contactos y sabe cómo obtener apoyos entre sus contactos. -Busca relacionarse de manera informal con personas clave de su entorno profesional. -Comprende las relaciones clave y los ámbitos sociales relevantes tanto dentro como fuera de la empresa, etc.</p>

El cuadro 29 exhibe la comparativa entre el subcriterio 1d “cultura de excelencia” y la competencia “carisma” donde hay semejanzas.

Cuadro 29 Comparación entre el subcriterio 1d Cultura de excelencia y la competencia carisma. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d) y Cardona y García Lombardía (2009)

<p>Subcriterio 1d Refuerzan una cultura de excelencia con la organización de las personas.</p>	<p>Carisma Capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.</p>
<p>Subtemas 1d - Inspiran a las personas a crear una cultura de involucramiento, de identidad, dar poder al empleado (<i>empowerment</i>), desarrollo empresarial, mejoramiento y responsabilidad en todos los niveles. -Promueven una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevas formas de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo organizacional. -Aseguran que las personas puedan contribuir para su éxito personal y el de la organización al utilizar todo su potencial en un espíritu de verdadera sociedad. -Promueven e impulsan oportunidades iguales y la diversidad.</p>	<p>Comportamientos característicos -Anima e ilusiona a su gente, destacando los aspectos positivos y motivantes de los problemas. -Fomenta el sentido de responsabilidad y profesionalidad en el trabajo. -Va por delante a la hora de poner esfuerzos por sacar delante de la misión encomendada. -Basa la relación con sus colaboradores en la confianza. -Exige cuidar los detalles con autoridad basada en su prestigio y ejemplaridad. -Ayuda a sus colaboradores a comprender el valor y el sentido de su trabajo.</p>

Finalmente, el cuadro 30 contiene la comparación entre el subcriterio 1e “organización flexible” y la competencia “iniciativa”. Ambos conceptos se refieren a aspectos relacionados y al manejo del cambio.

Cuadro 30 Comparación entre el subcriterio 1e Organización flexible y la competencia iniciativa. Fuente: elaboración propia a partir de EFQM (2010d) y Cardona y García Lombardía (2009)

<p>Subcriterio 1e Garantiza que la organización es flexible y maneja el cambio efectivamente.</p>	<p>Iniciativa Capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal Iniciativa creativa (competencia clave) Capacidad de introducir por primera vez algo</p>
<p>Subtemas 1e -Comprenden los conductores externos e internos del cambio organizacional. -Demuestran su habilidad para hacer decisiones trascendentes y en tiempo, basadas en la información disponible, experiencia previa y consideración del impacto de sus decisiones. -Son flexibles, revisan, adaptan y realinean la dirección de la organización cuando necesario, inspirando confianza en todos los tiempos. -Involucran y buscan el compromiso de todas las partes interesadas relevantes por sus contribuciones para el éxito sustentable de la organización y cualquier cambio necesario para asegurar este éxito. -Demuestran su habilidad para mantener ventajas sustentables a través de su habilidad para aprender y responder rápidamente con las nuevas formas de trabajar. -Asignan recursos para proveer a las necesidades de largo plazo en lugar de sólo utilidades de corto plazo donde es relevante, para llegar a ser y seguir siendo competitivo.</p>	<p>Comportamientos característicos de iniciativa -Promueve mejoras en su departamento. -Participa activamente en la generación de nuevas ideas en su trabajo. -Analiza los problemas desde nuevos puntos de vista. -Supera las resistencias al cambio de los demás con energía y sin desalentarse. -Actúa con independencia dentro de su campo de actuación, sin necesidad de consultar cada paso. -Es capaz de asumir nuevos retos.</p>

4.5.1 Desarrollo de competencias de liderazgo de los dos enfoques y la calidad.

Adicionalmente Cardona y García Lombardía (2009) establecieron una relación entre los parámetros de la calidad de una organización, los talentos y las competencias para lograr el éxito, ver cuadro 31.

Cuadro 31 Factores para el éxito de las dimensiones. Fuente: Cardona y García Lombardía (2009: 40)

Parámetros	Talentos del directivo	Competencias directivas
Eficacia	Estratégico	De Negocio
Atractividad	Ejecutivo	Interpersonales
Unidad	De Liderazgo personal	Personales

El equilibrio entre estos nueve aspectos es lo que podría orientar a una organización a la calidad junto con el equilibrio de las tres competencias directivas de liderazgo que como ya se mencionó conducen al éxito de la función del líder.

Es importante señalar que Cardona y Wilkinson (2009) identificaron diez características claves de las veinticinco que forman su modelo para crecer como líder: iniciativa creativa, toma de decisiones, comunicación, *empowerment* (combinación de delegación y coaching de antes), orientación al cliente, integridad, trabajo en equipo, resiliencia (antes cambio-aprendizaje), gestión del tiempo y gestión de conflictos. Características que parecen fundamentales en cualquier proceso de calidad que se emprenda.

Cardona y García Lombardía (2009: 147) manifiestan que este desarrollo de competencias de liderazgo necesita un mínimo de liderazgo personal. El cual se refiere a la capacidad para guiar la propia vida con base en ciertos principios coherentes para lograr una felicidad interior e intensa. Aquí es donde recomiendan el establecimiento de una misión personal con una orientación “positiva”, es decir, no tener fines “perversos” por ejemplo las guerras. Este es uno aspecto moral que maneja. Para lograrlo, la persona demanda “virtudes cardinales” como la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. Así como buscar desarrollar la autoestima a través de replanteamientos, estrategias, ejemplos, etc.

En el modelo de Cardona es muy importante identificar el nivel de las competencias que un líder posee ya que se pueden desarrollar. Para lo cual, recomiendan diversas prácticas desde el autoconocimiento, la autoestima, la autocrítica, los rasgos de personalidad, entre otros. La figura 18 representa cómo es la determinación de las competencias y su desarrollo. Explica el proceso de cuando no se tiene una competencia determinada hasta que se adquiere y se vuelve un hábito pasando por diferentes etapas de inconsciencia y consciencia.

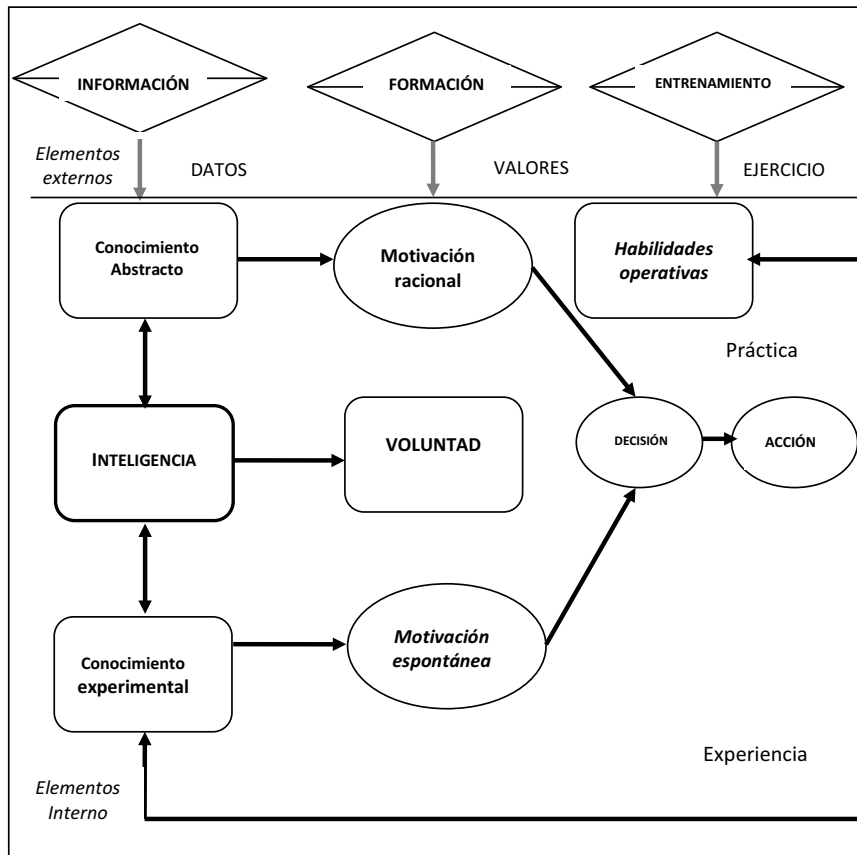


Figura 18 Modelo de desarrollo de competencias. Fuente: Cardona y García Lombardía (2009: 125).

4.6 Modelo integrador para el análisis de las competencias directivas del liderazgo y modelo EFQM 2010 e hipótesis de investigación

Hasta ahora en este capítulo se ha abordado aspectos como los conceptos de liderazgo en los modelos de calidad; la relación entre el liderazgo y la calidad; la relación entre las teorías de liderazgo y los modelos de calidad; las características de una organización competente dentro de un marco de la calidad y la relación entre el modelo de excelencia EFQM 2010 y el de competencias directivas de liderazgo de Pablo Cardona. Es momento de conocer el modelo integrador propuesto y las hipótesis de la presente investigación en donde se busca identificar la relación entre las siguientes tres variables: el criterio del liderazgo del EFQM, las competencias directivas de liderazgo y el criterio de resultados clave del EFQM.

Como ya se ha citado se ha estudiado poco la relación entre el liderazgo y calidad a pesar de que se considera debería haber una relación estrecha dado que cualquier proceso de calidad requiere de un liderazgo fuerte y comprometido. Además como consecuencia de los procesos de calidad podrían suponerse mejores resultados. Estas razones originaron el interés de la presente investigación en conocer si existe una relación entre esas variables y si esto tiene alguna incidencia en los resultados de la organización y en el contexto de un sector tan importante como es el turístico como se verá más adelante.

Algunos autores como Yeng, Cheng y Lai (2005) han relacionado la gestión de calidad a los resultados, pero en el enfoque del desempeño organizacional. Heras Saizarbitoria (2006) estudió esta relación entre calidad y los resultados, pero desde la perspectiva *delphi*. Wu y Tsui (2010) encontraron evidencia a favor del liderazgo grupal con la eficiencia colectiva grupal.

Por otro lado, poco se ha utilizado el modelo EFQM en el turismo, Woods (2003) lo propuso como una buena herramienta para la calidad turística. El modelo EFQM refleja cuestiones de competencias esenciales, recursos gerenciales, recursos capitales organizacionales, capacidades posicionales y capacidades culturales. También se ha referido que el modelo EFQM mide las capacidades gerenciales de la empresa (Castresana y Fernández-Ortiz, 2005).

En esta investigación, la primera variable de estudio es el liderazgo desde la perspectiva del modelo de excelencia EFQM 2010. El criterio de liderazgo del modelo de excelencia EFQM 2010 lo describe como delimitar el futuro y hacerlo que pase, en donde el líder tiene un rol modelo por sus valores y ética y es inspirador de confianza todo el tiempo (EFQM, 2010d). El líder es flexible, permitiendo a la organización anticipación y reacción a tiempo para asegurar el éxito en curso de la organización y está dividido en cinco subcriterios:

- El primer subcriterio (1a) es como el líder “desarrolla la misión, visión, valores y éticas y actúa como un modelo rol” (misión, visión, valores, éticas y modelo rol, para esta investigación).
- El segundo subcriterio (1b) es “definir, monitorear, revisar y dirigir el mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño” (dirección del mejoramiento gerencial y desempeño organizacional, para esta investigación).
- El tercer subcriterio (1c) es cómo el líder “se relaciona con las partes interesadas externas (partes interesadas externas, para esta investigación).
- El subcriterio cuarto (1d) es “reforzar una cultura de excelencia con la organización de las personas” (cultura de excelencia con las personas, para esta investigación).
- El quinto subcriterio (1e) es que el líder “garantiza que la organización sea flexible y maneje el cambio efectivamente” (organización flexible y manejo efectivo, para esta investigación).

La segunda variable de investigación son las competencias directivas de liderazgo del modelo de Pablo Cardona (competencias directivas para esta investigación) (Cardona y García Lombardía, 2009) las cuales abarcan tres categorías de competencias de liderazgo como ya se mencionó en el capítulo 3.

Se recuerda que las de negocio (estratégicas)¹ (C1) son las “dirigidas al logro de un valor económico para la empresa”. Las interpersonales (intratégicas)² (C2) “dirigidas

¹ El nombre de las competencias entre paréntesis es de Lara García (estratégicas, intratégicas y personales) (2005:180), así como del instrumento que se utilizó en esta investigación como se verá en el capítulo 6 de Metodología. Señalando que difieren en nombre de la Cardona (de negocio, interpersonales y personales) por necesidades de su investigación, pero en concepto son iguales.

al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo". Las personales en lo general son las "dirigidas a desarrollar la confianza y la identificación de los colaboradores con las misión de la empresa", pero divididas en dos rubros. Las personales externas (proactividad y gestión personal)³ (C3) que son "aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos" y las personales internas (mejora personal, autogobierno e integridad)⁴ (C4) que son "aspectos más íntimos de la persona".

Parece que estas competencias no son indiferentes al sector turístico contexto de esta investigación, Martín (2009) los ha llamado funciones directivas en el sector turístico (roles interpersonales, informativos y de decisión). Según el modelo que esta investigación propone, las competencias de Cardona parecieran estar relacionadas con el primer criterio "liderazgo" del EFQM y los subcriterios de éstos.

La tercera variable de estudio son los resultados clave desde la perspectiva del modelo de excelencia EFQM 2010. Las competencias de liderazgo y los subcriterios de liderazgo del EFQM pueden estar relacionados con el noveno criterio de "resultados clave" del EFQM 2010. Están claramente integrados con el "intento estratégico" y también hacen énfasis en la definición y campos de medidas en los cuales una organización puede enfocarse.

El noveno criterio del EFQM "resultados clave" está dividido en dos subcriterios "resultados estratégicos clave" e "indicadores de desempeño clave". El subcriterio "resultados estratégicos clave" (9a) es el "enfoque entre lo que se ha logrado comparado con lo establecido en la estrategia". Los "indicadores de desempeño clave" (9b) son "el enfoque en indicadores principales usados para predecir los resultados estratégicos".

El subcriterio "resultados estratégicos clave" está dividido en los temas "resultados económicos" y "resultados no económicos". El subcriterio "indicadores de desempeño clave" (9b) está dividido en los temas "indicadores económicos y financieros" y "indicadores no financieros".

² Idem

³ Proactividad y gestión personal es la clasificación de competencias personales externas que el propio Cardona utiliza para sus competencias externas (Cardona y García Lombardía, 2009:46).

⁴ Mejora personal, autogobierno e integridad es la clasificación de competencias personales internas que el propio Cardona utiliza para sus competencias internas (Idem)

El tema “resultados económicos” del subcriterio “resultados estratégico clave” encierra:

- Datos de carácter general o del mercado (ventas, precio de la acción, dividendos, etc).
- Rentabilidad (márgenes brutos, beneficios por acción, beneficios antes de intereses e impuestos, margen de explotación).
- Información relativa a inversiones y activos (rentabilidad del capital invertido, rentabilidad de los activos netos, rentabilidad del capital empleado, etc).
- Gestión y control del presupuesto (resultados con relación a los de la organización o unidad).

El tema “resultados no económicos” del subcriterio “resultados estratégicos clave” contiene:

- Cuota de mercado.
- Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.
- Índices de éxito.
- Volúmenes.
- Rendimiento de los procesos.

El tema “indicadores económicos y financieros” del subcriterio “indicadores de desempeño clave” incluye:

- Tesorería.
- Depreciación.
- Costes de mantenimiento.
- Costes de los proyectos.
- Calificación crediticia.

El tema “indicadores no financieros” del subcriterio “indicadores de desempeño claves” contiene:

- Procesos (rendimiento, evaluaciones, innovaciones, duración de los ciclos).
- Recursos externos, incluidas las alianzas (rendimiento de los proveedores, precios de los proveedores, número y valor añadido de las alianzas, número y valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los socios).
- Edificios, equipos y materiales (índices de defectos, rotación de inventarios de uso).
- Tecnología (ritmo de innovación y conocimiento, accesibilidad, integridad valor del capital intelectual).

4.6.1 Modelo propuesto e hipótesis de investigación

Con base en todo lo anterior se infiere que si el líder está al tanto de sus competencias pueden estar relacionadas con la utilización de los principios de excelencia del criterio de liderazgo del modelo europeo, ver figura 19.

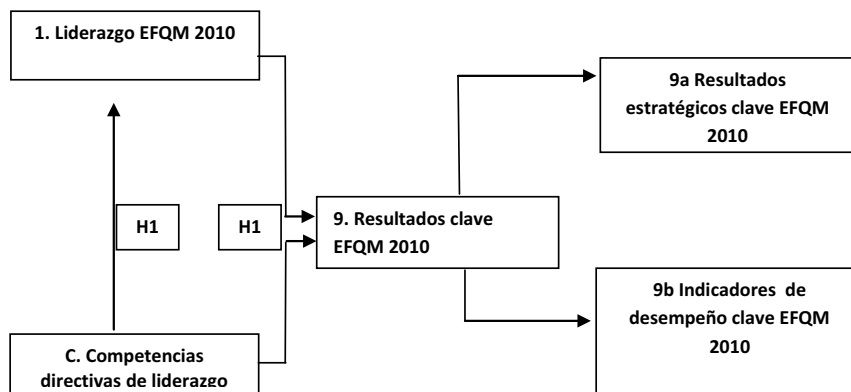


Figura 19 Modelo inicial. Fuente: elaboración propia

Por lo que se desprende la primera hipótesis con la finalidad de identificar esa relación. Cabe señalar que esta primera hipótesis es genérica, ya que más adelante se presentan hipótesis más específicas, ver figura 19.

H1a El grado en que un líder está concientizado con las "competencias directivas" está positivamente relacionado con el uso de los principios de excelencia del criterio de "liderazgo" del EFQM 2010.

La segunda hipótesis analiza como estos dos factores están relacionados con los resultados clave de la organización, igualmente de manera más genérica. Supone que si tiene una aplicación, esto debería incidir positivamente en la obtención de “resultados clave” de la organización, ver figuras 19 y 20.

H1b El grado de uso de principios de excelencia del criterio de “liderazgo” del EFQM 2010 y de las “competencias directivas” por parte del líder se relaciona positivamente con el criterio de “resultados clave” de la organización del EFQM 2010.

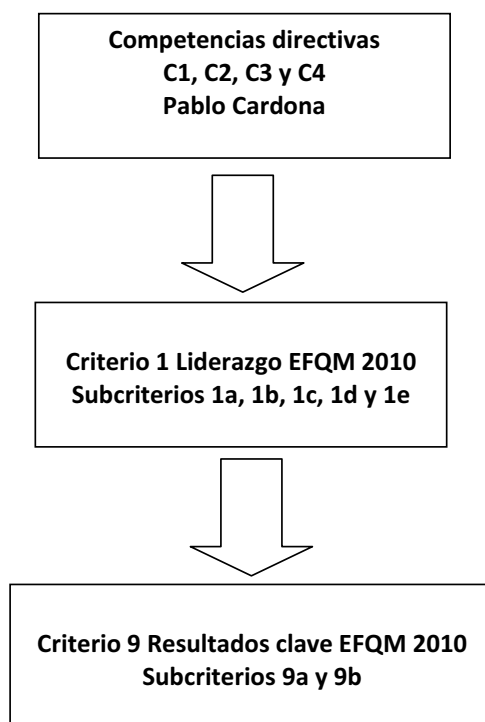


Figura 20 Modelo simplificado propuesto. Fuente: elaboración propia

Con base en lo anterior y en las categrías de las competencias directivas y los subcriterios de los criterios de liderazgo y resultados clave del EFQM 2010 se puede profundizar en hipótesis más específicas; ya que se identificaron posibles relaciones entre ellas derivado de sus definiciones conceptuales.

Por lo que se infieren las relaciones propuestas en la figura 21 que presenta el modelo detallado de esta investigación. Entre los cuatro grupos de competencias directivas (C1, C2, C3 y C4) y los cinco subcriterios del criterio liderazgo del EFQM (1a,

1b, 1c, 1d y 1e) y con el criterio de resultados clave del EFQM y sus dos subcriterios (9a y 9b).

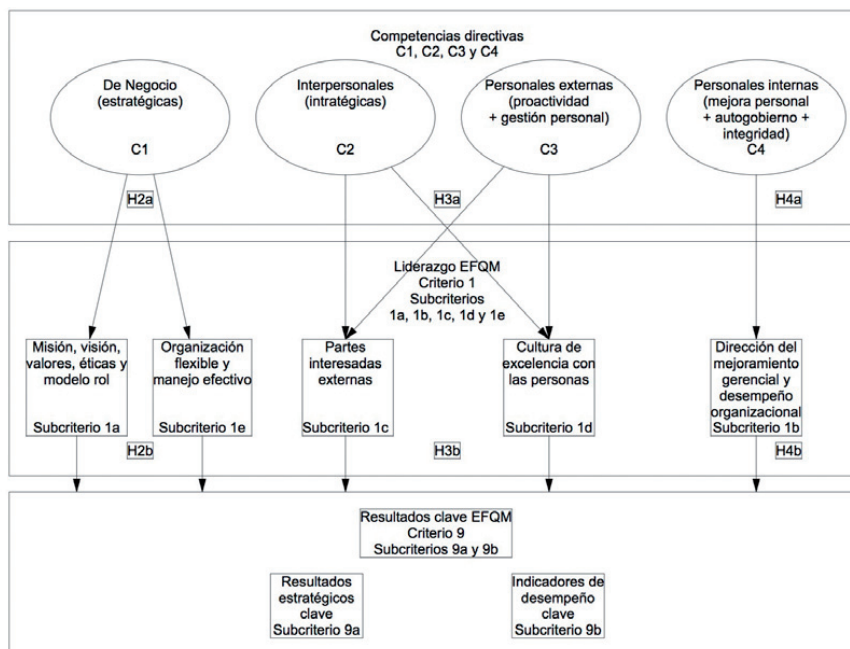


Figura 21 Modelo ampliado. Fuente: elaboración propia

A continuación se desglosará el modelo en tres partes para presentar las hipótesis más detalladamente y con representaciones gráficas. Para la primera parte, recordemos que las competencias de negocio (estratégicas, C1) buscan el logro económico, por eso creemos que están relacionados con dos subcriterios de liderazgo del EFQM. Inicialmente con el subcriterio misión, visión, valores, éticas y modelo rol (1a) y en segundo con el de una organización flexible y manejo efectivo (1e).

Debido a los conceptos de planeación del subcriterio (1a) de misión como guía de la organización en la búsqueda de resultados de todos los tipos, incluidos los económicos deberían tener una relación significativa con la competencia de negocio (estratégicas, C1) y su búsqueda de logros económicos.

El subcriterio de organización flexible y manejo efectivo (1e) por su compromiso ante todas las partes externas interesadas de mantener ventajas y la búsqueda de utilidades a largo plazo y mantenerse competitivos también debería estar relacionado con las competencias de negocio (estratégicas, C1) y su búsqueda de valor económico.

Con ello enunciamos la tercera hipótesis del siguiente modo, ver figura 22:

H2a El grado en que un líder tiene competencias “de negocio” (estratégicas) (C1) está positivamente relacionado con el uso de los subcriterios del criterio de Liderazgo EFQM 2010 en la “misión, valores, éticas y modelo rol” (subcriterio 1a) y con “una organización, flexible y manejo efectivo” (subcriterio 1e).

Derivado de lo anterior, una misión adecuada y un manejo del cambio efectivo tendrían como resultado un mejor valor económico y con incidencia en los resultados clave de la organización y sus diferentes subcriterios (9a y 9b). Por lo cual esto deriva la cuarta hipótesis, ver figura 22:

H2b El grado de uso de las competencias “de negocio” (estratégicas) (C1) y los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 en “la misión, valores, éticas y modelo rol” (subcriterio 1a) y de “una organización, flexible y manejo efectivo por parte del líder” (subcriterio 1e) están positivamente relacionados con el criterio de “resultados clave” del EFQM 2010.

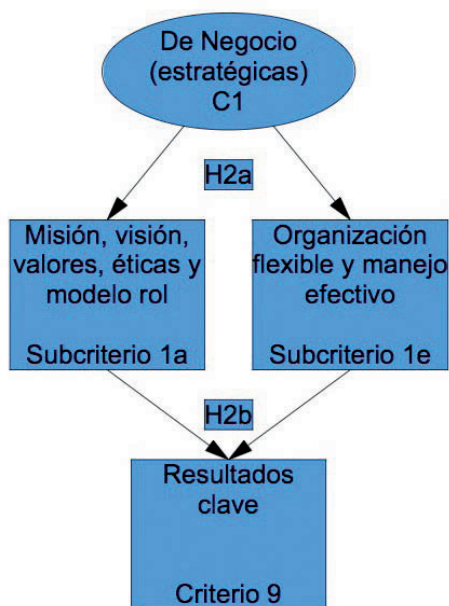


Figura 22 Competencias de negocio (estratégicas), liderazgo EFQM (subcriterio 1a y 1b) y resultados clave EFQM (criterio 9). Fuente: elaboración propia

Para continuar con el modelo es necesario hacer algunas consideraciones en primera instancia es importante recordar que las competencias interpersonales (intratégicas, C2) son las que describen la relación del líder con otras personas.

En segunda instancia se debe recordar que las competencias personales externas (proactividad + gestión personal, C3) se refieren al desarrollo de los colaboradores y a la respuesta personal a estímulos externos.

En tercer punto hay que referir que los subcriterios de partes interesadas externas (1c) incluye la relación con socios, clientes, sociedad, etc. y el de cultura de excelencia de organización de las personas (1d) contiene la cultura de desarrollo, iniciativa, oportunidades, etc. para las personas por ello.

Por lo que se puede formular la quinta hipótesis, derivado de la relación entre estas variables, ver figura 23:

H3a El grado en que un líder tiene competencias “interpersonales” (intratégicas) (C2) y “personales externas” (proactividad + gestión personal) están positivamente relacionados con el uso de los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 para las “partes interesadas externas” (subcriterio 1c) y “una cultura de excelencia con las personas” (subcriterio 1d).

Con base en lo antepuesto podemos apreciar la sexta hipótesis en donde pretendemos constatar el efecto de las competencias interpersonales (intratégicas, C2) y las personales externas (proactividad y gestión personal, C3) en los subcriterios partes interesadas externas (1c) y la cultura de excelencia con las personas (1d). Así como su relación con el criterio de resultados clave (9a y 9b) y sus conceptos. Por lo que se propone la sexta hipótesis ver figura 23:

H3b El grado de uso de las competencias “interpersonales” (intratégicas, C2) y de “personales externas” (proactividad y gestión personal) (C3) y el uso de los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 para las “partes interesadas externas” (subcriterio 1c) y una “cultura de excelencia con las personas” (subcriterio 1d) por parte del líder están positivamente relacionados con el criterio de “resultados clave” del EFQM 2010.

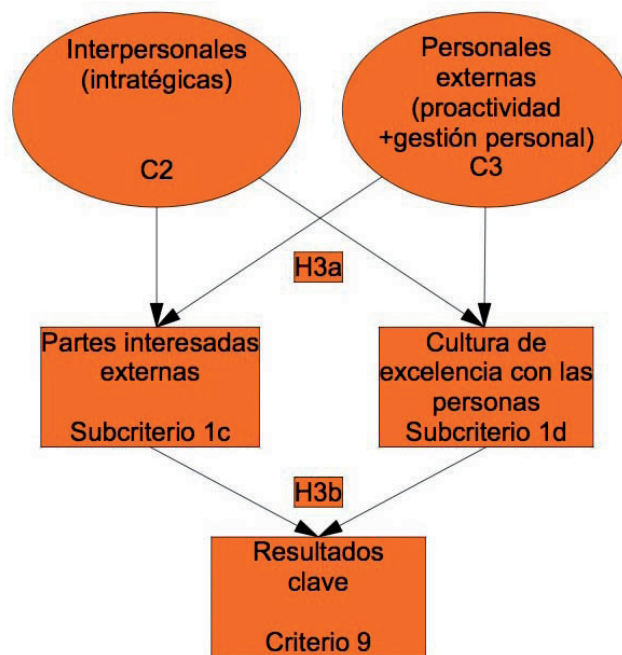


Figura 23 Competencias interpersonales (intratégicas) y personales externas (proactividad y gestión personal) y liderazgo EFQM (subcriterios 1c y 1d) y resultados clave EFQM (criterio 9).
Fuente: elaboración propia

Finalmente, se presenta la última parte del modelo, es importante recordar que las competencias “personales internas” (mejora personal, autogobierno e integridad, C4) son los aspectos más íntimos de las personas.

El subcriterio de dirección del mejoramiento gerencial y desempeño organización (1b) describe como el líder mejora el sistema de gestión, hace un adecuado seguimiento, toma decisiones, entre otros. Por lo que se infiere una relación que se muestra en la figura 24 y deriva en la séptima hipótesis:

H4a El grado en que un líder tiene competencias “personales internas” (mejora personal, autogobierno e integridad) (C4) está positivamente relacionado con el uso del subcriterio de Liderazgo del EFQM 2010 para la “definición, monitoreo, revisión y dirección del mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño” (subcriterio 1b).

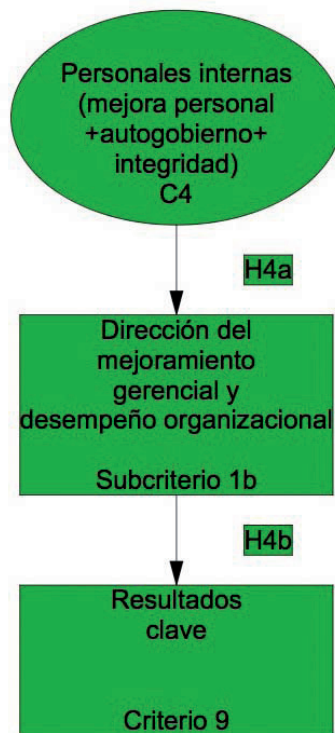


Figura 24 Competencias personales internas (mejora personal, autogobierno e integridad) y liderazgo EFQM (criterio 2) y resultados clave EFQM (criterio 9). Fuente: elaboración propia.

Derivado de la anterior, también se infiere que ambos conceptos podrían tener una relación con el criterio “resultados clave” de la organización y sus diferentes conceptos (9a y 9b), lo que permite presentar una última y octava hipótesis:

H4b *El grado de uso de las competencias “personales internas” (mejora personal, autogobierno e integridad) (C4) y el uso del subcriterio de Liderazgo del EFQM 2010, la “dirección del mejoramiento de la gerencia y desempeño de la organizacional” por parte del líder (subcriterio 1b) están positivamente relacionados con el criterio de “resultados clave” del EFQM 2010.*

Como se puede apreciar se han presentado las características metodológicas de la investigación sobre la relación entre los criterios de liderazgo y de resultados clave del EFQM 2010 y las competencias directivas de liderazgo de Pablo Cardona evidenciando su complementariedad. La figura 25 incluye el modelo completo con colores para identificar los tres bloques que lo componen y la numeración de cada hipótesis específica.

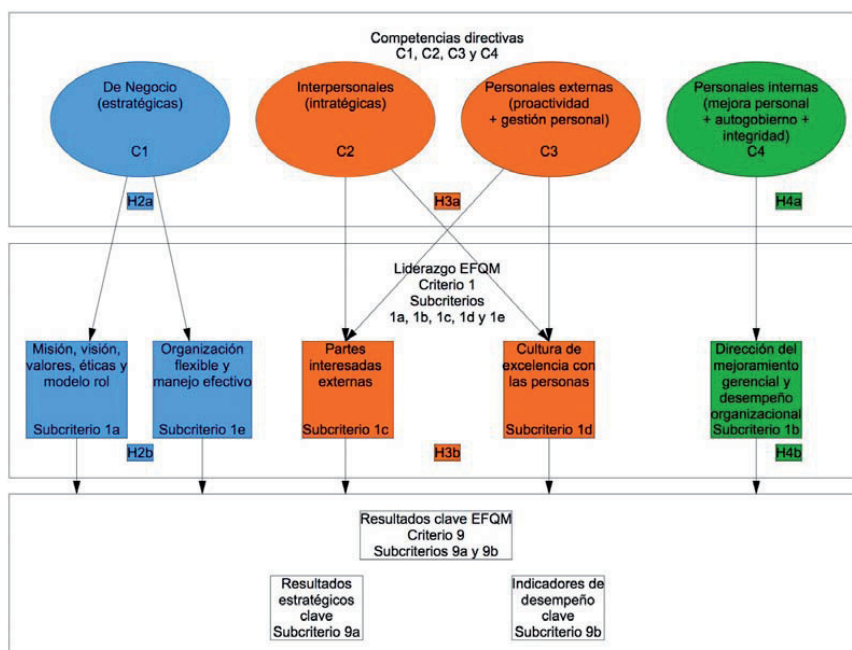


Figura 25 Modelo ampliado resaltado. Fuente: elaboración propia

Capítulo 5 El sector turístico, su relación con la calidad y como impulsor del desarrollo económico

5.1 Objetivos del capítulo

5.2 Justificación de la elección de este sector para los objetivos de la investigación

5.3 Calidad y excelencia en el sector turístico

5.4 Importancia del sector turístico a nivel mundial

5.5 El sector turístico en México. Aplicación al caso particular de Guanajuato

5.6 Impacto económico del sector turístico mexicano

5.7 El sector turístico en el Estado de Guanajuato

5.8 Importancia del sector turístico en la ciudad de Guanajuato

Capítulo 5 El sector turístico, su relación con la calidad y como impulsor del desarrollo económico

5.1 Objetivos del capítulo

Una vez que se ha presentado el proyecto en general, además de que se ha conocido el panorama de los modelos y sistemas de calidad y después del análisis de la teoría del liderazgo y la presentación del modelo propuesto por esta investigación en anteriores capítulos; es momento de presentar un análisis del contexto en que se desarrolló el trabajo de campo.

El objetivo del capítulo es tener una perspectiva general del sector turístico en que se desplegó la investigación empírica y ubicar su impacto en la economía de la ciudad de Guanajuato, del Estado de Guanajuato y de México. Adicionalmente se debe conocer la influencia de la calidad y excelencia del turismo con la finalidad de valorar sus principales aportaciones, ya que dado su impacto económico, sus niveles de calidad comienzan a ser cada vez más requeridos.

Este tema es muy amplio y con una veda gigantesca para la investigación, pues los estudios aún son incipientes como se verá en el presente capítulo. Por esta razón, la primera parte presenta la justificación de la elección del sector, un breve análisis de como se ha dado el desarrollo, la estrategia y calidad turística. Posteriormente se toca el tema de la calidad y evaluación de los servicios turísticos, después algunas de las investigaciones sobre calidad en turismo y el ejemplo del sistema de calidad en el sector turístico español. Por último, información de la relación entre el líder y el turismo desde su perspectiva de servicio.

En segundo término se presentan las principales estadísticas del sector turístico a nivel mundial, nacional (México), estatal (Guanajuato) y municipal (ciudad de Guanajuato) como contexto de donde se realizó el trabajo de campo. Incluye llegadas, ingresos, indicadores económicos y de hostelería.

Destaca, por ejemplo que a nivel mundial, el sector turístico no ha dejado de crecer en los últimos años y es un motor fundamental de la economía, tan sólo del periodo 1997 al 2007 duplicó sus ingresos (OMT, 2008). Igualmente para el sector mexicano donde sólo lo superan los ingresos petroleros y de remesas (Banco de México, 2011).

5.2 Justificación de la elección de este sector para los objetivos de la investigación

En cuanto a la justificación económica a nivel mundial el sector turístico, continúa creciendo y sólo tuvo un ligero retroceso durante la crisis mundial del 2009, aunque parece que ha pasado y en el año 2010, retomó la tendencia a la alza (OMT, 2010). A nivel nacional, el sector turístico de México ocupa más del 9% del total y también tiene más del 9.5% de los empleos formales (Data Tur, 2011). Además, tiene en el empleo casi el 7% del total y está dentro de los diez países más visitados del mundo (OMT, 2010b) y es el tercer lugar en ingresos para el país (Banco de México, 2011a).

A nivel nacional, el Estado de Guanajuato ocupa el séptimo lugar en hoteles y en ingresos turísticos. Teniendo en cuenta que México tiene lugares altamente turísticos, como el famoso Cancún por citar sólo uno, ello, da idea de la importancia de la infraestructura turística de Guanajuato. Además, el sector turístico del estado tiene el mayor número de empresas (23 mil) que representan el 15.5% ocupando el primer lugar a nivel nacional en número de empresas, cifra que está por encima de estados como Quintana Roo o Guerrero con nueve mil y once mil cada uno. Éstos son estados que tienen destinos mundialmente famosos como Cozumel o Cancún y Acapulco respectivamente (SDT, 2009).

El sector turístico de la ciudad de Guanajuato tiene más del 23 % de la economía y casi el 38% de los empleos de la ciudad. Sus empresas turísticas son casi el 29% del total de la ciudad lo que la convierte en un bastión de su economía local, teniendo además, casi el 20% de los hoteles de todo el estado (SDT, 2009). Es decir, sus aportaciones a la economía son fuertes, de hecho, un decrecimiento o incremento del sector tendría un impacto importante en la ciudad.

Por estas razones, la investigación se concentró en el sector turístico de la ciudad de Guanajuato. En todo caso, debe entenderse que tomar este sector como objeto de este estudio se hace como caso de aplicación y contraste del modelo de relación entre el liderazgo, las competencias y los resultados que se propone, más allá del valor y la relevancia del sector en sí mismo.

En este sentido, este proyecto está a conocer e identificar las principales características de los directivos y/o líderes del sector turístico con respecto al modelo de excelencia de la gestión de la calidad EFQM y sus competencias de liderazgo según el modelo de Cardona en la ciudad de Guanajuato mediante métodos y técnicas

cuantitativas, dada su importancia económica y aportaciones al turismo del estado y de México.

También se presentan conceptos sobre la calidad en el sector turístico y sobre todo información de como este aspecto cobra día con día más relevancia. Esfuerzos como el de este proyecto de investigación justifican su realización. Koc (2006) resaltó la imperante necesidad de enfocar esfuerzos hacia la calidad en el sector turístico.

La investigación en el sector turístico está en ciernes, pues existen pocos estudios; sobre todo en los temas de liderazgo, excelencia y resultados; de ahí la necesidad latente.

Se infiere que el modelo de competencias de liderazgo de Cardona podría ser una opción de desarrollo y capacitación para los empresarios del sector turístico de la ciudad de Guanajuato. Si el líder de una organización turística tiene resultados positivos en todos los aspectos de su organización (económicos, humanos o técnicos, por mencionar sólo algunos) puede tener un efecto de cascada. Primero en su organización y en segundo sobre el sector turístico de la ciudad de Guanajuato que puede crecer y tener un incremento de las llegadas de turistas y por ende tener mayores ingresos. No se debe olvidar que el modelo de competencias directivas de liderazgo en sí es flexible y busca que los ejecutivos desarrollen y adapten sus habilidades.

El conocimiento y aplicación de un modelo o sistema de calidad, siempre es beneficioso para cualquier organización y generalmente arroja resultados positivos. Por esta razón, el modelo europeo y sus conceptos que se utilizaron en esta investigación pueden o deberían ser una herramienta fundamental para el desarrollo de una organización que bien puede ser turística o no. Estas herramientas pueden utilizarse como modelo de calidad o en conjunto con el modelo de competencias de Cardona como propone nuestra hipótesis por parte de los líderes de cualquier sector. Parece que podrían tener efectos en el rendimiento general de la organización y del sector.

Como ya se mencionó el sector turístico ocupa casi el 38% de la economía de la ciudad de Guanajuato que tiene poco más de 175 mil habitantes. Una ciudad pequeña, pero con gran impacto turístico sobre todo nacional y regional, aunque con poco impacto internacional.

Dentro de este contexto, la población objeto de estudio serán los líderes (cuando se habla de líderes se refiere a directivos, gerentes generales y dueños

principalmente) del sector turístico de la ciudad de Guanajuato. El sector registró aproximadamente 164 restaurantes y 87 hoteles (SDT, 2010b).

5.3 Calidad y excelencia en el sector turístico

Una vez que hemos conocido y explorado los conceptos de liderazgo en los modelos de calidad EFQM 2010, Baldrige, mexicano e iberoamericano en el capítulo 2. Junto con el análisis de las competencias directivas de liderazgo y su influencia en la calidad en el capítulo 3. Así como la relación conceptual entre los modelos EFQM 2010 y el de competencias directivas en el capítulo 4. Es importante relacionar los aspectos de calidad y liderazgo con el sector turístico del estudio. Es un tema que apenas se comienza a estudiar, pero que se empieza a desarrollar rápidamente dado el crecimiento económico e importancia del sector. Como se verá en este capítulo con importante influencia económica en los niveles mundial, mexicano, estatal y municipal.

El turismo es una de las gamas en que el ser humano usa su tiempo libre y casi siempre implica un viaje que puede ser corto o largo. Entre los motivos para viajar podemos encontrar trabajo, religión, salud, visitas a familiares, compromisos, amistades, estado de ánimo, exposiciones, etc. Se ha enfatizado que los viajes vacacionales tienen un componente emocional, elevado nivel de impuestos, compromisos en compra, incertidumbre por intangibilidad, influencia de otras personas, antelación a los destinos, entre otros (Serra, 2002).

Primeramente es importante conocer que información existe en relación a la calidad y el turismo. Serrano Bedia, López Fernández y Gómez López (2007) hicieron un análisis sobre los estudios y de la implantación de la calidad o de modelos de gestión de la calidad en el sector de servicios en el turismo. Sin embargo, en este tema los estudios son escasos y en su mayoría exploratorios, de hecho la conclusión de su estudio es que existe una veda de investigación en este rubro que debe explorarse.

En segundo término sería importante conocer que hay sobre el líder y el turismo. Aunque se ha estudiado poco el rol de líder en el sector turístico, ya que principalmente se ha analizado desde la perspectiva de un "perfil".

Se debe recalcar que es difícil hablar de la calidad de turismo, pues como veremos más adelante se estudia desde diferentes y muy variadas perspectivas. Por ejemplo, el destino en sí, el servicio ofrecido, la estrategia competitiva, la capacitación,

la gestión integrada de la calidad, la evaluación de la calidad de los servicios turísticos, la mercadotecnia, el desarrollo turístico, los planes de excelencia turística, entre otros.

5.3.1 Desarrollo, estrategia y calidad turística

Inicialmente es importante destacar lo preciso de promover el desarrollo turístico pues es un sector de crecimiento complejo y con una imperante necesidad de avance. Incluso desde los noventa se ha hablado de la necesidad de una teoría del desarrollo turístico (Bote, 1998). Merinero y Pulido (2009) encontraron que entre más relaciones existen en un entorno turístico más es el desarrollo alcanzado como lo demostró su estudio en tres comunidades turísticas en Andalucía. Además resaltaron la bondad de la teoría general de sistemas para el estudio del sector.

Estrategia turística

Desde finales de la década de los noventa, Yepes Piqueras (1998) había recalcado la necesidad de establecer estrategias competitivas en el turismo que no sólo se basaran en la reducción del precio. Ya que casi siempre conlleva la repercusión en el ámbito ambiental y social; destacó la relevancia de la infraestructura pública y la prestación de servicios turísticos que no pueden separarse y forman parte del servicio completo. Por ejemplo, España en 1996, por acuerdo de la Federación Española de Hoteles se creó el Instituto para la Calidad Hotelera y en 1998 estableció las normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos. Desde esa época existían diversos sistemas de calidad como la acreditación y la certificación según el sector como agencias de viajes, hoteles, restaurantes, campings, etc. Lo importante de tantas certificaciones es que comenzando por una pueden avanzar hacia modelos como ISO o el EFQM más fácilmente.

Por ejemplo en la Comunidad Valencia se diseñó desde el año 1991 un plan de mejora de la calidad que impulsó la difusión y gestión de la calidad, así como la realización de diagnósticos de calidad en empresas turísticas y la obtención de recursos para dicho fin. Aún se discute la eficiencia del plan y sus posteriores adaptaciones, sin embargo, lo importante parece ser que se comenzó a planificar hace ya casi dos décadas (Yepes Piqueras, 1998).

Posteriormente, Yepes Piqueras (2002) que estudió a la Comunidad Valenciana como destino turístico durante varios años enfatizó la importancia de la planificación de los recursos y la satisfacción de los clientes. Recomendó una adecuada estrategia sectorial planeada en un territorio específico y también la certificación de las playas valencianas.

En este tenor, Lillo Bañuls, Rodríguez y Sevilla Jiménez (2007) analizaron la competitividad turística desde dos perspectivas más bien diferentes, el modelo de diamante de la competitividad de Michael Porter y la teoría de recursos y capacidades. La figura 26 muestra una representación del modelo de Porter en la actividad turística y es uno de los principales instrumentos para analizar la competitividad de los destinos turísticos. Se consideran cuatro factores que son la estrategia, estructura y rivalidad; las condiciones de la demanda; los sectores de apoyo y relacionados y las condiciones de los factores. El primero incluye aspectos como las barreras de entrada y salida, la regulación y la concentración y estructura. El segundo de demanda considera los consumidores y su educación, la comercialización y los controles de calidad. El tercero de apoyo son los operadores, los restaurantes, bares, discotecas, etc y los últimos de factores contiene los recursos humanos, los mercados de capital, la infraestructura y los recursos naturales y culturales.

Lillo Bañuls et al. (2007) consideraron que las ventajas competitivas se originan en el capital humano, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la fidelización y/o recomendación del destino/empresa turístico(a) ver figura 27. Lo que incluye una mercadotecnia interna con recursos humanos satisfechos, motivados y formados. Subrayaron la importancia de capacitar y especializar al personal para cubrir eficientemente las necesidades de los clientes y crear de esta forma ventajas competitivas. Además reiteraron la necesidad de implantar políticas de educación y formación en turismo, incluyendo las adaptaciones que sean necesarias a los grados en el área.

Estos autores destacaron la importancia de la medición del Indicador de Recursos Humanos del Monitor de Competitividad del Consejo Mundial del Turismo y Viajes de la Organización Mundial del Trabajo como forma de verificar la calidad del producto turístico. Este monitor establece la necesidad de diferenciar entre las características de los sectores industrial y turístico donde las diferencias son notorias. Desde el hecho de que en turismo el servicio es intangible y en el industrial es tangible hasta que el contacto es directo con el cliente en turismo y que en el fabricante es indirecto. Recalaron el valor de la profesionalización de los empleados del sector turístico y de que los recursos turísticos deberían estar vinculados estrechamente con los parámetros de calidad que el consumidor turista percibe.

**UNA APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER
A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA**

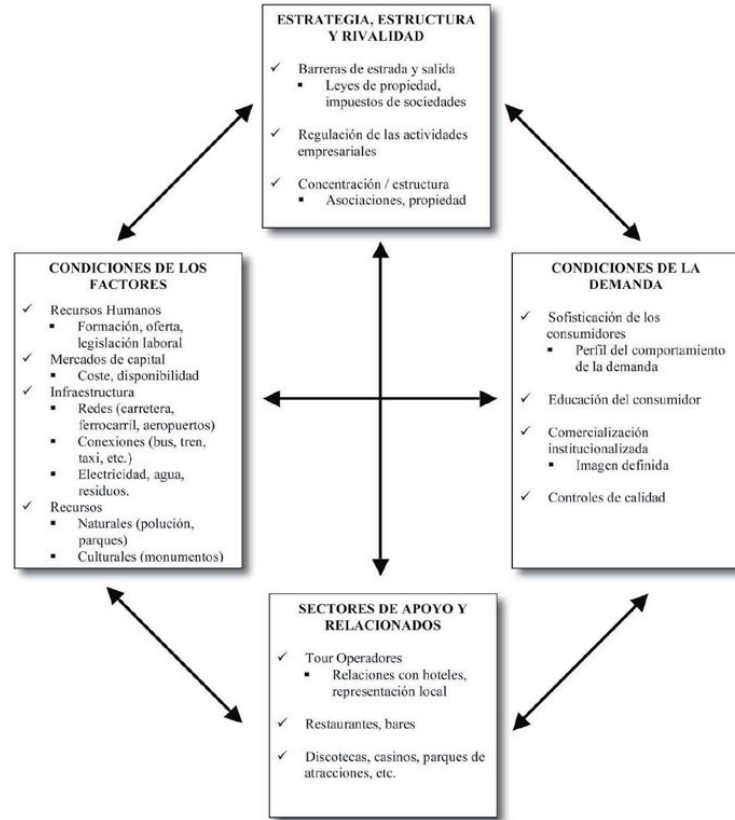


Figura 26 Aplicación del diamante de la competitividad de Porter a la actividad turística
Fuente: Lillo Bañuls et al. (2007)

CAPITAL HUMANO Y VENTAJA COMPETITIVA



Figura 27 Capital humano y ventaja competitiva. Fuente: Lillo Bañuls et al. (2007)

La teoría de recursos y capacidades se orienta al logro de ventajas competitivas de forma sostenible a largo plazo en cada negocio (Lillo Bañuls et al. 2007). La ventaja competitiva se deriva de las capacidades y de los recursos tanto tangibles como

intangibles, los primeros son los activos físicos y financieros y los segundos se refieren al capital humano, reputación y habilidades, ver figura 28.

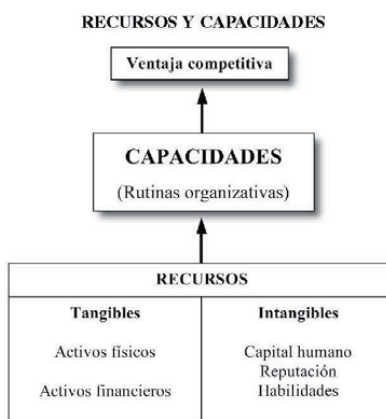


Figura 28 Recursos y capacidades. Fuente: Lillo Bañuls et al. (2007)

Al mismo tiempo Lillo Bañuls et al. (2007) enfatizaron lo importante de capacitar y especializar al personal para cubrir eficientemente las necesidades de los clientes. Aún en sectores turísticos poco convencionales como es el turismo rural, la capacitación se ha visto como una alternativa confiable para ofrecer un mejor servicio (Pérez Serrano, Juárez Sánchez, Ramírez Valverde y César Arnaiz, 2009).

5.3.2 Calidad en turismo

Desde 1998 en el Foro sobre Turismo Europeo se habló sobre la carestía de realizar una gestión integrada de la calidad en el turismo europeo. Se resaltó la importancia de las tecnologías de información, la coherencia entre la clasificación de la calidad, los problemas que origina la concentración y estacionalidad del turismo; la identificación de prácticas exitosas y los métodos de trabajo que las generan, la utilización del comercio electrónico y la importancia de aplicar una gestión sostenible de los recursos naturales y culturales; todo buscando la competitividad del turismo.

Crauser (1998) hizo hincapié en la necesidad de integrar la gestión de la calidad en el turismo con prácticas como el fomento al patrimonio natural, cultural y humano; la cooperación de todos los sectores involucrados; el aprovechamiento del rol de la Unión Europea como catalizador del desarrollo turístico; la determinación de estrategias conjuntas; la aplicación de políticas comunitarias y tener una planeación a largo plazo.

Evaluación de la calidad de los servicios turísticos.

Como ya se mencionó se ha debatido desde que perspectivas se debe evaluar la calidad de los servicios turísticos, Hernández Maestro, Muñoz Gallego, Santos Requejo, y González Benito (2004) recomiendan principalmente tres enfoques que son la demanda, la oferta y ambas. Se debe revisar las diferencias entre la calidad de gestión, la calidad percibida y la satisfacción de los clientes. Hernández Maestro et al. lo estudiaron concretamente en el turismo rural español y también lo relacionaron con el modelo EFQM.

Se ha hablado sobre el papel de la logística en el turismo y su influencia en la calidad del servicio mismo; aspectos como las compras, el almacenamiento, los procesos logísticos, las capacidades propias del negocio, los espacios y la comunicación influyen en los resultados y procesos turísticos (Muñoz, 2005).

Investigación sobre la calidad en turismo

El tema de la necesidad de integrar la gestión de la calidad con estrategias y medidas orientadas a la mejora del sector turismo no es nuevo, además se ha recalcado que no se puede separar la calidad del territorio y medio ambiente. También se ha recomendado integrar las diferentes legislaciones y tener una gestión pública de turismo (Lopez Palomeque, 1999).

Woods y Deegan (2003) presentaron un estudio sobre las complejidades de la gestión de la calidad y sus características en los destinos turísticos. Encontrando que aspectos como el servicio mismo, la fragmentación, el alto número de pequeños negocios complican aún más la gestión de la calidad. Presentaron el concepto DQM (*Destination Quality Management*, Gestión de la calidad del destino). Recomendando para su estudio el modelo SERVQUAL, el modelo Kano y el EFQM. El SERVQUAL porque describe cómo manejar e implementar la calidad en el servicio y el modelo Kano porque resalta que cuando se establecen criterios para las instalaciones y servicios se pueden priorizar o categorizar las necesidades de los visitantes, ya que no todos los requerimientos son iguales. Finalmente, recomendaron el EFQM por su aportación sobre la necesidad de estándares y medidas y su aproximación holística que ya se ha resaltado anteriormente y la importancia que da a aspectos como los socios, partes interesadas externas y proveedores y todo esto en relación a los criterios del modelo y su camino a la calidad. Llamaron a definir lo que la calidad significa en términos del contexto del destino, desarrollando un estándar apropiado para cada destino e implementar un contexto de colaboración y de sociedad.

Koc (2006) estudió la gestión de la calidad total en el sector de “todo incluido” en Turquía y aunque lo concernió principalmente con la satisfacción del cliente, aportó una visión desde el punto de vista de la calidad. Otro punto que resaltó es la dificultad que implica la calidad en productos intangibles como es el turismo. Destacó que la GCT ha sido constantemente identificada como un aspecto clave para buscar o establecer la excelencia, estableciendo las diferencias entre los productos y construyendo una ventaja competitiva en turismo. Propuso que la calidad en este sector se evaluara mejor con el modelo SERVQUAL y Kanji; éste que como ya se mencionó es uno de los principales estudiosos de la relación entre el liderazgo y la calidad. Según Koc también es una buena herramienta de calidad en el sector turístico pero con la observación de que la calidad tiene su origen en las necesidades implícitas o explícitas de los clientes. Los niveles de satisfacción o insatisfacción pueden cambiar con la adopción de modelos de excelencia o de calidad total.

En su estudio Serrano Bedia, et al. (2007) encontraron que hay dos perspectivas para el estudio de la calidad del turismo que son la mercadotecnia (*marketing*) y la gestión (*management*). En el primero juega un papel importante la escala SERVQUAL, mientras que el segundo, el Programa de Gestión de Calidad Total (GCT).

Sistema de calidad en el sector turístico español

España como se verá más adelante es uno de los países con mayor número de turistas recibidos, ocupando entre el segundo y tercer lugar con visitantes que superan los cincuenta millones (2010b) y además sus ingresos por turismo fueron en los últimos años el segundo lugar a nivel mundial. Esto da cuenta de la relevancia del sector para este país. Por estos motivos, en España han tenido una preocupación constante por la calidad de su sector turístico.

Foronda y García (2009) realizaron un análisis de la influencia positiva que ha tenido la planificación de la apuesta por la calidad de España en el sector turístico. Un ejemplo es el Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos (SICTED) que se encuentra dentro del Plan Director de Calidad de la Secretaría General de Turismo y es parte fundamental del Sistema de Calidad Turística Español (SCTE). Está dividido en sectores, destinos, productos y buenas prácticas para los cuales hay niveles de excelencia de máximo, medio, medio y mínimo. Además existe la obtención de menciones como “Certificación Q de Calidad”, “Distinción SICTED”, “SICTED” y

“Reconocimiento MACT”. Se calcula que hay 2300 establecimientos con la Certificación Q, ya que partir de 2004 comenzó a tener gran relevancia (Foronda y García, 2009).

El SICTED español es definido como un “sistema integral y permanente de gestión de la calidad en cualquier destino turístico nacional”. Requiere que exista un ente gestor que se encargue del proceso junto con manuales de buenas prácticas. Hasta septiembre de 2008 se calculaba que había noventa destinos aplicando este sistema en diferentes sectores turísticos y destinos, pero de los cuales la mayor parte (29%) eran destinos consolidados. En el aspecto de la mercadotecnia, este sistema promueve la formación de clubs de excelencia y productos que sean diseñados por pequeñas y medianas empresas que trabajen para aumentar el valor de los existentes en el mercado (Foronda y García, 2009).

Además en España se establecieron los Planes de Excelencia y Dinamización Turística (PEDT) que se establecieron con la finalidad de incrementar la calidad de los destinos turísticos. Sus líneas de inversión fueron infraestructura (más de la mitad) estudios y planes estratégicos (8%), promoción (9%), gestión (9%) y productos y equipamientos (23%). Adicionalmente, en el año 2005 surgieron los Planes de Dinamización del Producto Turístico (PDPT) que se orientaron a otras áreas de actuación como son el medio urbano, el espacio natural, el producto turístico, la mercadotecnia y la comunicación, la gestión de la calidad y la dinamización empresarial. Posteriormente aunado a los anteriores se crearon los Planes de Competitividad del Producto Turístico (PCPT) que provienen del Plan Horizonte 2020 que están orientados a la calidad. El Plan de Turismo Español Horizonte 2020 es la última etapa de planeación. En 2008 se aprobaron diecisiete planes (Foronda y García, 2009).

El Modelo de Aproximación a la Calidad Turística (MACT) es otro aporte al caso español pero no es un sistema de aseguramiento de la calidad; son técnicas de gestión de la calidad para posteriormente poder implantar algún sistema. Como áreas de oportunidad se destacaron que faltaba una aproximación integral y sustentable al sector turístico, el desarrollo de nuevos productos, infraestructura y especialización (Foronda y García, 2009).

Los Planes de Excelencia y Dinaminación Turística (PEDT) tuvieron efectos positivos en la calidad turística. Si bien al principio se orientaron a municipios costeros como guías de acción contribuyeron al desarrollo turístico Lardiés Bosque (2004). Este autor hizo un análisis de como este tipo de planeación ha resultado sumamente

provechosa en una región de Tena. La calidad turística incluye dos aspectos principalmente que son los establecimientos del territorio turístico y el destino turístico en sí donde se contienen las empresas turísticas, los servicios públicos, infraestructura, equipamientos, etc. Por lo que se vuelve imperante una cooperación y planeación conjunta de servicios públicos y privados. Los planes españoles requieren colaboración de la representación pública y privada de forma conjunta.

Lardiés Bosque (2004) mencionó la trascendencia del Plan de Calidad Turística Española impulsado por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo y la creación del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) con su Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PCTE). Estos organismos basaron su planeación en dos grandes líneas que son los sistemas de calidad turística subsectorial y acciones de calidad en destino. Diez programas se desarrollaron y gestionaron para buscar la calidad de los destinos y productos turísticos. Además se buscó a través de los sectores empresariales, la formación en calidad, la investigación y desarrollo tecnológico, la internacionalización de la empresa turística española, la cooperación internacional, la información estadística y el análisis económico, la promoción y el apoyo a la internacionalización el fomento a la calidad (Lardiés Bosque, 2004). De los tres Planes de Excelencia Turística (PET) que se desarrollaron en 1992 llegaron a treinta en el 2000, posteriormente se diseñaron los Planes de Excelencia y Dinamización Turística (PEDT).

Otra herramienta de la calidad utilizada en el mercado español han sido los sistemas de aseguramiento de la calidad, por ejemplo en Valencia se han certificado con el sistema ISO 9000 e ISO 14 000 las playas con apoyo gubernamental (Yepes Piqueras, 2002).

Foronda y García (idem) detectaron que desde 1992 a 2008 se han realizado más de doscientos planes turísticos en España con una inversión pública superior a los 500 millones de Euros. Lo que resalta es que estos planes impulsan y promueven la calidad en todos los sentidos que requiere el sector.

5.3.3 Líder y turismo

Como se señaló, poco se ha estudiado el liderazgo o la calidad en el turismo. Por ejemplo, a finales de los noventa Peñarrubia (1999) realizó un estudio en el área de recursos humanos y tecnología de la información en las empresas hoteleras más importantes de la comunidad Valenciana en diferentes aspectos. Algunos aspectos que destacaron fueron que la mayor parte de la población de hoteles de la Comunidad

Valenciana eran de 2 y 3 estrellas que no contaban con requerimientos mínimos de gestión y mucho menos de la calidad como son los manuales de funciones y procedimientos por mencionar alguno. Al mismo tiempo identificó que los directivos tenían características de estilo controlador, ver cuadro 32.

Cuadro 32 Estilos directivos en las empresas turísticas de la Comunidad Valenciana.

Fuente: Peñarrubia. (1999)

Estrellas	1	2	3	4 y 5
Controlador	30%	18%	22%	9%
Supervisor	20%	18%	37%	46%
Asesoramiento	20%	23%	16%	9%
Delegación	30%	18%	25%	36%

El estudio del líder en turismo se ha enfocado a identificar aspectos como un adecuado perfil del director de un hotel. Por ejemplo, el director debe tener adecuada formación técnica, capacidad de análisis y toma de decisiones, dotes de compromiso y relación con las personas, orientación al cliente y el liderazgo como una característica fundamental del director (González, 2002: 77).

En el mismo tenor, Martín Rojo (2009: 240) lo abordó conceptualmente y agrupó tres tipos de funciones para el directivo de empresas turísticas que son el rol interpersonal, el informativo y de decisión. Estableció dos tipos de dirección centralizada y descentralizada. El líder debe tener algunas de las características de visión de futuro, dinamismo, flexibilidad, curiosidad, interés en conocer nuevas culturas y gente, habilidades sociales, creatividad, entre otras y que son necesarias para liderar una empresa turística. Cándido (2005) abarcó la relación entre liderazgo y calidad en el sector pero orientado hacia los huecos de servicio en la calidad, aunque propuso un modelo altamente integrador.

5.4 Importancia del sector turístico a nivel mundial

El turismo es un sector económico en expansión, a nivel mundial las expectativas de crecimiento se mantienen a la alza. En los últimos años, todos los indicadores se habían mantenido con números positivos, sin embargo, se mostró un ligero retroceso en los últimos años por la crisis económica mundial.

El sector mundial es la mitad para el mercado europeo, en número de llegadas e ingresos lo que representa casi el doble de cualquier otra región. Asia, ocupa el segundo lugar, seguido del continente americano donde se encuentra México donde se realizó la investigación.

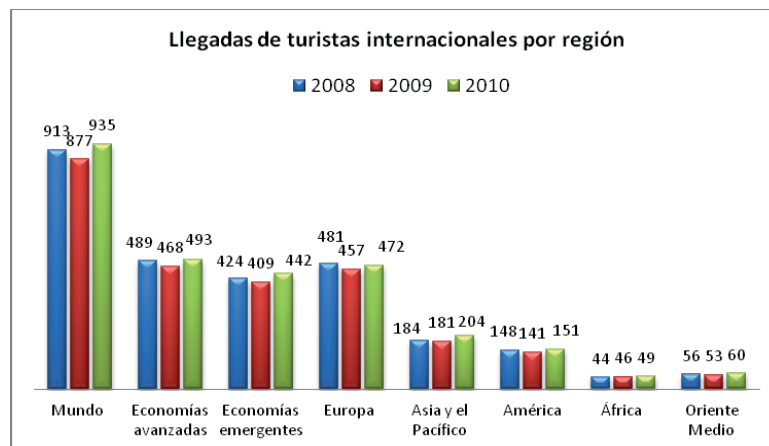
En este contexto, México una economía en crecimiento encuentra en el turismo, una fuente importante de su economía, ocupando casi el 10 % de la economía formal. Aunque también tuvo un retroceso sensible por la crisis, aún se encuentra dentro de los diez países que mayor número de visitantes reciben. Sin embargo, ocupa la posición número veinte en los ingresos monetarios por este rubro (OMT, 2010b) y como veremos más adelante en los ingresos las diferencias son muy grandes por lo que su nivel no es muy alto. A nivel continente ocupa un lugar destacado sólo por debajo de los Estados Unidos y Canadá (OMT, 2010b). En este apartado se presentarán las llegadas por región y por país, los ingresos por región, los indicadores económicos y la actividad hotelera por región.

Llegadas de turistas internacionales

En el sector turístico, una parte importante de la actividad se mide en el número de llegadas de turistas. En lo tocante a llegadas internacionales en el mundo se registraron más de 935 millones de llegadas en 2010 que tuvieron un incremento discreto de las 913 millones que se registraron en 2008 (OMT, 2009). Europa es con mucho, la región más visitada con el 50% de las llegadas en todo el mundo, seguido de Asia y el Pacífico con el 22%, América 16% y el Oriente Medio 7% y África el 5% (OMT, 2010b).

Como en todas las actividades económicas, el sector turístico no fue la excepción y se vio afectado por la crisis y tuvo un retroceso del que apenas empieza a recuperarse. Europa bajó de 481 millones en 2008 a 472 millones en 2010, Asia y el Pacífico bajaron de 184 millones en 2008 a 181 millones en 2009, pero tuvieron un fuerte repunte en 2010, llegando a 204 millones. América también bajó en el 2008 de 148 a 141 millones en 2009 y apenas se recuperó en el 2010 con 151 millones. África fue el único continente que no tuvo retroceso y mantuvo una tendencia positiva, pasando de 44 a 49 millones para el mismo periodo y Oriente Medio aunque primero bajó de 56 a 53 millones tuvo un repunte llegando a 60 millones en el 2010, ver gráfica 1.

En este tenor, es interesante recalcar que Asia y el Pacífico tienen dos países que se encuentran dentro de los 10 primeros, China y Malasia con más de 80 millones de llegadas entre los dos, lo que impacta para que el resto del continente destaque por encima del continente americano. De igual forma, entre los Estados Unidos y México tienen por sí solos más de 70 millones para los años 2008 y 2009 como se analizará más adelante.



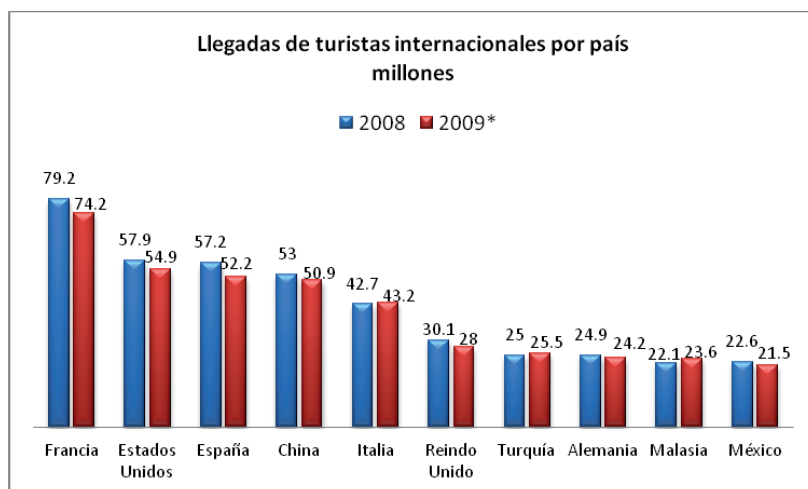
Gráfica 1 Llegadas internacionales por región
Fuente: elaboración propia a partir de OMT (2010b)

En cuanto al número de turistas que se recibieron en los años 2008 y 2009 fue Francia, el país que más turistas recibió, aunque también tuvo una disminución de su mercado, bajó de 79.2 millones en 2008 a 74.2 millones en el 2009, pero aún no recupera los 81.9 millones del 2007 anteriores a la crisis (OMT, 2009).

Seguido de Estados Unidos que por segundo año consecutivo desbancó a España del segundo lugar que tuvo un retroceso y ocupó nuevamente el tercer lugar, aunque en el 2007 había sido el segundo lugar.

China ocupó el cuarto lugar con un ligero retroceso, seguido de Italia; Reino Unido que también tuvo un retroceso; Turquía, Alemania que disminuyó levemente; Malasia que en el año 2007, aún no estaba en este apartado y finalmente México que tuvo un retroceso de casi un millón menos de visitas, ver gráfica 2.

En el caso de México, la disminución parece que se debió a la crisis de la influenza AH1N1 del año 2009 y a casos aislados de violencia por el narcotráfico que no se dan en las áreas turísticas.



Gráfica 2 Llegadas de turistas internacionales por país
Fuente: elaboración propia a partir de OMT (2010b)

Ingresos por turismo a nivel mundial

El mercado de turismo a nivel mundial manejó ingresos de alrededor de 625 mil millones de euros en ingresos en el año 2007 lo que significó un aumento con respecto a los 591 mil millones del año 2006. Para el 2008 continuó el crecimiento llegando a 640 mil millones, pero durante la crisis del 2009, bajó a 611 mil millones. Europa es la región que mayores ingresos tuvo a pesar de que en 2009 tuvo un retroceso al tener sólo 296 mil millones, de los 322 mil millones que había a principios del 2008. Le sigue Asia y el Pacífico que desbancó al continente americano (OMT, 2009) y muy lejos África y Oriente Medio que sólo tienen ingresos de alrededor de 20 mil millones, ver cuadro 33.

Cuadro 33 Ingresos por turismo internacional. Fuente: OMT (2010b)

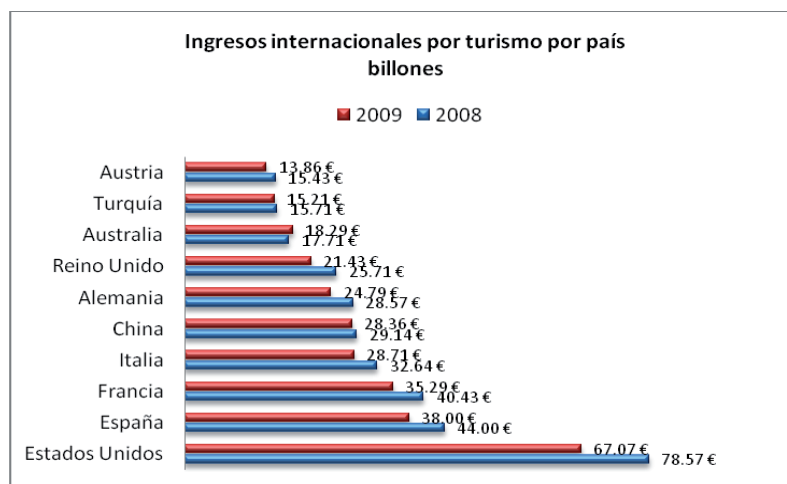
Región	Euro	
	Ingresos	
	billones	
	2008	2009
Mundo	640	611
Economías avanzadas	417	392
Economías emergentes	223	219
Europa	322	296.1
Asia y el Pacífico	142.1	146.1
América	127.9	118.5
África	20.5	20.7
Oriente Medio	27.0	29.5

El total del ingreso europeo es mucho más alto que el resto de las regiones, duplica a los ingresos asiáticos y casi a los americanos. Resalta que el continente asiático tenga mayores ingresos que el continente americano con los Estados Unidos y su economía, la más grande del mundo. No se debe olvidar que es casi igual en cuanto al número de llegadas para ambas regiones, situación que recién se presentó, pues años atrás el continente americano con los Estados Unidos iba a la cabeza (OMT, 2010b).

En cuanto a los ingresos por país, el ingreso más alto lo tiene Estados Unidos que casi duplica también a los ingresos de España quien ocupa el segundo lugar y de hecho duplica a los ingresos de Francia que está en la tercera posición. Después las diferencias son más bien discretas, ocupando el siguiente orden, China, Alemania, Reino Unido, Australia, Turquía y Austria. Es importante resaltar que aunque los ingresos de los Estados Unidos son los más altos, no se reportan como significativos para su economía, pues sólo ocupan el 7% del total de la economía. Es notable la gran diferencia entre el décimo lugar Austria con 13 billones para el 2009 y los 67 billones para el mismo periodo de los Estados Unidos. De igual forma es importante recalcar que casi todos los países tuvieron retrocesos por la crisis para los años 2008 y 2009, excepto Australia, ver gráfica 3.

Es imprescindible señalar que México que se encontró entre los diez países con mayor recepción de turistas, no apareció dentro de los diez países con mayores ingresos por turismo, aunque sus ingresos son casi de 8 100 millones de euros, cifra que superó a la generada por países como Egipto, India o Japón que también tienen sectores turísticos fuertes (OMT, 2010b). Sin embargo, como su economía es menor representa casi el 10% del total, por lo que es más significativa que para otros países.

En relación a los ingresos por llegada, el promedio mundial fue 690 €, teniendo América el promedio de llegada el más alto con 810€ igual que Asia y el Pacífico 810€. El promedio de llegada entre América y Asia es igual, lo que da una diferencia en ingresos son las llegadas de turistas pues son ligeramente mayores para Asia, mientras que el promedio de Europa es 640€ y es más baja, pero recordando que tiene un número mucho mayor de llegadas y finalmente, Oriente Medio 560€ y África 450€ (OMT, 2010b).



Gráfica 3 Ingresos internacionales por turismo
Fuente: elaboración propia a partir de OMT (2010b)

Otro indicador fundamental del monitoreo del sector turístico es el registro de la actividad hotelera. A nivel mundial en el año 2010 y 2009, los niveles de ocupación fueron superiores al 50% en todas las regiones. En 2007, Asia y el Pacífico (70.6%) y Oriente Medio (70%) mantuvieron los niveles de ocupación más altos, Europa (69.2%), América del Norte (64.9%) y América Central (64.5%) (OMT, 2009). Posteriormente la ocupación bajó para los años 2009 y 2010 a menos del 60 % con excepción de África y Oriente Medio, aunque en 2010 comenzó el repunte, ver cuadro 34.

Cuadro 34 Actividad de hoteles por región. Fuente: OMT (2010a)

Actividad de los hoteles por región			
Región	Ocupación (%)		
	Datos anuales hasta abril		
	2010*	2009	Variación
Europa	56.6	54.3	2.3
Europa en euros	56.6	54.3	2.3
África del Norte	70.4	64.2	6.2
África austral	57.2	59.4	-2.2
Orienta Medio	63.9	65	-1.1
Asia y el Pacífico	64	57.4	6.6
América del Norte	53.6	52.1	1.5
América Central y del Sur	62.7	57.3	5.4

5.5 El sector turístico en México. Aplicación al caso particular de Guanajuato

Como ya se vio en la sección anterior, México ocupa un lugar preponderante en la escena mundial del turismo sobre todo en cuanto a número de visitantes, aunque en los ingresos ocupe un lugar más abajo, pero aún destacado, el veintavo lugar.

Es de recalcar que el potencial turístico del país es enorme y parece que aún no se ha potencializado como debería ser. La oferta turística de México se considera excepcional incluso a nivel mundial por su gran diversidad biológica con más de un centenar de áreas naturales protegidas. Así mismo cuenta con interesantes ciudades coloniales y más de una veintena sitios Patrimonio Cultural de la Humanidad, entre ellos, el estado y la ciudad de Guanajuato donde se realizó la investigación. Los más de diez mil kilómetros de litoral, su gran riqueza folklórica, gastronómica y artesanal, entre muchos otros aspectos completan una oferta variada y atractiva (SECTUR, 2009), ver figura 29.

El potencial del país es inmenso y el impacto del turismo, ya de por sí destacado y fundamental podría ser mayor. Por estas razones, el Presidente anterior, Luis Felipe Calderón lanzó la meta de llegar a estar dentro de los cinco primeros del mundo en cuanto a visitas para el 2018 (Urrieta, A. 2011).

Entre los principales puntos a favor del desarrollo del turismo mexicano se ha mencionado la generación de empleos directos e indirectos, los ingresos para los municipios, el impulso a la economía, la valoración del talento local y de la pequeña y mediana empresa, la infraestructura básica, la calidad de vida, la conservación y promoción del patrimonio natural y cultura, la capacitación permanente y la identidad cultural (CESTUR, 2009). En los puntos en contra de su desarrollo, el incremento de la violencia por cuestiones de narcotráfico que recién comienza a afectar el sector (OMT, 2010a).

Por estas razones y con el objetivo de justificar el uso de este sector se presenta un panorama general de la estadística del turismo en México. Se incluyen las llegadas, ingresos, gastos, indicadores económicos y hostelería en donde se observará como el turismo y la actividad turística tienen un impacto significativo.



Figura 29 Mapa de México. Fuente: INEGI (2011)

Llegadas de visitantes

En México, la Secretaría de Turismo Federal mantuvo un registro de más de 21 millones de turistas para el año 2009, 11 millones que ingresaron vía aérea y 2 millones por vía terrestre llamados receptivos, pero que si tuvieron una pernoctación. Además nueve millones de turistas fueron fronterizos, es decir que sólo cruzaron la frontera, caminando o en coche y que no pernoctaron. Como se verá más adelante la dependencia de México a la economía americana es muy marcada. Para el año 2010, los datos mostraron una ligera tendencia a la alza con 22 millones de turistas manteniendo las tendencias entre turistas receptivos y fronterizos, ver cuadro 35.

La relación entre México y Estados Unidos es demasiado estrecha debido al hecho de que son vecinos y comparten una frontera muy grande. Además, la economía mexicana es totalmente dependiente de la americana y el sector turístico no es la excepción como se podrá ver.

De los más de 22 millones de llegadas de turistas en México, casi la mitad son de los Estados Unidos, tanto de estadounidenses que cruzan por tierra la frontera o bien se internan a México o mexicanos residentes en los Estados Unidos que vienen a visitar a sus familias, ver cuadro (SECTUR, 2009).

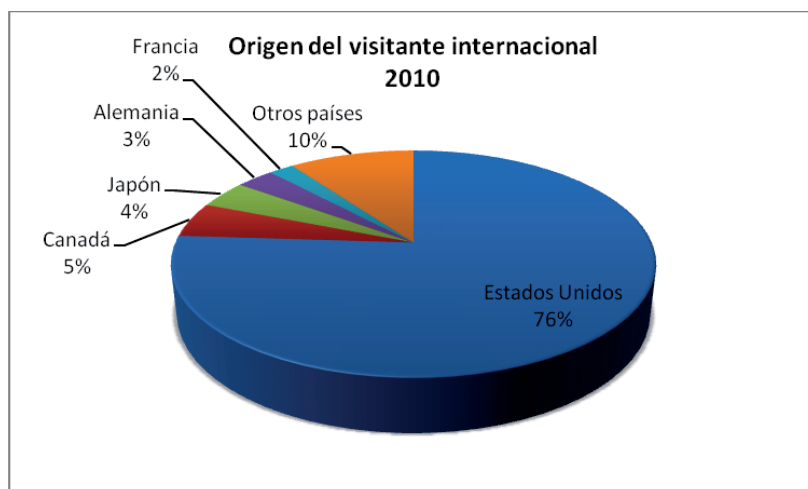
Cuadro 35 Visitantes a México
Fuente: elaboración propia a partir de SECTUR (2010)

Visitantes a México		
Miles de personas		
Tipos de turistas	2009	2010
Turistas Internacionales	21,454.10	22,395.08
Receptivos	11,781.17	12,774.78
Vía Aérea (Receptivos)	9,671.63	10,750.38
Vía Terrestre (Receptivos)	2,109.55	2,024.39
Fronterizos	9,672.93	9,620.30
Peatones (Fronterizos)	1,440.37	1,271.13
Automovilistas (Fronterizos)	8,232.54	8,349.16

En el flujo de personas a México, América del Norte es el principal emisor como ya se ha mencionado. En 2008, absorbió el 74% del mercado con más de 8 millones de personas de los Estados Unidos que visitaron México. De los cuales casi 6 millones fueron estadounidenses lo que representó el 65% del mercado y más de medio millón mexicanos residentes en Estados Unidos, lo equivalió al 3.8%. Además, por vía terrestre ingresaron más de 2 millones correspondiente al 17% de mercado y más de un millón de canadienses con poco más del 8% de mercado. También Canadá tuvo una cifra alta con más de 1 millón de llegadas a México (SECTUR, 2009).

En cuanto a las llegadas de visitantes por país en el 2008 con números mucho más bajos se encontraron visitantes de Inglaterra, España, Italia, Francia y Argentina, llegando al medio millón. Mientras que del continente asiático se recibieron turistas de Corea y Japón, 35 mil y 70 mil respectivamente, números aún muy bajos, sobre todo comparados con la dependencia del turismo norteamericano (SDT, 2008). Otro aspecto que impacta bastante es el número de llegadas fueron los cruceros, por ejemplo para el 2010 tuvieron una cifra alta, más de 6 millones, pero generalmente son visitas de sólo unas horas y con un gasto bajo (SECTUR, 2010).

Para el año 2009, la situación no varió mucho, estadounidenses (43%), por vía terrestre (17%), Canadienses (8%), mexicanos residentes en los Estados Unidos (4%), que juntos equivalen al 76%. El resto entre diferentes zonas, América Latina y el Caribe (5%), Europa (11%), Asia (1%) y otros (11%). Como puede verse, la tendencia es marcada a la dependencia de la economía americana (SECTUR, 2009) y las preferencias continuaron para el 2010, ver gráfica 4.



Gráfica 4 Llegadas de visitantes a México por región y país
Fuente: elaboración propia a partir de SECTUR (2010)

Ingresos por visitantes a México

Los visitantes que llegaron a México introducen divisas que han ido en constante aumento a pesar de la disminución en llegadas que se mencionó anteriormente, pasando de poco más de 8 mil millones de euros en 2009 a casi 8 mil millones y medio de euros en 2010 (SECTUR, 2009 y 2010). De los cuales, los turistas internacionales que entran por vía aérea y terrestre introducen la mayor parte con más de 6 mil millones de euros; mientras que los excursionistas internacionales generaron casi 1500 millones de euros, entre fronterizos y cruceros, ver cuadro 36.

Cuadro 36 Ingresos por turismo
Fuente: elaboración propia a partir de SECTUR (2009 y 2011)

Ingresos por turismo a México (Millones de euros)		
Tipos de turistas	2009	2010
Gasto	8,053.70	8,479.89
Turistas internacionales	6,586.11	7,067.14
Receptivos	6,159.94	6,683.59
Vía Aérea (Receptivos)	5,735.31	6,292.30
Vía Terrestre (Receptivos)	424.64	391.29
Fronterizos	426.61	383.47
Vía Aérea (Fronterizos)	56.92	44.10
Automovilistas (Fronterizos)	369.69	339.36
Excursionistas Internacionales	1,467.14	1,412.82
Fronterizos	1,143.76	1,023.80
Peatones	251.28	240.85
Automovilistas	892.48	782.94
Cruceros	323.40	389.02

En cuanto al gasto promedio por turista en México es muy bajo comparado con el gasto promedio mundial que fue de 690€. Para México en el 2009 fue de casi 94€ y en el 2010 de 106€ en promedio. Aún para los turistas internacionales receptivos, el promedio está por abajo del mundial, pues es para México de 593€, casi 100€ abajo del promedio mundial (690 €). Los turistas fronterizos tienen un ingreso bajísimo de sólo 19€ y recordemos que son más de 9 millones de llegadas para ellos. Para los visitantes de cruceros es un poco más alto 56€, pero aún con poco impacto económico, ver cuadro 37.

Estas cifras pueden dar una referencia de porque México a pesar de ser uno de los principales receptores de visitantes, no está dentro de la lista de los países que más ingresos recibe por turismo. Esto es debido a que gran parte de los visitantes son fronterizos y gastan poco; además en cualquier tipo de visitante el promedio está por debajo de los promedios mundiales. A la par podría ser una ventaja, pues podría promoverse un turismo barato por el tipo de cambio favorable que maneja México.

Cuadro 37 Gasto por turista en México
Fuente: elaboración propia a partir de SECTUR (2010)

Gasto por turista en México	2009	2010
Gasto medio (Euros)	93.44 €	106.13 €
Turistas Internacionales	306.99 €	315.56 €
Receptivos	522.86 €	523.19 €
Vía Aérea (Receptivos)	593.00 €	585.31 €
Vía Terrestre (Receptivos)	201.29 €	193.29 €
Fronterizos	44.10 €	39.86 €
Peatones (Fronterizos)	39.51 €	34.69 €
Automovilistas (Fronterizos)	44.90 €	40.64 €
Excursionistas Internacionales	22.66 €	24.56 €
Fronterizos	19.36 €	19.99 €
Peatones	19.19 €	18.99 €
Automovilistas	19.42 €	20.31 €
Cruceros	56.84 €	61.88 €

A nivel de llegadas de turistas por estado, la Secretaria de Turismo Federal reporta que el primer lugar lo ocupa el Distrito Federal con más de 10 millones de llegadas; seguido de Quintana Roo con más de 8 millones de llegadas; Guerrero, con más de 7 millones; Jalisco con más de 5 millones; Veracruz con más de 4 millones; Chihuahua con casi 4 millones; el Estado de México con poco más de 3 millones; Chiapas con casi 3 millones; Baja California y Oaxaca con casi 3 millones cada uno y finalmente

Guanajuato con más de 2.5 millones; el último lugar lo tiene el estado de Tlaxcala con poco más de 300 mil llegadas. Sin embargo, en estos indicadores se consideran los turistas nacionales, por lo que se manejan la cifra de 84 millones de llegadas totales a nivel nacional. En México y como en el resto del mundo, la cercanía marca e influye las preferencias turísticas, por lo que el flujo interno también es muy grande como puede verse.

Cuadro 38 Llegadas de turistas por estado
Fuente: elaboración propia a partir de Data Tur (2010)

Llegadas de turistas por estado		
Reporte anual 2008		
No.	Llegadas de turistas	84,752,012
1	Distrito Federal	10,810,638
2	Quintana Roo	8,311,761
3	Guerrero	7,444,348
4	Jalisco	5,679,505
5	Veracruz	4,487,169
6	Chihuahua	3,764,189
7	México	3,257,948
8	Chiapas	2,938,860
9	Baja California	2,933,552
10	Oaxaca	2,734,041
11	Guanajuato	2,655,390
12	Michoacán	2,576,330
13	Sonora	2,378,939
14	Sinaloa	2,337,470
15	Puebla	2,311,135
16	Nuevo León	2,229,964
17	Baja California Sur	2,150,095
18	Nayarit	1,989,043
19	Yucatán	1,689,506
20	Morelos	1,457,569
21	Coahuila	1,328,056
22	San Luis Potosí	1,325,393
23	Querétaro	1,226,629
24	Tabasco	1,198,522
25	Hidalgo	1,149,461
26	Colima	1,034,470
27	Campeche	1,021,934
28	Zacatecas	952,986
29	Durango	545,800
30	Aguascalientes	530,170
31	Tlaxcala	301,139

El estado de Guanajuato, donde se realizó el presente estudio ocupa un lugar a media tabla. Sin embargo, lo pasan los estados que tienen las ciudades y los balnearios turísticos más importantes del país, el ciudad de México, DF; Quintana Roo con Cancún; Guerrero con Acapulco; Jalisco con Puerto Vallarta; Veracruz con su puerto; Chihuahua; el Estado de México circundante a la ciudad de México; Chiapas; Baja California que comparte frontera con la ciudad de San Diego en los Estados Unidos y finalmente Oaxaca, ver cuadro 38.

5.6 Impacto económico del sector turístico mexicano

La contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador que puede ayudar en la determinación de la importancia del sector turístico en México. Desafortunadamente, los datos no está actualizados; en la página de la Secretaría de Turismo los datos más recientes son del año 2003. Sin embargo, denotan una aportación importante a la economía total. En ese año, el sector turístico tuvo una aportación de 9% al PIB, así como, casi el 7% del total de los puestos de trabajo.

Aportación al Producto Interno Bruto

En el cuadro 39 se presentan las cifras en cuanto a la contribución del turismo al PIB. Lo positivo de los números es que muestran que han ido en aumento, si bien no son muy significativos, pero hay crecimientos tanto en el consumo y número de puestos. Lo que concuerda con el crecimiento mundial que ha presentado el sector en cuanto a los ingresos.

Cuadro 39 Contribución del PIB Turístico. Fuente: Guillén (2008: 11)

Contribución del Producto Interno Bruto Turístico				
Base 2003 VS 1993				
(Valores absolutos y porcentajes) Euros €				
Denominación	2003 B1993	2003 B2003	B1993	B2003
PIB Turístico	28,995,471€	37,057,285€	7.9%	8.8%
Número de puestos de trabajo	1, 725, 996	2, 275, 957	5.4%	6.6%
Consumo Turístico	45,832,982€	59,587,959€	16.3%	19.9%

El sector turístico es importante para México ya que ocupa el tercer lugar en cuanto a ingresos. Los ingresos más altos son los del petróleo seguido de las remesas y después el turismo, su importancia es tal que es el doble de las exportaciones de textiles por ejemplo, ver cuadro 40.

Cuadro 40 Ingresos entre petróleo, remesas y turismo
Fuente: elaboración propia a partir del Banco de México (2011a, b, c y d)

Ingresos petróleo, remesas y turismo México 2010							
Miles de euros €	Resumen Exportaciones Petróleo crudo	Resumen Exportaciones Otras Petroleras	Remesas Familiares Total	Cuenta de viajeros internacionales Ingresos Viajeros fronterizos	Cuenta de viajeros internacionales Ingresos	Cuenta de viajeros internacionales Ingresos Turistas	Exportaciones Textiles Artículos de vestir e industria del cuero
Ene	1,815,739	327,583	913,338	120,385	800,418	641,879	287,028
Feb	1,673,318	350,085	1,071,510	105,431	813,758	674,589	359,643
Mar	2,052,875	325,517	1,348,490	121,023	907,111	742,940	455,563
Abr	2,003,574	343,473	1,234,090	111,516	691,557	544,708	405,921
May	2,306,685	327,977	1,479,103	130,075	616,680	462,721	404,146
Jun	2,244,315	264,743	1,304,041	107,356	634,597	502,859	438,471
Jul	2,030,466	318,148	1,290,703	108,799	705,579	572,927	421,876
Ago	2,016,054	378,978	1,347,972	116,724	606,424	464,857	455,378
Sep	1,944,303	344,290	1,185,738	104,650	450,982	322,581	424,654
Oct	2,198,718	343,045	1,194,248	109,508	528,368	393,774	427,666
Nov	2,568,087	326,183	1,123,586	106,038	612,759	471,567	439,412
Dic	2,613,763	332,674	1,176,966	117,241	819,252	657,723	411,941
Total	25,467,896	3,982,695	14,669,786	1,358,747	8,187,485	6,453,125	4,931,699

5.6.1 Empleo en el sector turístico mexicano

En el cuadro 41 se presenta el desglose de las diferentes actividades turísticas y sus aportaciones al PIB en términos percentiles. Esto en relación al total del 2003 al 2006 presentó un ligero retroceso que pasó del 8.8% al 8.2%. Dentro de este total, el rubro de servicios ha concentrado más del 7%, por encima del sector alojamiento que sólo tiene poco más del 1 % para el mismo periodo, igual que los rubros bienes, hoteles y moteles y restaurantes, bares y centros nocturnos.

Con una participación más alta está el rubro transporte con porcentajes superiores al 2% en especial el terrestre con casi el 1.5% del total. En México, gran parte del transporte es por vía terrestre, basta compararlo con el total de la transportación aérea que apenas llega al 0.2%, porcentaje muy bajo. A pesar de ser un país muy grande, el costo del transporte aéreo es muy alto para la mayoría de la población, aunque en los últimos años se han tratado de desarrollar compañías aéreas de bajo costo. Otros rubros tienen porcentajes no significativos.

El empleo es claramente estacional y demanda una amplia variedad de ocupaciones, desde bajos niveles de capacitación hasta ocupaciones de alto valor

agregado. La Secretaría de Turismo (2002) definió los requerimientos para el sector como trabajos calificados de gran valor agregado y con una gran cantidad de empleos. Paradójicamente, algunas veces la jornada de trabajo en el sector es parcial, incompleta e irregular y el trabajo también es realizado por familiares con pago bajo o autoempleo, lo que genera una rotación de personal alta (SECTUR, 2002: 12).

Cuadro 41 Contribución al PIB. Fuente: Guillén (2008: 11)

Contribución del Producto Interno Bruto Turístico en Valores Corrientes al PIB de la Economía Total (porcentaje)				
Concepto	2003	2004	2005	2006
Total del país	100	100	100	100
Total Turístico	8.8	8.6	8.4	8.2
Bienes	1.0	1.0	1.0	1.0
Artesanías	0.5	0.4	0.4	0.4
Otros bienes	0.5	0.5	0.5	0.6
Servicios	7.8	7.7	7.5	7.2
Alojamiento	1.1	1.1	1.0	1.0
Hoteles y moteles	1.1	1.1	1.0	1.0
Otros servicios de alojamiento
Tiempos compartidos (cuotas de mantenimiento)	0.1	0.1	0.1	0.1
Segundas viviendas	0.2	0.2	0.2	0.2
Transporte	2.3	2.2	2.2	2.1
Aéreo	0.1	0.2	0.2	0.2
Terrestre de pasajeros	1.5	1.4	1.4	1.3
Turístico				
Otro Transporte	0.6	0.6	0.6	0.6
Restaurantes, bares y centros nocturnos	1.1	1.0	0.9	0.9
Otros servicios	3.1	3.1	3.1	3.0

El sector turístico tiene el 6.5% de los trabajos del país, cifra que se mantuvo más o menos estable del 2003 al 2006 con un total de casi 2 millones y medio de puestos. Al igual que en las aportaciones al PIB, la Secretaría de Economía divide los empleos en diferentes sectores. La tendencia se mantiene más o menos similar, el sector servicios tiene el 6% lo que da cuenta de su relevancia. En relación el sector de los restaurantes, bares y centro nocturnos es un poco más alto y llega al 2% en promedio (Guillén, 2008: 12).

Es de notar que el sector transporte terrestre que tiene un porcentaje de casi 1.5 en aportación al PIB lo tiene bajo para puestos pues sólo tiene un 0.5%, es decir, genera muy pocos empleos, al igual que el transporte aéreo. Otros tipos de puestos tienen porcentajes demasiado bajos y con poca representatividad (Guillén, 2008: 12).

Es importante señalar que es sumamente difícil determinar el número de trabajadores del sector turístico en México. Una de las formas habituales, pero no del todo fiable es el número de trabajadores afiliados al Instituto de Seguridad Social (IMSS)

que es el organismo donde los patrones y trabajadores depositan sus cuotas para cuestiones de retiro y jubilación. Sin embargo, estas cuotas son altas y muchos patrones optan por la no afiliación de sus trabajadores o no reportan el número real de trabajadores u ofrecen puestos de trabajo sin prestaciones.

Una vez aclarado este punto se pueden conocer que en México según las cifras oficiales, en los años 2007 y 2008 trabajaron alrededor de dos millones de personas en el sector turístico. Para el promedio acumulado de diciembre se registraron 2 millones ciento ochenta y dos mil personas y para el 2008 se registraron 2 millones doscientos veintisiete mil lo que representó una variación leve (2.06%). Lo que se debe recalcar es que el sector tiene una tendencia de crecimiento positiva, pequeña, pero a la alza, no hay ningún signo de disminución. Es probable que el número de trabajadores sea mayor, pero a través de empleos sin prestaciones o informales (SECTUR, 2008).

Hostelería

En relación al número de cuartos se registraron en 2008, 174 millones de cuartos disponibles de los cuales se ocuparon casi 90 millones, lo que significó un aumento de los 159 millones de cuartos del 2007 en que hubo ocupados más de 82 millones. De éstos, más de la mitad se ocuparon por nacionales y una tercera parte por extranjeros para ambos años. Nuevamente se ve una tendencia positiva en este rubro, pequeña pero a la alza (Data Tur, 2009).

En cuanto al número de cuartos, en el país en el 2008 hubo más de 87 millones ocupados y disponibles más de 168 millones. En primer lugar, el estado de Quintana Roo tuvo disponibles más de 25 millones de cuartos y ocupados casi 18 millones; seguido del Distrito Federal con casi 17 millones de cuartos disponibles y ocupados más de 9 millones. Mientras que Guanajuato, estado donde se realizó esta investigación tuvo disponibles más de 5 millones lo que significó el séptimo lugar y ocupados poco más de 2 millones de cuartos lo que representó el treceavo lugar (Data Tur, 2011).

Guanajuato tuvo más cuartos disponibles de los que se ocuparon ya que en número de cuartos ocupó el séptimo lugar, pero en la ocupación el estado de Guanajuato bajó mucho, lo que denota una infraestructura turística que parece desaprovechada. Debe recalarse que Guanajuato se encuentra por arriba en cuartos ocupados y disponibles de las dos Baja Californias que tienen centros turísticos importantes a nivel mundial, en especial la Sur que cuenta con el balneario mundialmente famoso, Los Cabos y la Norte frontera con San Diego, California en los

Estados Unidos. De igual forma Guanajuato se encuentra arriba del estado de Sinaloa con el puerto y centro vacacional de Mazatlán (Data Tur, 2011).

5.7 El sector turístico en el Estado de Guanajuato

El Estado de Guanajuato es de los más chicos de México con poco más del 1.5% del territorio nacional, pero es uno de los más poblados con casi 5 millones de habitantes (INEGI, 2011). Guanajuato está ubicado en el centro del país y se encuentra bien comunicado con un aeropuerto internacional y conectado a todo el país con tres de las diez principales carreteras del país que son la México-Nuevo Laredo (frontera), la Querétaro-Cd. Juárez (frontera) y la Manzanillo-Tampico (Puertos) (SDT, 2011).

Existen en Guanajuato más de 11 mil kilómetros de red carretera con más de 3 mil doscientos kilómetros de carreteras alimentadoras estatales. El ferrocarril cumple con la función de apoyo de transporte por su capacidad para cargas de gran peso y volumen, así como su bajo costo por tonelada. En ferrocarril hay más de mil kilómetros de vías; incluso se tiene el segundo ferropuerto más grande de México en la ciudad de Celaya (SDT, 2011). El cuadro 42 muestra las distancias de Guanajuato a los principales puntos del país.

Cuadro 42 Distancia de Guanajuato a los principales destinos del país. Fuente: SDT (2011)

Distancias de Guanajuato a principales destinos		
Zona	Ciudad	Kilómetros
	México D.F.	363
Industrial	Monterrey N.L.	746
	Guadalajara Jal.	302
	Querétaro Qro.	152
	Veracruz Ver.	787
Puertos	Manzanillo Col.	651
	Mazatlán Sin.	822
	Lázaro Cárdenas Mich.	550
Principales fronteras	Tijuana B.C.	2,319
	Cd. Juárez Chih.	1,528
	Nuevo Laredo Tamps.	976

El Aeropuerto Internacional del Bajío se ubica en el municipio de Silao, muy cercano a las ciudades de León y Guanajuato y comunica directamente al Estado con las más importantes ciudades del país como Mexicali, México, D. F., Tijuana, Monterrey, Cd. Juárez, Cancún, Zacatecas, Puerto Vallarta y Zihuatanejo. En el ámbito internacional se tiene comunicación directa con ciudades importantes de los Estados Unidos como Los

Ángeles, Dallas, Houston, Atlanta, San José California, Chicago, Oakland y Denver (SDT, 2011).

El Estado de Guanajuato es fundamental para la economía y el turismo mexicano, primero, porque la ciudad de Guanajuato es una ciudad colonial y sede de eventos importantes como el Festival internacional Cervantino y Festival de Cine en Corto. Además, el estado incluye la ciudad colonial de San Miguel de Allende también colonial en donde reside una comunidad grande de norteamericanos. La ciudad de Dolores Hidalgo cuna de la independencia de México, por tanto un recinto histórico. León, la quinta ciudad más grande de la república con más de un millón de habitantes e importante centro económico. La ciudad de Silao, sede de dos parques industriales de categoría mundial con empresas como General Motors o Volkswagen. Además Celaya, otra ciudad con empresas de clase mundial como Campbells y la ciudad de Salamanca que tiene una de las siete refinerías del país. También existe un sector de producción textil al sur, en ciudades como Moreleón y otro sector industrial al noroeste en San Francisco del Rincón y Purísima (SDT, 2011).

Dentro de este marco, el sector turístico en el estado de Guanajuato es una fuente importante de recursos. Este apartado presentará las llegadas según su origen nacional o internacional, los ingresos, los indicadores económicos y la actividad hotelera en el estado.

Llegadas de turistas

El Estado recibió alrededor de 2 millones setecientos mil personas en el 2008, de los cuales la gran mayoría (2 millones y medio) fueron nacionales y el resto extranjeros (Data Tur, 2009). Recordemos que Guanajuato ocupa el onceavo lugar a nivel nacional en cuanto al número de turistas recibidos, el porcentaje de casi 95% de nacionales recibidos nos indica que Guanajuato es un destino principalmente nacional, poco visitado por los turistas extranjeros.

Sin embargo, no debe despreciarse, la cifra de más de 132 mil turistas internacionales, pues representan casi la mitad del total de turistas que recibe el estado de Tlaxcala con más de 300 mil visitantes tanto nacionales como extranjeros o casi el total de la población de la ciudad de Guanajuato con más de 175 mil de habitantes.

Para el año 2010, las llegadas de turistas alcanzaron más de 2 millones ochocientos mil turistas con un 39% de ocupación; porcentaje por debajo de la media nacional de alrededor del 51% (SDT, 2011).

El porcentaje del origen de los visitantes para el año 2008 fue nacionales (55%) y estatales (39%) es decir, provenientes del mismo estado de Guanajuato y extranjeros (6%). Estos porcentajes reflejan una gran movilidad de turistas internos de las ciudades cercanas a Guanajuato, ya que es común que las personas vayan a Guanajuato en excursiones de un día o atender asuntos relacionados con el gobierno (SDT, 2011).

En el 2009, los visitantes nacionales al Estado de Guanajuato provinieron del Distrito Federal y el Estado de México siendo las entidades con mayor porcentaje de visitantes, lo cual resulta de la cercanía de cinco horas en automóvil o autobús (28%). Posteriormente, los visitantes de los estados vecinos Querétaro (11.6%), Jalisco (10%), Michoacán y San Luis Potosí (5% cada uno). Siguen otros estados como Aguascalientes y Nuevo León ambos (4%), el resto (33%) se divide entre los estados remanentes, recordando que México tiene 31 estados y un Distrito Federal (SDT, 2009a).

En cuanto a los visitantes internacionales al Estado de Guanajuato para el año 2010, la gran mayoría provino del país vecino del Norte, Estados Unidos (76%), seguido de Canadá (5%), Japón (4%), Alemania (3%), Francia (2%) y el resto (10%) entre otros países que no tienen una representación significativa (SDT, 2011). Esta tendencia es similar al rubro nacional en donde la mayoría de las llegadas internacionales provienen de los Estados Unidos ya sean fronterizos o de internación. Se puede destacar que a Guanajuato llegan turistas internacionales, pero en poca cantidad (SDT, 2009a).

De los visitantes internacionales estadounidenses que llegaron al Estado de Guanajuato en el 2008, la mayor parte llegaron de los Estados Unidos de América, destacando los fronterizos Texas (37.7%) y California (32.9%). También se reciben turistas de Illinois (6.3%), Florida (3.9%), Arizona y Colorado (cada uno 2.2%), North Carolina, Ohio, Virginia y Washington respectivamente (1.1%) y el resto de los estados americanos se reparte lo demás (10.6%) (SDT, 2009a). Cabe señalar que existen vuelos directos diarios al Aeropuerto Internacional del Bajío provenientes de Los Ángeles, Tijuana (frontera con San Diego) y San José de California y de Texas vuelos de Dallas, Houston y Phoenix, entre otros. Esta situación es similar a la tendencia mundial de un flujo continuo entre países vecinos o cercanos.

En cuanto al número de llegadas de turistas en el estado por municipio, el que más recibió es León (un millón, 47%) lo que refleja una participación de mercado alta. Seguido de Guanajuato (casi medio millón, 22%) siendo importante apuntar que la población de la ciudad es de 175 mil habitantes; los turistas son una población flotante grande y duplican a la de la ciudad. Continuando con la ciudad de Celaya (casi 350 mil, 15%), Irapuato (277 mil, 12%), San Miguel de Allende (184 mil, 8%) y Salamanca (100

mil, 5%). El número de llegadas para la ciudad de Guanajuato representa el segundo lugar para los municipios del Estado (SDT, 2007).

En lo que respecta a los turistas noches, León nuevamente fue líder con una marcada diferencia sobre los demás (casi un millón quinientos con una participación de mercado de 43%), seguido de Guanajuato Capital (821 mil, 25%). Sin embargo, la participación de la ciudad de Guanajuato es mayor proporcionalmente, pues su número de llegadas es de casi la mitad de la de León, es decir, llegan menos turistas, pero se quedan más noches. Después siguen el municipio de Celaya (500 mil, 15%), Irapuato (350 mil, 11%), San Miguel de Allende (325 mil, 10%) y Salamanca (más de 150 mil, 5%) (SDT, 2007).

Ingresos por turismo

Los ingresos por turismo para el Estado de Guanajuato fueron para el 2007 más de 1600 millones de euros y para el 2008 ascendieron a más de 1800 millones de euros. Sin embargo disminuyeron ligeramente para el 2009 al llegar sólo a 1786 millones de euros. Para el 2010 hubo una recuperación en donde los ingresos llegaron a casi 2300 millones de euros. Esto denota un crecimiento constante en el sector turístico guanajuatense (SDT, 2008, 2009a y 2010).

En cuanto a los ingresos de los municipios para el año 2007, León fue primer lugar (600 millones de euros, 38%) seguido de Guanajuato (250 millones de euros, 15%) entre los dos absorben más de la mitad del total de los ingresos del estado. Esta proporción es destacada sobre todo al compararla con el resto de los municipios, por ejemplo con Celaya (137 millones de euros) o con el municipio de San Francisco del Rincón (3 millones de euros) (SDT, 2007).

En relación al gasto por persona por día para los excursionistas en el 2007, resaltaron los visitantes a los Municipios de Moroleón e Uriangato que tuvieron el gasto por día más alto (130 € y 111€ respectivamente). Cabe señalar que ambos municipios concentran una industria textil pujante y son productores de ropa y textiles a donde acuden muchos comerciantes a surtirse de mercancía con los fabricantes directos que se encuentran ahí, razón por la que el gasto es alto. Otro municipio con características similares es León, también municipio industrial cuyos principales productos son la curtiduría y los zapato, su gasto por persona es el tercero (88€) es decir éstos tres municipios son principalmente proveedores de productos en el Estado (SDT, 2007).

En el cuarto lugar en cuanto al gasto por excursionista se encuentra el primer municipio con flujo turístico Guanajuato (50€) que cuenta con una infraestructura

turística. Seguido de los turísticos municipios de Dolores Hidalgo (33€) cuya infraestructura turística es más limitada y San Miguel de Allende (43€) que tiene una infraestructura turística más avanzada (SDT, 2007).

Desafortunadamente no se cuenta con información de los gastos de los turistas, sólo de los visitantes. Sin embargo, lo que resalta es que el gasto por día mencionado en el párrafo anterior, es muy lejano al ingreso a nivel mundial de 690 € por visita.

Cabe señalar que el gasto por día en cada municipio es más alto que los ingresos de turistas fronterizos que llegan a México que en 2010 gastaron en promedio 40€ y también más alto que los excursionistas internacionales cuyo gasto rondó ese mismo año los 25€ por visita. No obstante, el gasto por día en los municipios está lejos del promedio de los turistas receptivos vía aérea y terrestre con un gasto de 522€ por visita a México (SDT, 2007).

Impacto económico del sector turístico en el Estado de Guanajuato

Guanajuato es uno de los estados más importantes en México, por ejemplo en población está dentro de los primeros cinco lugares mientras que en el aspecto económico es el séptimo lugar (Data Tur, 2011).

En el sector turístico, en el año 2003 ocupó el séptimo lugar con ingresos mayores al estado de Guerrero que tiene el mundialmente famoso puerto de Acapulco; al estado de Sinaloa que tiene al puerto de Mazatlán; el estado de Baja California Sur con la ciudad de Tijuana, frontera con la ciudad de San Diego California y paso obligado para cruzar la frontera; el estado de Nayarit con el Puerto de Nuevo Vallarta y que el estado de Yucatán con la ciudad colonial de Mérida (Data Tur, 2011).

Cabe señalar que el porcentaje de participación del turismo en la economía es más bajo para Guanajuato, pues es sólo el 4.6% del total, pero es una economía muy amplia. La producción bruta del estado de Guanajuato para el año 2003 fue de 15 mil millones de euros y la del sector turístico fue de 730 mil millones de euros (Data Tur, 2011).

Sólo estuvieron arriba del estado de Guanajuato en producción turística, el Distrito Federal, Quintana Roo en el Caribe mexicano con el puerto de Cancún; Jalisco en las costas occidentales con el puerto de Vallarta; Tamaulipas, a un paso de la frontera con los Estados Unidos y lugar obligado de paso para ir a la frontera y finalmente Baja California con el puerto de los Cabos a un paso de California de los Estados Unidos (Data Tur, 2011).

En cuanto al PIB del Estado de Guanajuato pasó de 8 mil 500 millones de euros en 1999 a 16 mil 600 millones de euros en 2006. De este total, el PIB turístico pasó de más de mil 300 millones de euros a más de dos mil 900 millones de euros (SDES, 2009). En cuanto a la aportación al PIB para la ciudad de Guanajuato para el mismo periodo fue de 581 millones de euros en total y del sector turístico de poco más 49 millones de euros.

En el 2003, el número de empresas turísticas del estado de Guanajuato ocupó el sexto lugar lo que vuelve a confirmar que el estado cuenta con una fuerte infraestructura turística (SECTUR, 2004). En unidades económicas turísticas, ese mismo año tuvo el mayor número del país con más de 23 mil empresas ocupando el primer lugar, por encima de la ciudad de México, D. F. Además las empresas turísticas en Guanajuato ocupan más del 15% del total que en porcentaje es de lo más altos del país. Sólo superado por el estado de Quintana Roo con Cancún y Cozumel (31%); Baja California Sur con el centro turístico mundialmente famoso Los Cabos (17%); Tamaulipas (19%), Morelos (18%) que tiene a Cuernavaca centro turístico más cercano a la ciudad de México, Durango (17%) y el estado de Aguascalientes (15.7%). Sobresale que existen estados que recibieron más turistas que Guanajuato y que tienen menos empresas, quizás las empresas de Guanajuato son micro y pequeñas, pero más (SECTUR, 2004).

En cuanto a la ciudad de Guanajuato en el 2003 había más de 4 mil empresas de las cuales más de mil cien eran turísticas lo que representaba casi el 29%. La ciudad de Guanajuato es altamente dependiente del turismo, igual que el municipio de San Miguel de Allende que maneja igual porcentaje. Ambas ciudades son las que tuvieron porcentajes más altos en cuanto a número de empresas turísticas, aún por encima de la ciudad más grande del Estado, León y la quinta de la república como ya habíamos comentado que sólo tiene 11% (SECTUR, 2004).

Desafortunadamente, estos datos no están actualizados en el Secretaría de Turismo y son los últimos datos disponibles. Esto también da pauta para conocer que el gobierno federal y los estatales deberían prestar más atención a la actualización de los indicadores.

5.7.1 Empleo en el sector turístico en el Estado de Guanajuato

Como ya se mencionó a nivel nacional, el porcentaje total turístico de empleos en el año 2003 fue de 7% mientras que para el Estado de Guanajuato fue más alto casi el 12%, para ese mismo año y aumentó según el municipio. La ciudad de Guanajuato tuvo casi el 23%, sólo superada por la ciudad de San Miguel Allende que tuvo un 33% y debajo

Dolores Hidalgo con 21%, León estuvo bajo en cuanto a empleos turísticos con sólo 9%, aunque por encima de la media nacional (SECTUR, 2004).

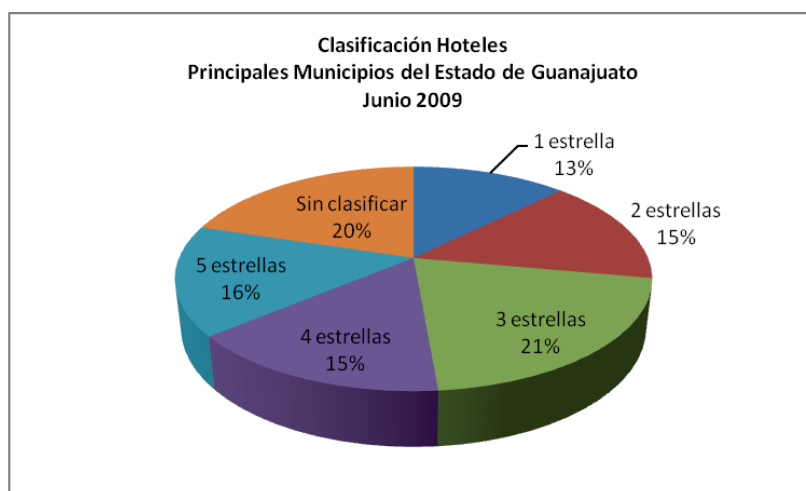
Los datos muestran una tendencia a la alza del total de empleos del 2003 para todo el estado que marcó 730 mil empleos a poco más del doble de empleos para el 2009, más de un millón ochocientos mil lo que confirma el crecimiento del estado. En el primer trimestre del 2009 hubo un millón 800 mil dividido como sigue; el sector servicios (628 mil, 39%), comercio (404 mil, 25%), servicios diversos (177 mil, 11%), alojamiento (120 mil, 8%), servicios sociales (115 mil, 7%), servicios financieros (90 mil, 6%), transporte (56 mil, 4%) y no especificado (6 mil).

Además, en el 2003 se tenían más de 85 mil puestos y para el 2009, 120 mil en el sector turístico lo que denota igualmente un incremento (SDT, 2009).

Hostelería

La capacidad hotelera del estado de Guanajuato en el 2008 ascendió a 15 mil cuartos disponibles lo que arrojó casi 5 millones y medio de cuartos disponibles de los cuales 2 millones fueron ocupados en ese año. De éstos, más de un millón novecientos fueron ocupados por nacionales y 166 mil por extranjeros (Data Tur, 2009).

En general, el porcentaje de ocupación fue de 39.1% dividido en nacionales (35.98%) y extranjeros (3.03%). Porcentajes más bajos que la media nacional de 51% para el mismo periodo. Este indicador también se relaciona con el hecho de que Guanajuato tiene muchos cuartos, pero poca ocupación y paradójicamente el mayor número de empresas turísticas donde ocupa el primer lugar nacional (Data Tur, 2009).



Gráfica 5 Clasificación de hoteles según categorías de municipios representativos
Fuente: elaboración propia a partir de SDT (2009b)

La gráfica 5 presenta la distribución de 2009 de la clasificación de los hoteles del estado destacando que un 20% no se encuentra clasificado, en total son 366 hoteles distribuidos en los siete principales municipios.

5.8 Importancia del sector turístico en la ciudad de Guanajuato

Guanajuato es la capital del Estado y su origen se remonta al descubrimiento de ricas vetas de plata que desde el siglo XVI impulsaron su desarrollo. Un lugar único e irrepetible que se convirtió en una de las ciudades más importantes de la entonces Nueva España.

Actualmente es uno de los destinos de los turistas nacionales e internacionales más importantes de México. Guanajuato es histórica y culturalmente muy completo con sus edificaciones antiguas, sus estudiantinas, sus callejones, sus túneles, su calle subterránea, etc. Sus principales atractivos son el Jardín Unión, Teatro Juárez, Templo de San Diego, Plaza de la Paz, Basílica de Nuestra Señora de Guanajuato, Universidad de Guanajuato, Mercado Hidalgo, Alhóndiga de Granaditas, Callejón del Beso, Plazuelas de San Fernando, del Baratillo y San Roque, Monumento al Pípila, Templo de Cayetano, diversas minas, etc. Por todo esto Guanajuato fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1988 (SDT, 2011a).

Al mismo tiempo, la ciudad de Guanajuato Capital es sede de importantes eventos o festividades; se ha encontrado que casi el 30% de los que visitaron la ciudad lo hicieron por algún evento o festividad y el resto sólo por conocerla (CTMGC, 2007). El evento más importante de la ciudad de Guanajuato es el Festival Internacional Cervantino (13%), uno de los festivales culturales más importantes del mundo. Posteriormente, se encuentra el segundo evento en jerarquía y que es compartido con la ciudad de San Miguel de Allende, recalcando que cada año cobra mayor fuerza y que se ha convertido en un evento con impacto a nivel nacional e internacional, el Festival Expresión en Corto. Otros eventos son el Rally Guanajuato México, Festival de Verano, Festival Medieval, Festival del Órgano, entre muchos más.

Como se ve, la ciudad de Guanajuato es un polo turístico del estado de Guanajuato y de México. Por esta razón, en este apartado se presentan, indicadores sobre el sector, las llegadas de turistas, los ingresos y la actividad hotelera de la ciudad de Guanajuato.

Llegadas de turistas a la ciudad de Guanajuato

En el 2007 a la ciudad de Guanajuato llegaron casi medio millón de turistas y se hospedaron más de ochocientas mil noches y el porcentaje de ocupación se mantuvo en casi 39%.

Para el 2008 llegaron menos turistas que un año antes (490 mil) lo que significó una variación negativa (-1.64%) y también se hospedaron menos noches (794 mil). Ahí la variación negativa fue un poco más alta (-3.27%) y el porcentaje de ocupación también disminuyó (37%) con la variación negativa más alta de éstos tres últimos indicadores (-4.99%).

Para el año 2009 continuó la tendencia a la baja con 436 mil turistas que llegaron a la ciudad y con un porcentaje de ocupación más bajo (34%), recordando que fue el año de la contingencia sanitaria por el virus de la AH1N1 que impactó negativamente toda la economía mexicana, ver cuadro 43.

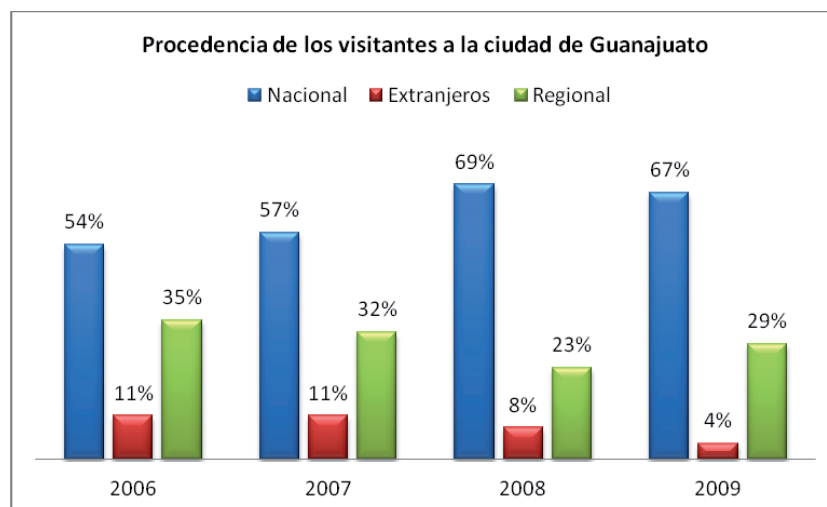
La procedencia del turismo en Guanajuato Capital no varió significativamente en los años 2006 y 2007. El primer año los turistas nacionales fueron poco más de la mitad (54%), los extranjeros (11%) y los regionales (35%). En 2007, los nacionales aumentaron ligeramente (57%), los extranjeros permanecieron estáticos (11%) y los regionales disminuyeron ligeramente (32%).

Cuadro 43 Indicadores de hospedaje en la ciudad de Guanajuato
Fuente: elaboración propia a partir de CTMGC (2007) y SDT (2009c)

Indicadores de la actividad turística Hospedaje 1-5 estrellas Guanajuato, Gto. 2007-2009				
Indicador	2007	2008	Var 08/07	2009
Llegada de turistas	498 289	490 086	-1.64%	436 582
Turistas noche	821 606	794 701	-3.27%	ND
Porcentaje ocupación	38.67	36.74	-4.99%	34%

Para el año 2008 se mostraron algunos cambios en los nacionales (69%), los extranjeros (8%) y los regionales (23%). En el año 2009, los extranjeros bajaron aún más (4%), los nacionales (67%) y lo que aumentó fueron los visitantes regionales (29%).

Sin embargo, las tendencias son diferentes a la media nacional, los estadounidenses, ya sean fronterizos, residentes u otros, fueron más del 66% en 2009. Mientras que en Guanajuato sólo se tiene un 4% de turismo internacional, por lo que el turista que llega es nacional y regional (del mismo estado), ver gráfica 6.



Gráfica 6 Llegadas de turistas a la ciudad de Guanajuato
Fuente: elaboración propia a partir de SDT (2007 y 2009c)

Con respecto al turismo nacional y regional que se menciona en el párrafo anterior, los turistas que llegaron a la ciudad de Guanajuato en 2009, provinieron principalmente del Distrito Federal y el estado de México (35%) y Jalisco (22%); que son tres de las entidades más grandes de la República. Seguidos de los estados colindantes de Michoacán (8%) y Querétaro (6%), luego el Estado Aguascalientes a sólo hora y medio por vía terrestre (5%), en seguida el estado de Michoacán (6%), después el estado de Nuevo León que contiene la tercera ciudad más grande de México (6%) y posteriormente el estado de Puebla (6%). Así como los estados vecinos de San Luis Potosí y Zacatecas (4% cada uno). En porcentajes sumamente discretos se encuentran otros estados como Colima (2%) y Tamaulipas (2%).

Es decir, a la ciudad de Guanajuato llega principalmente turismo nacional y cercano a la ciudad, por ejemplo, los turistas del Distrito Federal sólo tienen que manejar cinco horas y están en Guanajuato capital. Además, más de la mitad manejará una hora y media como máximo, pues será de la región, quizás del mismo estado de Guanajuato o de algún estado cercano como Aguascalientes o Querétaro (SDT, 2009c).

Si se calcula que en Guanajuato ciudad llegan casi medio millón de turistas y el porcentaje más alto de turistas internacionales fue en el 2008 y alcanzó el 11%; se puede inferir que a Guanajuato ciudad llegan más o menos 55 mil turistas internacionales. Un número que impacta, pues representa casi un cuarto de la población total de la ciudad (175 mil habitantes). En cuanto a turistas, parece que el aeropuerto

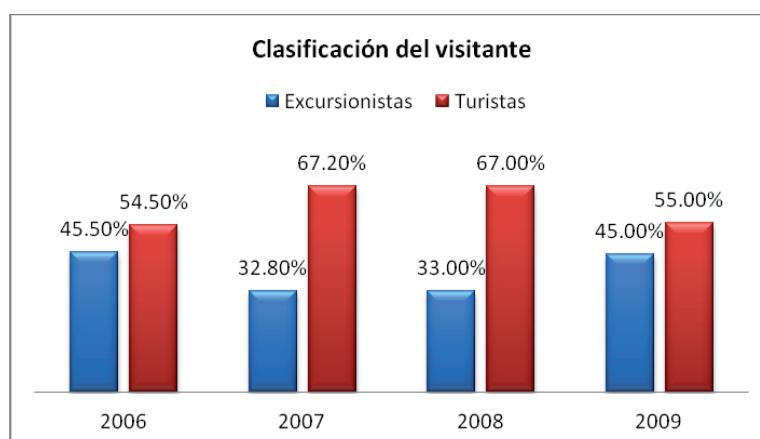
internacional del Bajío que tiene vuelos directos a diversas ciudades de los Estados Unidos, no influye mucho para las llegadas de turistas, más bien para el movimiento de residentes mexicanos en los Estados Unidos.

En el 2007, los turistas internacionales que llegaron a la ciudad de Guanajuato, provienen principalmente del vecino país del Norte, Estados Unidos (50%) que si mantiene un paralelo al porcentaje de la media nacional de 66%. Luego siguieron Canadá, país socio del Tratado de Libre Comercio tiene un porcentaje alto (11%). Posteriormente, pocos países tuvieron una representatividad, resaltan Argentina (7%), Japón (4%), Alemania, España, Brasil y Perú (3% cada uno), el resto incluye Colombia, Ecuador, Guatemala (país fronterizo del sur), Chile, Inglaterra, Honduras, Portugal, Suiza, Uruguay y Venezuela (1% cada uno) (SDT, 2007).

Sin embargo, para el estudio del perfil del turista de la ciudad de Guanajuato que realizó el Gobierno del estado 2009, no se reflejaron, más que dos países, Estados Unidos y Puerto Rico (50% cada uno), lo que permitiría inferir que se necesitaría revisar y analizar la metodología de ese estudio.

En Guanajuato capital a los visitantes se clasifican en excursionistas y turistas. Se calcula que en la ciudad de Guanajuato en el año 2006, el porcentaje de excursionistas fue menos de la mitad (45.5%) y el porcentaje disminuyó en el 2007 (32.80%).

En cuanto al número de turistas aumentó del año 2006 de poco más de la mitad (54.5%) al 2007 a casi tres cuartos del total (67.2%). Para el año 2008, se mantuvo (67%) pero después en el 2009 bajó (55%).



Gráfica 7 Clasificación del visitante a la ciudad de Guanajuato
Fuente: elaboración propia a partir de SDT (2007 y 2009c)

Se debe señalar que el turista gasta más que el excursionista, por lo cual debería significar en términos económicos más ingresos. Esta participación tan alta en el número de excursionistas mantiene los ingresos en turismo bajos en la ciudad de Guanajuato. Pero es lo que marca la tendencia de muchos turistas regionales y nacionales que como ya se mencionó todos vienen de cerca de Guanajuato y eso disminuye el gasto significativamente, ver gráfica 7.

Ingresos por turismo a nivel municipal

Los visitantes que llegaron a la ciudad de Guanajuato en el 2009 fueron casi un millón y medio y gastaron en total en total 231 mil millones de euros, ver cuadro 44, mientras que los visitantes en el estado gastaron casi 1 800 millones de euros.

Cuadro 44 Estimación de ingresos
Fuente: elaboración propia a partir de SDT (2009c)

Visitantes e ingresos estimados 2009				
Guanajuato Capital 2009	Concepto			
Categoría	Total en personas	Porcentaje	Ingresos	Porcentaje
Turistas en Hotel 1 a 5* y campamentos	492,185	33%	67,015,193.71 €	29%
Turistas en otros establecimientos comerciales	186,170	13%	62,832,376.41 €	27%
Turistas en establecimientos no comerciales	314,554	21%	75,311,028.88 €	33%
Excursionistas	484,634	33%	26,490,255.71 €	11%
Totales	1,477,543	100%	231,648,854.65 €	100%
Estado de Guanajuato 2009				
Turistas en Hotel 1 a 5* y campamentos	2,750,186	18%	387,014,627.76 €	22%
Turistas en otros establecimientos comerciales	497,209	3%	219,914,609.53 €	12%
Turistas en establecimientos no comerciales	3,899,982	25%	1,006,867,360.00 €	56%
Excursionistas	8,390,399	54%	172,919,263.47 €	10%
Totales	15,537,776	100%	1,786,715,860.76 €	100%

De éstos, los turistas en hotel que llegaron a la ciudad de Guanajuato que casi llegan al medio millón (33%) gastaron 67 mil millones de euros (29%), monto que casi triplica a los excursionistas que también son casi medio millón (33%), pero con sólo 26 mil millones de euros (11%); se entiende la diferencia porque éstos no gastan en hospedaje y eso se ve reflejado en los ingresos. Además, los turistas en otros establecimientos comerciales y los turistas en establecimientos no comerciales gastaron

62 mil millones y 75 mil millones respectivamente y por ende con porcentajes más altos, (27% y 33%) proporcionalmente, aunque en el número de personas difiere 186 mil y 314 mil personas (13% y 21%).

En cuanto a la estadía y el gasto por día, la Presidencia Municipal de la ciudad de Guanajuato lo analiza con una categorización, si bien parecida a la anterior, pero un poco diferente. Para el 2009, los turistas en hoteles 1 a 5 estrellas tienen la estadía promedio más baja (1.67) y su porcentaje de participación fue del 30% con un gasto de 85€ que fue el más alto. En cuanto a los excursionistas se encuentran con un ingreso promedio (55€) por encima de la media nacional de excursionistas (24€) y con el porcentaje de participación más alto de 33%. De igual forma la estadía para lo que se quedan en hotel es baja (1.67), ver cuadro 45. En general, los porcentajes están por debajo de la media nacional.

Cuadro 45 Estimación de los ingresos en la ciudad de Guanajuato
Fuente: elaboración propia a partir de CMTGC (2009)

Categoría	Participación		2009	
	2008	2009	Estadía	Gasto
Turistas en hoteles 1 a 5*	46%	30%	1.67	84.94 €
Excursionistas	45%	33%		54.65 €
Hostal/casa de huéspedes	1%	10%	4.5	69.53 €
Familiares o amigos	5%	19%	4.6	51.76 €
Otros	3%	10%	4.5	21.00 €
Totales	100%			

Hostelería

La ciudad de Guanajuato en el año 2009 tuvo un promedio de ocupación de 34%, 16 puntos porcentuales debajo de la media nacional de 51%. Adicionalmente, el número de habitaciones de la ciudad es de poco más de 2 800 habitaciones siendo los hoteles con clasificación el 92% (SDT, 2009c).

Para el año 2010, el sector hotelero de la ciudad de Guanajuato llegó a 87 hoteles pero continuó con poco más de 2 800 cuartos. Es importante señalar que diversos indicadores presentan una tendencia a la alza del sector del estado y de la ciudad lo que ratifica su importancia (SDT, 2010b).

5.8.1 Infraestructura

El cuadro 46 presenta una comparación entre la infraestructura turística del estado y ciudad de Guanajuato. Este estudio de competencias de liderazgo de Pablo Cardona y de la aplicación del modelo EFQM y sus conceptos se hará a los líderes y directores de las empresas de la ciudad de Guanajuato. Principalmente a los líderes de los hoteles (87), los restaurantes (164) y las agencias de viajes (25). No se consideraron las transportadoras turísticas pues son empresas de transporte para la ciudad en general y no sólo para turistas tampoco los guías de turistas porque no representan sociedades sino personas.

Cuadro 46 Infraestructura turística de Guanajuato. Fuente: SDT (2010b)

Infraestructura turística del estado y de la ciudad de Guanajuato 2010		
Empresa	Estado	Ciudad
Hoteles	591	87
Restaurantes	1420	164
Agencias de viaje	363	25
Campos de golf	13	1
Balnearios	83	
Spas		3
Empresas arrendadoras de automóviles	69	30
Transportadoras turísticas	284	14
Centros Congresos y Convenciones Poliforum y salones en hoteles	88	7
Capacitación Turística	55	18
Guías de turistas		124
Total	2966	473

El contexto de la presente investigación tiene un impacto significativo en la economía mundial, mexicana y en la ciudad de Guanajuato. Por esta razón, se justifica la utilización del sector turístico como contexto para estudios de investigación, pues en la medida en que se investigue y con los resultados se encuentren herramientas para desarrollar el sector turístico, estos esfuerzos serán más que bienvenidos.

Por último, una vez que se han mostrado y detallado la importancia de la calidad y el impacto económico del sector turístico se concluye el presente capítulo. Para dar paso a la siguiente sección que presenta la definición operacional de este proyecto de investigación y mostrar la metodología del modelo propuesto.

Capítulo 6 Metodología de la investigación

6.1 Objetivos y contenidos del capítulo

6.2 Conducción del estudio o metodología

6.3 Diseño de la investigación empírica

6.4 Investigación de campo (Encuesta)

6.5 Análisis de los datos

Capítulo 6 Metodología de la investigación

6.1 Objetivos y contenidos del capítulo

El objetivo de este capítulo es presentar el diseño de la investigación empírica utilizada para contrastar las hipótesis planteadas y objetivos del presente estudio y la descripción del análisis estadístico para su comprobación o rechazo.

En este capítulo se hace una descripción de la metodología utilizada. La investigación contó con tres etapas sumamente relacionadas que fueron el planteamiento de la investigación, la investigación de campo y el análisis de los datos. Más adelante se presenta un flujograma de trabajo con las divisiones del proyecto.

Como parte del planteamiento de la investigación en este capítulo se presenta la descripción de cómo se realizó la delimitación del problema, las hipótesis, la determinación del contexto y el análisis del marco conceptual.

En la etapa de diseño del trabajo de campo se describe la encuesta, la escala de medición y el instrumento de medición. Éste es una adaptación de Lara García (2005) y del modelo EFQM como se verá más adelante.

En la última etapa se detalla cómo se realizó el análisis de los datos y todas las técnicas estadísticas utilizadas como la normalización, el análisis de las varianzas, la correlación lineal Pearson y el análisis Path. Se presentan sus definiciones, técnicas y fórmulas de las herramientas estadísticas utilizadas.

6.2 Conducción del estudio o metodología

Esta investigación se diseñó bajo la premisa del método científico tradicional de comprobación rigurosa de un problema definido (Kreimerman, 1984, 2007). Jurado (2002) definió el método como el “medio para alcanzar un objetivo”, pero cuando es científico implica la “descripción y predicción de un fenómeno en estudio y su esencia es obtener con mayor facilidad un conocimiento exacto y estricto sobre el mismo”.

Este estudio utilizó un método analítico que busca la descomposición de un todo en sus elementos, la observación y el examen de hechos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2000).

Tipología de la investigación

Este proyecto fue descriptivo porque no existía mucha información sobre el tema para lo cual se presenta la información como es; buscando “indicar cuál es la situación en el

momento de la investigación. Su informe debe contener el ser, no el deber ser” (Schmelkes, 2006: 34). Después de haber realizado una primera investigación se puede inferir, interpretar y evaluar, pero antes de ésta no, ya que es el punto de partida. Esto es lo que otros autores han llamado “predicciones incipientes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2000).

Esta investigación fue explicativa, ya se buscó indicar las relaciones de variables, además fue aplicada y práctica. Según Schmelkes (2006) “es necesario indicarle al lector la veracidad relativa de las conclusiones”. Por esta razón se establecieron objetivos e hipótesis de trabajo.

Este proyecto de generación del conocimiento fue inicialmente práctico y primario por la investigación de campo y secundario por toda la investigación de fuentes bibliográficas que se realizó.

6.3 Diseño de la investigación empírica

La investigación empírica se ha definido como la comprobación metódica para probar las hipótesis y la recolección de los datos (Botta y Warley, 2002). Para esta recolección, estos autores recomendaron “una previa distinción entre dato pertinente y no pertinente”. El dato pertinente es todo lo hecho o fenómeno que sirve para probar, rectificar o negar nuestra hipótesis, para justificar o descalificar los métodos, para evaluar los instrumentos. En cuanto todo esto se conecte directamente con la verificación de la hipótesis, todo lo demás es “no pertinente” y no sirve para una investigación dada. El flujograma de la figura 30 muestra la metodología detallada que se siguió para el presente estudio transversal. Tiene las etapas de planteamiento del problema, la investigación de campo y el análisis de los datos.

6.3.1 Planteamiento de la investigación

Dentro de un proyecto de investigación, lo primero que se debe hacer es el planteamiento del problema. En este estudio se realizaron cuatro fases, el planteamiento del problema, el planteamiento de las hipótesis, la determinación del contexto de la investigación y el análisis del marco conceptual de los temas liderazgo y EFQM, ver figura 30.

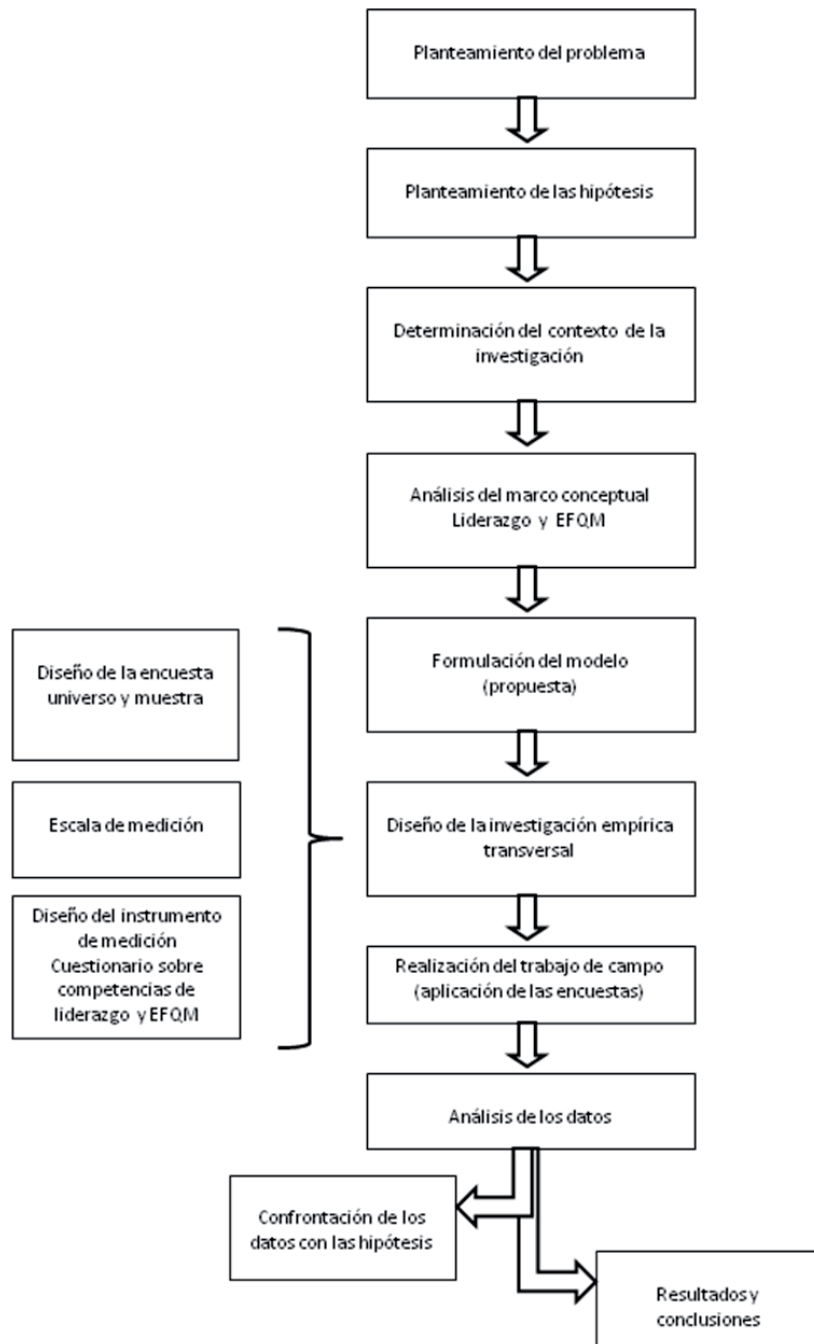


Figura 30 Flujo de trabajo del proceso a seguir en este estudio transversal. Fuente: elaboración propia

Planteamiento del problema

El planteamiento del problema Dieterich (2005: 57) lo definió como “la delimitación clara y precisa (sin ambigüedades) del objeto de investigación, realizada por medio de preguntas, lecturas, trabajo manual, encuestas, pilotos, entrevistas, etc”. Según este autor debe tener las siguientes etapas:

- Delimitación del objeto en el espacio físico geográfico.
- Localización en el tiempo.
- Análisis semántico (de significado) de sus principales conceptos.
- Formulación de oraciones tópicas.
- Determinación de los recursos disponibles.

Como parte del planteamiento es importante definir las variables de estudio. Éstas son las “características bajo estudio que asumen diferentes valores para diferenciar elementos” (Mann, 1995). Kerlinger y Lee (2002) lo refirieron a la características que son susceptibles de medición.

Una vez que se han definido las variables de investigación se debe proceder a identificar el problema a estudiar. En términos de investigación, el problema se refiere a una pregunta que responde a la relación entre dos o más variables (Kerlinger y Lee, 2002).

Planteamiento de las hipótesis

Derivado de estas preguntas se pueden establecer hipótesis de trabajo las cuales han sido definidas como “proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados” (Hernández Sampieri et al., 2000: 74). Estos autores sostuvieron que las hipótesis deben tener las siguientes características:

1. Deben referirse a una situación social real.
2. Los términos de las hipótesis debe ser comprensibles, precisos y lo más concretos posible.
3. La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica).
4. La relación planteada entre las variables de las hipótesis debe ser observables y medibles, o sea tener referentes en la realidad.
5. Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas.

Determinación del contexto de la investigación

La determinación del contexto de la investigación fue abordada a profundidad en el capítulo 5 donde se describió el por qué se estableció hacer la investigación en el sector turístico de la ciudad de Guanajuato dado su impacto económico.

Análisis del marco conceptual Liderazgo y EFQM

La realización de un marco conceptual tiene dos etapas que según Hernández Sampieri son la revisión de la literatura correspondiente y la adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica.

La primera etapa incluye la detección, obtención y consulta de bibliografía y otros materiales con información que puede servir para la realización de una investigación. Desde luego debe ser una búsqueda selectiva (Hernández Sampieri et al., 2000: 22). Estos autores han manifestado que la realización del marco teórico tiene las siguientes funciones:

- Ayuda a prevenir errores.
- Orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio.
- Amplía el horizonte de estudio y guía al investigador.
- Conduce el establecimiento de hipótesis.
- Inspira nuevas líneas y áreas de investigación.
- Provee de un marco de referencias para interpretar los resultados.

Sobre esto hay mucha información como la clasificación de las fuentes en primarias, secundarias, terciarias; o sobre la obtención y consulta de la literatura, entre otros aspectos. Para esta investigación se consultaron primordialmente fuentes primarias sobre los temas estudiados. Hernández Sampieri (Idem: 23) definió las fuentes primarias como “el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y que proporcionan datos de primera mano”.

Para la segunda etapa de la adopción de una teoría o el desarrollo de una perspectiva teórica, Hernández Sampieri sugirió que puede haber varios casos:

- Una teoría completamente desarrollada.
- Varias teorías aplicables a nuestros problemas de investigación.
- “Piezas y trozos” de teorías (generalizaciones empíricas o microteorías).
- Guías aún no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de investigación.

Para esta investigación se utilizaron modelos o teorías ya desarrolladas que se presentaron con detalle en los capítulos 2 y 3 en donde se mostraron las características de los temas de calidad y liderazgo respectivamente.

6.4 Investigación de campo (Encuesta)

Dentro de esta etapa se realizaron las etapas de la formulación del modelo, el diseño de la investigación empírica transversal y la realización del trabajo de campo. Dentro de la investigación experimental se incluyó el diseño de la encuesta con la determinación del universo y muestra, la escala de medición y el diseño de instrumento de medición, ver figura 30.

Formulación del modelo

En el capítulo 1 se introdujo el problema de investigación con su justificación, preguntas, definiciones conceptuales, objetivo general y particulares y etapas del proceso. Adicionalmente en el capítulo 4 se presentó el modelo propuesto por este estudio con sus hipótesis de trabajo detallando a fondo las relaciones entre las variables de la hipótesis. Incluyó los antecedentes en el tema de la relación entre los conceptos de los modelos de calidad específicamente los modelos europeo y de liderazgo por competencias.

Diseño de la investigación empírica transversal

Esta etapa incluyó el diseño de la encuesta, universo y muestra, la escala de medición y el instrumento de medición que es una adaptación de Lara García (2005). A continuación se describirá cada uno de esos aspectos.

6.4.1 Escala de medición y diseño de la encuesta

La medición es asignar números a los objetos para representar cantidades de atributos y se recomienda que se tenga un “modelo de medición escalar” o más conocida como “escala”. Hay diferentes tipos de respuestas solicitadas a los sujetos como pueden ser los juicios y sentimientos o las respuestas comparativas y absolutas. Esto depende según el tipo de respuesta que concierne a la escala mediante la que se pide al sujeto una respuesta (Nunnally, 1991).

Mann ha definido la medición como “el valor de una variable de un elemento es llamado observación o medida” (Mann, 1995). Kerlinger lo describió en términos de la codificación, para él un código es un conjunto de símbolos asignados a un conjunto de objetos por diversas razones (Kerlinger y Lee, 2002: 721).

Nunnally (1991) determinó que una escala de medición se refiere “a los diferentes usos que se hace de los números”. Las escalas de medición tienen una realidad empírica y son construcciones teóricas. Por lo que el investigador debe mostrar

evidencias de las propiedades de las medidas particulares de las escalas, antes de emplear otros métodos de análisis.

El cuestionario-encuesta es el más utilizado para recolectar datos ya que es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández Sampieri et al., 2000: 276). Por esta razón se utilizó para la presente investigación, la operacionalización o medición se efectuó mediante una encuesta cuestionario. Se usó un cuestionario que en la parte de competencias es una adaptación de Lara García (2005) y para la parte de EFQM es una adaptación de los subtemas que maneja el modelo. Cubre la parte operacional de las variables de estudio en una encuesta censal.

Universo

La “unidad de observación” igualmente llamado universo se ha definido como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández Sampieri et al. 2000). El universo o población es el “total de la colección de objetos o personas que van a ser estudiados del cual se puede sacar una muestra” (Wonnacott y Wonnacott, 1990: 190). En este caso el sector turístico de la ciudad de Guanajuato.

La unidad de análisis son los que van a ser medidos en una investigación (Hernández Sampieri et al. 2000) para esta investigación fueron los hoteles, restaurantes y agencias de viajes.

Se ha distinguido a la unidad muestral como “el racimo a través del cual se logra el acceso a la unidad de análisis” (Hernández Sampieri et al. 2000). Sin embargo, en este estudio por la naturaleza de la población y por ser un estudio descriptivo se decidió abordar a toda la población y no se utilizó una muestra o subconjunto de elementos de la población. Es decir se realizó un censo que es “una encuesta que incluye a todos los miembros de una población” (Mann, 1995). Por ende no se uso lo que se conoce como “distribución de la población” que es la probabilidad de la distribución de los datos de la población (Mann, 1995).

Muestra

La encuesta por muestreo es la “técnica de recolectar información de una parte de la población” (Mann, 1995: 360). Como ya se mencionó no se utilizó ya que se optó por la realización de un censo.

Para el actual estudio se optó por una encuesta censal por el tipo de población, principalmente a los líderes de los hoteles (87), los restaurantes (164) y las agencias de viajes (25).

El capítulo 5 analizó detalladamente el universo del sector turístico de la ciudad de Guanajuato, por lo que en el presente capítulo se muestra en el cuadro 47 sólo los datos de las empresas turísticas.

Cuadro 47 Infraestructura turística de la ciudad de Guanajuato 2010
Fuente: SDT (2010b)

Infraestructura turística de la ciudad de Guanajuato 2010	
Empresa	Ciudad
Hoteles	87
Restaurantes	164
Agencias de viaje	25
Campos de golf	1
Balnearios	
Spas	3
Empresas arrendadoras de automóviles	30
Transportadoras turísticas	14
Centros Congresos y Convenciones Poliforum y salones en hoteles	7
Capacitación Turística	18
Guías de turistas	124
Total	473

6.4.2 Instrumento de medición

Dada la naturaleza y objetivos de esta investigación se requirió del diseño de un instrumento para medir la percepción de liderazgo, competencias directivas, resultados clave e identificación de la empresa debido a la novedad del tema.

El instrumento de esta investigación está formado por cuatro partes, la primera llamada "Liderazgo" con 35 preguntas o reactivos y cinco partes con base a los subcriterios y temas de liderazgo del EFQM, ver anexo 2. Este segmento fue una adaptación del modelo EFQM y se utilizó los subtemas de cada subcriterio de liderazgo como reactivos del instrumento. Nunnally (1991) establece que el reactivo representa cualquier estímulo empleado en los métodos de medición.

El segundo segmento titulado "Competencias Directivas" con 24 preguntas está dividida en tres partes que son estratégicas (de negocio), intratégicas (interpersonales) y personales (externas e internas). Ésta última dividida en cinco apartados que son proactividad, gestión personal, mejora personal, autogobierno e integridad (Lara García, 2005: 178-194).

Este fragmento es una adaptación del cuestionario de Lara García (2005) que uso para su tesis doctoral en 2005. El instrumento original ha sido utilizado anteriormente por otros autores y está dividido en cuatro fracciones que son las características externas organizativas, capacidades internas organizativas, competencias directivas y resultados organizativos. Lara García realizó el proceso metodológico de conceptualización, identificación de los atributos, construcción de la escala de medición, diseño de la encuesta, etc. Así como los cálculos de validez y fiabilidad de las escalas utilizadas incluido el análisis factorial para su instrumento. La parte de competencias directivas es la que se utilizó para la medición de las competencias directivas de liderazgo de Cardona del presente estudio.

La tercera parte se titula “Resultados Clave” y tiene 14 preguntas según los dos subcriterios y temas del EFQM y complementa el instrumento.

Una cuarta pieza llamada “Identificación de la empresa” de aspectos socio demográficos con 13 preguntas para finalizar el instrumento.

En total 86 preguntas, todas las partes tienen una definición sobre su tema o nombre y luego instrucciones sobre cómo responder.

Es importante señalar que utiliza el cuestionario una escala tipo Likert que es el conjunto de ítems o reactivos presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (Hernández Sampieri et al., 2000: 256).

En el instrumento usado en este proyecto se aplicó la autoadministración de la escala, es decir, se le entregó la escala al respondiente y este marcó respecto a cada afirmación la categoría que mejor describía su reacción o respuesta (Idem: 265).

Instrumento de los criterios de liderazgo del EFQM 2010

Se ha dicho que el modelo EFQM está estructurado en tres niveles, el primero con los nueve criterios, el segundo con los subcriterios que se piensan son elementos fijos que una organización busca cuando lucha por la excelencia y el tercer nivel es completamente abierto y debe ser definido por la propia organización (Rusjan, 2005).

Esta clasificación incluye los subtemas de cada criterio que han sido definidos por la fundación europea y fueron los que se utilizaron como reactivos para este instrumento (EFQM, 210d).

Es importante señalar que el modelo europeo tiene una autoevaluación (matriz) como revisión comprensiva, sistemática y reguladora de las actividades y resultados de una organización contra los criterios. Sin embargo, la matriz de evaluación del EFQM no se utilizó en el presente estudio pues su diseño y comprensión no son fáciles para que un empresario o persona lo responda sino está familiarizado con los términos. Aunque algunos estudios como el de Calvo Mora, Leal y Roldán (2005) si han empleado la filosofía de autoevaluación del modelo EFQM 1999.

El instrumento de liderazgo de este estudio presentó los cinco subcriterios de liderazgo con los subtemas de cada uno y es una escala Likert que va de muy poco importante (1) a muy importante (5), ver cuadro 48.

Cuadro 48 Reactivos liderazgo. Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010d)

I. LIDERAZGO	35
Subcriterios	Reactivos por subtema
1a Desarrollan la misión, visión, valores y éticas y actúan como un modelo rol	7
1b Definen, monitorean, revisan y dirigen el mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño.	7
1c Se relaciona con accionistas externos.	6
1d Refuerzan una cultura de excelencia con la organización de las personas.	6
1e Garantiza que la organización es flexible y maneja el cambio efectivamente.	9

Escala de medición

El instrumento tiene una escala de medición de respuestas tipo Likert con cinco niveles en concordancia con la idea expuesta con los subtemas del subcriterio liderazgo. Las respuestas incluyen las escalas de 1 (sin importancia), 2 (poco importante), 3 (medianamente importante), 4 (importante) y 5 (muy importante), ver cuadro 51.

Instrumento de competencias directivas del modelo de Pablo Cardona

Como ya se mencionó este apartado es la segunda parte de un cuestionario que diseñó Francisco Xavier Lara García (2005) titulado “Encuesta de gestión del conocimiento, competencias directivas y los resultados de las organizaciones”. Para el cual siguió toda la metodología que se requiere según Churchill y Dellis, ver cuadro 49.

Igualmente como ya se dijo se utilizó solamente una de las cuatro partes que conforman su cuestionario. De su encuesta se usó la segunda parte de competencias

directivas que incluye reactivos para medirlas las estratégicas, intratéticas y personales⁵ como ya se indicó anteriormente. Lara García (2005) manejó una escala Likert de 5 puntos.

Cuadro 49 Reactivos de competencias directivas. Fuente: Lara García (2005)

II. COMPETENCIAS DIRECTIVAS	24
ESTRATÉGICAS (DE NEGOCIO) (C1)	Competencia
Visión de Negocio	1
Gestión de los recursos	1
Orientación al cliente	1
Networking	1
Negociación	1
INTRATÉTICAS (C2) (INTERPERSONALES)	
Comunicación	1
Gestión de conflictos	1
Delegación	1
Coaching	1
Trabajo en equipo	1
Carisma	1
PERSONALES	
PERSONALES EXTERNAS (C3) (PROACTIVIDAD+GESTIÓN PERSONAL)	
PROACTIVIDAD	
Iniciativa	1
Optimismo	1
Ambición	1
GESTIÓN PERSONAL	1
Gestión del tiempo	1
Gestión de la información	1
Gestión del estrés	1
PERSONALES INTERNAS (C4) (MEJORA PERSONAL+AUTOGOBIERNO+INTEGRIDAD)	
MEJORA PERSONAL	
Autocrítica	1
Autoconocimiento	1
Aprendizaje	1
AUTOGOBIERNO	
Toma de decisiones	1
Autocontrol	1
Equilibrio emocional	1
INTEGRIDAD	1

Escala de medición

La escala de Lara García (2005) incluyó 1 (mucho peor que la competencia), 2 (peor que la competencia), 3 (promedio de la competencia), 4 (mejor que la competencia) y 5 (mucho mejor que la competencia), ver cuadro 51.

⁵ La clasificación de las competencias directivas en tres niveles es de Lara García (2005:180) en estratégico, intratético y personal que así lo utilizó para su modelo de la investigación de su tesis doctoral y del cuestionario para el mismo fin. Señalando que difieren en nombre de la Cardona (de negocio, interpersonales y personales) por necesidades de su investigación, pero en concepto son iguales.

Validación del cuestionario

Es importante señalar que la parte de competencias directivas del cuestionario le Lara García fue validada por él (Idem: 213). En su investigación tuvo valores en el *alpha* de Cronbach por encima de $\alpha=0.8$, muy cercanos al coeficiente 1 recomendado en este índice de validación. Para la escala de estratégicas (0.811), intratégicas (0.849) y personales (0.844). En cuanto a la prueba de Bartlet tuvo nivel de significación de 0 para las tres subescalas. En relación a la prueba de KMO también tuvo valores cercanos a 1 conforme a lo recomendado, estratégicas (0.828), intratégicas (0.824) y personales (0.826) (Lara García, 2005: 225). Esto sólo para la parte de competencias directivas.

Instrumento del criterio de resultados clave del EFQM 2010

El instrumento de resultados clave presenta los dos subcriterios con los subtemas de cada uno, ver cuadro 50.

Cuadro 50 Reactivos resultados clave. Fuente: EFQM (2010d)

III. RESULTADOS CLAVES	14
Subcriterios	Reactivos por subtema
9a Resultados estratégicos claves	6
9b Indicadores de desempeño claves	7

Escala de medición

Tiene la misma escala Likert para las respuestas de la primera parte del cuestionario del criterio de liderazgo. Las respuestas incluyen las escalas de 1 (sin importancia), 2 (poco importante), 3 (medianamente importante), 4 (importante) y 5 (muy importante), ver cuadro 51.

Cuadro 51 Escalas liderazgo y resultados clave EFQM y competencias directivas. Fuente: elaboración propia (2011)

Cuestionario A (escala liderazgo) Cuestionario C (escala resultados claves) de EFQM. 1 es muy poco importante y va hasta 5 muy importante (Elaboración propia, 2010)	Cuestionario B (escala competencias directivas) Posición 1 y 5 (Lara García, 2005)
1 Sin importancia	1 Mucho peor que la competencia
2 Poco importante	2 Peor que la competencia
3 Medianamente importante	3 Promedio de la competencia
4 Importante	4 Mejor que la competencia
5 Muy importante	5 Mucho mejor que la competencia

Realización del trabajo de campo

La aplicación de los cuestionarios o trabajo de campo se realizó en el mes de diciembre del 2010 con la participación de diez encuestadores que efectuaron la indagación con

visitas a los establecimientos durante una semana. Dado que responder el instrumento tomó en promedio 25 minutos, a veces se dejó y posteriormente se pasó a recogerlo.

6.5 Análisis de los datos

En esta etapa se realizaron dos fases, la primera de la confrontación de los datos con las hipótesis mediante la utilización de los métodos estadísticos elegidos y la segunda el análisis de los resultados y conclusiones, ver figura 30.

Confrontación de los datos con las hipótesis

Derivado de la aplicación de los cuestionarios se obtuvo un conjunto de datos que han sido referidos como una “colección de observaciones de una o más variables” (Mann, 1995). Como parte del manejo de estos datos se procedió a la confrontación de los datos con las hipótesis planteadas mediante la utilización de métodos estadísticos que a continuación se describen.

Métodos estadísticos

Mann (1995: 5) definió la estadística como el “grupo de métodos que son usados para la colección, análisis, presentación e interpretación de datos para la toma de decisiones”. La estadística descriptiva consiste en elegir métodos para “organizar, desarrollar, mostrar los datos, usando tablas, gráficas y medidas de resumen”.

6.5.1 Normalización

En todo manejo de datos estadísticos es fundamental garantizar la validez y fiabilidad del instrumento y datos presentados. En este estudio se utilizaron diversas herramientas estadísticas para dicho fin que en seguida se describen.

Análisis de confiabilidad y validez del instrumento de análisis

Es fundamental que toda investigación resuelva los problemas del manejo de la medición de sus datos como son la confiabilidad y validez. Los resultados y las conclusiones obtenidas a partir de sus datos y de las escalas utilizadas deben cumplir con los estándares requeridos (Kerlinger y Lee, 2002: 581).

Confiabilidad o fiabilidad

La confiabilidad o fiabilidad se refiere a si “la gente fuera examinada dos veces, ¿coincidirían las dos puntuaciones?” (Cronbach, 1998: 219). Kerlinger la relacionó con la consistencia o estabilidad del instrumento de medición (Kerlinger y Lee, 2002: 601). Hernández Sampieri et al. (2000: 242) establecieron que la confiabilidad “varía de acuerdo con el número de ítems que incluya el instrumento de medición. Cuantos más ítems mayor es la confiabilidad”.

Alpha de Cronbach

Con respecto a la confiabilidad de las escalas se utilizó el estadístico *alpha* de Cronbach. Se recomienda para escalas tipo Likert y determina el grado de consistencia interna de una escala. El valor es entre 0 y 1, cuanto más cercano está a 1, mayor es la consistencia interna de los reactivos del instrumento utilizado (Aiken, 1996).

Hernández Sampieri et al. (2000 p. 242) consideraron como ventaja que el *alpha* de Cronbach demanda una sola administración del instrumento. Únicamente es necesaria la aplicación de la medición y se hace el cálculo del coeficiente. En esta investigación se considera que un *alpha* de Cronbach por debajo del 0.60 tiene un nivel inaceptable, entre 0.60 y 0.65 un nivel indeseable y un entre 0.65 y 0.70 un nivel mínimamente aceptable; entre 0.70 y 0.80 respetable, entre 0.80 a 0.90 muy bueno y mayor de 0.90 excelente.

Validez

Cronbach (1998: 170) definió la validación como “el proceso de investigación sobre las interpretaciones propuestas sobre las puntuaciones de un *test*”. Al mismo tiempo Kerlinger lo definió en la siguiente pregunta “¿el instrumento mide lo que se supone que debe medir?”(Idem: 622). Hernández Sampieri et al. (2000: 236) lo definieron como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

Hernández Sampieri et al. establecieron tres tipos de validez; de contenido, relacionada con el criterio y de constructo. La validez de contenido se refiere a una adecuada representatividad o muestreo del contenido de la prueba. La validez relacionada con el criterio puede ser abordada bajo dos métodos que son el concurrente y el predictivo. La validez de constructo explica las diferencias individuales en puntuaciones de pruebas. En este estudio se determinó la validez de constructo. Hernández Sampieri et al. (2000:238) han establecido sobre la validez lo siguiente:

“La más importante desde una perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico”.

Validez de los constructos de las escalas utilizadas

Análisis factorial

Una vez que se realizaron los análisis de fiabilidad y validez de los instrumentos utilizados se procedió a depurar la información mediante el análisis factorial de correlaciones. Morales Vallejo (2011) definió el análisis factorial (análisis de componentes principales) como “simplificar la información que nos da una matriz de correlaciones para hacerla más fácilmente interpretable” y se hace mediante el análisis de la varianza común y no común a todas las variables, el método más usual es el de análisis de componentes principales. Este análisis nos dice como tienden a agruparse los ítems o variables. Ayuda a establecer la validez de constructo ya que “analiza la estructura del constructo que estamos pretendiendo medir” (p. 6). La información esencial que da es la siguiente:

1. Número de nuevas medidas o factores.
2. El peso o correlación de cada variable (ítem) con cada factor (matriz factorial).
3. La proporción de varianza que explica cada factor.
4. La proporción de varianza explicada por todos los factores.
5. La puntuación de cada sujeto en cada factor.
6. Análisis adicionales.

Morales Vallejo (2011; 18) declara que el análisis factorial no prueba la validez de constructo, pero permite comprobar “si estamos midiendo lo que decimos que medimos...clarifica la estructura del instrumento y del constructo”.

Sin embargo para hacer esa depuración primero se debe revisar si se cumplen ciertas condiciones, por lo que se recomiendan estudios como la prueba de Bartlett y el Índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Dependiendo de si cumplen con los estándares recomendados se puede proceder a la realización del análisis factorial de correlaciones; es decir, si mis datos permiten llevar a cabo un análisis de componentes principales.

En esta investigación, primero se adecuaron los datos y se realizaron la prueba de esfericidad de Bartlett y el índice KMO. Posteriormente, se realizó un análisis de componentes principales que en este caso fue la rotación varimax.

Prueba de esfericidad de Bartlett

La prueba de Bartlett considera las variables en el modelo factorial como una “combinación lineal de los factores comunes mientras que los factores únicos deben ser

entendidos como desviaciones de esta combinación lineal. Estas desviaciones deben ser minimizadas" (Cuadras, 1981: 219).

Índice Kaiser-Meyer-Olkin

Es una medida de adecuación global para una variable y se buscan resultados para la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin superiores a 0.8 ($KMO > 0.8$). Para esta investigación los valores del índice entre 1 y 0.8 son buenos, entre 0.6 y 0.8 aceptables, entre 0.5 y 0.6 mediocres, menor de 0.5 inaceptables.

Análisis de componentes principales

El análisis de los componentes principales que consiste en elegir a un primer componente principal para que explique la mayor parte de la varianza de las variables. Este resultado se le resta a las variables y sobre la variabilidad restante se elige el segundo componente principal y así sucesivamente. La obtención de las n "componentes es un caso particular del método del factor principal. Equivale al cálculo de los valores y vectores propios de R " (Cuadras, 1981: 119).

Análisis de componentes principales con rotación varimax

Hay rotaciones ortogonales donde los nuevos factores siguen estando incorrelacionados entre sí y oblicuas en donde los nuevos factores están correlacionados. Dentro de las primeras se encuentra la rotación varimax. La rotación ortogonal produce factores no relacionados, tiene una estructura más simple y fácil de interpretar y maximiza la varianza de las columnas (Morales Vallejo, 2011: 13).

La rotación varimax es un tipo de rotación ortogonal de los factores que trata de minimizar el número de variables con saturaciones altas en un factor. El objetivo de la rotación de los factores originales es obtener una solución más fácilmente interpretable. En el sentido de que las variables fuertemente correlacionadas entre sí presenten saturaciones altas (en valor absoluto) sobre un mismo factor y bajas sobre el resto (Lara García, 2005).

En el manejo de datos se requiere realizar transformaciones en el espacio de los factores comunes. Primero la "obtención de la matriz factorial que es el primer paso de la factorización". Luego debe hacerse una "rotación de los factores obtenidos a fin de obtener unos nuevos factores que tengan mayor interpretabilidad" (Cuadras, 1981: 169).

Las comunalidades altas dan lugar a saturaciones altas y viceversa, por lo cual se deben realizar ajustes al "normalizar las saturaciones de un factor, dividiendo por la raíz

cuadrada de su comunalidad”. Se busca que la suma de las implicidades de todos los factores sea máxima. La rotación varimax deja invariantes las comunalidades y obtiene una nueva matriz y también da una “solución única para obtener la raíz sin rotar” (Cuadras, 1981: 169).

En los componentes rotados siguiendo el criterio de Kaiser, los factores con autocovalores cercanos a 1 son los válidos. Este método busca medir “la simplicidad de un factor” pero de una forma en que la suma de todos los factores sea máxima (Cuadras, 1981: 175). Este método deja “invariantes las comunalidades y obtiene una nueva matriz que corresponde a factores ortoganales”. Además con esta herramienta se “obligará a la matriz a tener saturaciones próximas a 1 a costa de otras próximas a 0”. Igualmente por construcción simplifica la matriz factorial y se ha recomendado en las aplicaciones estadísticas (Cuadras, 1981: 177). Morales Vallejo (2011, 27:30) hace las siguientes interpretaciones de los factores rotados:

- Proporción de varianza explicada por los diversos factores.
- Selección de las variables que definen cada factor.
- Verificación de la unidimensionalidad.
- Construcción de escalas multidimensionales.

6.5.2 Análisis de las varianzas (ANOVA)

Para verificar si existen diferencias entre las medias de las escalas del instrumento para medir la percepción de liderazgo, competencias directivas, resultados clave y la identificación de la empresa se utilizó el análisis de la varianza (ANOVA). Los hermanos Wonnacott (1990: 190) definieron el ANOVA en términos de comparación entre dos o más grupos de medias. Hernández Sampieri et al. (2000: 393) lo delimitaron como la “prueba estadística para elevar el efecto de dos o más variables independientes sobre una variable dependiente... Evalúa los efectos por separado de cada variable independiente y los efectos conjuntos de dos o más variables independientes”.

Se ha dicho que en el análisis de varianza (ANOVA) las variables independientes no están correlacionadas (Kerlinger y Lee, 2002: 745). Hair, Anderson, Tatham y Black (1999, 2007) establecieron que el ANOVA valora las diferencias entre grupos utilizando una única variable métrica.

Pérez (2004: 495) relacionó el ANOVA con la variabilidad del resultado de un experimento en componentes independientes (variación total descompuesta en

variaciones particulares). Indicó que se presenta cuando tenemos “un solo factor estudiado en distintos niveles que influye sobre una variable respuesta que mide el resultado del experimento y el resto de los factores forman el error experimental influyendo sobre la variable respuesta de forma no controlable”. Dentro de cada nivel se analiza “una serie de observaciones del experimento en control (unidades experimentales) y su efecto sobre la variable respuesta; es decir, para cada nivel se repite el experimento varias veces (replicación)”. Los valores de $*p < 0.05$ y $**p < 0.01$ significan que las diferencias son estadísticamente significativas.

6.5.3 Correlación Lineal

La estadística inferencial son los “métodos que usan los resultados de una muestra que ayudan a tomar decisiones o predicciones acerca de una población” (Mann, 1995). En esta investigación se realizaron análisis de correlación lineal. Los estudios correlacionales experimentan la relación entre dos o más variables. Hernández Sampieri et al. definieron la correlación como “dos o más variables que se pretenden ver si están o no relacionados en los mismo sujetos y si se quiere analizar la correlación” y también el grado en que están relacionados (Ídem: 63). Su principal utilidad según estos autores es determinar cómo se comportaría una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Por otro lado, Hernández Sampieri et al. (Ídem) afirmaron que los resultados pueden ser parciales pues determinan si están o no relacionados, pero no si hay factores de influencia. Además existe el riesgo de que se presenten relaciones espurias o falsas.

Coefficiente de correlación de Pearson

Como parte de la correlación lineal para este estudio se realizó el coeficiente de Pearson. Se ha definido el coeficiente de correlación de Pearson como “una prueba estadística para analizar la relación entre dos o más variables medidas en un nivel por intervalos”. El coeficiente se obtiene mediante una relación entre las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones alcanzadas de otra variable en los mismos sujetos (Hernández Sampieri et al., 2000: 376).

Los hermanos Wonnacott (1990: 474) afirmaron que la regresión simple expresa como las variables se relacionan mientras que el análisis de correlación muestra en qué grado y a cuál de las variables están relacionadas. La regresión simple da una línea recta de la relación entre dos variables llamado modelo de regresión lineal (Mann, 1995: 659).

En contraparte se ha dicho que la regresión múltiple logra lo mismo que el análisis de varianza, ya que algunos problemas de investigación que no pueden ser manejados con facilidad pueden resolverse mediante el análisis de regresión múltiple (Kerlinger y Lee, 2002).

En la regresión múltiple la codificación es la asignación de números a los miembros de una población o muestra para indicar la pertenencia a un grupo o subconjunto de acuerdo con una regla determinada por un medio independiente. Se ha usado para estimar los valores de la variable dependiente con propósitos de selección (Kerlinger y Lee, 2002: 721).

6.5.4 Análisis *path*

Olobatuyi (2006: 4) define el análisis *path* como la “técnica estadística usada para examinar relaciones causales entre dos o más variables”. En esta investigación se realizó el análisis de sendero (*path analysis*) debido a que brinda la posibilidad de identificar la influencia de determinadas variables previamente seleccionadas sobre otras.

Según Hernández Sampieri et al. (2000: 412) es “una técnica multivariada que busca representar interrelaciones entre variables a partir de regresiones. Analizar la magnitud de la influencia de unas variables sobre otras, influencia directa e indirecta” es por ende una técnica causal. Los datos que arroja son los coeficientes *path* que representan la fuerza de las relaciones entre las variables y también son llamados “coeficientes de regresión estandarizados”. Este coeficiente *path* o de sendero es el estimador que mide el efecto de una variable sobre otra. Hernández Sampieri et al. (2000: 412) establecieron que mientras más cercano un “coeficiente *path* a cero menor efecto tendrá”. En esta investigación se considera que un coeficiente de sendero por debajo del 0.40 tiene un bajo nivel de relación, un coeficiente entre 0.41 y 0.80 tiene un nivel moderado de relación y un coeficiente entre 0.81 y 1 tiene un alto nivel de relación. Incluso se ha dicho que los coeficientes *path* tiene una relación “relativamente simple” con la total correlación entre dos o más variables (Idem).

El análisis *path* en sí mismo, así como su metodología no ha estado exento de controversias. Sin embargo, el análisis *path* ha tenido importantes aportaciones al estudio e interpretación de los datos sociales. El análisis *path* representa “la declaración de una teoría explícita de relaciones entre variables en lugar de simplemente probar un conjunto de datos de cualquier relación lineal. Produce un resultado claro y explícito de

la fuerza de las relaciones matemáticas contenidas” Olobatuyi (2006: 11-12). Este autor establece las siguientes ventajas del análisis path:

- Admite estudiar las relaciones más enfáticas y estimar la relativa importancia de las relaciones de influencia path.

- El investigador puede acceder simultáneamente a varios tipos de relación entre variables y rigurosamente examinar y comparar similitudes y diferencias entre grupos de estudio.

- Permite medir la magnitud del cambio en cada variable dependiente predicha por la variable independiente en el modelo.

- Calcular los efectos directos e indirectos que una variable tiene sobre otra.

- Los resultados admiten descomponer los efectos directos, indirectos, efectos sin analizar, efectos superiores y provee un procedimiento general para explorar estos efectos.

- Representa un modelo matemático que hipotéticamente explica las relaciones entre variables.

Entre las desventajas del modelo path Olobatuyi (ídem) encontró que para algunos usuarios el lenguaje utilizado para describir el modelo causal es difícil de entender por diferentes causas como son el entender que la correlación no implica causalidad o la implicación de certeza o que el modelo ha sido validado.

El análisis path se obtiene mediante coeficientes que Olobatuyi delimita como “un número usado como una medida de una propiedad o característica” (p. 25). Y también se ha relacionado a un modelo causal que es “una representación abstracta cuantitativa de dinámicas del mundo real” (ídem: 23). Una relación causal es cuando “una variable influye directa o indirectamente a otra o a una relación en el cual los cambios el valor de una variable cambian el valor en otra”.

Olobatuyi conceptualizó un modelo path como “una representación o descripción de algo, un fenómeno o conjunto de relaciones que ayuda a entender o estudiar algo” (ídem: 36)

6.5.5 Resultados y Conclusiones

Una vez puntualizados los conceptos de la metodología de investigación que se utilizaron para realizar este proyecto se concluye el presente capítulo con miras al análisis de la información. Esto mediante la presentación de los resultados obtenidos en el análisis descriptivo, los métodos estadísticos y técnicas de normalización descritas en este capítulo. Para finalmente presentar también las conclusiones de la investigación y las futuras líneas de investigación.

Capítulo 7 Resultados y conclusiones y nuevas líneas de investigación

7.1 Objetivos y contenidos del capítulo

7.2 Análisis de los datos

7.3 Resultados de fiabilidad de las escalas utilizadas

7.4 Resultados de validez de los constructos de las escalas utilizadas

7.5 Análisis univariantes

7.6 Confrontación de los datos con las hipótesis

7.7 Resultados y conclusiones

7.8 Conclusiones finales

7.9 Nuevas líneas de investigación

Capítulo 7 Resultados y conclusiones y nuevas líneas de investigación

7.1 Objetivos y contenidos del capítulo

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a través de un análisis cuantitativo y estadístico. El objetivo principal es la presentación de los resultados mediante las técnicas estadísticas utilizadas en la investigación con miras a la comprobación o rechazo de las hipótesis planteadas. Adicionalmente, se exhiben las conclusiones y futuras líneas de investigación derivadas de los resultados obtenidos.

Primeramente se despliega la representatividad de la muestra y el análisis de la información. Luego las calificaciones jerárquicas porcentuales de las escalas utilizadas de liderazgo, competencias directivas y resultados clave.

Posteriormente se muestra la normalización con los resultados de confiabilidad de las escalas utilizadas con los resultados del *alpha* de Cronbach. Seguido de un examen de la validez con un análisis de componentes principales para las tres escalas. Por este motivo como paso previo se presentan los resultados de la prueba Bartlett, la prueba de Kaiser y la rotación varimax.

En seguida, se explica un análisis de descriptivo de los datos con los resultados de las escalas según el análisis de la varianza (ANOVAS). Éste se hace según el giro, número de empleados y ventas anuales.

Casi para finalizar, se introduce la confrontación de los datos con la hipótesis, primero con correlaciones de Pearson para cada hipótesis y después con el análisis *path*.

Para concluir se presentan los resultados y conclusiones que incluyen un breve análisis del cumplimiento de objetivos y la verificación de hipótesis. En último lugar se presentan las nuevas líneas de investigación y el resumen final.

7.2 Análisis de los datos

7.2.1 Representatividad de la muestra

El universo de estudio estuvo integrado por la totalidad de los negocios del sector turístico de Guanajuato Capital. Está compuesto por 276 establecimientos (87 hoteles, 25 agencias y 164 restaurantes) que fueron consultados todos para la investigación. Sin embargo, únicamente respondieron y participaron en el estudio 149 negocios, lo que representa una tasa de respuesta de casi el 50%. De los respondientes, 76 fueron

restaurantes, 63 hoteles, 6 agencias y 2 hoteles-restaurantes, 2 no proporcionaron datos sobre el giro de su negocio (ver cuadro 1 de anexo 1).

El análisis descriptivo de las 149 empresas participantes se exhibe según el tipo de empresa, número de empleados, antigüedad del negocio y ventas anuales. Para el primer aspecto destaca que la mayoría son empresas familiares (106), es decir el 71.14% (53 restaurantes, 46 hoteles, 4 agencias y 2 hoteles-restaurantes).

La mayoría de las empresas tienen menos de 10 empleados (94), es decir el 84.96% corresponde a empresas pequeñas de 1 a 10 empleados (94, 63.09%) y de 11 a 20 empleados (32, 21.48%), el resto está disperso.

Con respecto a la antigüedad de la empresa, los datos son un poco más variados. Aunque un número alto tiene menos de 10 años de antigüedad (51%). De éstos el 40.94% de las empresas son de nueva creación. Seguidas de las empresas que tienen entre 5 años 1 día y 10 años (33, 22.15%) y de las que tienen una antigüedad de entre 1 y 5 años (28, 18.79%). Sin embargo, destaca que el 54.36% del total de empresas participantes tiene una sólida trayectoria en el sector turístico, aquellas que tienen más de 35 años (21, 14.09%).

Finalmente, en relación a las ventas anuales, sólo el 71.14% de las empresas (106) proporcionó información sobre sus ventas anuales. De este grupo, el 67.11% reportó ventas que oscilan entre €0 y 27,778€; resaltando aquellas que tienen ingresos entre €0 y 5,557€ (36, 24.16%) y entre 5,557€ a 27,778 € (34, 22.82%), ver cuadro 2 de anexo 1.

7.2.2 Análisis de la información y resultados

La información se vació en una hoja de cálculo del programa Microsoft Office Excel 2007 y posteriormente los datos se exportaron al paquete estadístico SPSS para Windows versión 15.00. Ahora se describen las calificaciones jerárquicas porcentuales de los criterios liderazgo y resultados clave del EFQM y de las competencias gerenciales.

7.2.3 Calificaciones jerárquicas porcentuales de las escalas

Para el análisis de los resultados se utilizó la unidad de medición conocida como calificaciones jerárquicas porcentuales, la cual se basa en la comparación interindividual a partir del rango de calificaciones crudas. En este estudio puntuaciones de 00 a 25 indican una mala autoevaluación, de 26 a 50 una calificación regular, 51 a 75 una calificación buena y de 76 en adelante una calificación excelente. En este apartado se

muestran las calificaciones jerárquicas porcentuales de los criterios liderazgo y resultados clave y las competencias directivas ver cuadro 3 de anexo 1.

Del criterio liderazgo

Los subcriterios de misión, visión, valores y ética y modelo rol (91); dirección y mejoramiento del sistema gerencial (87); cultura de excelencia con las personas (90) y organización flexible y manejo efectivo (87) tuvieron una calificación excelente, ver cuadro 4 y gráfica 1 de anexo 1. Sólo el criterio partes interesadas externas (76) tuvo una calificación regular.

De las competencias directivas

Los resultados de la calificación jerárquica porcentual de las competencias directivas reportaron calificaciones excelentes para los tres criterios: de negocio (estratégicas, 88), interpersonales (intratégicas, 89) y personales externas (88) y personales internas (88), ver cuadro 5 y gráfica 2 de anexo 1.

Del criterio de resultados clave

Los resultados de la calificación jerárquica porcentual de los subcriterios de resultados clave (77) e indicadores clave (78) muestran que tuvieron una calificación buena, ver cuadro 6 y gráfica 3 de anexo 1.

7.3 Resultados de fiabilidad de las escalas utilizadas

7.3.1 Alpha de Cronbach

Escala competencias directivas

En cuanto a la escala de competencias directivas a nivel general para la escala completa, el *alpha* de Cronbach es alto ($\alpha=0.92$), ver cuadro 7 de anexo 1. Sin embargo, por subescalas, el *alpha* de Cronbach tiene un nivel regular ya que los resultados no son consistentes sobre todo para la subescala estratégicas ($\alpha=0.65$); seguido de la subescala personales externas ($\alpha=0.73$); subiendo a un nivel más aceptable en intratégicas ($\alpha=0.8$) y en personales internas es ligeramente más alta y aceptable ($\alpha=0.86$).

A nivel particular para cada reactivo los resultados son más variados por subescala. Por ejemplo, los reactivos de la subescala estratégicas tienen los niveles de Cronbach más bajos, manejan entre 0.541 y 0.643. La subescala personales internas destaca porque sus reactivos tienen los índice más altos entre 0.836 y 0.852 cada uno, ver detalles en cuadro 7 de anexo 1.

Escala Liderazgo EFQM

En relación a la escala Liderazgo, el α de Cronbach tiene cifras más altas, el subcriterio más alto es el de manejo flexible ($\alpha=0.95$), seguido de los subcriterios dirección y mejoramiento y personas interesadas externas ($\alpha=0.92$, cada uno); finalmente los subcriterios misión y visión y cultura de excelencia ($\alpha=0.90$, cada uno). El alpha de cronbach para cada uno de los reactivos de cada subcriterio los cuales son altos, el más bajo es del reactivo 26 con $\alpha=0.85$ y el más alto el reactivo 35 con $\alpha=0.945$, ver detalles en cuadro 8 de anexo 1.

Escala Resultados Clave EFQM

De igual forma, el α de Cronbach es alto para el criterio de resultados clave. Para los subcriterios de resultados clave ($\alpha=0.84$) y para los indicadores clave ($\alpha=0.89$). En general para cada uno de los reactivos también se mantiene alto, para resultados clave está entre 0.79 y 0.86; mientras que para los indicadores clave se encuentra los valores para cada reactivo están entre 0.873 y 0.910, ver cuadro 9 de anexo 1.

7.4 Resultados de validez de los constructos de las escalas utilizadas

La prueba de esfericidad de Bartlett y el índice KMO se realizaron y se obtuvieron resultados aceptables y en virtud de los resultados de aceptación se realizó un análisis de los componentes principales con rotación varimax y sin rotación.

7.4.1 Resultado de la prueba de esfericidad de Bartlett

El resultado de la prueba de esfericidad de Bartlett es aceptable ya que alcanza un nivel de significación nulo tanto para los criterios de liderazgo y resultados clave como para las competencias directivas. Es decir, el Chi cuadrado es inferior al umbral aceptado de 0.01 para ambos criterios, ver cuadro 10 en el anexo 1.

7.4.2 Resultados del Índice Kaiser-Meyer-Olkin

La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) supera el umbral de 0.5 en las tres escalas. Primero para los criterios de liderazgo y resultados clave (0.884) y para las competencias directivas (0.830) ver cuadro 10 de anexo 1. Estos indicadores justifican la adecuación de los análisis factoriales no rotados y rotados que se presentan a continuación.

Como antecedente Lara García (2005: 215-225) autor de la escala de competencias directivas reportó resultados en las pruebas de Cronbach, Bartlett, Kaiser y análisis factorial en su investigación. En su aplicación de su escala de competencias directivas encontró coeficientes arriba de 0.8 para Cronbach, Bartlett y Kaiser o

KMO por encima de 0.8. Sin olvidar que esta investigación sólo utilizó una parte del instrumento de Lara García, por lo que es una adaptación.

7.4.3 Resultados del análisis de componentes principales con rotación varimax

En los componentes rotados siguiendo el criterio de Kaiser, los factores con autocovaleores cercanos a 1 son los válidos (Cuadras, 1981: 177).

Para la escala de liderazgo los porcentajes acumulados para las cinco subescalas que explican la varianza total explicada son dispersos; el más alto es el de manejo flexible (67%) y el más bajo el de la subescala misión (37%), ver cuadro 11 de anexo 1.

El resultado del análisis de componentes principales con rotación varimax para la escala de liderazgo reportó cinco componentes bien diferenciados. Los reactivos de la subcriterio 1a se agruparon en el componente 5, los de la subcriterio 1b en el componente 2, los de la subcriterio 1c en el componente 3, los de la subcriterio 1d en el componente 4 y los de la subcriterio 1e en el componente 1, ver cuadro 12 de anexo 1.

En relación a la escala de competencias directivas los porcentajes acumulados son mucho más discretos con porcentajes que explican la varianza total explicada, el más alto es el de la subescala personales (52.02%), seguido de las competencias intratérgicas (46.39%) y las estratégicas (36.66%), ver cuadro 11 en anexo 1.

En cuanto a la escala de competencias directivas son más dispersos, de los 24 reactivos con 3 componentes (competencias de negocio o estratégicas, interpersonales o intratérgicas y personales) se busco explicar el 52% de la varianza.

En la subescala estratégicas, la rotación para el reactivo 3 da valores entre 0.414 y 0.791, la rotación del reactivo 2 da un valor de 0.494 y la rotación del reactivo 1 tiene un valor 0.510. Los demás reactivos no tienen índices que resalten conforme a lo sugerido, ver cuadro 13 de anexo 1.

En la subescala intratérgicas, la rotación del reactivo 3 tiene valores entre 0.549 y 0.584; la rotación del reactivo 2 entre 0.572 y 0.588 y la rotación del reactivo 1 entre 0.578 y 0.576, ver cuadro 13 de anexo 1.

En cuanto la subescalas personales externas, la rotación del reactivo 1 valores entre 0.677 y 0.742, el reactivo 2 un valor de 0.649 y el reactivo 3 entre 0.675 y 0.759, ver cuadro 13 de anexo 1.

Finalmente la subescala de personales internas, la rotación del reactivo 1 tiene valores entre 0.496 y 0.707 y el reactivo 2 tiene valores entre 0.545 y 0.686, ver cuadro 13 de anexo 1.

Para las subescalas de resultados clave e indicadores estratégicos clave los porcentajes acumulados que explican la varianza explicada son parecidos; el primero (69%) y el segundo (72%), ver cuadro 11 de anexo 1.

El análisis de componentes principales con rotación varimax de la escala de resultados clave reportó dos componentes en el primero se ubicaron 8 reactivos (5 de resultados estratégicos clave y 3 de indicadores estratégicos clave) y en el segundo 4 reactivos (1 de resultados clave y 3 de indicadores estratégicos clave), ver cuadro 14 en el anexo 1.

En cuanto a la escala de “resultados clave” para la subescala “resultados clave” para la rotación del reactivo 1 tiene valores entre 0.572 y 0.782 y para el reactivo 7 que tiene un valor de 0.767. Mientras que para la subescala “indicadores clave” para la rotación del reactivo del 1 tiene valores entre 0.656 y 0.853 y el reactivo 7 valores entre 0.488 y 0.711, ver cuadro 14 de anexo 1.

7.5 Análisis de la varianza

En este apartado se describen los análisis de la varianza (ANOVA) por giro, por número de empleados y por ventas. En esta investigación se llevó a cabo la F de Fisher o análisis de la varianza (ANOVA). Para éste análisis (ANOVA) los valores de * $p < 0.05$ y ** $p < 0.01$ significan que las diferencias son estadísticamente significativas. A continuación se describen los resultados obtenidos.

7.5.1 Resultados de las escalas según el análisis de las varianzas (ANOVAS)

Resultados ANOVA por giro

Los cuadros 15, 16 y 17 del anexo 1 presentan los resultados del análisis anova en relación al giro de la empresa con los criterios de liderazgo y de resultados clave y las competencias directivas. Como puede apreciarse el giro no es un factor determinante de la autopercepción de liderazgo, de resultados clave y de competencias directivas de liderazgo ya que los resultados del análisis de varianza de un factor no reportaron diferencias estadísticamente significativas. Aunque los respondientes de los hoteles-restaurantes obtuvieron las puntuaciones más altas en el criterio liderazgo ($m=172$; $f^2=18$) y resultados ($m=63.50$; $f^2=4.50$).

Por giro según la escala liderazgo

En relación a la escala de liderazgo se reporta que según el giro de la empresas $F(2.67)=1.28$; $p<0.28$ (ver cuadro 15 de anexo 1). Los líderes de los hoteles-restaurantes tienen una percepción más alta ($m=172$; $f^2=18$); seguidos de los respondientes de las agencias ($m=165.50$, $f^2=69.10$); después los gerentes de los restaurantes ($m=154.33$; $f^2=351.69$) y por último los empresarios de los hoteles ($m=152.11$; $f^2=539.94$), ver cuadro 15 de anexo 1.

Por giro según la escala competencias directivas

En relación a la escala de competencias directivas se reporta que según el giro de la empresas $F(2.67)=1.54$; $p<0.21$ (ver cuadro 16 de anexo 1). Los líderes de los hoteles-restaurantes tienen una percepción más alta ($m=117.5$; $f^2=12.5$); seguidos de los respondientes de las agencias ($m=116$, $f^2=10.80$); después los gerentes de los hoteles ($m=108.63$; $f^2=116.91$) y por último los empresarios de los restaurantes ($m=107.89$; $f^2=118.32$), ver cuadro 16 de anexo 1.

Por giro según la escala resultados clave

En cuanto a la escala de resultados claves se reporta que según el giro de la empresas $F(2.67)=0.74$; $p<0.53$ (ver cuadro 17 de anexo 1). Según esta escala, la percepción para los hoteles restaurantes es la más alta ($m=63.50$; $f^2=4.50$); seguido de los respondientes de las agencias ($m=59.83$; $f^2=142.97$); después los gerentes de los restaurantes ($m=56.59$; $f^2=170.03$) y finalmente los empresarios de los hoteles ($m=54.08$; $f^2=248.91$), ver cuadro 17 de anexo 1.

Resultados ANOVA por número de empleados

Ahora se realizará un análisis descriptivo de los resultados según el número de empleados de las empresas. Los cuadros 18, 19 y 20 del anexo 1 presentan los resultados del análisis anova en relación al número de empleados y los criterios de liderazgo y de resultados clave y las competencias directivas. Como puede apreciarse el número de empleados tampoco es un factor determinante de la autopercepción de liderazgo y de resultados clave y de competencias directivas de liderazgo ya que los resultados del análisis de varianza de un factor no reportaron diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, los respondientes de las empresas de más de 101 empleados obtuvieron las puntuaciones más altas en todas las variables; en el criterio liderazgo ($m=170$; $f^2=32$), así como en el empleo de competencias directivas ($m=117.00$; $f^2=8.00$) y finalmente en el criterio de resultados clave ($m=70.00$; $f^2=0.0$). A

pesar de las diferencias detectadas, éstas no fueron tan grandes como para ser estadísticamente significativas.

Por número de empleados según la escala liderazgo

En cuanto a la escala de liderazgo se reporta que según el número de empleados $F(2.44)=0.75$; $p<0.56$ (ver cuadro 18 de anexo 1). Según esta escala, la percepción para las empresas con más de 101 empleados es la más alta ($m=170$; $f^2=32$); seguido de las empresas de 21 a 50 empleados ($m=159.45$; $f^2=212.47$); con una diferencia mínima con las empresas de 51 a 100 empleados ($m=158.88$; $f^2=156.70$), después las empresas de 11 a 20 empleados ($m=154.44$; $f^2=480.45$) y finalmente más pequeñas empresas con 1 y 10 empleados ($m=152.15$; $f^2=488.67$), ver cuadro 18 de anexo 1.

Por número de empleados según las escala de competencias directivas

En cuanto a la escala de competencias directivas se reporta que según el número de empleados $F(2.44)=0.38$; $p<0.83$ (ver cuadro 19 de anexo 1). Según esta escala, la percepción para las empresas con más de 101 empleados es la más alta ($m=117$; $f^2=8$); seguido de las empresas de 21 a 50 empleados ($m=109.27$; $f^2=57.02$); después las empresas de 1 a 10 empleados ($m=108.61$; $f^2=113.26$); con una diferencia mínima con las empresas de 11 a 20 empleados ($m=108.45$; $f^2=138.46$) y finalmente las empresas con 51 y 100 empleados ($m=106.75$; $f^2=144.21$), ver cuadro 19 de anexo 1.

Por número de empleados según la escala resultados clave

En cuanto a la escala de resultados clave se observa que según el número de empleados $F(2.44)=1.41$; $p<0.23$ (ver cuadro 20 de anexo 1). Según esta escala, la percepción para las empresas con más de 101 empleados es la más alta ($m=70$; $f^2=0$); seguido de las empresas de 51 a 100 empleados ($m=60.88$; $f^2=56.13$); con una diferencia mínima con las empresas de 21 a 50 empleados ($m=60.00$; $S^2=41.80$), después las empresas de 11 a 20 empleados ($m=57.06$; $f^2=202.9$) y finalmente más pequeñas empresas con 1 y 10 empleados ($m=54.11$; $f^2=228.05$), ver cuadro 20 de anexo 1.

Resultados ANOVA por ventas anuales

Ahora se describirá los resultados descriptivos según las ventas anuales. Es importante señalar que hizo la conversión de las ventas en pesos que se utilizaron en el cuestionario a euros para esta descripción. Los cuadros 21, 22 y 23 describen los resultados del análisis anova en relación a las ventas anuales y los criterios de liderazgo y de resultados clave y las competencias directivas. Como puede apreciarse las ventas anuales al igual que el giro y el número de empleados tampoco son un factor determinante de la

autopercepción de liderazgo, de resultados clave y de competencias directivas de liderazgo ya que los resultados del análisis de varianza de un factor no reportaron diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo destacan las empresas con ventas de más de 555,000€ y 111,100€ y 270,000€. Las primeras obtuvieron las puntuaciones más altas en el criterio liderazgo ($m=170.5$; $f^2=4.5$). Las segundas obtuvieron las medias más altas en las competencias directivas ($m=120.00$; $f^2=0.0$) y en resultados clave ($m=62.50$; $f^2=24.50$). Los resultados del análisis de varianza de un factor no reportaron diferencias estadísticamente significativas.

Por ventas anuales según la escala liderazgo

En cuanto a la escala de liderazgo se observa que entre los montos de las ventas existe $F(2.19)=1.78$; $p<0.11$ (ver cuadro 21 de anexo 1). Según esta escala, la percepción para las empresas con ventas de más de 555,000€ es la más alta ($m=170.50$; $f^2=4.5$); seguido de las empresas con ventas entre más de 270,000€ y 555,000€ ($m=164.5$; $f^2=220.5$); con una diferencia mínima con las empresas con ventas entre más de 111,000€ y 270,000€ ($m=162.5$; $f^2=220.5$), después las empresas con ventas entre más de 55,000€ y 111,000€ ($m=159.57$; $f^2=168.73$). Posteriormente las empresas con más de 27,000€ y 55,000€ ($m=156.81$; $f^2=293.36$), luego las más pequeñas empresas con menos de 5,500€ ($m=155.17$; $f^2=177.11$) y finalmente las empresas con ventas entre más de 5,000€ y 27,000€ ($m=144.26$; $f^2=908.02$), ver cuadro 21 de anexo 1.

Por ventas anuales según la escala competencias directivas

En cuanto a la escala de competencias directivas se observa que entre los montos de las ventas existe $F(2.20)=0.75$; $p<0.61$ (ver cuadro 22 de anexo 1). Según esta escala, la percepción más alta es para las empresas con ventas entre más de 111,000€ y 270,000€ ($m=120$; $f^2=0$), seguido de las empresas con ventas de más de 555,000€ ($m=118.00$; $f^2=2.0$); seguido de las empresas con ventas entre más de 270,000€ y 555,000€ ($m=110.5$; $f^2=180.5$); después más pequeñas empresas con menos de 5,500€ ($m=108.60$; $f^2=108.54$). Posteriormente las empresas con más de 27,000€ y 55,000€ ($m=108.31$; $f^2=114.76$); luego las empresas con ventas entre más de 5,000€ y 27,000€ ($m=107.23$; $f^2=126.91$) y finalmente con una diferencia mínima las empresas de más de 55,000€ y 111,000€ ($m=107.14$; $f^2=135.36$), ver cuadro 22 de anexo 1.

Por ventas anuales según la escala resultados clave

En cuanto a la escala de resultados claves se observa que entre los montos de las ventas existe $F(2.19)=1.31$; $p<0.26$ (ver cuadro 23 de anexo de 1). Según esta escala, la percepción para las empresas con ventas de más de 555,000€ es la más alta ($m=62.50$; $f^2=84.50$); con la misma calificación, aunque con una varianza diferente, que las empresas con ventas entre más de 111,000€ y 270,000€ ($m=62.50$; $f^2=24.50$). Seguido de las empresas con ventas entre más de 270,000€ y 555,000 € ($m=61.00$; $f^2=50$); posteriormente las empresas con más de 27,000€ y 55,000€ ($m=59.75$; $f^2=67.67$), después las empresas con ventas entre más de 55,000€ y 111,000€ ($m=56.93$; $f^2=79.61$). Luego las más pequeñas empresas con menos de 5,500€ ($m=52.58$ $f^2=297.74$) y finalmente las empresas con ventas entre más de 5,000€ y 27,000€ ($m=49.53$; $f^2=299.83$) ver cuadro 23 de anexo 1.

7.6 Confrontación de los datos con las hipótesis

En este apartado se presentará el cruce de variables, las correlaciones resultantes y la comprobación estadística de cada hipótesis. Primero a través del coeficiente de correlación de Pearson y después mediante un análisis path. Botta y Warley (2002) han hecho hincapié en la necesidad de la comprobación e interpretación de los datos e hipótesis, así como de la enunciación de las conclusiones, aspectos que trataremos a continuación.

7.6.1 Resultados del Coeficiente de correlación de Pearson

Al llevar a cabo el análisis de la correlación producto momento de Pearson entre el criterio de liderazgo EFQM (LID) y sus subcriterios de liderazgo (1a, 1b, 1c, 1d y 1e) y las competencias directivas (CD) y sus cuatro tipos (C1, C2, C3 y C4) y con el criterio de resultados clave EFQM (RE) y sus subcriterios (9a y 9b) los cuales reportaron correlaciones positivas y significativas entre todas las variables involucradas. Primero se presentan los resultados de acuerdo a las hipótesis planteadas con anterioridad.

A continuación se describen los resultados de la primera hipótesis:

H1a El grado en que un líder está concientizado con las "competencias directivas" está positivamente relacionado con el uso de los principios de excelencia del criterio de "liderazgo" del EFQM 2010.

Los resultados reportaron relaciones positivas y significativas entre el criterio de liderazgo (LID) y las competencias directivas (CD) [$r(149)=0.59$; $p < 0.001$], lo que apoya la primera hipótesis, ver cuadro 24 de anexo 1.

Esta relación entre el liderazgo y la calidad ha sido estudiada por autores como Sui Phen y Foon May (1997) quienes encontraron entre otros factores que una gestión de un “estilo apropiado de liderazgo” influye para lograr los sistemas de gestión de la calidad de una organización en el sector de la construcción.

Igualmente Fisher et al. (2005) hallaron fuerte evidencia a favor de que el mejoramiento continuo de la calidad deba tener la implementación de un “liderazgo visionario” que incluya aspectos como la cooperación, el aprendizaje y gestión de los procesos entre otros. Lo contrario según sus palabras es una “receta para el fracaso”.

Yong Koh y Pheng Low (2010) también encontraron evidencia de la importancia del liderazgo en el contexto de la gestión de la calidad total (GCT). Existen tres aspectos que se les da más importancia que al resto de los elementos de un sistema de calidad y son el cliente, la gestión del proceso y el liderazgo de la alta gerencia. Dentro de su propuesta desarrollaron un “contexto para la implementación de la GCT” en donde el “liderazgo de la alta gerencia” tiene un rol preponderante.

Por otro lado, recién Ahmad (2010) estudió el liderazgo pero en el sistema ISO 9000 y enfatizó la importancia de liderazgo para el éxito o no de un sistema de calidad, incluso lo llama “prerrequisito” para cualquier estrategia empresarial. Su estudio encontró una relación entre el liderazgo y el éxito de la GCT y recomendó que se celebren y premien los esfuerzos y logros relacionados con la calidad.

Laohavichien, Freedendall y Cantrell han desarrollado una línea de investigación en ese rubro (2009 y 2011). Usando las teorías de liderazgo transformacional y transaccional encontraron evidencia a favor de que su utilización impulse el mejoramiento de la calidad. Hallaron evidencia de que ciertas compañías en Tailandia tenían más éxito si usaban estos tipos de liderazgo que las que no.

Arredondo Traperó y Maldonado de Lozada (2010) utilizaron el modelo de liderazgo transformacional de Bass para un estudio exploratorio en relación con la variable “percepción de la falta de integridad del líder” (PLIS, *Perceived Lack of Integrity of the Leader*). Descubriendo que tanto el liderazgo transformacional y el transaccional igualmente están relacionados con la integridad.

Chopra y Kanji (2011) diseñaron un modelo para medir “científicamente la gestión” con base en su experiencia del liderazgo y otros factores y lo llaman “sistemas de medición, Kanji-Kanji-Chopra”. Este es un modelo teórico que se busca medir a través

de modelos de ecuaciones estructurales. Según sus palabras “cualquier fenómeno puede ser gestionado exitosamente, si se mide” y toda medición debe basarse en principios y definiciones conceptuales.

En segundo término, se presentan los resultados que apoyan la segunda hipótesis general de este proyecto.

H1b El grado de uso de principios de excelencia del criterio de “liderazgo” del EFQM 2010 y de las “competencias directivas” por parte del líder, se relaciona positivamente con el criterio de “resultados clave” de la organización del EFQM 2010.

Los resultados indican también relaciones significativas entre las competencias directivas (CD) con el criterio de resultados clave (RE) [$r(149)=0.67$; $p < 0.001$]. Y del criterio de liderazgo con el criterio resultados clave [$r(149)=0.57$; $p < 0.001$] lo que apoya la segunda hipótesis, ver cuadro 24 de anexo 1.

Los resultados y la calidad han sido estudiados con un enfoque más organizacional. Por ejemplo, Escrig Tena (2001) encontró evidencia a favor de que las prácticas de gestión de la calidad son fuente de “ventajas competitivas sustentables y mejor desempeño”. Descubrió que el sistema de gestión de la calidad genera “competencias distintivas” que promueven un “desarrollo efectivo y eficiente de actividades dentro de la organización” y por ende generan un mejoramiento del desempeño. En este tenor, Laksman (2006) relacionó la conducta del líder con los resultados de los equipos, aunque de manera teórica.

Heras Saizarbitoria (2006) halló evidencia en que el modelo EFQM tiene influencia en los resultados de una compañía. Principalmente en el mejoramiento de las operaciones, la eficiencia y los costos internos y hasta en la imagen de la compañía.

Antunes et al. (2008) estudiaron la relación entre las prácticas de calidad y el desempeño organizacional enfocado en los procesos organizacionales descubriendo evidencia de que inversiones en la calidad tienen relación con un mejor desempeño y ganancias en una investigación cualitativa. Postura que comparten Kiat, Guan Gan Goh y Cyril (2010) quienes hallaron evidencia a favor de que un efectivo liderazgo contribuye a un efectivo desempeño organizacional en su estudio cualitativo.

Akdere (2009) encontró enérgica evidencia a favor de los resultados de desempeño organizacional, especialmente en los resultados de desempeño tanto “intangibles” como son la satisfacción del personal y la satisfacción del cliente y en los

“tangibles” como es la utilidad. La utilidad es uno de los factores que incluye el criterio de resultados clave de este estudio. Akdere validó el contexto para unir prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional dentro de un ambiente de gestión de la calidad.

Dentro de la calidad es importante desarrollar mejores prácticas de liderazgo para mejorar el desempeño. Mohammad, Bandei y Moloudi (2011) revelaron evidencia a favor de un mejor desempeño después de la implementación del modelo EFQM; en el mismo tenor que Bou Llusar et al. (2009). Parece ser un elemento que favorece el desarrollo de la organización en los criterios del modelo y por ende los resultados..

En este rubro aunque con una perspectiva diferente Clarke (2010) ha relacionado la inteligencia emocional con el liderazgo transformacional y las competencias claves de gestión de proyectos con resultados de proyectos exitosos.

Otro autor que ha desarrollado un proyecto completo en esa línea es Kanji (2001). Quien quizás es el que más ha profundizado en el impacto de la calidad. Identificó la ausencia de un patrón completo para explicar cómo funciona el liderazgo y presentó su modelo de excelencia en liderazgo. Kanji (2008) estableció que el liderazgo no debería ser un criterio más de la excelencia, sino que debería ser el “primero” a través de lo que llamó “índice de de liderazgo de excelencia”. Este índice buscaba medir los roles simultáneos de establecer y compartir los valores, desarrollar y comunicar la visión, definir la misión, seleccionar e implementar una estrategia y gestionar otros temas claves dentro de la organización. Conjuntamente Kanji (2008b) adujo que la metodología Six Sigma y sus estadísticas podían ayudar a la medición de su modelo de excelencia. Esta postura de la utilidad de la metodología Six Sgima está de acuerdo con Kumar Bandyopadhyay (2011). Esta tendencia del impacto de la metodología Six Sigma y el modelo EFQM es una línea reciente del estudio de la calidad. Shanin (2011) introdujo un modelo integrador de ambos modelos pues al parecer se complementan bastante bien. Integró y comparó estructuras, conceptos y criterios con la finalidad de que los gerentes tomaran ventajas sobre “los dos enfoques, simultáneamente”. Sin embargo carece de una comprobación empírica, por el momento es sólo un modelo teórico. Según este autor, esta propuesta pudiera representar una “apropiada referencia para evaluar a las organizaciones en su cambio hacia la excelencia”.

En cuanto a los resultados de la tercera hipótesis se describen a continuación.

H2a El grado en que un líder tiene competencias “de negocio” (estratégicas) (C1) está positivamente relacionado con el uso de los subcriterios del criterio de Liderazgo EFQM 2010 en la “misión, valores, éticas y modelo rol” (subcriterio 1a) y con “una organización, flexible y manejo efectivo” (subcriterio 1e).

Los resultados reportaron relaciones positivas y significativas entre las competencias de negocio (estratégicas, C1) y el subcriterio de liderazgo misión, valores y éticas y modelo rol (1a) [$r(149)=0.51$; $p < 0.001$] y el subcriterio “organización, flexible y manejo efectivo” (1e) y las competencias de negocio (CD) [$r(149)=0.54$; $p < 0.001$], apoyando la tercera hipótesis, ver cuadro 24 de anexo 1.

En relación a la cuarta hipótesis, se describen a continuación los resultados.

H2b El grado de uso de las competencias “de negocio” (estratégicas) (C1) y los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 en “la misión, valores, éticas y modelo rol” (subcriterio 1a) y de “una organización, flexible y manejo efectivo por parte del líder” (subcriterio 1e) están positivamente relacionados con el criterio de “resultados clave” del EFQM 2010.

Se encuentra una relación positiva entre el subcriterio misión, valores y éticas y modelo rol (1a) y el criterio resultados clave (RE) [$r(149)=0.57$; $p < 0.001$]. También y aunque ligeramente más baja hay una relación positiva entre el subcriterio de liderazgo organización, flexible y manejo efectivo (1e) y resultados clave (RE) [$r(149)=0.46$; $p < 0.001$]. Adicionalmente, se encuentra un relación positiva entre las competencias de negocio y el criterio de resultados clave [$r(149)=0.56$; $p < 0.001$] apoyando la cuarta hipótesis.

Este modelo rol de comunicación sobre la misión, visión y valores es lo que Laskman (2006) ha considerando como la importancia que el líder debe dar a la comunicación entre los integrantes de su equipo de trabajo.

En lo siguiente se presenta los resultados de la quinta hipótesis:

H3a El grado en que un líder tiene competencias “interpersonales” (intratélicas) (C2) y “personales externas” (proactividad + gestión personal) están positivamente relacionados con el uso de los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 para las “partes interesadas externas” (subcriterio 1c) y “una cultura de excelencia con las personas” (subcriterio 1d).

Los resultados reportaron relaciones positivas, pero poco significativas entre las competencias interpersonales (intratélicas, C2) y el subcriterio de liderazgo partes interesadas externas (1c) [$r(149)=0.23$; $p < 0.001$]. Además, los resultados reportaron relaciones positivas significativas entre las competencias interpersonales (intratélicas,

C2) y el subcriterio de liderazgo cultura de excelencia con las personas (1d) [r(149)=0.48; p <0.001].

Así como de las competencias personales externas (C3) con el subcriterio partes interesadas externas (1c) [r(149)=0.30; p <0.001] aunque en esta es menos significativa, apoyando parcialmente la quinta hipótesis, ver cuadro 24 de anexo 1. También de las competencias personales externas (C3) con el subcriterio cultura de excelencia con las personas (1d) [r(149)=0.56; p <0.001] aunque en esta es más significativa, apoyando parcialmente la quinta hipótesis, ver cuadro 24 de anexo 1.

Con respecto a los resultados de la sexta hipótesis.

H3b El grado de uso de las competencias “interpersonales” (intratégicas, C2) y de “personales externas” (proactividad y gestión personal) (C3) y el uso de los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 para las “partes interesadas externas” (subcriterio 1c) y una “cultura de excelencia con las personas” (subcriterio 1d) por parte del líder están positivamente relacionados con el criterio de “resultados clave” del EFQM 2010.

Después, los resultados reportaron relaciones positivas significativas entre las competencias interpersonales (intratégicas, C2) y el criterio de liderazgo resultados clave (RE) (1c) [r(149)=0.60; p <0.001]. Además también como ya se comento hay una relación significativa entre el subcriterio partes interesadas externas (1c) y el criterio resultados clave [r(149)=0.33; p <0.001] y entre el subcriterio cultura de excelencia con las personas [r(149)=0.54; p <0.001] apoyando parcialmente la sexta hipótesis, ver cuadro 24 de anexo 1.

Esta relación con las partes interesadas externas han sido ya estudiadas por ejemplo por Koc (2006) que lo analizó en la gestión de la calidad total del mercado turístico de Turquía en donde encontró que no se le daba la importancia debida. Laksman (2006) lo trató aunque de manera teórica en su modelo de liderazgo para la calidad donde estableció que ver “a los clientes internos y externos como socios” debería estar relacionado con el desempeño organizacional.

Con respecto a la séptima hipótesis, estos fueron los resultados

H4a El grado en que un líder tiene competencias “personales internas” (mejora personal, autogobierno e integridad) (C4) está positivamente relacionado con el uso del subcriterio de Liderazgo del EFQM 2010 para la “definición, monitoreo, revisión y dirección del mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño” (subcriterio 1b).

En cuanto a las competencias personales internas (C4) y el subcriterio Dirección del mejoramiento gerencial y desempeño organizacional (1b) [$r(149)=0.38$; $p < 0.001$] lo que apoya la débilmente séptima hipótesis, ver cuadro 24 de anexo 1.

Finalmente se presentan los resultados de la octava hipótesis

H4b El grado de uso de las competencias “personales internas” (mejora personal, autogobierno e integridad) (C4) y el uso del subcriterio de Liderazgo del EFQM 2010, la “dirección del mejoramiento de la gerencia y desempeño de la organizacional” por parte del líder (subcriterio 1b) están positivamente relacionados con el criterio de “resultados clave” del EFQM 2010.

Así como de competencias personales internas (C4) con el criterio resultados clave (RE [$r(149)=0.64$; $p < 0.001$]. Y del subcriterio dirección del mejoramiento gerencial y desempeño organizacional y el criterio resultados clave [$r(149)=0.52$; $p < 0.001$], ver cuadro 24 de anexo 1.

De estos resultados de punto pearson presentados destaca la relación entre el subcriterio (1d) cultura de excelencia y competencias personales (CD) $r(149)=0.59$; $p < 0.001$. Así como la relación entre ese mismo subcriterio (1d) cultura de excelencia con las personas y las competencias de negocio (estratégicas) (C1) $r(149)= 0.54$; $p < 0.001$. Del mismo modo, existe una relación positiva entre manejo el subcriterio organización flexible y manejo efectivo (1e) y las competencias de negocio (estratégicas) (C1) $r(149)=0.54$; $p < 0.001$, ver cuadro 25 en el anexo 1.

A pesar que las correlaciones fueron significativas, puede apreciarse que el subcriterio partes interesadas externas (1c) fue la variable que obtuvo las relaciones positivas más bajas con respecto a todas las competencias directivas: competencias de negocio (estratégicas) (C1) $r(149)= .31$; $p < 0.001$; interpersonales (intratégicas) (C2) $r(149)= .23$; $p < 0.001$ y la misma relación obtuvo en competencias personales (PER) $r(149)= .23$; $p < 0.001$ (ver cuadro 25 del anexo 1).

Es importante recordar que ya se han estudiado los criterios del modelo EFQM por ejemplo fueron analizadas por Bou-Llusar et al. (2009). Sadeh y Chettiar Arumugan (2010) recientemente evaluaron estas interrelaciones encontrando que el liderazgo “es el criterio más efectivo teniendo la mayor influencia entre los otros conceptos”. Simultáneamente destaca que el liderazgo no lo afectan otros criterios del modelo. Descubrió que el criterio de personas también tiene una influencia considerable, así como resultados clave se ve afectado por otros criterios siendo el más influenciado. Esto es algo que el modelo EFQM muestra de manera teórica, pero aquí se encuentra

comprobación empírica que parece que lo sustenta. De la misma manera de manera teórica otros autores han encontrado que los criterios favorecen del buen desempeño como Kumar Bandyopadhyay (2011).

7.6.2 Análisis *Path*

Esta investigación se apoyó en el análisis de sendero (*path analysis*) debido a que brinda la posibilidad de identificar la influencia de determinadas variables previamente seleccionadas sobre otras. Específicamente, el análisis de sendero permite desdoblar el coeficiente de correlación para observar el efecto directo e indirecto (causas) sobre una variable básica compleja (efecto). Lo interesante, en consecuencia del análisis de sendero es que la descomposición de las causas del fenómeno viene dadas por el conocimiento previo del investigador, su relevancia en el análisis y sus posibles formas de interacción de las variables.

Así pues, en el análisis *path* el estimador que mide el efecto de una variable sobre otra es llamado coeficiente de sendero. Hernández Sampieri et al. (2000: 412) establece que mientras más cercano un coeficiente *path* a cero menor será su efecto. En esta investigación se considera que un coeficiente de sendero por debajo del 0.40 tiene un bajo nivel de relación, un coeficiente entre 0.41 y 0.80 tiene un nivel moderado de relación y un coeficiente entre 0.81 y 1 tiene un alto nivel de relación. Para este estudio se realizaron tres análisis *path* que a continuación se describen.

El análisis *path* o de sendero es definido como un conjunto de conexiones que unen en este caso las competencias de negocio y los subcriterios de liderazgo y los subcriterios de resultados clave. La figura 31 revela los caminos entre las variables competencias de negocio y los subcriterios misión y organización flexible y con el criterio resultados clave que atiende a la tercera y cuarta hipótesis. Para el análisis de los coeficientes *path*, los valores de (1):* $p < 0.0001$; (2)** $p < 0.01$ y (3)** $p < 0.05$ significan que son estadísticamente significativas.

La figura 31 revela cuatro senderos: (1) el camino que conecta las competencias de negocio (1) con el subcriterio misión, visión, éticas y modelo rol y con los subcriterios resultados estratégicos e indicadores de desempeño clave. El camino 2 que conecta las competencias de negocio con el subcriterio organización flexible y manejo efectivo con los subcriterios resultados estratégicos clave e indicadores de desempeño clave. El impacto de las competencias personales en los resultados estratégicos clave y los indicadores de desempeño fue analizado al descomponer este camino.

Las hipótesis que sometimos a experimentación plantea que el grado de uso de las competencias de negocio (estratégicas) (C1) y los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 en la misión, valores, éticas y modelo rol (subcriterio 1a) y de una organización, flexible y manejo efectivo por parte del líder (subcriterio 1e) están positivamente relacionados con el criterio de resultados clave del EFQM 2010.

H2a El grado en que un líder tiene competencias “de negocio” (estratégicas) (C1) está positivamente relacionado con el uso de los subcriterios del criterio de Liderazgo EFQM 2010 en la “misión, valores, éticas y modelo rol” (subcriterio 1a) y con “una organización, flexible y manejo efectivo” (subcriterio 1e).

H2b El grado de uso de las competencias “de negocio” (estratégicas) (C1) y los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 en “la misión, valores, éticas y modelo rol” (subcriterio 1a) y de “una organización, flexible y manejo efectivo por parte del líder” (subcriterio 1e), están positivamente relacionados con el criterio de “resultados clave” del EFQM 2010.

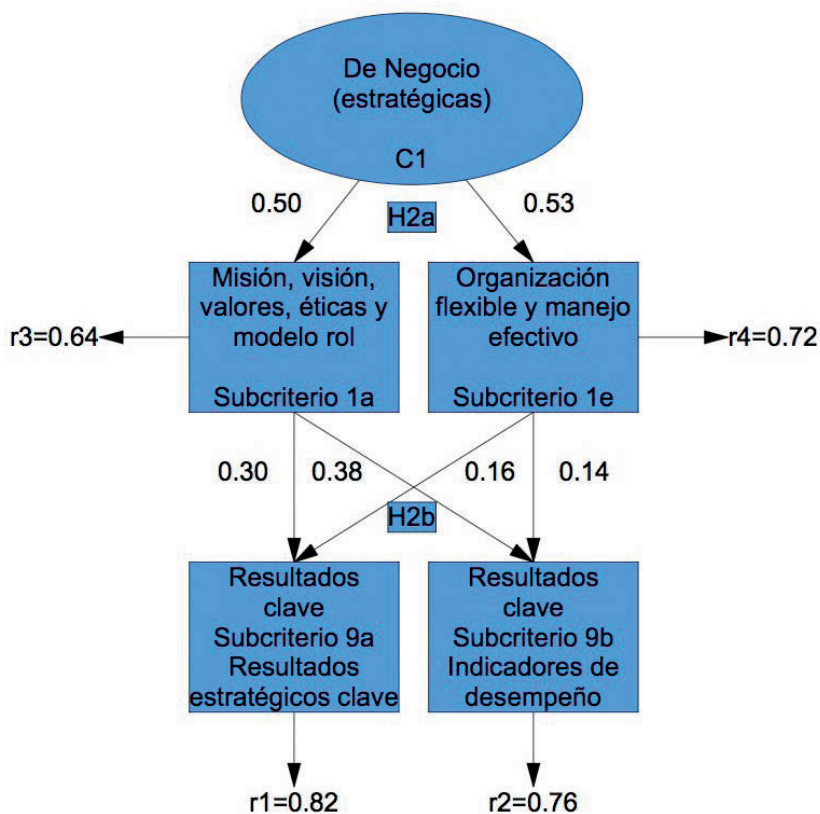


Figura 31 Competencias de negocio (estratégicas), liderazgo EFQM (subcriterio 1a y 1b) y resultados clave EFQM (subcriterio 9a y 9b) con los coeficientes estandarizados de *path*. Fuente: elaboración propia

Los coeficientes path del diagrama de sendero de la figura 31 que se formuló muestran algunos resultados dignos de ser destacados. De acuerdo a los coeficientes de sendero, las competencias de negocio tienen una moderada relación con el subcriterio 1a como son la misión, valores, éticas y modelo rol (subcriterio 1a) debido a que el coeficiente se ubica dentro del 0.64; mientras que el subcriterio 1e que agrupa la organización flexible y manejo efectivo por parte del líder alcanza un coeficiente de 0.72.

Pero observemos el efecto del conjunto de subcriterios sobre los resultados clave. Los coeficientes de sendero muestran una alta influencia sobre los resultados clave ($r=0.82$ para el subcriterio resultados estratégicos clave 9a y $r=0.76$ para indicadores de desempeño clave 9b). En consecuencia, los coeficientes path indican que existe una moderada relación entre el grado de uso de las competencias de negocio y los subcriterios de los resultados clave lo que indica que la hipótesis planteada tiene un sustento estadístico.

El sendero entre las variables competencias interpersonales y personales externas y los subcriterios partes interesadas y una cultura de excelencia con las personas y con el criterio resultados clave que atiende a la quinta y sexta hipótesis está en la figura 32.

La figura 32 presenta el camino 1 que conecta las competencias interpersonales con el subcriterio partes interesadas externas y con los subcriterios resultados estratégicos clave y los indicadores de desempeño. El camino 2 que conecta las competencias interpersonales con el subcriterio de cultura de excelencia y con los subcriterios resultados estratégicos clave y los indicadores de desempeño. El camino 3 que conecta las competencias personales externas con los subcriterios partes interesadas externas y con resultados estratégicos clave y los indicadores de desempeño y finalmente el camino 4 que conecta las interpersonales con el subcriterio cultura de excelencias con las personas y con los subcriterios resultados estratégicos clave y los indicadores estratégicos clave.

H3a El grado en que un líder tiene competencias “interpersonales” (intratégicas) (C2) y “personales externas” (proactividad + gestión personal) están positivamente relacionados con el uso de los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 para las “partes interesadas externas” (subcriterio 1c) y “una cultura de excelencia con las personas” (subcriterio 1d).

H3b El grado de uso de las competencias “interpersonales” (intratégicas, C2) y de “personales externas” (proactividad y gestión personal) (C3) y el uso de los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 para las “partes interesadas externas” (subcriterio 1c) y una “cultura de excelencia con las personas” (subcriterio 1d) por parte del líder, están positivamente relacionados con el criterio de “resultados clave” del EFQM 2010.

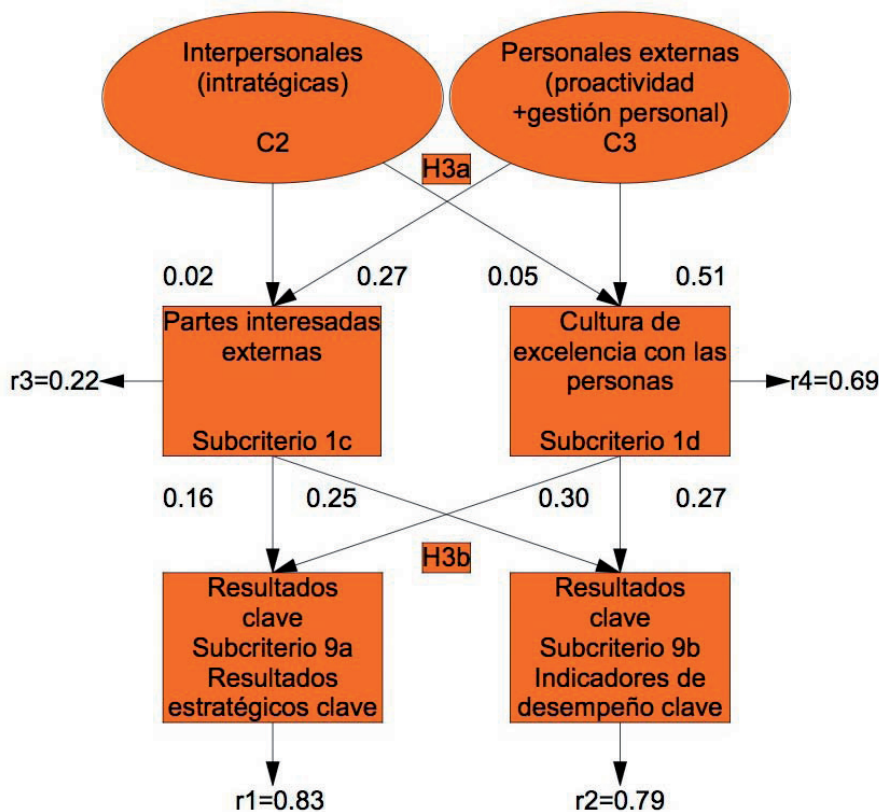


Figura 32 Competencias interpersonales (intratégicas) y personales externas (proactividad y gestión personal) y liderazgo EFQM (subcriterios 1c y 1d) y resultados clave EFQM (subcriterio 9a y 9b) con los coeficientes estandarizados de *path*. Fuente: elaboración propia

La hipótesis que sometimos a experimentación plantea que el grado de uso de las competencias interpersonales (intratégicas, C2) y personales externas (proactividad y gestión personal) (C3) y el uso de los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 para las partes interesadas externas (subcriterio 1c) y una cultura de excelencia con las personas (subcriterio 1d) por parte del líder están positivamente relacionados con el criterio resultados clave del EFQM 2010. De acuerdo a los coeficientes path formulados para someter a experimentación la hipótesis muestran que las competencias interpersonales tienen una moderada relación con la cultura de excelencia de las personas ($r=0.69$). No

obstante, las competencias personales externas tienen una baja relación con las partes interesadas externas ($r=0.22$).

Sin embargo, al apreciar de manera agregada los resultados de los componentes considerados en el análisis (factores causales) sobre el subcriterio resultados estratégicos clave es posible identificar que es alta la relación ($r=0.83$ para el subcriterio resultados estratégicos clave 9a para partes interesadas y $r^2= 0.79$ para el subcriterio indicadores de desempeño clave 9b para cultura de excelencia). Esto significa que existe una relación entre las variables consideradas y los resultados clave en la organización.

La figura 33 muestra un sendero que conecta las competencias personales internas con la dirección del mejoramiento gerencial y desempeño organizacional con los subcriterios resultados estratégicos clave y los indicadores de desempeño clave que atienden a la séptima y octava hipótesis.

H4a El grado en que un líder tiene competencias “personales internas” (mejora personal, autogobierno e integridad) (C4) está positivamente relacionado con el uso del subcriterio de Liderazgo del EFQM 2010 para la “definición, monitoreo, revisión y dirección del mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño” (subcriterio 1b).

H4b El grado de uso de las competencias “personales internas” (mejora personal, autogobierno e integridad) (C4) y el uso del subcriterio de Liderazgo del EFQM 2010, la “dirección del mejoramiento de la gerencia y desempeño de la organizacional” por parte del líder (subcriterio 1b) están positivamente relacionados con el criterio de “resultados claves” del EFQM 2010.

La hipótesis que planteamos en la investigación considera que el grado de uso de las competencias personales internas (mejora personal, autogobierno e integridad) (C4) y el uso del subcriterio de Liderazgo del EFQM 2010, la dirección del mejoramiento de la gerencia y desempeño de la organizacional por parte del líder (subcriterio 1b) están positivamente relacionados con los subcriterios resultados estratégicos clave (subcriterio 9a) e indicadores de desempeño (subcriterio 9b) del EFQM 2010.

Como bien se puede apreciar en el siguiente diagrama, las competencias personales internas tienen una alta relación con la dirección del mejoramiento de la gerencia y el desempeño de la organizacional por parte del líder ($r=0.86$). Empero la dirección del mejoramiento de la gerencia y desempeño de la organizacional por parte del líder tiene una alta relación con los resultados clave ($r=0.83$ subcriterio resultados clave 9a y $r=0.78$ indicadores de desempeño clave) para el efecto conjunto de las variables involucradas lo cual indica que nuestra hipótesis encuentra el suficiente sustento para ser aceptada.

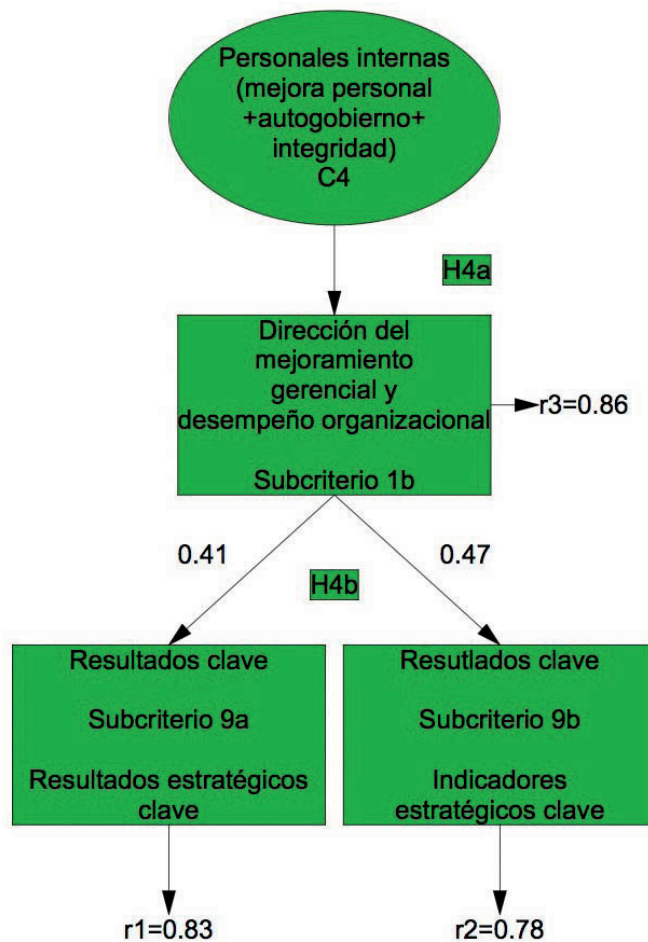


Figura 33 Competencias interpersonales (intratégicas) y personales externas (proactividad y gestión personal) y liderazgo EFQM (subcriterios 1c y 1d) y resultados clave EFQM (subcriterio 9a y 9b) con los coeficientes estandarizados de *path*. Fuente: elaboración propia.

7.7 Resultados y conclusiones

Con respecto a los resultados y conclusiones de esta investigación, primero haremos un análisis del cumplimiento de objetivos. Luego observaciones a los resultados de las calificaciones jerárquicas porcentuales, los análisis anova, la verificación de las hipótesis, las conclusiones finales y las nuevas líneas de investigación.

7.7.1 Cumplimiento de objetivos

El cumplimiento del objetivo general se refiere a conocer las características del líder de acuerdo a los criterios de liderazgo y resultados clave de los modelos de excelencia EFQM 2010 y de competencias directivas en las empresas turísticas.

En cuanto a los objetivos particulares, el primero fue la identificación del perfil y las características del líder con respecto a los modelos mencionados. Las calificaciones porcentuales y los análisis univariantes descritos nos permitieron tipicar un perfil determinado.

El segundo objetivo particular fue el establecimiento de las relaciones entre los criterios de liderazgo y de resultado clave y las competencias de liderazgo para identificar si existen correlaciones según los dos modelos propuestos. Así mismo, fijar si el líder tiene una influencia directa en los procesos de gestión o excelencia de la calidad.

En este estudio se realizaron técnicas de investigación como los análisis pearson y path para experimentar las relaciones propuestas, en seguida se presentan las conclusiones al respecto.

7.7.2 Conclusiones sobre las calificaciones jerárquicas porcentuales de las escalas

Primeramente como se mencionó en la descripción de las calificaciones porcentuales para el criterio de liderazgo. La puntuación más baja de los subcriterios fue la de partes interesadas externas. En cuanto al resto mantienen un equilibrio en los cuatro subcriterios restantes (misión, mejoramiento, excelencia y flexibilidad).

El subcriterio de partes interesadas externas sólo se encuentra en los modelos EFQM e iberoamericano a diferencia de otros modelos (BNQP, 2009; MNC, 2010 Fundibeq, 2005a e ISO, 2000). El modelo iberoamericano lo menciona, pero con otro enfoque. Este criterio parece ser una de las ventajas competitivas del modelo europeo. En este sentido puede concluirse que existe poca preocupación por parte de los líderes hacia la parte externa de la organización. También podría indicar la poca importancia que le dan las empresas a este aspecto de relación con partes interesadas externas a la organización, pero que según el criterio de liderazgo del EFQM es importante para lograr la excelencia específicamente en el rol del líder.

Para el modelo EFQM es importante considerar a todas las personas ajenas a la organización para el cumplimiento de sus expectativas y necesidades. Según el subcriterio de partes interesadas externas, el líder debe establecer acercamientos para generar la innovación y la creatividad, identificar sociedades estratégicas, etc.

En cuanto a las competencias directivas hay excelentes calificaciones para las competencias estratégicas, intratégicas, personales externas y personales internas, es

decir todas. Parece que los líderes tienen al menos en la percepción la importancia de todos estos aspectos. Se puede argumentar que dos de las cuatro competencias de liderazgo (interpersonales y personales externas) son muy enfocadas hacia la personas de la organización del líder, otra de las competencias es sobre la organización (negocio) y las últimas (personales internas) están relacionados a la parte más íntima del líder.

Lo anterior concuerda con el modelo de Cardona (Cardona y García Lombardía, 2009) que reseña que los líderes deben tener un equilibrio entre los tres tipos de competencias. Es decir, parece que los líderes del sector turístico tienen un balance de acuerdo al modelo al menos en su muy personal percepción. Además conforme a la propuesta de Cardona éstas se pueden desarrollar mediante un plan de trabajo.

Los subcriterios de resultados clave e indicadores clave tuvieron una calificación regular lo que indica que los empresarios no enfocan esfuerzos para medir sus resultados estratégicos clave o los indicadores de desempeño clave que les pueden ayudar a orientar esfuerzos.

7.7.3 Conclusiones de los análisis univariantes

De acuerdo con los resultados del análisis univariante (ANOVA) en el rubro de giro los líderes de los hoteles-restaurantes obtuvieron las percepciones más altas para todos los criterios y competencias, excepto para las competencias interpersonales. Éstas son para el desarrollo de los colaboradores para la funcionalidad del trabajo, quizás porque estos líderes de los hoteles-restaurantes requieren aplicar más competencias de negocio y de resultados clave que conduzcan al éxito en una tarea o función a diferencia de los hoteles, restaurantes o agencias que no aprecian o utilizan las competencias interpersonales.

Con respecto al número de empleados sobresalió la percepción de los líderes de las empresas de más de 101 empleados en todas las variables, señalando que son las más grandes. Es decir, al parecer sus líderes auto perciben mejores prácticas administrativas dirigidas al logro económico de la empresa, a la misión y visión de la organización y aspectos financieros de la misma, así como el aspecto interpersonal y personal de las personas involucradas con la organización.

Con relación a las ventas destacan las de más de 555,000€ y 111,100€ y 270,000€ que son de las categorías más altas. La primera sólo para liderazgo que se refiere la misión, sistema gerencial, partes interesadas, cultura de excelencia y

flexibilidad, al parecer como ya se tiene el éxito de negocio, lo que interesa a estos líderes es seguir manteniendo esa ruta. La segunda de entre 111,100€ y 270,000€ para el resto de las variables de negocio, interpersonales, personales y de resultados clave. Quizás debido a que aún se busca seguir progresando tanto económicamente como con las personas.

En general parece que a medida que la empresa va creciendo en cuanto a giro, tamaño, ventas las percepciones de liderazgo, de resultados clave y de competencias directivas se hacen más evidentes para los líderes que las dirigen.

Sin embargo, en lo general no se encontraron diferencias significativas para ninguna categoría, por esta razón los resultados abren la posibilidad de continuar haciendo comparaciones más específicas entre diferentes grupos de empresas o líderes. La consideración más importante para realizar este tipo de estudios sería encontrar grupos más diferenciados desde el inicio. Por ejemplo, comparar empresas que cuentan con un sistema de calidad total y las que no como ya hicieron Roca-Puig, Escrig-Tena, Bou-Llusar y Beltrán-Martin (2006) que compararon sectores o tamaños, aunque este último se complica dado el gran número de micro y pequeñas empresas en México. Como recomendación se puede establecer que lo mejor sería comparar dos modelos de liderazgo en un mismo grupo.

7.7.4 Conclusiones de la verificación de hipótesis

En el ámbito turístico Woods y Deegan (2003) recalcaron la necesidad de que los gerentes de ese sector definieran qué “significa la calidad” tanto en el destino como en su implantación. Al parecer los resultados indican que si existe esa relación entre el liderazgo y la calidad o dicho de otra forma que el líder sí influye en los procesos de calidad, al menos para los criterios de liderazgo y resultados clave del EFQM y el modelo de competencias directivas de Pablo Cardona. A continuación se presentan las conclusiones con base en los resultados para cada una de las hipótesis. Tanto a la correlación Pearson como al coeficiente path en donde aplica.

Con respecto a la primera hipótesis.

H1a El grado en que un líder está concientizado con las “competencias directivas” está positivamente relacionado con el uso de los principios de excelencia del criterio de “liderazgo” del EFQM 2010.

Los resultados reportaron relaciones positivas y significativas ($r=0.59$) entre el criterio de liderazgo (LID) y las competencias directivas como ya se mencionó. En

general, el criterio de liderazgo incluye la forma en que el equipo directivo busca que se logre la misión y la visión con las acciones y valores necesarios. La definición de competencias directivas contiene los comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en una función o tarea. Es decir los datos relacionan lo que ambos conceptos establecen.

Con respecto a la segunda hipótesis.

H1b El grado de uso de principios de excelencia del criterio de "liderazgo" del EFQM 2010 y de las "competencias directivas" por parte del líder se relaciona positivamente con el criterio de "resultados clave" de la organización del EFQM 2010.

Los resultados indican también relaciones significativas entre las competencias directivas (CD) con el criterio de resultados clave ($r=0.67$) y el criterio de liderazgo con el criterio resultados clave ($r=0.57$). El concepto de resultados clave encierra como ya se ha dicho, el subcriterio de resultados estratégicos clave con aspectos económicos y no económicos. También se incluye el subcriterio de indicadores de desempeño clave con aspectos financieros y no financieros.

Los resultados apuntan a que sí existe una relación en lo general entre las tres variables. Como vimos en la hipótesis anterior, tanto las competencias directivas como el criterio de liderazgo incluyen el logro o visión. La forma de medir como llegar a esa visión son los resultados clave por lo que no sorprende que se correspondan.

Con respecto a la tercera hipótesis.

H2a El grado en que un líder tiene competencias "de negocio" (estratégicas) (C1) está positivamente relacionado con el uso de los subcriterios del criterio de Liderazgo EFQM 2010 en la "misión, valores, éticas y modelo rol" (subcriterio 1a) y con "una organización, flexible y manejo efectivo" (subcriterio 1e).

Los resultados reportaron relaciones positivas y significativas entre las competencias de negocio (estratégicas, C1) y el subcriterio de liderazgo misión, valores y éticas y modelo rol ($r=0.51$). En cuanto a los coeficientes path entre ambas variables también es moderada ($r=0.64$).

Las competencias de negocio abarcan aspectos como visión, gestión, orientación al cliente, *networking* y desde luego la negociación. El subcriterio de misión, valores, éticas y modelo rol se refiere a los aspectos de la comunicación, aseguramiento y guía del futuro de la organización, la cultura, valores, liderazgo compartido, etc. Es decir ambos son aspectos más pragmáticos y de gestión que se complementan; la

competencia en la parte más práctica de la organización y el subcriterio más en el segmento de modelo rol y de valores que al parecer pueden integrarse.

En este sentido se puede mencionar que los líderes del sector turístico guatemalteco encaminan las competencias directivas hacia el logro de un valor económico para la empresa, así como al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo y a desarrollar la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.

En relación a los resultados del análisis de regresión entre el subcriterio de organización flexible y modelo rol y las competencias de negocio (estratégicas) ($r=0.54$). El coeficiente path es también moderado ($r=0.72$). No sorprende que se relacionen pues abarcan conceptos parecidos. Ambas variables son relacionadas al tema de la estrategia con aspectos como la visión, la organización, el cliente, etc. Es decir son variables que en esencia buscan lo mismo y aportan evidencia a favor tanto en el concepto como en los resultados estadísticos. Esto es lo que Larsson (2010) identificó como elementos comunes en los líderes con una perspectiva holística y la oportunidad de dar a sus colaboradores la posibilidad de contribuir, una adecuada infraestructura de comunicación, así como amplios niveles de autoridad y responsabilidad, entre otros, pero en lo general que “el liderazgo exitoso involucra una orientación hacia la relación alta”.

El subcriterio de organización flexible representa tomar de decisiones, buscar el compromiso de las partes interesadas, mantener el cambio y la adecuación de recursos y eso tendría influencia en las competencias de negocio (estratégicas). Éstas se refieren a la visión de negocio, gestión del recurso, orientación al cliente, *networking* y negociación. Ambas variables buscan lo mismo como lo muestran los resultados. Es decir ambas variables se refieren más a la parte de estructuración de la organización.

Es decir, los resultados ubican que las competencias directivas de negocio (estratégicas) tienen una relación positiva, alta y significativa entre los subcriterios de liderazgo de misión y el de organización flexible del criterio de liderazgo del modelo EFQM. Los directivos perciben que sí tienen las condiciones que favorecen la calidad o excelencia que propone el modelo europeo y además que tienen un liderazgo balanceado según el modelo de Cardona.

Con respecto a la cuarta hipótesis.

H2b El grado de uso de las competencias “de negocio” (estratégicas) (C1) y los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 en “la misión, valores, éticas y modelo rol” (subcriterio 1a) y de “una organización, flexible y manejo efectivo por parte del líder” (subcriterio 1e) están positivamente relacionados con el criterio de “resultados clave” del EFQM 2010.

La relación del criterio de resultados clave con las estrategias de negocio (estratégicas) y los dos subcriterios de misión, visión, valores y éticas y de organización flexible y modelo rol es moderada ($r=0.57$ y $r=0.46$; respectivamente). Los coeficientes path reportan una alta influencia para el efecto conjunto de la relación entre los subcriterios misión, visión, valores y éticas y el subcriterio resultados estratégicos clave ($r=0.82$). La relación entre los subcriterios organización, flexible y manejo efectivo y el subcriterio indicadores clave reportan una relación ligeramente menor pero moderada para el efecto conjunto ($r=0.76$).

Los resultados clave como se ya se mencionó tienen dos subcriterios. Los resultados estratégicos clave que se refieren a aspectos económicos como ejercicio del presupuesto, volumen de ventas y procesos clave. El otro subcriterio son los indicadores de desempeño clave que incluyen aspectos como las cifras de desempeño, costos, etc. y no económicos. Prácticamente aspectos económicos y no económicos, así como indicadores financieros y no financieros que también tienen relación con las estrategias de negocio (estratégicas) y los dos subcriterios de misión y de organización flexible.

No debe sorprender la relación pues si se tiene una estructura y organización eficiente se reflejará en los resultados y éxito organizacional. Es decir la relación entre liderazgo, calidad y los resultados. Autores como Larsson y Vinberg (2010), Correia, Mainardes y Loureco (2010) y Heras Saizarbitoria et al. (2011) han estudiado la influencia de la calidad en los resultados. Este estudio presenta evidencia también a favor de esa relación.

Con respecto a la quinta hipótesis.

H3a El grado en que un líder tiene competencias “interpersonales” (intratégicas) (C2) y “personales externas” (proactividad + gestión personal) están positivamente relacionados con el uso de los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 para las “partes interesadas externas” (subcriterio 1c) y “una cultura de excelencia con las personas” (subcriterio 1d).

Los resultados reportaron relaciones positivas, pero poco significativas entre las competencias interpersonales (intratégicas, C2) y el subcriterio de liderazgo partes interesadas externas ($r=0.23$). La competencia interpersonal se refiere a la

comunicación, conflictos, delegación, *coaching*, trabajo en equipo y hasta carisma. Es importante señalar que representan el “desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo” (Idem, Cardona y García Lombardía: 45). Es decir es una parte del liderazgo dirigida hacia sus trabajadores, ya que no lo relaciona con las partes del exterior, mientras que las partes interesadas externas son los socios, clientes, innovación y sociedades. Por lo que parece congruente que la relación sea poco significativa. Nuevamente se acentúa que en la realidad el líder no le dé la debida importancia a las partes interesadas externas. Este aspecto de partes interesadas externa del liderazgo es una aportación única de los modelos EFQM e iberoamericano que no manejan otros modelos o sistemas de calidad.

También los datos reportan una relación positiva significativa entre las competencias de interpersonales (intratégicas, C2) y el subcriterio de liderazgo cultura de excelencia con las personas ($r=0.48$). El coeficiente path es moderado ($r=0.69$). Éste subcriterio se refiere a inspirar al personal, la promoción de la cultura, aseguramiento de que las personas puedan contribuir al éxito organizacional, entre otros. Es interesante comprobar que ambos factores son los aspectos internos del desarrollo de las capacidades de los colaboradores. En la práctica también se complementan y sobresale que la significancia no sea tan alta.

La relación de las competencias personales externas (C3) con el subcriterio partes interesadas externas (1c) es baja ($r=0.30$); el coeficiente path también es bajo ($r=0.22$) pero congruente, pues las primeras son referidas a la identificación y confianza de los colaboradores con la empresa (algo interno) y el subcriterio de partes interesadas es hacia el exterior en la relación de la organización con los socios, por citar alguno.

Los resultados de la relación entre las competencias personales externas (C3) con el subcriterio cultura de excelencia con las personas ($r=0.56$) muestran una relación significativa aunque no muy alta. Las competencias personales externas tienen que ver con la iniciativa, el optimismo, la ambición y la gestión personal del líder, es decir, es algo más personal aunque externo como ya se mencionó. Y el subcriterio de cultura de excelencia del EFQM es cómo el líder organiza a las personas, da poder al empleado, promueve una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas. Por eso se considera que se complementan dado que ambos temas tienen que ver con lo externo del líder, aunque en rubros ligeramente diferentes, no extraña que debiera en teoría ser más alta la relación.

Con respecto a la sexta hipótesis.

H3b El grado de uso de las competencias “interpersonales” (intratégicas, C2) y de “personales externas” (proactividad y gestión personal) (C3) y el uso de los subcriterios de Liderazgo del EFQM 2010 para las “partes interesadas externas” (subcriterio 1c) y una “cultura de excelencia con las personas” (subcriterio 1d) por parte del líder están positivamente relacionados con el criterio de “resultados clave” del EFQM 2010.

Las competencias interpersonales se refieren al impulso por parte del líder de las capacidades de los trabajadores. Éstas incluyen la comunicación, la gestión de conflictos, el carisma, la delegación, el coaching, etc. y las personales externas son los aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos como son la iniciativa creativa, el optimismo, la ambición, la gestión del tiempo, la gestión de la información y gestión del estrés. Ambos tipos de competencias también están relacionadas con los resultados clave.

Los resultados reportaron relaciones positivas significativas entre las competencias interpersonales (intratégicas, C2) y el criterio de resultados clave con la significancia más alta ($r=0.60$). El coeficiente path es alto con resultados estratégicos clave ($r=0.83$) esto es para todos los componentes considerados en el análisis. Es decir, parece que si el líder tiene cierto “éxito” en manejo de los conflictos, comunicación y *coaching* de sus trabajadores, entre otros, podrá estar teniendo mejores resultados.

Las competencias personales externas (C3) que son los aspectos de ambición, iniciativa, optimismo, gestión del tiempo, gestión de la información y gestión del stress también deberían contribuir al criterio resultados clave ($r=0.33$). El coeficiente path es alto para los indicadores de desempeño clave ($r=0.79$) para el efecto conjunto de las variables involucradas. En otras palabras sí el líder se maneja adecuadamente la organización podrían tener mejores resultados.

Hay una relación no tan significativa entre el subcriterio partes interesadas externas (1c) y el criterio resultados clave ($r=0.33$). Vuelve a resaltar este criterio de partes interesadas con una significancia baja, parece que los líderes no ven la importancia de relacionarse con los socios, grupos de interés y otros.

El subcriterio cultura de excelencia con las personas es el desarrollo de los trabajadores ($r=0.54$) y se relaciona con el criterio resultados clave, ya que éste puede contribuir a mejores resultados.

Con respecto a la séptima hipótesis.

H4a El grado en que un líder tiene competencias “personales internas” (mejora personal, autogobierno e integridad) (C4) está positivamente relacionado con el uso del subcriterio de Liderazgo del EFQM 2010 para la “definición, monitoreo, revisión y dirección del mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño” (subcriterio 1b).

La relación entre las competencias personales internas (C4) que es la parte de toma de decisiones, autocontrol, equilibrio emocional e integridad etc; es decir el segmento más íntimo del líder y el subcriterio dirección del mejoramiento gerencial y desempeño organizacional (1b) que es la parte del seguimiento y control de la organización no es tan alta ($r=0.38$). Parece comprobar que aspectos íntimos del líder no impulsan aspectos de mejoramiento organizacional. El coeficiente path es contrario al pearson es alto ($r=0.83$) para esta relación. Ambos resultados se contraponen, estas cifras contrarias no permiten hacer una conclusión más enfática. Pues según el análisis path un buen manejo interno de líder como su autocontrol por mencionar alguno tendría injerencia en los en el mejoramiento organizacional.

Con respecto a la octava hipótesis.

H4b El grado de uso de las competencias “personales internas” (mejora personal, autogobierno e integridad) (C4) y el uso del subcriterio de Liderazgo del EFQM 2010, la “dirección del mejoramiento de la gerencia y desempeño de la organizacional” por parte del líder (subcriterio 1b) están positivamente relacionados con el criterio de “resultados claves” del EFQM 2010.

Las competencias personales internas (C4) con el criterio resultados clave tienen una relación significativa (RE) ($r=0.64$). Si un líder tiene buena autocrítica, equilibrio emocional e integridad puede contribuir a tener buenos resultados.

El subcriterio dirección del mejoramiento gerencial y desempeño organizacional que es el seguimiento y control del sistema gerencial y el criterio resultados clave también tuvieron una significancia ($r=0.52$) pues si se tiene un buen sistema y organización gerencial esto facilita los resultados. Resalta que no fuera más alta.

El coeficiente path para todo el conjunto con respecto a los resultados estratégicos clave (9a) ($r=0.83$), a la par que para los indicadores de desempeño clave (9b) ($r=0.78$). Los resultados de ambos coeficientes path y pearson respaldan esta hipótesis, si los líderes tienen un eficiente manejo de su parte interna influirá en el manejo de la organización y además tendrá un impacto en los resultados de la misma.

7.8 Conclusiones finales

Como conclusión general se puede afirmar que los resultados apuntan a una relación entre el liderazgo a través de las competencias directivas y la calidad según los criterios de liderazgo y resultados clave del EFQM. Esta es quizás la mayor aportación del estudio y parece importante su contribución a la investigación del liderazgo y la calidad.

Además es importante su aportación de estudiarlo desde la perspectiva de dos modelos específicos de liderazgo y calidad. Algunos autores ya han abordado esa postura de utilizar modelos o teorías específicas. Yeung, Edwin Chen, y Lai, (2005) lo hicieron desde la teoría contingente de liderazgo y la gestión de la calidad. Esto concuerda con lo presentado por Correia, et al. (2010) que estudiaron la relación entre el liderazgo transformacional y la implementación de la gestión de la calidad, aunque sólo de manera teórica. Para estos autores, la “calidad total es responsabilidad de todos, en general, pero en particular de la alta gerencia” y recalcaron la necesidad de estudiar el desarrollo del liderazgo y su influencia en la calidad; aduciendo que posiblemente el liderazgo transformacional genera un impacto positivo en la GCT.

Es de resaltar el hallazgo de evidencia empírica de la relación del liderazgo con los resultados entre las competencias directivas de liderazgo y los resultados clave del EFQM. Un efectivo liderazgo proporciona herramientas que contribuyen a un eficiente desempeño de la organización. Aunque sea en la percepción de los líderes. Como ya se mencionó diversos autores han hablado del tema y es importante que esta investigación aporte nueva evidencia para dicho fin. Fisher, et al. (2005) auguraban el fracaso de las organizaciones si no se tenía un liderazgo visionario para los procesos de GCT. Larsson y Vinberg (2010) recomendaron que se investigara la conexión entre el liderazgo y el desempeño de la calidad para que se generara conocimiento en esa área, así como el desarrollo de modelos de liderazgo que incorporen elementos universales y contingentes. Aspecto que se abordó en los objetivos de esta investigación.

En cuanto a conclusiones más específicas las categorías de competencias de liderazgo también tienen relaciones con los subcriterios de liderazgo. Lo trascendente de estos hallazgos es que tanto a nivel general como detallado, los modelos de liderazgo y calidad en cierta medida se corresponden. La mayoría de las competencias están relacionadas positivamente con los resultados, unas en mayor medida que otras, lo que refuerza el aporte hacia la correlación entre liderazgo y calidad. Otros autores que lo han estudiado Larsson y Vinberg, 2010, Correia et al., 2010 y Heras Saizarboitoria, et al.,

2011 en lo general. Escrig Tena, et al., 2001 más específicamente entre la GCT y con ciertas competencias clave. Antunes, et al., (2008) abordaron la relación entre las prácticas de la calidad y el desempeño organizacional y hasta con las ganancias. Es decir es un tema de vanguardia e importante pues esto puede ayudar a que las organizaciones y los líderes mismos sean conscientes de la importancia de manejar bien tanto sus competencias internas como externas para el éxito de la organización.

Este estudio favorece el modelo de competencias directivas de Pablo Cardona y además ofrece evidencia sobre su fiabilidad y validez al menos para el apartado del instrumento utilizado y de autoría de Lara García (2005). Pabedinskaitė y Vitauskas (2011) encontraron que el liderazgo es una de los variables que más se estudian en la literatura científica. Rusjan (2005) incluso relacionó el EFQM con la toma de decisiones y los beneficios de su uso sobre todo de la fase del análisis. Por lo que esta investigación aporta consideraciones substanciales a un tema que se ha considerado transcendental.

En cuanto al modelo de excelencia EFQM 2010 existen indicios de la presente investigación a favor de la fiabilidad y validez del mismo. Este estudio utilizó los subtemas de los subcriterios de los criterios de liderazgo y resultados clave de la autoevaluación del EFQM con fines operacionales. Los resultados de fiabilidad y validez son altos lo que ratifican la utilidad del modelo para estos propósitos. Diversos autores han detallado la utilidad de la etapa de diagnóstico del EFQM. Rusjan (2005) encontró evidencia sobre la utilidad del modelo en sí para el análisis, pero sin herramientas para la identificación del problema. Lo cual siempre es valioso para cualquier modelo de esta índole. Esto no es nuevo, Heras Saizarboitoria, et al. (2011) evaluaron el impacto del EFQM desde el aspecto motivacional, pero también desde la complejidad de su implementación. Además, su valor para ver a la organización como un todo, entre otros aspectos, lo que da una idea de la jerarquía y relevancia del modelo europeo, por lo que este estudio marca tendencia en ese rubro, al haber evaluado el grado de conocimiento de los criterios del modelo, al menos de dos: liderazgo y resultados clave.

Más específicamente, los cinco subcriterios del EFQM son externos y abiertos hacia la parte de la organización. Sin embargo, esto no quiere decir sean contrarios, pues todas las relaciones fueron positivas, más bien se complementan para cubrir diferentes aspectos que siempre son necesarios. Castro, González, Guenaga y Mijangos (2009) también encontraron relaciones similares en el caso vasco de la aplicación del modelo EFQM y su relación con el liderazgo.

Desde la importancia de la industria del turismo contexto del presente estudio y como mostró el análisis económico de esta investigación, uno de los principales sectores a nivel mundial. La GCT también ha sido estudiada en el sector (Koc, 2006) por lo que investigaciones como estas son necesarias y hasta imprescindibles dada su importancia.

Los resultados confirman lo esperado e incluso se puede relacionar con lo planteado por estudios de esta línea. Por ejemplo, como ya se ha mencionado Rusjan (2005) hizo hincapié en la necesidad de estudiar si la “excelencia organizacional” está reflejada en los subcriterios y en las diferencias entre los resultados de la autoevaluación EFQM y en las estrategias, decisiones y negocios que se presentan en el día de la organización. Este estudio trató de indagar la relación entre los criterios de liderazgo y resultados clave con el liderazgo de Cardona a través de los tipos de competencias del modelo y como resultado se obtuvieron relaciones significativas.

Como conclusión final se puede argumentar que parece que los modelos de excelencia EFQM y de competencias directivas de liderazgo son afines y se relacionan. No hay que olvidar que el modelo de Pablo Cardona es integral de otros modelos de liderazgo al menos desde el punto de vista teórico.

Este estudio encontró evidencia de que los datos admiten la relación teórica que se presentó el capítulo 4 de esta propuesta de investigación. Los datos aportan demostración de que ambos modelos se integran. Además, los modelos de competencias de liderazgo, los criterios de liderazgo y resultados clave del EFQM se relacionan y hasta integran. Por ejemplo, la parte interna del líder que Cardona maneja; no es abordada por el criterio de liderazgo EFQM, ya que es más orientado hacia la parte de obtención de resultados de la organización a través de los planes, sistemas, seguimiento, control, cultura y partes externas. El aspecto de partes interesadas externas, es algo que Cardona no aborda y el criterio de liderazgo sí y es del mismo modo un aspecto que complementa a ambos modelos. Esto no significa que ambos modelos sean contrarios, sino más bien que se podrían integrar para tener mejores resultados.

7.9 Nuevas líneas de investigación

En cuanto a las futuras líneas de investigación se podrían realizar nuevos análisis de las calificaciones porcentuales de los empresarios turísticos para todas las competencias directivas lo que pudiera dar un enfoque más integral de la situación de los líderes. Esto con el objetivo de verificar si la tendencia equitativa de la percepción de los líderes se mantiene a un nivel más específico.

Los resultados de los análisis de la varianza dejan abierta la posibilidad para continuar haciendo comparaciones más concretas entre diferentes grupos de empresas o líderes. La consideración más importante para realizar este tipo de estudios sería encontrar grupos más diferenciados desde el inicio. Por ejemplo, comparar empresas que cuentan con un sistema de calidad total y las que no como ya hicieron Roca-Puig, et al. (2006) que compararon sectores o tamaños, aunque este último se complica dado el gran número de micro y pequeñas empresas en México. Como recomendación se puede establecer que lo mejor sería comparar dos modelos de liderazgo en un mismo grupo.

En cuanto a futuras líneas de investigación de la relación entre la calidad y liderazgo se podrían continuar estudios entre aspectos más detallados como el análisis entre cada subcriterio del EFQM y las competencias directivas que también se subdividen, pero que no fueron abordadas para el presente estudio. O realizar estudios comparativos con otros sistemas de calidad como el ISO 9000 u otros modelos de liderazgo como el carismático.

Se debe estudiar aún más la relación detallada entre cada uno de los subcriterios de liderazgo y los subcriterios de resultados clave y las competencias directivas. Es necesario analizar con mayor detenimiento cómo se dan estas relaciones, en virtud de los resultados de esta investigación los relacionan a nivel general, recordemos que Cardona maneja veinticinco competencias de liderazgo. Este estudio sólo abordó las cuatro categorías principales. Eso implicaría desarrollar un instrumento de medición más amplio para la parte de competencias directivas. A largo plazo pudieran permitir el desarrollo de planes de capacitación según las necesidades de competencias directivas detectadas en los directivos.

Otra posible línea de investigación sería comparar lo percibido por los líderes y su relación con los clientes y así determinar la brecha entre ambos. Heras Saizarbitoria (2006) recomendó que se analizaran las percepciones de diversos agentes como los consumidores, gerentes, etc. en relación a diferentes herramientas de la calidad. Quizás

se pueden considerar el criterio de clientes del modelo de excelencia EFQM como una variable adicional.

Por otra parte, queda por ejecutar el estudio de la percepción de los seguidores. Dixon (2009) estudió desde la perspectiva del “rol” de los seguidores los procesos de liderazgo. Incluso lo llama un trabajo irresuelto. Si Dixon está en lo correcto, este proyecto podría considerar estudiar la percepción de los seguidores. La propuesta de Dixon va más allá, llama a unir los líderes y seguidores para tener una aproximación integrada y lo define como un campo de interés en crecimiento.

Ahmad (2010) estudió el efecto en los empleados o seguidores, aunque más enfocado a la resistencia al cambio. Según este autor los “empleados pueden afectar el éxito o fracaso de la GCT a través de sus percepciones” y debe ser función del líder guiarlos en la correcta dirección para asegurar el éxito de la GCT. Candido (2006) ha hecho hincapié en la necesidad de profundizar en la implementación de la estrategia de calidad de servicio. Diseñó una propuesta de tres modelos para enfrentar ese proceso en cuanto a huecos en la calidad y a la resistencia al cambio. La resistencia al cambio en los procesos de calidad, liderazgo y resultados pudieran ser otro aspecto a abordar. Pudiera profundizarse si esta relación entre la resistencia al cambio y el liderazgo tiene efectos.

La parte de los seguidores es pues un trabajo aplazado que por los objetivos de este estudio no fue abordado, pero que desde luego debe considerarse. No hay que olvidar que los modelos y teorías de liderazgo de los enfoques estilos y relacional consideran a los seguidores o subordinados como parte fundamental de su propuesta Fiedler (1969, 1979 y 1996); Vroom (1976 y 2000); Likert (1961 y 1967); Blake y Mouton (1982a y 1982b); Hersey y Blanchard (1971, 1982, 1982b, 1992 y 1998); Burns (Bailey y Axelrod, 2001) y Bass (1985, 1990, 1999 y 2003). Este es un aspecto que aún no ha sido abordado por Cardona y en general del liderazgo basado en competencias. Aunque lo Cardona aborda indirectamente en competencias interpersonales que son las dirigidas al desarrollo de los colaboradores y las personales que buscan la confianza y la identificación de los colaboradores. Sin embargo, su propuesta es general y no específica, lo que ayudaría es que fuera más concreto o con propuestas de situación completando su modelo.

Mientras que el estudio del liderazgo toma un camino futuro más específico, por ejemplo, Felfe y Petersen (2007) han abordado el estudio de liderazgo en lo que se llama

el “romance del liderazgo y la toma de decisiones gerenciales”. Este romance se refiere a cómo los seguidores se comprometen a los proyectos del líder y cómo se puede relacionar con el éxito de los planes y proyectos. Incluso encontraron evidencia en contra cuando los proyectos no son éticos por parte del líder. Son posibilidades a analizar en futuros estudios.

El modelo de excelencia EFQM considera indirectamente a los subordinados en su criterio de personas que establece el valor que dan a las personas y crean una cultura que permite el logro de beneficios mutuos. También desde luego en la articulación del líder en su criterio de liderazgo que define la visión a lograr.

Un trabajo pendiente para el estudio del EFQM sería la utilización del modelo completo. Sin embargo es importante considerar que haría más difícil la operacionalización ya que serían nueve variables (criterios) a evaluar. Sin embargo este sería uno de los principales diferidos en materia de la gestión de la calidad para ver todo el conjunto al menos para el caso de las organizaciones mexicanas.

Otra línea de investigación puede concentrarse en las características propias de la PyMES. Wilkes y Dale (1998) identificaron que las PyMES deben ser introducidas al tema de la gestión de la calidad.

Sería importante comenzar a hacer diferencias entre los tipos de líderes, no es lo mismo un presidente de país, un gerente general o un supervisor. Goethals (2005) resaltó que los líderes de países como son los presidentes, en su caso, los de Estados Unidos de América se analizan desde una perspectiva diferente al estudio de liderazgo convencional, ya que según él son situaciones diferentes. Lo relacionó con aspectos situacionales, lugar histórico y características particulares como son la “energía, inteligencia, visión, articulación, optimismo y compromiso”. Esto es lo que podría determinar ser “un buen presidente”. Una posibilidad pudiera ser hacer una comparativa con el modelo de competencias de liderazgo entre diferentes tipos de líderes y ver si se encuentran diferencias significativas. O en casos más específicos como los que utilizaron Turner y Müller (2005) que relacionaron el liderazgo con el éxito o no del gerente de proyectos, buscando si tiene una influencia o no.

Dentro de este rasgo, Werth y Markel (2006) han estudiado el liderazgo en un aspecto más relacionado con la personalidad en cuanto a la evaluación del líder y las teorías subjetivas de los que evalúan y los evaluados. Konradt, AndreBen y Ellwart

(2009) han estudiado el “autoliderazgo” como una forma que favorece el desempeño individual. Este autoliderazgo tiene que ver con los procesos internos de una persona para mejorar su auto motivación en cierta autodirección para tener ciertas conductas deseadas. Es pues un aspecto más personal. Kark y Van Dijk (2007) también han estudiado esta parte personal del liderazgo, pero en la línea del enfoque “autoregulatorio”. En los procesos de liderazgo que influyen su motivación y comportamientos para liderar e incluso lo relacionaron con un estilo de liderazgo transformacional y carismático. En un proyecto más interdisciplinario se podría explorar utilizar el modelo de competencias de negocio con alguna teoría específica de la personalidad de la teoría psicológica.

Otro camino a seguir en la generación del conocimiento sería evaluar el impacto de la tecnología y la innovación. Yick Liang (2007) comenzó a relacionar el liderazgo con las nuevas formas tecnológicas, ya que según él no demandan las mismas características de liderazgo que se requieren para las empresas tradicionales. Lo llama “la inevitable introducción de una nueva estrategia de liderazgo” y lo relaciona con el desarrollo de la “inteligencia” grupal e individual. Esta es una necesidad apremiante dada la velocidad del avance de la tecnología hoy en día. Es quizás una prioridad latente que debe atenderse el impacto de la tecnología en los estilos de liderazgo, basta ver tan sólo la influencia de las redes sociales.

En conjunción con este supuesto, aunque un tanto diferente Surie y Hazy (2006) han relacionado el liderazgo como factor de influencia en la innovación en sistemas complejos. En donde el liderazgo debería crear un sistema que catalice la innovación con la mínima fricción del grupo mediante el análisis de los procesos de innovación.

Von Krosigk (2007) realizó un estudio cualitativo sobre una visión “holística” del liderazgo con un enfoque más orientado hacia cómo se forma un líder. Incluso lo dividió en tres etapas que son la complejidad de llegar a ser y ser un líder y los efectos de serlo. En entrevistas no estructuradas analizó estas situaciones en diez líderes; encontrando que los líderes son “gente compleja” y hasta contradictoria; por un lado “orientados a las personas” y por el otro hasta “personas solitarias”. Encontró alguna evidencia sobre la influencia de la niñez en la formación de los líderes, lo que va en contra de otras corrientes de liderazgo que dicen que el líder puede formarse (Cardona, Katz y Mumford, ídem). Este autor enfatizó que varios de los casos estudiados venían de familias de “raíces humildes” y hasta de cierto entorno familiar. También podría ser una

línea a continuar en esta investigación, hacer un análisis cualitativo de las características de los líderes para indagar algunas de las competencias que se estudiaron de manera cuantitativa en la presente investigación. Incluso se podría profundizar y analizar qué líderes fundaron su empresa y si tienen éxito o no, su compromiso hacia la calidad, etc. Es decir estudiar la relación entre la creación de empresas, resultados, calidad y liderazgo.

En cuanto a las competencias de liderazgo, es algo que igualmente apenas se comienza a estudiar. El liderazgo basado en competencias ha sido abordado por Muratbekova-Touron (2009) pero no en el tenor de Cardona. Su concepto de competencias está orientado a la estandarización y específicamente al modelo desarrollado por una compañía multinacional con el objetivo de “crear un referencia común y formalizada para el desarrollo y evaluación del liderazgo”. En esa compañía, el liderazgo incluía seis competencias; la visión, las cualidades del liderazgo, la gestión del cambio, las orientaciones de los resultados y los clientes y los valores de esa compañía. Incluso este autor ha mencionado que parecería un mecanismo de control de la compañía. Muratbekova-Touron (2009) destaca que su estudio fue mediante entrevistas semi-estructuradas, línea que se podría seguir en este estudio. Por lo que esto abre pauta para continuar realizando estudios con el modelo de competencias y más aún en virtud de los resultados de validez y confiabilidad que dieron soporte al modelo. La metodología cualitativa podría ser una de las herramientas utilizadas en un futuro.

Respecto al tema de la calidad, He, Hill, Wang y Yue (2011) han trabajado en la medición de los modelos de calidad y aunque utilizó el modelo Baldrige muestran una pauta para la investigación, pues aún hay que trabajar la medición de los modelos de manera empírica. Encontraron evidencia de que el segundo constructo en importancia en el modelo Baldrige es el liderazgo precedido de la gestión de los procesos. Es decir, el liderazgo aún en diferentes modelos tiene relevancia, por lo que se puede también hacer una comparativa empírica de los modelos y sistemas. No hay que olvidar que en el capítulo 4 se presentó una comparativa conceptual entre los diferentes modelos o sistemas por lo que se podría continuar por esa vía de forma operacional.

En razón del modelo de excelencia EFQM se puede continuar investigando los resultados de su implementación. Por ejemplo Madan (2010) recién realizó un estudio de caso de una “exitosa implementación” sobre una compañía de la India que después

de algunos años de implementar el EFQM ganó el premio de excelencia y el camino que tomó para lograrlo.

Padedinskaitė y Vitkauskas (2011) realizaron un estudio donde buscaron analizar la implementación de los modelos de gestión de la calidad. Los principios de la gestión de la calidad que son más analizados en la literatura fueron identificados: la orientación al cliente, el compromiso del liderazgo, el involucramiento de los empleados, la mejora continua, la gestión de los hechos y la orientación de los procesos. A la par recalcaron que aún falta el estudio más profundo de la relación de estos principios con la efectividad de los sistemas de gestión de la calidad. En su estudio en Lituania, encontraron que el principio más utilizado fue la "orientación al cliente". La efectividad del sistema de gestión de la calidad está más relacionada con el principio de orientación de los procesos y también con el mejoramiento de los métodos de trabajo.

Heras-Saizaboria, et al. como ya se mencionó (2011) investigaron el impacto de los sistemas de autoevaluación del sistema ISO 9000 y el modelo EFQM. Conjuntamente, hicieron una comparativa entre los motivos para adoptar uno u otro o ambos siendo tanto internas como externas. Los obstáculos en la implementación son la parte burocrática para el ISO 9001 y la falta de recursos y la dificultad de su autoevaluación para trabajar el EFQM. En relación a uso del modelo EFQM encontraron una "vista mejorada de la firma como un todo con un mejoramiento de la eficiencia interna y del proceso de la toma de decisiones". El modelo europeo tiene una influencia notable en el liderazgo, motivación y comunicación interna.

Sin embargo en México dónde se realizó la investigación, aún no es común la utilización del EFQM, pues las empresas mexicanas han utilizado otros sistemas como el ISO 9001 o el modelo mexicano para la calidad. Probablemente pudiera relacionarse el modelo de competencias de negocio en empresas mexicanas con el sistema ISO 9001 que es ampliamente conocido y ver qué resultados se obtienen o también abordar la implementación de un sistema de calidad total.

La relación entre calidad, gestión de la calidad total y/o los modelos o sistemas de calidad y las teorías y modelos de liderazgo es aún una gran tarea por hacer. Ya se ha mencionado que Larsson (2010) recomendó que se investigara la conexión entre el liderazgo y el desempeño de la calidad para que se generara conocimiento en esa área. Igualmente el desarrollo de modelos de liderazgo que incorporen elementos universales y contingentes.

En realidad como ya se ha mencionado son pocos los trabajos de investigación en esa área, de los recientes destaca Correia, et al. (2010) que estudiaron la relación entre el liderazgo transformacional y la implementación de la gestión de la calidad, aunque sólo de manera teórica. Para estos autores, la “calidad total es responsabilidad de todos, en general, pero en particular de la alta gerencia” y recalcaron la necesidad de estudiar el desarrollo del liderazgo y su influencia en la calidad. Adujeron que posiblemente el liderazgo transformacional genera un impacto positivo en la gestión de la calidad total.

Bäckstrom, Pernilla y Wiklund (2011) estudiaron la gestión de la calidad con tres aproximaciones de liderazgo. Deming, Yulk y el enfoque *KaosPilots* a través de entrevistas profundas a cuatro líderes para ver cómo han llegado a ser una de las mejores compañías de Suecia. Como resultado proponen “comportamientos comunes de liderazgo” de Yulk y *KaosPilots* que no se consideran en los modelos de gestión de la calidad. Algo que de la misma manera se presentó en el estudio actual, ya que como se vió el modelo de competencias es más exhaustivo que el modelo EFQM. Es pues, una línea de investigación a seguir. A decir de estos autores, “los comportamientos de liderazgo pudieran completar la gestión de la calidad para cumplir con desafiantes demandas de los clientes y trabajadores”.

Laksman (2006) subrayó la necesidad de una teoría de liderazgo que se enfocará en el rol del líder como “gerentes de la calidad” y propuso un modelo que se mencionó anteriormente. Desarrolló una serie de proposiciones sobre el líder y su relación con la calidad. Este estudio hace hincapié en esa necesidad de ciertas características del líder.

Como se puede observar las posibilidades son enormes y abarcan diferentes temas y áreas. Inclusive pueden realizar a través de estudios interdisciplinarios. Probablemente lo más apremiante sería el desarrollo de un nuevo modelo de liderazgo y calidad que podría ser el colorario para investigaciones de esta índole y la influencia de la tecnología en los estilos de liderazgo.

Bibliografia

Bibliografía

- Aiken, L. R. (1996). *Tests Psicológicos y Evaluación*. Naucalpan, México: Prentice Hall.
- Ahmad, H. (2010). Total Quality Management and Leadership an Experimental Investigation of ISO Certified Companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2, 382-398.
- Akdere, M. (2009). A multilevel examination of quality-focused human resource practices and firm performance: evidence from the US healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1945-1964.
- Alexander, P. (2007). El desafío de la complejidad en Hesselbein, F. (Eds.), *El líder del futuro 2* (p. 96-103). Barcelona, España: Deusto.
- Allen, H. (2003). Final Report. *Assessment of Leadership Attitudes about the Baldrige National Quality Program*. Submitted to the National Institute of Standards and Technology Malcolm Baldrige National Quality Program. Recuperado el 3 de marzo del 2009 en www.baldrige.nist.gov.
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramiam, N. (2003). Context and leadership; an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Antunes, G; Pires, A., & Machado, V. Economics aspects of quality and organizational performance a study in Setúbal care homes for elderly persons. *Total Quality Management*, 19, 79-88.
- Arredondo Traperero, F. & Maldonado de Lozada, V. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26, 59-76.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 441-462.
- Bäckstrom, I., Pernilla, I., & Wiklund, H. (2011). Learning from others to adapt quality management to the future. *Total Quality Management*, 22, 187-196.
- Bailey, J., & Axelrod, R. (2001). Leadership lessons from Mount Rushmore: an interview with James MacGregor Burns. *The Leadership Quarterly* 12, 113-127.
- Banco de México. (2011a). *Balanza de pagos/Balanza comercial. Viajeros internacionales (ingresos)*. Recuperado el 6 de junio de 2011 de <http://www.banxico.org.mx>.
- Banco de México. (2011b). *Balanza de pagos/Balanza comercial. Remesas Familiares*. Recuperado el 6 de junio de 2011 de <http://www.banxico.org.mx>.
- Banco de México. (2011c). *Balanza de pagos/Balanza comercial. Balanza de productos manufacturados. Balanza de productos petroleros*. Recuperado el 6 de junio de 2011 de <http://www.banxico.org.mx>.
- Banco de México. (2011d). *Balanza de pagos/Balanza comercial. Balanza de productos manufacturados. Balanza de productos petroleros*. Recuperado el 6 de junio de 2011 de <http://www.banxico.org.mx>.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, Estados Unidos de América: The Free Press.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, 9-32.

- Bass, B., Avolio, B. J., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*, 207-218.
- Beer, M. (1997) Leading Learning and Learning to Lead. An Action Approach to Developing Organizational Fitness. *Harvard Business School Working Paper Series*, No. 98-035.
- Blake, R., & Mouton, J. (1982a). How to Achieve Integration on the Human Side of the Merger. *Organizational Dynamics, 85*, 3, 41-56.
- Blake, R., & Mouton, J. (1982b). A Comparative Analysis of Situationalism and 9, 9 Management by Principle. *Organizational Dynamics*, 41- 56.
- Blake, R., Mouton, J., Sloma, R., & Loftin, B. (1968). A Second Breakthrough in Organization Development. *California Management Review, XI*, 73-78.
- Blanchard K. y Carey D. (2007). Recuperar la confianza, un reto de liderazgo en Hesselbein, F. (Eds.), *El líder del futuro 2* (p. 96-103). Barcelona, España: Deusto.
- Blanchard, K. (1995). La Pirámide organizacional puesta al revés. en Druker P. (Eds.), *El líder del futuro* (p. 110-115). Buenos Aires, Argentina: Deusto.
- Blank en Norris, W., & Vecchio R. (1992). Situational Leadership Theory. *Group and Organization Management, 17*, 331-342.
- Blank, W., Weitzel, J., & Green, S. (1990). A Test of the Situational Leadership Theory. *Personnel Psychology, 43*, 579- 597.
- BNQP (2008). *Examiner Application. Baldrige National Quality Program*. Recuperado el 7 de octubre de 2010 de www.baldrige.nist.gov.
- BNQP (2009). *2009-2010 Baldrige National Quality Program. Criteria for Performance Excellence. Performance Excellence an Innovation*. Recuperado el 3 de marzo de 2009 de www.baldrige.nist.gov.
- BNQP (2010). *History. Baldrige National Quality Program*. Recuperado el 7 de octubre de 2010 de www.baldrige.nist.gov.
- Bote Gómez V. (1998). El desarrollo del turismo en España: cambio de rumbo y oportunidades científicas. *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms, 25*, 29-43.
- Botta, M. & Warley, J. (2002). *Tesis, tesinas, monografías e informes*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.
- Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, 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*, 1-22.
- Bou-Llusar, J., & Beltrán-Martín, I., (2005). Total Quality Management High-Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An empirical Study. *Total Quality Management, 16*, 71-86.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J., (2005). Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities. *Total Quality Management, 16*, 741-770.
- Cándido, C. (2005). Service Quality Strategy Implementation: A Model and the Case of the Algarve Hotel Industry. *Total Quality Management, 1*, 3-14.
- Cardona, P., & Rey, C. (2008). *Dirección por misiones*. Barcelona, España: Deusto.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2009). *Creciendo como líder*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.

- Cardona, P. (2002). *Las claves del talento*. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- Cardona, P., & García Lombardía, P. (2009). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
- Castresana Ruiz-Carrillo, J., & Fernández-Ortiz, R. (2005). Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View. *Total Quality Management*, 16, 31-55.
- CESTUR (2009). *Centro de Estudios Superiores en Turismo*. El turismo cultural en México. Resumen Ejecutivo del Estudio Estratégico de Viabilidad del Turismo Cultural en México. (2003). CESTUR. Centro de Estudio Superiores en Turismo. Recuperado el 11 de junio 2009 de <http://datatur.sectur.gob.mx>.
- Chopra, P., & Kanji, G. (2011). On the Science of Management with Measurement. *Total Quality Management*, 22, 63-81.
- Cilla Álvarez, A. (2005). Los Recursos Humanos en el Modelo EFQM de Excelencia. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XXXVIII, 469-500.
- Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence and its Relationship to Transformational Leadership and Key Project manager Competences. *Project Management Journal*, 41, 5-10.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J., & Toegel, G. (2002). Action Learning and multi-rater feedback as leadership development interventions: Popular but poorly deployed. *Journal of Change Management*, 3, 332-348.
- CMTGC (2009). Consejo Municipal de Turismo de Guanajuato Capital. *Indicadores de la Actividad Turística*. Guanajuato, México: Presidencia Municipal de Guanajuato.
- CTMGC (2007). Consejo Municipal de Turismo de Guanajuato Capital. *Estimación de visitantes e ingresos*. Guanajuato, México: Presidencia Municipal de Guanajuato.
- Conti, T. (2004). How to Conceptually Harmonize ISO 9000 Certification, Level of Excellence Recognition and Real Improvement. *Total Quality Management*, 15, 665-677.
- Correia, R., Emerson, M., & Lourenco, L. (2010). Transformational Leadership and TQM implementation. *Advances in Management*, 3, 7-18.
- Covey, S. (2007). Liderar en la era del trabajador del conocimiento en Hesselbein, F. (Eds.), *El líder del futuro 2* (p. 216-225). Barcelona, España: Deusto.
- Cragg, P. (2005). The Information Systems Content of the Baldrige and EFQM. *Total Quality Management*, 16, 1001-1008.
- Crauser, G. (1998): Gestión integrada de la calidad. *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, 25, 13-17.
- Cronbach, L. (1998). *Fundamentos de los test psicológicos*. Aplicaciones a las organizaciones, la educación y la clínica. Madrid, España: Biblioteca Nueva.
- Cuadras, C. M. (1981). *Métodos de análisis multivariante*. Barcelona, España: Editorial Universitaria de Barcelona.
- Dalmáu Portá, J., & Hervás, O. (2003). *Estrategia y política de empresa, una introducción*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia CD.
- DataTur. (2009). *Certeza Estratégica*. Secretaría de Turismo. SECTUR Estadística Básica. *Principales Indicadores en hostelería con base en información del Sistema Nacional*

- de Información Turística* (SNIT) –Sistemas de información turísticas (SITE). Recuperado el 27 de febrero de 2011 de <http://Data Tur.sectur.gob.mx>.
- DataTur. (2011). *Certeza Estratégica*. Secretaría de Turismo. SECTUR. Estadística Básica. *Visitantes a México con base en información del Sistema Nacional de Información Turística* (SNIT) –Sistemas de información turísticas (SITE). Recuperado el 28 de febrero de 2011 de <http://Data Tur.sectur.gob.mx>.
- De Miguel, E. (1993). *Introducción a la Gestión (Management)*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Den Hartog, D., House, R., Hanges, P., & Ruiz Quintanilla, A. (1999). Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are attributes of charismatic/ transformational Leadership universally endorsed. *The Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Den Hartog, D., Caley, A., & Dewe, P. (2007). Recruiting leaders: an Analysis of Leadership Advertisements. *Human Resource Management Journal*, 17, 58-75.
- Dieter Seghezzi, H. (2001). Business Excellence: What is to be done? *Total Quality Management*, 12, 861-866.
- Dieterich, H. (2005). *Nueva guía para la investigación científica*. México, D.F., México: Editorial Planeta Mexicana.
- Dijkstra, L. (1997). An Empirical Interpretation of the EFQM Framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 321-341.
- Dixon, G. (2009). Can We Lead and Follow. *Engineering Management Journal*, 21, 34-41.
- Dror, S. (2008). The Balanced Scorecard versus Quality Award Models as Strategic Frameworks. *Total Quality Management*, 19, 583-593.
- Drucker, P. (1999). *Management y Liderazgo en el nuevo milenio. Los 10 Retos del Manger Eficaz*. Barcelona, España: Gestión Planificación Integral, S. A.
- EFQM. (2003a). *Conceptos Fundamentales*. Bruselas, Bélgica: Bruselas Representative Office.
- EFQM. (2003b). *Introducción a la Excelencia*. Bruselas, Bélgica: Bruselas Representative Office.
- EFQM 2010. (2009). *EFQM Excellence Model*. Brussels, Belgium: EFQM.
- EFQM (2004). *Levels of Excellence EFQM News Supplement - Levels of Excellence Summer 2004*. Brussels, Belgium: EFQM.
- EFQM. (2010a). *Introducing the EFQM Excellence Model 2010*. Recuperado el 8 de septiembre de 2010 de <http://www.efqm.org>.
- EFQM. (2010b). *EFQM Transition Guide*. Recuperado el 22 de septiembre de 2010 de <http://www.efqm.org>.
- EFQM. (2010c). *Benefits of using the EFQM Excellence Model 2010*. Recuperado el 22 de septiembre de 2010 de <http://www.efqm.org>.
- EFQM. (2010d). *EFQM Awards Winners*. Recuperado el 4 de octubre de 2010 de <http://www.efqm.org>.
- Ehrlich, C. (2006). The EFQM-Model and Work Motivation. *Total Quality Management*, 17, 131-140.
- Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. (2005). A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative. *Decision Sciences*, 36, 221-257.

- Escrig-Tena, A., Bou-Llusar, J., & Roca Puig, V. (2001). Measuring the Relationship between Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage: A Resource-based view. *Total Quality Management*, *12*, 932-938.
- Eskildense, J., & Dahlgaard, J. (2000). A casual model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, *11*, 1081-1094.
- Felfe, J., & Petersen, L. (2007). Romance of Leadership and Management Decision Making. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *16*, 1-24.
- Fernández, C., & Vecchio R. (1997). Situational Leadership Theory Revisited: a Test of an Across-Jobs Perspective. *Situational Leadership Leadership Quarterly*, *8*, 667-84.
- Fiedler, F., & Macaulay, J. (1998). The leadership Situation: A missing factor in selecting and training managers. *Human Resource Management Review*, *8*, 335-350.
- Fiedler, F. (1969). Style or Circumstance: The leadership Enigma. *Psychology Today*, *March*, 25-31.
- Fiedler, F. & Mahar, L. (1979). The Effectiveness of Contingency Model Training; a Review of the Validation of Leader. *Personnel Psychology*, *32*, 45-62.
- Fiedler, F. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, *December*, *72*, 453-470.
- Fiedler, F. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the future. *Administrative Science Quarterly*, *41*, 541: 250.
- Fisher, C., Barfield, J., Li, J., & Mehta, R., (2005). Retesting a Model of the Deming Management Method. *Total Quality Management*, *16*, 401-412.
- Foronda Robles, C., & García López, A. (2009). La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados. *Cuadernos de Turismo*, *23*, 89-110.
- Fundibeq. (2005a). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión*. Edición 2005. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Madrid, España: Fundibeq. Recuperado el 6 de octubre de 2010 de www.fundibeq.org.
- Fundibeq. (2005b). *Glosario Iberoamericano de Términos 2005*. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Madrid, España: Fundibeq. Recuperado el 6 de octubre 2010 de www.fundibeq.org.
- Fundibeq. (2005c). *Premio Iberoamericano de la Calidad 2005*. Madrid, España: Fundibeq. Recuperado el 6 de octubre 2010 de www.fundibeq.org.
- Fundibeq. (2010). *Premio Iberoamericano de la Calidad*. Madrid, España: Fundibeq. Recuperado el 6 de octubre 2010 de www.fundibeq.org
- Goethals, G. (2005). Presidential Leadership. *The Annual Review of Psychology*, *56*, 545-70
- Goleman, D. (2004). What makes a Leader. *Harvard Business Review*, *81*, 57-65.
- González, L. (2002). *Dirección hotelera: operaciones y procesos*. Madrid, España: Síntesis.
- Goodson, J., & Mc Gee, J. (1989). Situational Leadership Theory. *Group and Organization Studies*, *14*, 446-461.
- Gowing, M., Morris, D., Adler, S., & Gold, M. (2008). The Next Generation of Leadership Assessments: Some Case Studies. *Public Personnel Magement*, *37*, 435-455.
- Graeff, C. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of Management Review* *1983*, *8*, 2, 285-291.

- Graeff, C. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review, *Leadership Quarterly*, 8, 153-170.
- Guillén Martín, F. (2008). *Análisis de Turismo No. 3. La Nueva Base 2003 de la Cuenta Satélite de Turismo de México*. Secretaría de Turismo. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 12 de junio de 2009 de <http://DataTur.sectur.gob.mx>.
- Gutiérrez Gutiérrez, L., Tamayo Torres, I., & Barrales Molina, V. (2010). Quality Management Initiatives in Europe; an Empirical Analysis according to their Structural Elements. *Total Quality Management*, 21, 577-601.
- Haffer, R., & Kristense, K. (2008). Developing versus Developed Companies in Business Excellence Initiatives. *Total Quality Management*, 19, 763-775.
- Hai Chin, W., & An Lin Y. (2009). The Study of the Antecedent Factors or Organizational Commitment for High-tech Industries in Taiwan. *Total Quality Management*, 20, 799-815.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2007). *Análisis multivariante*. Madrid, España: Pearson.
- He, Z., Hill, J., Wang, P., & Yue, G. (2011). Validation of the Theoretical Model underlying the Bladrigue Criteria: Evidence from China. *Total Quality Management*, 22, 243-263.
- Hellriegel, S., & Woodman, S. (1989). *Organizational Behavior*. Saint Paul MN, United States of America: West Publishing.
- Heras Saizarbitoria, I. (2006). How Quality Management Models Influence Company Results-Conclusions of an Empirical Study Based on the Delphi Method. *Total Quality Management*, 17, 775-794.
- Heras Saizabitoria, I., Casadesús, M., & Marimón, F. (2011). The Impact of ISO 9001 and de EFQM Model: The View of the Assessors. *Total Quality Management*, 22, 197-218.
- Herfet, T. (2007). El líder del futuro 2 en Hesselbein, F. (Eds.), *El líder del futuro 2* (p. 84-93). Barcelona, España: Deusto.
- Hernández Maestro, R., Muñoz Gallego, P., Santos Requejo, L., & González Benito, O. (2004). *Una propuesta general de análisis de la calidad y la satisfacción en el turismo rural español*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca. Área de comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Administración y Economía de la Empresa.
- Hernández, M. (2005) *Modelo EFQM de Excelencia*. Recuperado el 12 de octubre de 2010 de <http://www.competitividad.org.mx>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2000). *Metodología de la investigación*. México, D. F., México: Mc Graw Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1971). *Liderazgo Situacional Síntesis. Management of Organizational Behavior. Human Resources*. Englewood, Estados Unidos de América: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982a). Grid Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton, *Group and Organization Studies*, 7, 207-210.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982b). Leadership Style: Attitudes and Behaviors. *Training and Development Journal*, May, 50-52.

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México, D.F., México: Dewey Johnson, Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1992). *LEAD. Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder*. España: Centro de Estudios del Liderazgo. Consultores Españoles, S. A.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Natemeyer, W. (1979). Situational Leadership, Perception and Impact of Power. The Center for Leadership Studies. *Group y Organization Studies, December, 1979, 4*, 418-428.
- Hesselbein, F. (2007). *El líder del futuro 2*. Barcelona, España: Deusto.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckard, R. (1996). *El Líder del Futuro: Nuevas Perspectivas, Estrategias y Prácticas para la Próxima Era*. Bilbao, España: Deusto.
- Hill, F., & Huq R. (2004). Employee Empowerment: Conceptualizations, Aims and Outcomes. *Total Quality Management, 15*, 1025-1041.
- House, R., Spangler, W., & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U. S. Presidency; A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 36*, 364-396.
- Hunt, J. (1996). *Leadership. A New Synthesis*. USA: Sage Publications.
- Hunt, J. (1975a). Leadership-Style Effects at Two Managerial Levels in a Simulated Organization. *Academy of Management Journal, 18*, 476-485.
- Hunt, J., Osborn, R. N., & Larson, L. (1975b). Upper Level Technical Orientation and First Level Leadership within a Noncontingency and Contingency Framework. *Administrative Science Quarterly, 18*, 628-641.
- IMNC (2008). Instituto Mexicano para la Normalización y Certificación A. C. *ISO 9001:2008. Sistema de gestión de calidad. Requisitos. Quality Management System. Requirements. Norma Mexicana. NMX-CC-9001-IMNC-2008. COPANT/ISO 9001-2008*.
- INEGI. (2011). Instituto Nacional de Geografía e Estadística. *Mapas Escolares*. Recuperado el 26 de febrero de 2011 de <http://cuentame.inegi.org.mx/mapas/>
- ISO (2000). *International Organization for Standardization. Norma Internacional ISO 9000:2000*. Norma Internacional. Traducción certificada. Sistemas de gestión de calidad. Conceptos y vocabulario. Geneva: ISO 2000.
- ISO (2007). *International Organization for Standardization. Draft International Standard ISO/DIS 9001*. Quality Management Systems – Requirements. Revision of Third Edition Draft International Standard, ISO/DIS 9001 (ISO 9001:2000).
- ISO (2010). *International Organization for Standardization*. Recuperado el 20 de octubre de 2010 de <http://www.iso.org>.
- Jacobsen, C., & House, R. (2001). Dynamics of Charismatic Leadership. A Process Theory, Simulation Model and Test. *The Leadership Quarterly, 12*, 75-112.
- Jago, A., & Vroom, V. (1980). An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom/Yetton Normative Model. *Academy of Management Journal, 23*, 347-355.
- Jago, A., Ettlign, J., & Vroom, V. (1985). Validating a Revision to the Vroom/Yetton Model: First Evidence. *Academy of Management Proceedings, 1985*, 220-223.
- Jeskanen-Sundström, H. (2007). Needs for change and adjusting to them in the management of statistical systems. *Statistical Journal of the AQS, 24 (2007)*, 85-91.

- Jurado Rojas, Y. (2002). *Técnicas de investigación documental*. México, D. F., México: Cengage Learning.
- Kanji, G., & Moura, P. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management*, 12, 701-718.
- Kanji, G. (2008). Leadership is Prime: How do you measure Leadership Excellence? *Total Quality Management*, 19, 417-427.
- Kanji, G. (2008b). Reality check of Six Sigma for Business Excellence. *Total Quality Management*, 19, 575-582.
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to Lead, Motivation to Follow: the Role of the Self-regulatory Focus in Leadership Processes. *Academy of Management Review*, 32, 500-528.
- Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Katz, R. (1956). Human Relations Skills can be Sharpened. *Harvard Business Review*, 34, 61-72.
- Katz, R. (1960). Toward a More Effective Enterprise. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90-104.
- Keegan, A., & Den Hartog, D. (2004). Transformational Leadership in a Project-based Environment; a Comparative Study of the Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.
- Kennedy, A., Kelleher, C., & Quigley, M. (2006). CRM Best Practice: Getting in Right First Time at ESB International (ESBI). *The Irish Journal of Management*, 2006, 255-272.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México, D.F., México: Mc. Graw Hill.
- Kiat, N., Guan Gan Goh, G., & Cyril Eze, U. (2010). An Exploratory Study on Leadership in Semiconductor Manufacturing Firm's Performance. *International Journal of Business and Management Science*, 3, 231-250.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management executive*, 5, 48-60.
- Koc, E. (2006). Total Quality Management and Business Excellence in Services: The Implications of All-Inclusive Pricing System on Internal and External Customer Satisfaction in the Turkish Tourism Market. *Total Quality Management*, 17, 857-877.
- Konradt, U., AndreBen, P., & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 322-346.
- Kreimerman, N. (2007). *Métodos de investigación para tesis y trabajos semestrales*. México, D.F., México: Trillas.
- Kristensen, K., & Westlund, A. (2004). Accountable Business Performance Measurement for Sustainable Business Excellence. *Total Quality Management*, 15, 629-643.
- Kumar Bandyopadhyay, P. (2011). Using of Six Sigma in Adopting Business Excellence Model in Indian context. *International Journal of Business and Management*, 6, 273-277.
- Lakshman, C. (2006). A theory of Leadership for Quality Lessons from TQM for Leadership Theory. *Total Quality Management*, 17, 41-60.

- Laohavichien, T., Freedendall, L., & Cantrell, S. (2009). The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. *Quality Management Journal*, 16, 7-24.
- Lara García, F. (2005). *Estudio de la gestión del conocimiento sobre los resultados organizativos: análisis del efecto mediador de las competencias directivas*. Tesis Doctoral. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de organización, economía financiera y contabilidad.
- Lardiés Bosque, R. (2004): La política de calidad en los destinos turísticos en España: El ejemplo del plan de excelencia turística en el valle de Tena. *Cuadernos Geográficos*, 34, 179-195.
- Larsson, J., & Vinberg, S. (2010). Leadership behavior in successful organizations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management*, 21, 317-334.
- Leider R. (2007). El líder de la mediana edad en Hesselbein, F. (Eds), *El líder del futuro 2*. (p. 284-294). Barcelona, España: Deusto.
- Likert, R., & Gibbons, J. (1986). *Nuevas Formas para solucionar conflictos*. México. D.F; México: Trillas.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Toronto, Canada: Mc. Graw Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Toronto, Canada: Mc. Graw Hill.
- Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez A., & Sevilla Jiménez, M. (2007): El Capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47-69.
- López Palomeque, F. (1999): Política turística y territorio en el escenario de cambio turístico. *Boletín de la AGE*, 28, 23-38.
- Lord, R. (1977). Functional Leadership Behavior: Measurement and Relation to Social Power and Leadership Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22, 114-132.
- Lord, R., Brown, D., Harvey, J., & Hall, R. (2001). Contextual Constraints on Prototype Generation and their Multilevel Consequences for Leadership Perceptions. *The Leadership Quarterly* 12, 311-338.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic Leader, the incredible Pros, the Inevitable Conspiration. *Harvard Business Review*, 82, 76-85.
- Mackerron, G. C., Masson, R., & McGlynn, M. (2003). Self assessment: Use at Operational Level to Promote Continuous Improvement. *Production Planning & Control*, 14, 82-89.
- Madan, P. (2010). An Award Journey for Business Excellence: the Case Study of a Public Sector Unit. *Total Quality Management*, 21, 1343-1364.
- Mann, P. (1995). *Statistics for Business and Economics*. USA: John Wiley G. Sons, Inc.
- Manz, C., & Sims, Jr. H. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self Managing work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Manz, C., & Sims, Jr. H. (1980). Self-Mangement as a Substitute for Leadership: A social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C., & Sims, Jr. H. (1991). Superleadership: Beyond the Mith of Heoric Leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.

- Manz, C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C., Bastien, D., & Hostager, T. (1991). Executive Leadership during Organizational Change: A Bi-Cycle Model. *Human Resource Planning*, 14, 275-287.
- Martín Rojo, I. (2009). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid, España: Pirámide.
- Martín-Castilla, J. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model. *Journal of Business Ethics*, 39, 125-134.
- Mayer, D., Bardes, M., & Piccolo, R. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180-197.
- McCabe, S., Rooke, J., & Seymour, D. (1998). Quality Managers, Authority and Leadership. *Construction Management and Economics*, 16, 447-457.
- McFarlane, D. G. (2001). Managing Improvement in the Public Sector. *Total Quality Management*, 12, 1047-1053.
- Merinero Rodríguez, R., & Pulido Fernández, J. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23, 173-793.
- Ministerio de Fomento. (2005a). Sistemas de gestión de calidad según ISO 9001:2000. Anexos I. A12 *Implantación de un sistema de gestión de la calidad*. (2005) Ministerio de Fomento: Gobierno de España.
- Ministerio de Fomento. (2005b). Sistemas de gestión de calidad según ISO 9001:2000. Anexos I. A11. *Elaboración del diagnóstico según ISO 9001:2000*. (2005) Ministerio de Fomento: Gobierno de España.
- Ministerio de Fomento. (2005c). Sistemas de gestión de calidad según ISO 9001:2000. Anexos I. A8. *Ejemplo de flujograma de proceso de formación*. (2005) Ministerio de Fomento: Gobierno de España.
- MNC. (2007). *Modelo Nacional para la Calidad Total. Premio Nacional de Calidad*. Fideicomiso Premio Nacional de Calidad. Recuperado el 18 de octubre de 2010 de www.competitividad.org.mx.
- MNC. (2008). *Modelo Nacional para la Calidad. Premio Nacional de Calidad. México*. Instituto para el Fomento de la Calidad Total A.C. Modelo Nacional para la Competitividad. Recuperado el 18 de octubre de 2010 de www.competitividad.org.mx.
- MNC. (2010). *Modelo Nacional para la Competitividad. MNC*. México, D. F. Instituto para el Fomento para la Calidad Total, A. C. Recuperado el 18 de octubre de 2010 de www.competitividad.org.mx.
- Mohammad Yahoubi, N., Bandei, M., & Moloudi, J. (2011). An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran. *International Journal of Business and Management*, 6, 260-267.
- Morales Vallejo, P. (2011). *El análisis factorial en la construcción e interpretación de test, escalas y cuestionarios*. Madrid, España: Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 5 de diciembre de 2012 en www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Analisis Factorial.pdf.

- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., T. Owen, J., & Fleishman, E. (2000a). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Mumford, M., Zaccaro, S. J., Shane Connelly, M., & Marks, M., (2000b). Leadership: Conclusions and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 11, 155-170.
- Mumford, M., Marks M., Shane Connelly, M., Zaccaro, S., & Reiter-Palmon, R. (2000c). Development of Leadership Skills: Experience and Timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Mumford, M., Dansereau, F., & Yam6marino, F. (2000d). Followers, Motivations, and Levels of analysis; The Case of Individualized Leadership. *Leadership Quarterly*, 11, 313-340.
- Mumford, M., & Van Doorn, J. (2001). The Leadership of Pragmatism. Reconsidering Franklin in the age of Charisma. *The Leadership Quarterly*, 12, 279-309.
- Múñoz Machado, A. (2005). *Logística y Turismo*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Muratbekova-Touron, M. (2009). Why Multinational Company introduces a Competency-based Leadership Model: a Two Theory Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 606-632.
- Nabitz, U., Severens, P., & Van Den Brink, W. (2001). Improving the EQFM Model: An Empirical Study on Model Development and Theory Building using Concept Mapping. *Total Quality Management*, 12, 69-81.
- Norris, W., & Vecchio R. (1992). Situational Leadership Theory. *Group and Organization Management*, 17, 331-342.
- Nunnally, J. (1991). *Teoría Psicométrica*. México, D.F., México: Trillas.
- Oakland, J., Tanner, S., & Gadd, K. (2002). Best Practice in Business Excellence. *Total Quality Management*, 13, 1125-1139.
- Olobatuyi, M. (2006). *A User's Guide to Path Analysis*. Lanham, Maryland: University Press of America.
- Padedinskaitė, A., & Vitkauskas, R. (2011). The Implementation of Quality Management Principles in Lithuanian Enterprises. *Economics and Management*, 16, 252-257.
- Palacios Gómez, J. (2008). Gestión de la Calidad en los servicios socioculturales municipales según el modelo EFQM, un estudio de caso. *Revista Práticas de Animação*, 2, 1-12.
- Peñarrubia Soto, D. (1999). *El componente humano y las tecnologías de la información en el sector hotelero de la Comunidad Valenciana*. Proyecto Final de carrera. Valencia, España: Departamento de Organización de empresa, Universidad Politécnica de Valencia.
- Pérez Serrano, A., Juárez Sánchez, J., Ramírez Valverde, B., & César Arnaiz, F. (2009). Desarrollo de capacidades como medio para fortalecer el capital humano de empresas turísticas en el medio rural: caso red de turismo alternativo, Totaltpak, A. C. Campo-territorio. *Revista de Geografía Agraria*, 4, 63-85.
- Pérez, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS*. Madrid, España: Pearson.
- Quintanilla, J., Sánchez-Runde, C., & Cardona P. (2004). *Competencias de la Dirección de Personas. Un análisis desde la Alta Dirección*. Madrid, España: Pearson Educación, S. A.

- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Ríos Álvarez, L. (2007). *La gestión del marketing en el marco de la filosofía. De calidad total y su influencia en las pymes de la Región Bajío del estado de Guanajuato, México*. Tesis Doctoral. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de organización, economía financiera y contabilidad.
- Robinson, H. S., Carrillo, P. M., Anumba, C. J., & Ghassani, A. (2005). Review and Implementation of Performance Management Models in Constructions Engineering Organizations. *Construction Innovation*, 5, 203-217.
- Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., Bou-Llugar, J., & Beltrán-Martin, I. (2006). A Systemic and Contingent View of the Basic Elements of Quality Management. *Total Quality Management*, 17, 1111-1127.
- Rodríguez, B. (2001). *El modelo EFQM, aplicado a los centros de salud*. Madrid, España: In salud.
- Roosevelt, T. J. (2007). La gestión de la diversidad. Un arte esencial para los líderes del futuro en Hesselbein, F. (Eds.), *El líder del futuro 2* (p. 59-65). Barcelona, España: Deusto.
- Rosa, M., Saraiva, P., & Diz, H. (2003). Excellence in Portuguese higher education. *Total Quality Management*, 14, 189-197.
- Rosabeth Moss, K. Como inspiran confianza los líderes cosmopolitas, un perfil del futuro en Hesselbein, F. (Eds.), *El líder del futuro 2* (p. 73-80). Barcelona, España: Deusto.
- Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues. *Total Quality Management*, 16, 363-380.
- Russell, S. (2000). ISO 9000: 2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or co-operation? *Total Quality Management*, 11, S657-S665.
- Sadeh, E., & Chettiar Arumugam, V. (2010). Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 19, 155-165.
- Sakthivel, P.B., & Raju, R. (2006). Conceptualizing Total Quality Management in Engineering Education and Developing a TQM Educational Excellence Model. *Total Quality Management*, 17, 913-934.
- Sandbrook, M. (2001). Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change. *Journal of Change Management*, 2, 83-90.
- Sangüesa, M., Mateo R., y Ilzarbe, L. (2007). How Hospitals Choose a Quality Management System: Relevant Criteria in Large Spanish Hospitals. *Total Quality Management*, 18, 613-630.
- Santos-Vijande, M., & Álvarez-González L. (2009). TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness. *Total Quality Management*, 20, 171-196.
- Schmelkes, C. (2006). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*. México, D.F., México: Oxford University Press.
- Seçkin, C. (2001). The European Experience: Development of the EQA and Future Trends. The Quest for global Competiveness through National Quality and Business Excellence Awards. *Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards*, Nadi, Fiji, 18- 20 September 2001. Tokio: Asian Productivity Organization.

- SDES. (2009). Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable. *Producto Interno Bruto del Estado de Guanajuato a Precios Constantes*. (2009). México: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- SDT. (2007). Secretaría de Desarrollo Turístico. *Estudio del Perfil del Turista. Análisis para Guanajuato*. México: Gobierno del Estado de Guanajuato
- SDT. (2008). Secretaría de Desarrollo Turístico. *Actividad Turística y Perfil del Visitante. Reporte Anual Guanajuato 2008*. México: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- SDT. (2009). Secretaría de Desarrollo Turístico. *Datos de empleo en el Estado de Guanajuato por el INEGI (2009)*. México: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- SDT. (2009a) Secretaría de Desarrollo Turístico. *Actividad Turística y perfil del Visitante Guanajuato 2009*. México: Gobierno del Estado de Guanajuato Dirección General de Planeación. Dirección de Información y Análisis.
- SDT. (2009b). Secretaría de Desarrollo Turístico. *Inventario de Establecimientos de Hospedaje de la Secretaría de Desarrollo Turístico*. México: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- SDT. (2009c). Secretaría de Desarrollo Turístico. *Perfil del visitante. Estado de Guanajuato 2008*. México: Gobierno del Estado de Guanajuato. Secretaría de Desarrollo Turístico. Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable.
- SDT. (2010). Secretaría de Desarrollo Turístico. Dirección de Información y Análisis. Gobierno del Estado de Guanajuato. *Actividad Turística y Perfil del Visitante Estatal 2010*. México: Gobierno del Estado de Guanajuato. Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable Dirección General de Planeación.
- SDT. (2010b). Secretaría de Desarrollo Turístico. *Infraestructura turística del estado y de la ciudad de Guanajuato 2010*. México: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- SDT. (2011). Secretaría de Desarrollo Turístico. Dirección de información. *Información turística relevante del estado de Guanajuato*. México: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- SDT. (2011a). Secretaría de Desarrollo Turístico. Gobierno del Estado de Guanajuato. Recuperado el 26 de febrero de 2011 de <http://www.vamosaguanajuato.com>.
- SECTUR (2002). Secretaría de Turismo. Gobierno de México. *El empleo en el sector turístico de México (2002)*. Recuperado: 12 de junio de 2009 de www.sectur.gob.mx.
- SECTUR (2008). Secretaría de Turismo. Gobierno de México. *La Inversión Privada Identificada en el Sector Turístico. Padrón Nacional de Proyectos de Inversión*. Recuperado el 15 de marzo de 2011 de <http://Data.Tur.sectur.gob.mx>.
- SECTUR. (2004). Secretaría de Turismo. Gobierno de México. *Estadísticas de turismo con base en los resultados de los censos económicos 2004. (2004)*. Secretaría de Turismo e INEGI. Recuperado el 26 de febrero de 2011 de <http://Data.Tur.sectur.gob.mx>.
- SECTUR. (2008). Secretaría de Turismo. Gobierno de México. *Resultados de la actividad turística. Publicaciones y Documentos*. Recuperado el 24 de junio de 2009 de <http://Data.Tur.sectur.gob.mx>.
- SECTUR. (2009). Secretaría de Turismo. Gobierno de México. *Resultados de la actividad turística. Publicaciones y Documentos*. Recuperado el 12 de junio de 2009 de <http://Data.Tur.sectur.gob.mx>.

- SECTUR. (2010). Secretaría de Turismo. *Resultados de la actividad turística. Publicaciones y Documentos. Enero-Noviembre*. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://Data.Tur.sectur.gob.mx>.
- Senge, P. (2007). Cuidanía de sistemas, el mandato del liderazgo para este milenio en Hesselbein, F. (Eds.), *El líder del futuro 2* (p. 44-57). Barcelona, España: Deusto
- Serrano Bedia, A., López Fernández, M., & Gómez López, R. (2007). Gestión de la calidad y turismo: Revisión e implicaciones para futuras investigaciones. *Cuadernos de Turismo, 20*, 251-266.
- Shahin, A. (2011). Integration of the EFQM and Ultimate Six Sigma: A Proposed Model. *International Business Research, 4*, 176-186.
- Soltani, E., Van Der Meer R., & Williams, T. (2004). Challenges Posed to Performance Management by TQM Gurus; Contributions of Individual Employees versus System-Level Features. *Total Quality Management, 15*, 1069-1091.
- Sui Pheng, L. & Foong May, C. (1997). Quality management systems: a study of authority and empowerment. *Building Research and Information, 25*, 158-169.
- Sully de Luque, W., Nathan T., Waldman, D., & House, R. (2008). Unrequited Profit; How Stakeholder and Economic Calculates Relate to Subordinates' Perceptions of Leadership and Firm Performance. *Administrative Science Quarterly, 53*, 626-654.
- Surie, G., & Hazy, J. K. (2006). Generative leadership: Nurturing innovation in complex systems. *E: CO; 8*, 13-26.
- Tejedor Pastor, J., Navarro Elola, L., & Pastor Tejedor, A.C. (2008). The application of neural networks in the study of the influence of temporality on the strategy map indicators in a Spanish hospital. *Total Quality Management, 19*, 643-659.
- Turner, R., & Müller R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects a literature Review. *Project Management Journal, June*, 49-61.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007). El liderazgo como los marcos son referencias importantes en el mundo de hoy en Hesselbein, F. (Eds.), *El líder del futuro 2* (p. 144-153). Barcelona, España: Deusto.
- Urrutia, A. (2011). *La Jornada*. Gobiernos federal y estatal firman acuerdo por el turismo Recuperado el 1 de Marzo de 2011 en www.jornada.unam.mx.
- Van Marrewijk, M., & Hardjono, T. (2003). European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Corporate Transformation. *Journal of Business Ethics, 44*, 121-132.
- Von Krogh, B. (2007). A holistic exploration of leadership development. *S. Afr. J. Bus Manage, 38*, 25-31.
- Vroom, V. (2000). Leadership and the Decision Making Process. *Organizational Dynamics, 28*, 82-94.
- Vroom, V. (1976). Can Leaders Learn to Lead? *Organizational Dynamics, Winter 76*, 17-28.
- Waldman, D., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic Leadership at the Strategic Level; a New Application of Upper Echelons Theory. *The leadership Quarterly, 15*, 355-380.
- Werth, L., Markel, P., & Förster, J. (2006). The Role of Subjective Theories for Leadership Evaluation. *European Journal of Work and organizational Psychology, 15*, 102-127.

- Westlund, A. (2001). Measuring Environmental Impact on Society In The EFQM. *Total Quality Management*, 12, 125-135.
- Wilkes, N., & Dale, B. G. (1998). Attitudes to Self Assessment and Quality Awards: a Study in Small and Medium-Sized Companies. *Total Quality Management*, 9, 761-739.
- Wofford, J. C., Goodwin, V., & Whittington, J. L. (1998). A Field Study of a Cognitive Approach To Understanding Transformational Transactional Leadership. *Leadership Quarterly*, 9, 1-36.
- Wonnacott, R., & Wonnacott, T. (1990). *Introductory Statistics for Business and Economics*. United States of America: Willey.
- Woods, M., & Deegan, J. (2003). A Warm Welcome for Destination Quality Brands: the Example of the Pays Cathare Region. *International Journal of Tourism Research*, 5, 269-282.
- Woofford, J. C., Whittington, J. L., & Goodwin, V. (2001). Follower Motive Patterns as Situational Moderators for Transformational Leadership Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13, 2.
- Woofford, J. C. (1982). An Integrative Theory of Leadership. *Journal of Management*, 8, 27-47.
- OMT. (2009). *Panorama del Turismo Internacional (2008)*. Organización Mundial del Turismo. Recuperado el 18 de junio de 2009 de www.unOMT.org.
- OMT. (2010a). *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. Organización Mundial del Turismo. Comprometidos con el turismo y con los objetivos de Desarrollo del Milenio, 8, 2. Junio 2010. Recuperado el 3 de marzo de 2011 de www.unOMT.org.
- OMT. (2010b). *Panorama del Turismo Internacional (2010)*. Organización Mundial del Turismo. Recuperado el 3 de marzo de 2011 en www.unOMT.org.
- OMT. (2008). *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. Organización Mundial del Turismo. Comprometidos con el turismo y con los objetivos de Desarrollo del Milenio, 6, 3 Octubre 2008. Recuperado el 18 de junio de 2009 de www.unOMT.org.
- Wu, J., & Tsui, A. (2010). Consequences of Differentiated Leadership in Groups. *Academy of Management Journal*, 53, 90-106.
- Yang, J. B., Dale, G., & Siow, C. H. R. (2001). Self Assessment of Excellence: An Application of The Evidential Reasoning Approach. *International Journal of Production Research*, 39, 3789-3812.
- Yepes Piqueras, V. (1998). Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la Comunidad Valenciana. *Revista Valenciana d' Estudis Autonòmics*, 25, 119-133.
- Yepes Piqueras, V. (2002). Estrategias y política turística de la Comunidad Valenciana: Su incidencia en el Litoral. *Cuadernos de Turismo*, 9, 165-173.
- Yepes Piqueras, V. (2003). *Aplicación de las normas ISO 9000 e ISO 14000 a la gestión de las playas*. Dr. ICCP. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Ingeniería de la Construcción y Proyectos de Ingeniería Civil.
- Yeung, A., Cheng, E., & Lai, K. (2005). An Empirical Model for Managing Quality in the Electronics Industry. *Production and Operations Management*, 14, 189-20.
- Yick Liang, T. (2007). The New Intelligence Leadership Strategy For iCAS. *Human Systems Management*, 26, 111-122.

- Yong Koh, T., & Pheng Low, S. (2010). Empiricist Framework for TQM Implementation in Construction Companies. *Journal of Management in Engineering, July 2010*, 133-143.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly, 10*, 285-305.

Anexos

Anexo 1 Análisis estadístico de datos

Cuadro 1 Cantidad de negocios del sector hotelero y cantidad de negocios participantes. Fuente: SDT (2010b) y elaboración propia**

Giro	Total de negocios*	Negocios participantes**
Restaurante	164	76
Agencia	25	6
Hotel	87	63
Hotel-restaurante	0	2
Sin información	0	2
Total general	276	149

Cuadro 2 Información descriptiva de las empresas participantes tipo de empresa, cantidad de empleados, antigüedad de los negocios y ventas anuales. Fuente: elaboración propia

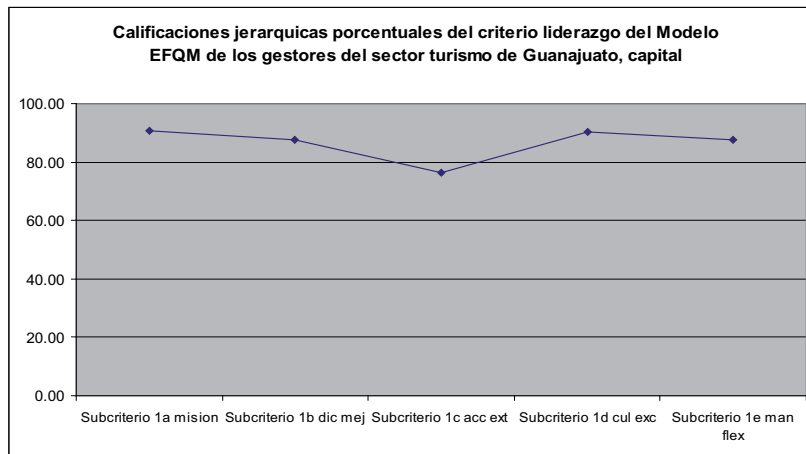
Descripción	Restaurante	Agencia	Hotel	Hotel-Restaurante	Sin información	Total general
Tipo de empresa						
Empresa familiar	53	4	46	2	1	106
División de empresa multinacional	4	0	2	0	0	6
Grupo de empresas	7	0	4	0	1	12
Propiedad no familiar	9	1	7	0	0	17
Sin información	3	1	4	0	0	8
Total general	76	6	63	2	2	149
Cantidad de empleados						
1 a 10	45	5	41	2	1	94
11 a 20	20	1	11	0	0	32
21 a 50	5	0	5	0	1	11
51 a 100	4	0	4	0	0	8
Más de 101	1	0	1	0	0	2
Sin información	1	0	1	0	0	2
Total general	76	6	63	2	2	149
Antigüedad de los negocios						
1 a 5 años	13	2	12	0	1	28
5 años 1 día a 10 años	19	0	12	1	1	33
10 años 1 día a 15 años	14	2	10	0	0	26
15 años 1 día a 20 años	14	0	6	0	0	20
20 años 1 día a 25 años	1	0	1	0	0	2
25 años 1 día a 25 años	3	1	3	1	0	8
30 años 1 día a 35 años	0	0	4	0	0	4
Más de 35 años	8	0	13	0	0	21
Sin información	4	1	2	0	0	7
Total general	76	6	63	2	2	149
Ventas anuales						
0€ a 5,556€	18	1	16	0	1	36
5,557€ a 27,778 €	20	1	12	1	0	34
27,779€ a 55,556 €	8	0	7	1	0	16
55,557€ a 111,111 €	8	1	5	0	0	14
111,112€ a 277,778 €	2	0	0	0	0	2
277,779€ a 555,556 €	2	0	0	0	0	2
Más de 555,557 €	0	1	1	0	0	2
Sin información	18	2	22	0	1	43
Total general	76	6	63	2	2	149

Cuadro 3 Calificaciones jerárquicas porcentuales. Fuente: elaboración propia

Calificación	Puntuación
Excelente	100-76
Bueno	75-51
Regular	50-26
Malo	25-00

Cuadro 4 Calificaciones jerárquicas porcentuales para el criterio de liderazgo. Fuente: elaboración propia

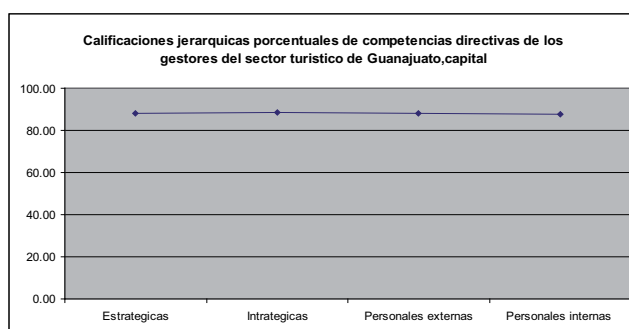
Criterio	Media	Desviación Estandar	Calificaciones jerárquicas porcentuales
Liderazgo	156	17	
Subcriterio 1a misión (mis)	32	4	90.56
Subcriterio 1b dirección y mejoramiento (dic mej)	32	4	87.54
Subcriterio 1c partes interesadas (part int)	24	6	76.29
Subcriterio 1d cultura de excelencia (cul exc)	28	3	90.15
Subcriterio 1e manejo flexible (man flex)	40	6	87.42



Gráfica 1 Calificaciones jerárquicas porcentuales del criterio de liderazgo. Fuente: elaboración propia

Cuadro 5 Calificaciones jerárquicas porcentuales para las competencias directivas.
Fuente: elaboración propia

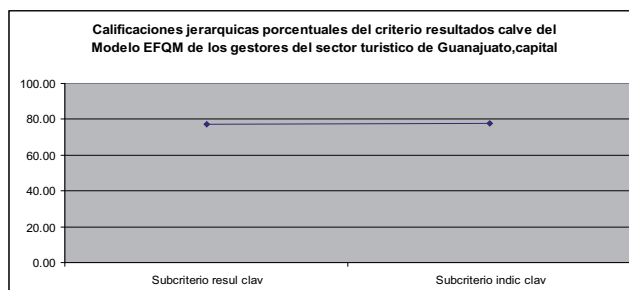
Criterio	Media	Desviación Estandar	Calificaciones Jerárquicas porcentuales
Competencias directivas	109	11	
De Negocio (Estratégicas, C1)	23	3	88.15
Interpersonales (Intrategicas, C2)	27	3	88.64
Personales externas (C3)	27	3	88.05
Personales internas (C4)	32	4	87.76



Gráfica 2 Calificaciones jerárquicas porcentuales para las competencias directivas.
Fuente: elaboración propia

Cuadro 6 Calificaciones jerárquicas porcentuales para el criterio de resultados clave.
Fuente: elaboración propia

Criterio	Media	Desviación Estandar	Calificaciones jerárquicas porcentuales
Resultados clave	58	10	
Subcriterio resultados clave (resul clav)	25	4	77.26
Subcriterio indicadores clave (indic clav)	33	6	77.66



Gráfica 3 Calificaciones jerárquicas porcentuales del criterio de resultados.
Fuente: elaboración propia

Cuadro 7 Análisis de fiabilidad de la escala de competencias directivas.
Fuente: elaboración propia

COMPETENCIAS DIRECTIVAS <i>alpha=0.92</i>						
Subescalas	Ítem	Media	Desv. Estand.	Índice de disc.	Alpha de Cronbach	
DE NEGOCIO (ESTRATEGICAS, C1) <i>alpha=0.65</i>	1	4.50	0.786	0.370	0.618	
	2	4.55	0.729	0.325	0.636	
	3	4.65	0.734	0.544	0.541	
	4	4.41	0.906	0.494	0.556	
	5	4.52	0.804	0.317	0.643	
INTERPERSONALES (INTRATEGICAS C2) <i>alpha=0.80</i>	6	4.50	0.813	0.524	0.787	
	7	4.55	0.748	0.502	0.791	
	8	4.58	0.644	0.584	0.776	
	9	4.35	0.906	0.572	0.779	
	10	4.62	0.739	0.647	0.759	
	11	4.66	0.660	0.607	0.770	
PERSONALES EXTERNAS (C3) <i>alpha=0.73</i>	Proactividad (proact)	12	4.58	0.621	0.407	0.721
		13	4.68	0.657	0.489	0.700
		14	4.57	0.746	0.44	0.714
	Gestión de personal (gest pers)	15	4.44	0.718	0.509	0.693
		16	4.52	0.648	0.586	0.674
		17	4.35	0.824	0.448	0.715
PERSONALES INTERNAS (C4) <i>alpha=0.86</i>	Mejora personal (mej pers)	18	4.50	0.813	0.657	0.842
		19	4.45	0.767	0.667	0.840
		20	4.46	0.767	0.632	0.845
	autogobierno	21	4.50	0.691	0.698	0.836
		22	4.57	0.600	0.602	0.850
	Integridad (intre)	23	4.38	0.887	0.609	0.852
		24	4.71	0.526	0.653	0.847

Cuadro 8 Análisis de fiabilidad de la escala de liderazgo.

Fuente: elaboración propia

LIDERAZGO EFQM						
<i>alpha</i>						
	Subescalas	Ítem	Media	Desv. Estand.	Índice de disc.	Alpha de Cronbach
LIDERAZGO EFQM	Misión (mis 1a) <i>alpha=0.90</i>	1	4.64	0.598	0.650	0.902
		2	4.52	0.690	0.711	0.896
		3	4.56	0.624	0.734	0.893
		4	4.67	0.591	0.732	0.893
		5	4.56	0.688	0.740	0.893
		6	4.68	0.589	0.744	0.892
		7	4.72	0.574	0.772	0.890
	Dirección y mejoramiento (dic mej 1b) <i>alpha=0.92</i>	8	4.48	0.711	0.738	0.909
		9	4.43	0.756	0.805	0.902
		10	4.41	0.798	0.766	0.907
		11	4.51	0.768	0.747	0.909
		12	4.57	0.667	0.766	0.907
		13	4.55	0.647	0.799	0.904
		14	4.56	0.708	0.659	0.917
	Partes interesadas (part int 1c) <i>alpha=0.92</i>	15	4.18	1.10	0.786	0.911
		16	3.70	1.33	0.728	0.921
		17	4.10	1.17	0.844	0.903
		18	4.22	1.06	0.764	0.914
		19	4.02	1.21	0.792	0.910
		20	4.20	1.13	0.803	0.908
	Cultura de excelencia (cul exc 1c) <i>alpha=0.90</i>	21	4.60	0.652	0.682	0.900
		22	4.66	0.581	0.769	0.886
		23	4.57	0.623	0.771	0.886
		24	4.59	0.596	0.771	0.886
		25	4.59	0.596	0.690	0.897
		26	4.62	0.604	0.776	0.885
	Manejo flexible (man flex 1e) <i>alpha=0.95</i>	27	4.51	0.741	0.779	0.946
		28	4.49	0.682	0.794	0.945
		29	4.52	0.760	0.753	0.947
		30	4.52	0.712	0.823	0.944
		31	4.45	0.740	0.817	0.944
		32	4.48	0.722	0.827	0.943
		33	4.51	0.769	0.837	0.943
		34	4.48	0.741	0.798	0.945
		35	4.50	0.712	0.795	0.945

Cuadro 9 Análisis de fiabilidad de la escala de resultados clave.

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS CLAVE EFQM						
<i>alpha</i>						
	Subescalas	Ítem	Media	Desv. Estand.	Índice de disc.	Alpha de Cronbach
RESULTADOS CLAVE	Resultados clave (resul clav 9a) <i>alpha=0.84</i>	1	4.28	0.840	0.656	0.807
		2	4.26	0.758	0.679	0.805
		3	4.32	0.831	0.623	0.813
		4	4.23	0.822	0.695	0.800
		5	3.84	1.238	0.465	0.865
		6	4.17	0.904	0.713	0.794
	Indicadores clave (indic clav 9b) <i>alpha=0.89</i>	7	4.24	0.892	0.738	0.878
		8	4.19	0.901	0.754	0.877
		9	4.24	0.833	0.806	0.873
		10	4.28	0.878	0.776	0.875
		11	4.16	0.795	0.775	0.877
		12	4.40	0.884	0.673	0.884
		13	3.86	1.224	0.489	0.910
		14	4.14	1.048	0.575	0.895

Cuadro 10 KMO y prueba de Bartlett.

Fuente: elaboración propia

KMO y prueba de Bartlett		
	CRITERIOS DE LIDERAZGO Y RESULTADOS CLAVE EFQM	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.884	0.830
Prueba de esfericidad de Bartlett		
Chi-cuadrado aproximado	6028.07	1779.123
gl	1176	276
Sig.	.000	.000

Cuadro 11 Varianza total explicada de los criterios de liderazgo, resultados clave y competencias directivas.

Fuente: elaboración propia

Varianza total explicada de los criterios de liderazgo y resultados clave EFQM						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1 Misión (mis 1a)	18.357	37.464	37.464	18.357	37.464	37.464
2 Dirección y mejoramiento (dic mej 1b)	5.160	10.530	47.994	5.160	10.530	47.994
3 Partes interesadas externas (part ext 1c)	4.195	8.561	56.555	4.195	8.561	56.555
4 Cultura de excelencia (cul exc 1c)	2.632	5.372	61.926	2.632	5.372	61.926
5 Manejo flexible (man flex 1e)	2.044	4.172	66.099	2.044	4.172	66.099
6 Resultados clave (resul clav)	1.524	3.110	69.209	1.524	3.110	69.209
7 Indicadores clave (indic clav)	1.410	2.878	72.087	1.410	2.878	72.087
Varianza total explicada de Competencias Directivas						
1 De negocio (Estratégicas C1)	8.799	36.664	36.664	8.799	36.664	36.664
2 Interpersonales (Intratégicas C2)	2.336	9.735	46.399	2.336	9.735	46.399
3 Personales (C3)	1.349	5.621	52.020	1.349	5.621	52.020

Cuadro 12 Componentes principales con rotación varimax para liderazgo EFQM.
Fuente: elaboración propia

LIDERAZGO EFQM									
Análisis de componentes principales con rotación varimax									
Escala	Subescalas	Item	Componentes rotados						
			1	2	3	4	5	6	7
LIDERAZGO EFQM	misión (mis 1a)	1							0.558
		2							0.545
		3							0.662
		4							0.722
		5							0.588
		6							0.671
		7							0.666
	dirección y mejoramiento (dic mej 1b)	8			0.691				
		9			0.747				
		10			0.731				
		11			0.712				
		12			0.738				
		13			0.716				
		14			0.739				
	Partes interesadas externas (par ext 1c)	15				0.805			
		16				0.771			
		17				0.872			
		18				0.781			
		19				0.823			
	cultura de excelencia (cul exc 1d)	20				0.805			
		21					0.598		
		22					0.652		
		23					0.688		
		24					0.649		
		25					0.691		
	manejo flexible (man flex 1e)	26					0.745		
		27		0.781					
		28		0.763					
		29		0.793					
		30		0.769					
		31		0.798					
		32		0.791					
		33		0.831					
		34		0.779					
		35		0.790					

Cuadro 13 Componentes principales con rotación varimax para competencias directivas.

Fuente: elaboración propia

COMPETENCIAS DIRECTIVAS									
Análisis de componentes principales con rotación varimax									
Escalas	Item	Componentes rotados							
		1	2	3	4	5	6	7	
DE NEGOCIO (ESTRATEGICAS, C1)	1			0.414					
	2		0.494						
	3			0.791					
	4			0.716					
	5	0.510							
INTERPERSONALES (INTRATEGICAS, C3)	6	0.578							
	7			0.549					
	8		0.572						
	9	0.576							
	10		0.558						
	11			0.584					
Escalas	Subescalas	Item	1	2	3	4	5	6	7
PERSONALES EXTERNAS (C3)	proactividad (proact)	12		0.649					
		13			0.759				
		14			0.675				
	gestión de personal (gest pers)	15	0.742						
		16	0.701						
17		0.677							
PERSONALES INTERNAS (C4)	mejora personal (mej pers)	18	0.644						
		19		0.545					
		20	0.496						
	autogobierno	21		0.671					
		22		0.686					
		23	0.707						
integridad (intre)	24		0.618						

Cuadro 14 Componentes principales con rotación varimax para resultados clave EFQM.
Fuente: elaboración propia

RESULTADOS CLAVES EFQM										
Análisis de componentes principales con rotación varimax										
Escalas	Subescalas	Item	Componentes rotados							
			1	2	3	4	5	6	7	
RESULTADOS CLAVE EFQM	resultados clave (resul clav 9a)	1	0.757							
		2	0.782							
		3	0.732							
		4	0.580							
		5								0.767
		6	0.572							
	indicadores clave (indic clav9b)	7	0.853							
		8	0.834							
		9	0.819							
		10	0.807							
		11	0.656							
		12	0.684							
		13								0.711
		14								0.488

Cuadro 15 Análisis de varianza (ANOVA) de la escala liderazgo según el giro de la empresa (N=149). Fuente: elaboración propia

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Restaurante	76.00	11729.00	154.33	381.69
Agencia	6.00	993.00	165.50	69.10
Hotel	63.00	9583.00	152.11	539.94
Hotel/restaurante	2.00	344.00	172.00	18.00

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	1673.68	3.00	557.89	1.28	0.28	2.67
Dentro de los grupos	62466.50	143.00	436.83			
Total	64140.18	146.00				

Cuadro 16 Análisis de varianza (ANOVA) de la escala competencias directivas según el giro de la empresa (N=149). Fuente: elaboración propia

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Restaurante	73.00	7876.00	107.89	118.32
Agencia	6.00	696.00	116.00	10.80
Hotel	60.00	6518.00	108.63	116.91
Hotel/restaurante	2.00	235.00	117.50	12.50

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	522.71	3.00	174.24	1.54	0.21	2.67
Dentro de los grupos	15483.56	137.00	113.02			
Total	16006.27	140.00				

Cuadro 17 Análisis de varianza (ANOVA) de la escala resultados clave según el giro de la empresa (N=149). Fuente: elaboración propia

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Restaurantes	76	4301	56.59	170.03
Agencias	6	359	59.83	142.97
Hoteles	63	3407	54.08	248.91
Hoteles/restaurante	2	127	63.50	4.50

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	449.89	3	149.96	0.74	0.53	2.67
Dentro de los grupos	28904.29	143	202.13			
Total	29354.18	146				

Cuadro 18 Análisis de varianza (ANOVA) de la escala liderazgo según el número de empleados de la empresa. (N=149). Fuente: elaboración propia

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>			
1 a 10	94	14302	152.15	488.67			
11 a 20	32	4942	154.44	480.45			
21-50	11	1754	159.45	212.47			
51-100	8	1271	158.88	156.70			
más de 101	2	340	170.00	32.00			

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	1351.89	4	337.97	0.75	0.56	2.44
Dentro de los grupos	63593.39	142	447.84			
Total	64945.28	146				

Cuadro 19 Análisis de varianza (ANOVA) de la escala competencias directivas según el número de empleados de la empresa (N=149). Fuente: elaboración propia

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>			
1 – 10	89.00	9666.00	108.61	113.26			
11 – 20	31.00	3362.00	108.45	138.46			
21 – 50	11.00	1202.00	109.27	57.02			
51 – 100	8.00	854.00	106.75	144.21			
Mas de 101	2.00	234.00	117.00	8.00			

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	173.96	4.00	43.49	0.38	0.83	2.44
Dentro de los grupos	15708.60	136.00	115.50			
Total	15882.55	140.00				

Cuadro 20 Análisis de varianza (ANOVA) de la escala resultados clave según el número de empleados de la empresa. (N=149). Fuente: elaboración propia

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>			
1 a 10	94	5086	54.11	228.05			
11 a 20	32	1826	57.06	202.90			
21-50	11	660	60.00	41.80			
51-100	8	487	60.88	56.13			
más de 101	2	140	70.00	0.00			

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	1123.91	4	280.98	1.41	0.23	2.44
Dentro de los grupos	28309.69	142	199.36			
Total	29433.59	146				

Cuadro 21 Análisis de varianza (ANOVA) de la escala liderazgo según las ventas anuales de la empresa. (N=149). Fuente: elaboración propia

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
0€ a 5,556€	36	5586	155.17	177.11
5,557€ a 27,778€	34	4905	144.26	908.02
27,779€ a 55,556€	16	2509	156.81	293.36
55, 557€ a 111,111€	14	2234	159.57	168.73
111,112€ a 277,778€	2	325	162.50	220.50
277,779€ a 555,556€	2	329	164.50	220.50
Más de 555,557€	2	341	170.50	4.50

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	4656.87	6	776.15	1.78	0.11	2.19
Dentro de los grupos	43202.98	99	436.39			
Total	47859.86	105				

Cuadro 22 Análisis de varianza (ANOVA) de la escala competencias directivas según las ventas anuales de la empresa. (N=149). Fuente: elaboración propia

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
0€ a 5,556€	35	3801	108.60	108.54
5,557€ a 27,778 €	31	3324	107.23	126.91
27,779€ a 55,556 €	16	1733	108.31	114.76
55, 557€ a 111,111€	14	1500	107.14	135.36
111,112€ a 277,778 €	2	240	120.00	0.00
277,779€ a 555,556€	2	221	110.50	180.50
Más de 555,557 €	2	236	118.00	2.00

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	528.62	6.00	88.10	0.75	0.61	2.20
Dentro de los grupos	11161.47	95.00	117.49			
Total	11690.09	101.00				

Cuadro 23 Análisis de varianza (ANOVA) de la escala resultados clave según las ventas anuales de la empresa. (N=149). Fuente: elaboración propia

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
0€ a 5,556€	36	1893	52.58	297.74
5,557€ a 27,778 €	34	1684	49.53	299.83
27,779€ a 55,556 €	16	956	59.75	67.67
55, 557€ a 111,111 €	14	797	56.93	79.61
111,112€ a 277,778 €	2	125	62.50	24.50
277,779€ a 555,556 €	2	122	61.00	50.00
Más de 555,557 €	2	125	62.50	84.50

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	1783.28	6	297.21	1.31	0.26	2.19
Dentro de los grupos	22524.15	99	227.52			
Total	24307.43	105				

Cuadro 24 Matriz de correlaciones. Fuente: elaboración propia

	1a	1b	1c	1d	1e	LID	C1	C2	PR	GT	C3	MJ	AU	IN	C4	CD	PER	9a	9b	RE	
1a	1.00																				
1b	0.70	1.00																			
1c	0.49	0.36	1.00																		
1d	0.77	0.60	0.49	1.00																	
1e	0.69	0.60	0.41	0.70	1.00																
LID	0.86	0.77	0.70	0.83	0.85	1.00															
C1	0.51	0.51	0.31	0.54	0.54	0.57	1.00														
C2	0.43	0.48	0.23	0.48	0.48	0.49	0.73	1.00													
PR	0.43	0.47	0.28	0.51	0.53	0.53	0.78	0.71	1.00												
GT	0.41	0.40	0.24	0.47	0.48	0.47	0.60	0.71	0.52	1.00											
C3	0.48	0.50	0.30	0.56	0.58	0.57	0.78	0.82	0.86	0.89	1.00										
MJ	0.42	0.32	0.19	0.47	0.40	0.41	0.57	0.66	0.49	0.62	0.64	1.00									
AU	0.45	0.37	0.24	0.54	0.49	0.49	0.58	0.67	0.54	0.65	0.69	0.76	1.00								
IN	0.44	0.37	0.20	0.48	0.41	0.46	0.58	0.66	0.54	0.55	0.63	0.69	0.77	1.00							
C4	0.47	0.38	0.23	0.55	0.48	0.49	0.62	0.72	0.57	0.68	0.71	0.93	0.94	0.83	1.00						
CD	0.53	0.51	0.29	0.59	0.57	0.59	0.86	0.91	0.80	0.80	0.92	0.81	0.83	0.77	0.88	1.00					
PER	0.51	0.46	0.28	0.59	0.56	0.56	0.74	0.82	0.74	0.82	0.90	0.87	0.90	0.80	0.95	0.97	1.00				
9a	0.38	0.41	0.26	0.43	0.41	0.45	0.42	0.44	0.38	0.31	0.39	0.44	0.44	0.45	0.48	0.49	0.48	1.00			
9b	0.44	0.47	0.33	0.46	0.45	0.51	0.44	0.47	0.43	0.37	0.45	0.44	0.47	0.47	0.50	0.52	0.51	0.86	1.00		
RE	0.57	0.52	0.33	0.54	0.46	0.57	0.56	0.60	0.54	0.50	0.60	0.59	0.61	0.57	0.64	0.67	0.67	0.92	0.96	1.00	

Cuadro 25 Contraseña para resultados. Fuente: elaboración propia

LID	Criterio 1 Liderazgo EFQM
1a	Subcriterio Misión, visión, valores, éticas y modelo rol
1b	Subcriterio Dirección de mejoramiento gerencial y desempeño organizacional
1c	Subcriterio Partes interesadas externas
1d	Subcriterio Cultura de excelencia con las personas
1e	Subcriterio Organización flexible y manejo efectivo
C1	De negocio (estratégicas)
C2	Interpersonales (intratégicas)
PR	Proactividad
GT	Gestión Personal
C3	Personales externas
MJ	Mejora personal
AU	Autogobierno
IN	Integridad
C4	Personales internas
CD	Competencias Directivas
PER	Personales
9a	Subcriterio Resultados estratégicos clave
9b	Subcriterio Indicadores de desempeño clave
RE	Criterio 9 Resultados clave EFQM

Cuadro 26 Correlación producto momento de Pearson entre los subcriterios de liderazgo y las competencias directivas (n=149). Fuente: elaboración propia.

Competencias Subcriterios	De Negocio (Estratégicas, C1)	Interpersonales (Intratégicas, C2)	Personales (PER, C3+C4)
1a Misión, visión, valores, ética y modelo rol	0.51**	0.43**	0.47**
1b Dirección del mejoramiento del gerencial y desempeño organizacional	0.51**	0.48**	0.38**
1c Partes interesadas externas	0.31**	0.23**	0.23**
1d Cultura de excelencia con las personas	0.54**	0.48**	0.59**
1e Organización flexible y manejo flexible del cambio	0.54**	0.48**	0.48**
9 Resultados clave	0.56**	0.60**	0.67**
9a Resultados estratégicos clave	0.42**	0.44**	0.49**
9b Indicadores de desempeño clave	0.44**	0.47**	0.52**
p<0.001			

Anexo 2 Instrumento de medición

Cuestionario A Instrumento de los criterios de liderazgo del EFQM

EN LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO, CAMPUS CELAYA SALVATIERRA, DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS, ESTAMOS REALIZANDO UNA INVESTIGACIÓN SOBRE EL SECTOR TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE GUANAJUATO. EL CUESTIONARIO SIGUIENTE TRATA DE RELACIONAR EL LIDERAZGO EN LA CALIDAD, LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LOS RESULTADOS DE UNA ORGANIZACIÓN. EL CUESTIONARIO ESTÁ DIVIDIDO EN CUATRO PARTES, CADA SECCIÓN TIENE SUS INSTRUCCIONES Y DEFINICIONES QUE LE AYUDARÁN A RESPONDERLA. TODA LA INFORMACIÓN SERÁ TRATADA CONFIDENCIALMENTE. LE AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN.

Nombre del encuestador

I. LIDERAZGO

Definir el futuro y hacer que se logre, en donde el líder tiene un rol modelo por sus valores y ética e inspirador de confianza en todo el tiempo. El líder es flexible, permitiendo a la organización anticipación y reacción a tiempo para asegurar el éxito en curso de la organización.

Evalúe en una escala de 1 (muy poco importante) a 5 (muy importante) la importancia que tiene para la organización la utilización de lo siguiente:

1a Desarrollar la misión, visión, valores y éticas y actuar como un modelo rol.

1 Desarrollar la misión y visión de la organización.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
2 Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura organizacional.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
3 Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas según las necesidades futuras en asuntos de liderazgo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
4 Implicarse activa y personalmente en las actividades de mejora.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
5 Animar, apoyar y emprender acciones a partir de lo averiguado como consecuencia de las actividades de aprendizaje.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
6 Establecer prioridades entre las actividades de mejora.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
7 Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

1b Definir, monitorear, revisar y dirigir el mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño.

8 Adecuar la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
9 Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
10 Establecer claramente la propiedad de los procesos.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11 Asegurar que se desarrollan e implantan procesos que permiten el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
12 Asegurar que se desarrollan e implantan procesos que permiten una dirección eficaz de la organización.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
13 Asegurar que se desarrollan e implantan procesos que permiten medir, revisar y mejorar los resultados clave.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
14 Asegurar que se desarrollan e implantan procesos que permiten estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores, por ejemplo, la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

1c Se relaciona con accionistas externos.

15 Satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
16 Establecer y participar en alianzas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
17 Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

18	Dar reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, fidelidad, etc.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
19	Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
20	Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

1d Reforzar una cultura de excelencia con la organización de las personas.

21	Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
22	Ser accesible, escuchar de manera activa, ser fuente de inspiración y cohesión, y responder a las personas que integran la organización.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
23	Ayudar y apoyar a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
24	Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
25	Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
26	Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

1e Garantizar que la organización es flexible y maneja el cambio efectivamente.

27	Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
28	Identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir en la organización, en su modelo y en sus relaciones externas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
29	Liderar el desarrollo de los planes de cambio.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
30	Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
31	Gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
32	Garantizar la implantación eficaz del cambio y gestionar los grupos de interés en relación con el cambio.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
33	Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
34	Apoyar y permitir a las personas gestionar el cambio.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
35	Medir y revisar la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Cuestionario B Instrumento de competencias directivas del modelo de Pablo Cardona

II. COMPETENCIAS DIRECTIVAS		
Analiza el estilo de liderazgo y las competencias directivas del directivo.		
Valore entre las posiciones 1 (respuesta de la izquierda) y 5 (respuesta de la derecha) las siguientes afirmaciones relativas a:		
Estratégicas		
1 Visión de Negocio: capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten la efectividad del negocio.		
No encuentra oportunidades que produzcan ventajas competitivas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Analiza el entorno para aprovechar las oportunidades y detectar los peligros.
2 Gestión de los recursos: utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz		
No existe un control de los recursos utilizados en los proyectos.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Se optimizan los recursos, en busca de que se cumplan las expectativas.
3 Orientación al cliente: capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.		
Piensa en los clientes como un medio, no como un fin en sí mismo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Establece relaciones efectivas con sus clientes y sabe ganarse su confianza.
4 Networking: capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.		
No le gusta establecer relaciones informales con personas de su trabajo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Sabe como obtener apoyos entre sus contactos. Tiene don de gentes.
5 Negociación: capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.		
No sabe ser diplomático, educado y amable en la negociación.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Sabe ser enérgico y directo al tiempo que diplomático
Intratégicas		
6 Comunicación: capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus conclusiones.		
Comunica las cosas en momentos no oportunos o en un tono inadecuado.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Afronta las conversaciones de manera clara, sincera y efectiva.
7 Gestión de conflictos: capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.		
Prefiere encubrir los conflictos a confrontarlos con claridad.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Afronta los conflictos con prontitud, en lugar de evitarlos o camuflarlos.
8 Delegación: capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.		
Delega en exceso sin proporcionar suficiente apoyo ni seguimiento.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Sabe que decisiones delegar a cada persona, según capacidades y situación.
9 Coaching: es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.		
Evita tratar temas de desarrollo personal de sus colaboradores.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Diseña con sus colaboradores un plan personal de desarrollo y mejora.
10 Trabajo en equipo: capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza.		
Trabaja individualmente, sin pensar en el resultado global.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Se involucra con los objetivos del equipo y los hace suyos.
11 Carisma: capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir los objetivos.		
Sólo le interesa cumplir sus objetivos, sin importarle el cómo ni el para qué.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Basa la relación con su gente en la confianza, prestigio y ejemplo.
Personales		
12 PROACTIVIDAD		
Iniciativa: capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.		
No tiene especial importancia a nivel directivo en la organización.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Participa activamente en la generación y puesta en práctica de nuevas ideas.
13 Optimismo: capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.		
Se muestra inseguro cuando debe tomar decisiones.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Está convencido de que las cosas saldrán adelante si se ponen los medios adecuados.
14 Ambición: capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, con determinación.		
Se desanima frecuentemente y abandona los proyectos antes de finalizarlos.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Es inconformista con la mediocridad y el continuismo. Tiene determinación propia.

15 GESTIÓN PERSONAL		
Gestión del tiempo: capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.		
No respeta los plazos, se le amontona el trabajo, tiene escasa productividad.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Asigna el tiempo adecuado a cada tarea y evita interrupciones innecesarias.
16 Gestión de la información: capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante.		
No está al día de lo que ocurre en su entorno, nuevas tendencias y productos.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Utiliza fuentes fiables de información en su trabajo.
17 Gestión del estrés: capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.		
Conflictos frecuentes entre las responsabilidades familiares y laborales.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Sabe detectar los síntomas del estrés y toma medidas para paliarlo.
18 MEJORA PERSONAL		
Autocrítica: capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.		
No asume sus errores, buscando siempre otros culpables. No suele pedir disculpas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Reconoce sus limitaciones sin excusarse a sí mismo. Pide disculpas si se equivoca.
19 Autoconocimiento: capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias tanto en lo personal como en lo profesional.		
No examina su comportamiento ni pide feedback a los que le rodean.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Conoce sus puntos fuertes y débiles. Pide feedback a colaboradores y superiores
20 Aprendizaje: capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio		
Le falta confianza en la posibilidad de mejorar personal y profesionalmente.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Dedica tiempo a su formación personal y profesional.
21 AUTOGOBIERNO		
Toma de decisiones: capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.		
Concluye precipitadamente y hace juicios rápidos de las situaciones y personas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Explora sistemáticamente varias alternativas, analizando consecuencias.
22 Autocontrol: capacidad de acometer acciones costosas.		
Se distrae con facilidad y le cuesta trabajar a fondo los temas.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Tiene resistencia al cansancio. Es constante y ordenado en el trabajo.
23 Equilibrio emocional: capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.		
Reacciona de manera desproporcionada o violenta ante situaciones de tensión.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas.
24 INTEGRIDAD		
Integridad: capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.		
No toma postura o responde con evasivas. No suele hacer lo que dice. Incoherente.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Opina y actúa según lo que piensa. es sincero y transparente. Coherente.

Cuestionario C Instrumento del criterio de resultados claves del EFQM 2010

III. RESULTADOS CLAVE
 Los resultados clave están claramente integrados con el "intento estratégico", también se hace énfasis en la definición y campos de medidas en los cuales una organización puede enfocarse.

Evalúe en una escala de 1 (muy poco importante) a 5 (muy importante) la importancia que tiene para la organización la utilización de lo siguiente:

9ª Resultados estratégicos claves

Enfoque sobre lo que se ha logrado comparado con lo establecido en la estrategia

Ejemplos: resultados económicos-ventas y resultados no económicos-cuota de mercado

1	Todos los aspectos tanto económicos como no económicos relacionados con los resultados de la organización son medidos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
2	Estas mediciones son las relativas a los resultados de la organización.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
3	Los objetivos son medibles.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
4	Los objetivos se alcanzan.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
5	La organización se compara con otras organizaciones.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6	La situación relativa de la organización con respecto a la media del sector se evalúa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

9b Indicadores de desempeño claves

Enfoque en los indicadores principales usados para predecir los resultados estratégicos

Ejemplos: económico financieros- costos de mantenimiento y no financieros-ritmo de innovación en tecnología

7	Los resultados de los procesos clave se miden de forma periódica y sistemática.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
8	Los indicadores se miden de forma periódica y sistemática.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
9	Las mediciones presentadas son representativas de la eficacia y eficiencia del organización.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
10	Los objetivos tienen indicadores.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
11	Los objetivos previstos son alcanzados.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
12	Las tendencias de la organización son positivas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
13	La organización se compara con otras organizaciones.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
14	La organización tiene planes para cuando no hay tendencias positivas, no se alcanzan los objetivos o no hay comparaciones externas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Cuestionario D Identificación de la empresa

IV. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA			
Aspectos sociodemográficos de la empresa y del directivo que contesta la encuesta.			
Por favor, proporcione los siguientes datos:			
De la empresa			
1	Nombre de la empresa		
Marque una opción			
2	Tipo de empresa	Restaurante, pase a 4 <input type="radio"/>	
		Agencia, pase a 4 <input type="radio"/>	
		Hotel, pase a 3 <input type="radio"/>	
3	No. de cuartos	De 1 a 10 <input type="radio"/>	De 101 a 150 <input type="radio"/>
		De 11 a 20 <input type="radio"/>	De 151 a 200 <input type="radio"/>
		De 21 a 50 <input type="radio"/>	Más de 201 <input type="radio"/>
		De 51 a 100 <input type="radio"/>	Especifique <input type="text"/>
4	Número de empleados	De 1 a 10 <input type="radio"/>	De 51 a 100 <input type="radio"/>
		De 11 a 20 <input type="radio"/>	Más de 101 <input type="radio"/>
		De 21 a 50 <input type="radio"/>	Especifique <input type="text"/>
5	Ventas anuales	De 0 a \$100 000 <input type="radio"/>	De \$2 000 001 a \$5 000 000 <input type="radio"/>
		De \$100 001 a \$500 000 <input type="radio"/>	De \$5 000 001 a \$10 000 000 <input type="radio"/>
		De \$500 001 a \$1 000 000 <input type="radio"/>	Más de \$10 000 001 <input type="radio"/>
		De \$1 000 001 a \$2 000 000 <input type="radio"/>	Especifique <input type="text"/>
6	Antigüedad de la empresa	De 1 año a 5 años <input type="radio"/>	De 20 años 1 día a 25 años <input type="radio"/>
		De 5 años 1 día a 10 años <input type="radio"/>	De 25 años 1 día a 30 años <input type="radio"/>
		De 10 años 1 día a 15 años <input type="radio"/>	De 30 años 1 día a 35 años <input type="radio"/>
		De 15 años 1 día a 20 años <input type="radio"/>	Más de 35 años <input type="radio"/>
7	Tipo	Empresa familiar <input type="radio"/>	Grupo de empresas <input type="radio"/>
		División empresa multinacional <input type="radio"/>	Propiedad no familiar <input type="radio"/>
8	Coincidencia entre propiedad de la empresa y gerencia	Sí <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
De la persona que responde el cuestionario			
9	Cargo		
10	Edad	De 20 años a 25 años <input type="radio"/>	De 40 años 1 día a 45 años <input type="radio"/>
		De 25 años 1 día a 30 años <input type="radio"/>	De 45 años 1 día a 50 años <input type="radio"/>
		De 30 años 1 día a 35 años <input type="radio"/>	Más de 50 años 1 día <input type="radio"/>
		De 35 años 1 día a 40 años <input type="radio"/>	Especifique <input type="text"/>
11	Antigüedad laboral	Menos de 1 año <input type="radio"/>	De 15 años 1 día a 20 años <input type="radio"/>
		De 1 año 1 día a 5 años <input type="radio"/>	De 20 años 1 día a 25 años <input type="radio"/>
		De 5 años 1 día a 10 años <input type="radio"/>	Más de 25 años 1 día <input type="radio"/>
		De 10 años 1 día a 15 años <input type="radio"/>	Especifique <input type="text"/>
12	Área de estudios	Económico -Administrativa <input type="radio"/>	Sociales y Humanidades <input type="radio"/>
		Ingenierías <input type="radio"/>	Otra <input type="radio"/>
		Jurídica <input type="radio"/>	Especifique <input type="text"/>
13	Escolaridad	Primaria <input type="radio"/>	Especialidad <input type="radio"/>
		Secundaria <input type="radio"/>	Maestría <input type="radio"/>
		Preparatoria <input type="radio"/>	Doctorado <input type="radio"/>
		Universidad <input type="radio"/>	Otra <input type="radio"/>
		Especifique <input type="text"/>	