

Impacto de los líderes para promover la mejora del sistema de gestión de la organización en las mipymes de Aguascalientes, México

Irvin Edgardo Loza Covarrubias¹
Felipe de Jesús Gándara González²
Xane Villordo Chávez³
Gerardo Armando Mejía Bernal⁴

Introducción

La calidad total es fundamental para las operaciones de una organización, ya que contribuye a su competitividad en el mercado, por lo que es importante administrar el sistema de calidad de manera efectiva y utilizar los resultados como base para la mejo-

-
- 1 Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Departamento de Ingeniería Industrial. Teléfono: 44 99 10 50 02, edgardo.lc@aguascalientes.tecnm.mx
 - 2 Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Departamento de Ingeniería Industrial. Teléfono: 44 99 10 50 02, felipe_jesus.gg@aguascalientes.tecnm.mx
 - 3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Recursos Humanos. Teléfono: 44 99 10 74 00, xane.villordo@edu.uaa.mx
 - 4 Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Departamento de Ingeniería Industrial. Teléfono: 44 99 10 50 02, gerardo_armando.mb@aguascalientes.tecnm.mx

ra continua; todo ello, impulsado por líderes que se convierten en pilares fundamentales que sustentan esos sistemas de calidad a través de una cultura de mejora continua (Cantú, 2011).

El objetivo de esta investigación se centró en estudiar el comportamiento de líderes de alta dirección de las mipymes del estado de Aguascalientes, México, en referencia con la consolidación que tienen las acciones con las que gestionan e impulsan la mejora del sistema de gestión organizacional y monitorean su rendimiento, según el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, pues es un modelo de calidad total que evalúa a detalle a las organizaciones en comparación con el resto de los modelos que tienen dicho enfoque, incluyendo al de México.

Esta investigación es relevante al mostrar información acerca de la importancia del actuar de los líderes de la organización referente a 1) la forma en que monitorean los resultados de los indicadores de gestión para evaluar el desempeño de la organización, según las expectativas de los grupos de interés; 2) utilizar los resultados como base para la mejora y el logro de beneficios sostenibles; 3) la toma de decisiones basada en información oportuna; y 4) ganar la confianza de sus grupos de interés por la gestión de los riesgos estratégicos, operativos y financieros.

Entre los hallazgos de este trabajo de investigación se destaca la importancia de que los líderes promuevan la mejora continua en la organización, que funjan como modelos a seguir para los colaboradores y que promuevan una cultura de mejora, basada en la toma de decisiones a través de indicadores que reflejen el comportamiento organizacional, promoviendo así su progreso.

Fundamentación teórica

Liderazgo

En el contexto sobre la calidad total que establece Cantú (2011) en el escenario actual, las empresas deben fortalecerse bajo modelos de calidad total aplicados de manera efectiva y eficiente a sus sistemas de gestión, de tal forma que la operación de la organización sea sustentada en un enfoque basado en procesos que sean capaces de ser flexibles en un entorno cambiante y de riesgo constante.

Por ello, la alta dirección de las organizaciones, la cual según Universia (2008) se define como aquella que se enfoca en «tomar decisiones y ejecutarlas, tener capacidad de liderazgo, conocimientos, información y competitividad», requiere contar con líderes visionarios que sean capaces de promover la consolidación de un sistema de gestión organizacional, flexible y que mediante un análisis y administración de riesgos pueda generar las acciones necesarias para reducir o eliminar su impacto.

Por las razones anteriores, el liderazgo que se requiere de los dirigentes de la empresa debe ser capaz de mirar hacia el futuro, permitiendo fortalecer a la organización de acuerdo con el comportamiento de la economía de mercado y del entorno social, llevando a la conceptualización de la necesidad de liderazgo estratégico dentro de la organización, con un enfoque en la calidad total.

El liderazgo estratégico en la alta dirección se puede conceptualizar como contar con

la capacidad de tener una visión para anticipar posibles escenarios, tanto en el interior de la organización como en el espacio donde se moverán las organizaciones o grupos y, asimismo, la habilidad de tener la suficiente flexibilidad para otorgar poder y responsabilidad a otras personas para encaminar los esfuerzos de la organización hacia un cambio o cambios de carácter estratégico, sobre todo cuando este o estos sean ineludibles, es decir, se conviertan en acciones imprescindibles para garantizar la supervivencia de la organización (Agüera, 2004).

Si bien, a la calidad total en la actualidad también se le conoce en las organizaciones como excelencia empresarial, es importante conceptualizarla en términos de que «una organización verdaderamente excelente se esfuerza en satisfacer a todos sus grupos de interés y su éxito se medirá en función de los resultados que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar» (Sánchez y Rodríguez, 2010). Entonces, la excelencia empresarial se basa en gran medida en lograr resultados sostenibles dentro de un mercado competitivo y globalizado en el cual se desarrollan las organizaciones y que, a su vez, la alta dirección sea capaz de analizar y evaluar escenarios que permitan mitigar el impacto de riesgos que se puedan presentar en el entorno, a través del monitoreo de indicadores de gestión y el uso de los resultados de estos como base para el desarrollo de acciones con miras a la mejora continua.

Calidad total

La calidad total en las empresas ha sido promovida con base en diferentes modelos, los cuales han sido denominados Modelos de Excelencia Empresarial. Si bien normalmente están diseñados por región geográfica internacional, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, cuya mayor cobertura se desataca en el continente europeo, es el que puede ser considerado como más robusto en los contenidos de evaluación o guía para la mejora de las empresas. J. Carlos Bou, Ana Escrig, Vicente Roca e Inmaculada Beltrán (2009) referieron que el modelo puede ser usado como guía para que las organizaciones desarrollen de manera efectiva sus sistemas de gestión bajo un enfoque de calidad total, independientemente de su giro económico.

Además, en los estudios realizados por Udo Nabitz, Niek Klazinga, Jan Walburg (2000), Joaquín Gómez, Micaela Martínez, Ángel Martínez (2011), y por Katherine Torres, Tatiana Ruiz, Lesfty Solís y Fanny Martínez (2013), se destaca que el modelo europeo, en comparación con el resto de los modelos internacionales, incluyendo el mexicano, es «más específico en cuanto al desarrollo de subcriterios (...) debido a que contiene treinta y dos (32) subcriterios descritos a su vez por elementos, lo que permite analizar de forma minuciosa los criterios y el alcance de estos» (Torres, Ruiz, Solís y Martínez, 2013) para las organizaciones.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial impulsa también el logro sostenible de resultado de rendimiento sobresalientes que logren exceder las expectativas de sus grupos de interés, hace mención de que las organizaciones deben contar con una alta dirección, cuyo enfoque de liderazgo sea capaz de dar “forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos (...). Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito» (EFQM, 2012), lo que resalta la importancia de consolidar sistemas de gestión efectivos que sean capaces de reaccionar a los diferentes escenarios y, sobre todo, se enfoquen en una gestión basada en riesgos.

El modelo de referencia, al igual que la mayoría de los modelos de excelencia, antepone al liderazgo como la base del sistema en sus criterios de evaluación, en el cual el subcriterio 1b determina que «los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización

como su rendimiento» (EFQM, 2012), haciendo referencia a que los líderes de las organizaciones excelentes:

- Definen y utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan las expectativas de los grupos de interés clave.
- Entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.

Por lo que, para consolidar lo anterior en las organizaciones, el liderazgo que ejerza la alta dirección debe estar enfocado de manera correcta en la gestión basada en indicadores que muestren el rendimiento del sistema de gestión, utilizar los resultados como base para la mejora continua y ser capaces de gestionar los riesgos que puedan presentarse derivados de la dinámica del entorno del mercado en el cual se desenvuelve la organización.

Mejora continua y gestión de riesgos

La alta dirección necesita conocer el rumbo que la organización lleva en todo momento de su gestión, es decir, debe dar un seguimiento permanente a su planeación estratégica para conocer el estatus que guarda (diagnóstico situacional), mostrando los avances y obstáculos para el alcance de los objetivos. La gestión exitosa en las organizaciones se puede sustentar en la medición del desempeño de la misma. El éxito de la organización, en gran medida, se puede garantizar al contar con un adecuado sistema de indicadores de gestión que ordene y estructure los aspectos clave del negocio con el fin de trazar el cami-

no que debe seguir una organización y, así, asegurar que no se sale de él, en el corto y en el largo plazo (Gaytán, 2019).

La correcta selección de indicadores de gestión logrará obtener información clave para la correcta toma de decisión de la dirección organizacional, pues si se miden los procesos se podrá evaluarlos para conocer el estatus que guardan. La cultura de la medición y evaluación de procesos debe de establecerse en toda organización que busque ser competitiva en la actualidad. Los resultados de la cultura mencionada deben mostrarse en planes de mejora continua para corregir desviaciones o mantener procesos exitosos. Los indicadores de gestión aportan elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios; así como el empleo puntual de sus recursos, a la vez que abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios, para lograr el efectivo cumplimiento de su objetivo (García, 2020).

El mejoramiento continuo en las organizaciones es clave para el logro de la calidad y productividad que detonen en una competitividad en todos los niveles del mercado. La mejora continua de los procesos es la creación de metodologías (procedimientos, monitoreos, mediciones de desempeño, etcétera) que se centren en la exploración continua de los inconvenientes que aparecen en la organización; además, la mejora continua procura optimizar el producto o servicio que provee la organización, de modo que dé como resultado la satisfacción del cliente, reducción de costos y racionalización de recursos (Aldea, 2021). Los planes de acción que emanan de un proceso de mejora continua son y serán guías operativas que ayudarán a lograr los objetivos planteados desde la estrategia institucional hasta la operatividad.

Como ya se ha mencionado, el liderazgo de la dirección debe basarse en el conocimiento real que la organización está presentando, debe de tomar decisiones que ayuden a llevarla al éxito, desde la calidad hasta la productividad. En este contexto, se debe entender que toda toma de decisión va acompañada de un grado de incertidumbre sobre el éxito o no de la misma. El riesgo siempre va a existir, de lo que se trata es que cuando se tome una decisión se tenga la menor inseguridad, es decir, el liderazgo organizacional sea sensible y cuando ejecute una estrategia haya analizado el entorno interno y externo. La gestión del riesgo forma parte de la estrategia, dado que la formulación e implementación de la estrategia en la empresa requiere de una revisión del entorno cambiante a través de la identificación de las principales influencias del medio

ambiente y de los inductores del cambio sujetos a un alto nivel de incertidumbre (Lessard y Lucea, 2009).

La información es la clave del éxito en el liderazgo institucional, si se conocen las métricas del entorno interno y externo de la organización, se pueden tomar decisiones que lleven a un mejoramiento continuo, disminuyendo el riesgo y logrando la competitividad a través de la calidad y productividad.

Metodología

El objetivo de esta investigación se basó en estudiar el comportamiento de líderes de la alta dirección de las mipymes del estado de Aguascalientes, México; con referencia en la consolidación que tienen las acciones con las que gestionan e impulsan la mejora del sistema de gestión organizacional y monitorean su rendimiento, según los subcriterios que determina el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, evaluando el grado de consolidación, integración, estructuración e implantación de estos en las áreas clave de la organización.

Esta investigación se caracteriza por ser de carácter transversal, siendo además un estudio exploratorio para evaluar el actuar de los líderes de la alta dirección a través de un análisis descriptivo del estado actual de las empresas en estudio. Además de que se desarrolló bajo un enfoque metodológico de tipo mixto, pues se integra por un conjunto de procesos «sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, [para] un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio» (Hernández y Mendoza, 2008). El instrumento de recolección de la información se integró a manera de encuesta estructurada, aplicada a los dueños, directores o gerentes de las empresas en estudio con información referente al 2020.

Para la evaluación de los elementos del subcriterio que establece el modelo de referencia tomado para este estudio, se consideró el puntaje alcanzado por la evaluación establecida de atributos del esquema lógico REDER, que fueron la base para el diseño de las preguntas que integraron el instrumento, pues se considera que este esquema «es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización» (Sánchez y Rodríguez, 2010).

Los atributos del esquema lógico REDER fueron los que se consideraron durante el diseño de las preguntas que integraron el instrumento empleado en la encuesta. Dentro del esquema se establecen atributos que deben ser evaluados para los elementos que integran el subcriterio en estudio según el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, los cuales efectúan un análisis riguroso de cada uno de los elementos. Los atributos considerados como base para el desarrollo de las preguntas del instrumento fueron:

Tabla 1. Desagregación de elementos REDER en atributos evaluables.

<i>Elemento</i>	<i>Atributo</i>	<i>Descripción</i>
Enfoque	Sólidamente fundamentado	Los elementos evaluados tienen «una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamenta en procesos» (EFQM, 2012).
	Integrado	Los elementos «apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes» (EFQM, 2012).
Despliegue	Implantado	Los elementos «se han implementado en las áreas relevantes de la empresa» (EFQM, 2012).
	Estructurado	Los elementos se muestran de una forma «estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa» (EFQM, 2012).
Evaluar, revisar y perfeccionar	Medición, aprendizaje y creatividad	«Se miden adecuadamente la eficiencia y la eficacia de los enfoques y su despliegue, (...) para (...) mejora o innovación» (EFQM, 2012).

Fuente: Elaboración propia, a partir de la EFQM para el esquema lógico REDER.

La escala y el puntaje asociado a cada elemento se definió de la siguiente manera, ya que permite el desarrollo de un análisis cualitativo, análisis cuantitativo inferencial considerando el promedio del puntaje que alcanzan las organizaciones para el subcriterio en estudio:

- No se puede demostrar (0 pts);
- Limitada capacidad para demostrar (25 pts);
- Se puede demostrar parcialmente (50 pts);
- Se puede demostrar plenamente (75 pts); y
- Puede considerarse como ejemplo para otras organizaciones (100 pts).

Por otra parte, la población objetivo se integró por las unidades económicas del tipo establecimiento, que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México define como unidades económicas que

en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones e instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios, sea con fines mercantiles o no (Pazmiño, Beltrán y Gallardo, 2016).

Donde, según la consulta realizada al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) el 5 de mayo de 2020, asciende a 60 467 unidades económicas que a esa fecha tenían actividad en estado de Aguascalientes, las cuales con base a su personal ocupado se catalogan como micro, pequeñas y medianas empresas, según lo especificado en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación de México el 30 de junio de 2009 por la Secretaría de Economía de México (DOF, 2009). Se acota a aquellas unidades económicas que pertenecieran a cualquier sector de actividad económica, excluyendo a las organizaciones cuya actividad económica se relaciona con el sector 93 «Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales» (INEGI, 2018), según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018).

El diseño estadístico se basó en el muestreo estratificado que «se caracteriza por usar información auxiliar que permite agrupar a los elementos que componen la muestra en estratos diferenciados» (Vivanco, 2005) y dentro del cual destaca que «los elementos que componen un estrato son parecidos dentro del estrato y los estratos son agrupaciones distintas entre sí» (Vivanco, 2005), obteniendo una muestra suficiente y que representó adecuadamente cada estrato, incluso permitiendo obtener conclusiones a nivel tamaño de empresa y de los grandes sectores de actividad económica, comercio, industria y servicios, y permitiendo hacer un análisis descriptivo de la población objeto de estudio.

El tamaño de muestra se determinó con base en la fórmula para estimar una media según el muestreo estratificado, para estimar el puntaje promedio que logran las empresas en estudio con base en los subcriterios en estudio, considerando el tamaño de la población objetivo del estudio, un nivel de confianza

del 95 % y un error máximo admisible de 4 puntos, además de que la desviación estándar requerida para el cálculo por estrato fue estimada con base en un estudio piloto realizado en 33 unidades económicas que cumplen con las características que acotan la población objetivo.

La muestra resultante fue de 156 empresas seleccionadas de manera aleatoria dentro del área geográfica que delimita al estado de Aguascalientes y que cumplieran con las especificaciones dadas por el diseño muestral, de tal manera que se logró llevar a cabo un análisis inferencial, generalizando los resultados obtenidos hacia la población objetivo bajo el sustento estadístico que caracterizó el diseño de la muestra.

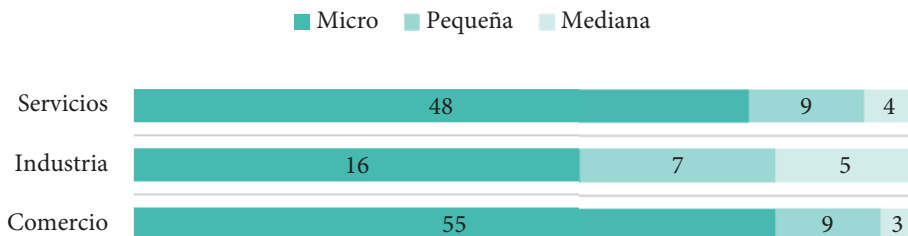
Resultados y discusión

Para mostrar el alcance del objetivo planteado por esta investigación, a continuación se detalla un análisis descriptivo, así como un análisis inferencial, para caracterizar el comportamiento de los principales líderes ejecutivos de las empresas estudiadas, con referencia en la consolidación que tienen las acciones con las que gestionan e impulsan la mejora del sistema de gestión organizacional y monitorean su rendimiento.

Con base en el diseño muestral, la información recuperada a través de las empresas seleccionadas representa adecuadamente a los tres tamaños de empresa de interés en esta investigación, además de que también cuenta con suficiencia estadística para generalizar los resultados a los tres grandes sectores de actividad económica, y de esta manera disminuir el sesgo que pudiera presentarse hacia algún tamaño de empresa o sector económico en específico. En el gráfico 1 se muestra la distribución de la muestra recuperada por sector de actividad económica y por tamaño de empresa.

Con base en la muestra recuperada, y en referencia en las empresas en estudio, se tiene el siguiente análisis descriptivo. En primera instancia para evaluar si en la empresa se encuentra sólidamente fundamentado que los líderes de la alta dirección promuevan acciones con las que gestionan e impulsan la mejora del sistema de gestión organizacional y en particular en referencia a que promueven el desarrollo y mantenimiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de procesos eficaz que permite tener resultados adecuados y mejorarlos, se tiene que en promedio general los tres tamaños de empresa ape-

Gráfico 1. Distribución de la muestra recuperada.



Fuente: Elaboración propia con base en la muestra recuperada.

Gráfico 2. Puntaje obtenido por tamaño de empresa con relación a si el subcriterio de liderazgo en evaluación está sólidamente fundamentado en la organización.

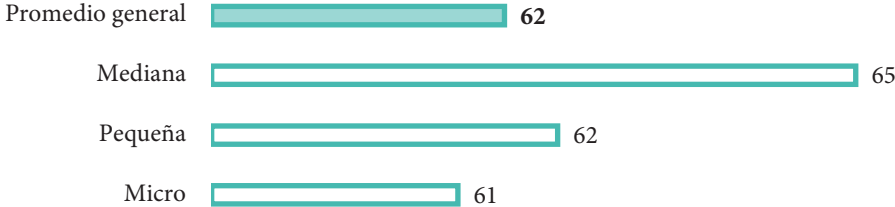


Fuente: Elaboración propia con base en la muestra recuperada.

nas sobrepasan el promedio del puntaje esperado (100 puntos), teniendo que las medianas empresas alcanzaron 77 puntos, las pequeñas 60 puntos y las microempresas 55 puntos, como se puede observar en el gráfico 2.

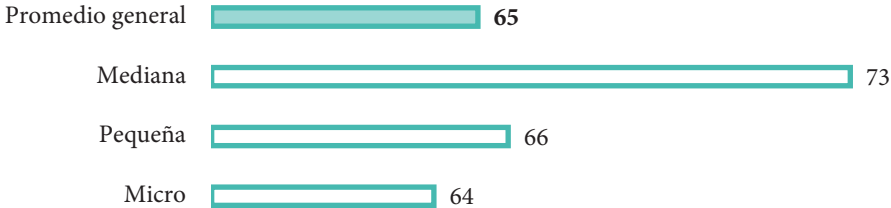
Por otro lado, referido a que los líderes de la alta dirección alientan a los colaboradores a ser agentes generadores de ideas, que propongan mejoras en las formas y medios de trabajo para aumentar la competitividad de la organización, es decir, evaluar qué tan integrada se encuentra en la organización que los líderes impulsan mejoras en el sistema de gestión, se tiene que el puntaje promedio general para las empresas estudiadas resultó ser 62 de los 100 puntos esperados, como se muestra en la figura 3 por tamaño de empresa, con el puntaje más alto para las empresas medianas (65 puntos), seguida de las pequeñas empresas con 62 puntos y las microempresas con 61 puntos.

Gráfico 3. Puntaje obtenido por tamaño de empresa con relación a si el subcriterio de liderazgo en evaluación está integrado en la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la muestra recuperada.

Gráfico 4. Puntaje obtenido por tamaño de empresa con relación a si el subcriterio de liderazgo en evaluación está implantado en la organización.

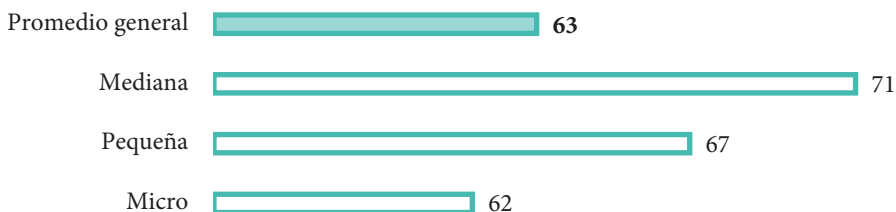


Fuente: Elaboración propia con base en la muestra recuperada.

El nivel de implantación que tienen los elementos que valoran el subcriterio en estudio en las empresas de interés para esta investigación, se evaluó analizando si la forma en la que se organiza el trabajo en la empresa permite la cooperación entre las diferentes áreas de la organización. Con base en ello se tiene que a nivel empresas en estudio apenas se alcanza 65 puntos de los 100 esperados, teniendo que por tamaño de empresa las medianas tienen el puntaje más alto entre las empresas en estudio de 73 puntos, seguido por las pequeñas, que tienen 66 puntos y las microempresas 64 puntos, como se muestra en el gráfico 4.

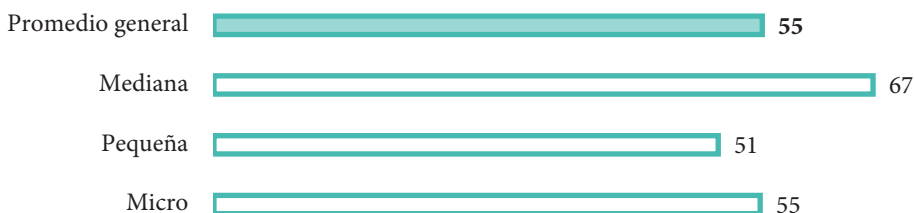
Con respecto a que si el subcriterio en estudio realmente se puede considerar como estructurado en la organización, es decir, si los líderes de la alta

Gráfico 5. Puntaje obtenido por tamaño de empresa con relación a si el subcriterio de liderazgo en evaluación está estructurado en la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la muestra recuperada.

Gráfico 6. Puntaje obtenido por tamaño de empresa con relación a si el subcriterio de liderazgo en evaluación se mide y se considera para mejora en la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la muestra recuperada.

dirección o con puesto de mando supervisan y dan seguimiento a las actividades y de esta manera se puede obtener un panorama del desempeño de los colaboradores y a su vez desarrollar estrategias que mejoren sus indicadores en las áreas de trabajo, se tiene que la evaluación desarrollada a nivel empresas en estudio apenas alcanza un puntaje de 63 puntos de los 100 esperados, y que por tamaño de empresa las medianas alcanzan un puntaje de 71 puntos, las pequeñas de 67 y las micro empresas 62 puntos, como se muestra en el gráfico 5.

La medición de los resultados para su aprendizaje y desarrollo de mejoras en la organización es importante, con base en ello, en referencia al liderazgo estratégico que promueven los líderes de la alta dirección en la empresa, relacionado a si cuentan con indicadores que les muestran el rendimiento general de

la organización y de cada área de trabajo, y a su vez si los evalúan para mejorar el desempeño de la misma, se tiene que el promedio alcanzado por las empresas en estudio es de 55 puntos de 100 esperados, adicionalmente por tamaño de empresa las medianas alcanzaron 67 puntos, las pequeñas 51 puntos y las microempresas 55 puntos, como se puede observar en el gráfico 6.

En términos generales, a partir del comportamiento de líderes de la alta dirección en las empresas en estudio, con referencia en la consolidación que tienen las acciones con las que gestionan e impulsan la mejora del sistema de gestión organizacional y monitorean su rendimiento –relacionado al subcriterio 1b del criterio de Liderazgo del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, el cual establece que «los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento» (EFQM, 2012)–, se puede inferir que las empresas que integran la población objeto de estudio apenas alcanzan un puntaje promedio de 60 puntos de los 100 esperados y que, considerando un intervalo de confianza del 95 %, el promedio poblacional pudiera oscilar entre 57 y 64 puntos.

Con fundamento en el análisis descriptivo mostrado en los resultados, se puede observar que las empresas en estudio alcanzan un puntaje de evaluación apenas cercano a la media, sobre el puntaje esperado en relación con que los líderes de la alta dirección en las empresas promueven acciones con las que gestionan e impulsan la mejora del sistema de gestión organizacional y monitorean su rendimiento, esto infiriendo que en general alcanzan en promedio 60 puntos apenas 10 puntos arriba del puntaje intermedio y 40 puntos por debajo del puntaje esperado, que es de 100 puntos, según el método de evaluación elegido para esta investigación.

Asimismo, se puede analizar que las organizaciones en general presentan el estatus de sólidamente fundamentado el aspecto relacionado a que los líderes de la alta dirección promueven acciones con las que gestionan e impulsan la mejora del sistema de gestión organizacional y, en particular, en referencia a que promueven el desarrollo y mantenimiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de procesos eficaz que permite tener resultados adecuados y mejorarlos, se tiene que en promedio general los tres tamaños de empresa apenas sobrepasan el promedio del puntaje esperado con 57 puntos de los 100 esperados.

Uno de los hallazgos más importantes ha sido con las empresas medianas (77 puntos), pues de acuerdo con su naturaleza y tamaño, presentan una

estructura basada en procesos más consolidada que las demás. Este tipo de empresas han ido creciendo a lo largo del tiempo y ganando territorio en el mercado. Por otra parte, las pequeñas empresas (60 puntos) y las microempresas (55 puntos) muchas veces parten de ser empresas familiares o negocios propios que operan bajo conceptos de procesos poco desarrollados y su operación depende del día a día dentro del mercado, impidiendo a los líderes consoliden procesos de mejora en el sistema de gestión, interés que muestran únicamente cuando comienzan a tener problemas en capacidad de cubrir la demanda o interés por crecimiento.

Se pudiera comprender el puntaje promedio alcanzado por las empresas (62 puntos) relacionado a que los líderes de la alta dirección promueven que los colaboradores sean agentes generadores de ideas de tal manera que propongan mejoras en la forma y métodos de trabajo para potenciar la competitividad de la organización, es decir, pudiera considerarse que este aspecto ésta parcialmente integrado en las organizaciones en estudio, pues algunas de ellas promueven la mejora continua como una cultura organizacional, lo que limita que los colaboradores pierdan interés en proponer mejoras a su entorno de trabajo.

La tendencia en comportamiento a nivel tamaño de empresa se mantiene, pues las empresas medianas (65 puntos) son las que mayormente ya cuentan con un camino de crecimiento y cultura de mejora continua, a diferencia de las pequeñas (62 puntos) y micro (61 puntos) que operan bajo conceptos de negocio propio o aspectos familiares, es decir, operan únicamente bajo las propuestas o decisiones de los dueños o gerentes, sin embargo, cabe destacar que si bien las empresas medianas tuvieron un mayor puntaje este es apenas 3 puntos y 4 arriba de los otros dos tamaños de empresa respectivamente, lo que se convierte en un área de oportunidad para los tres tamaños de empresa en estudio.

Con respecto a las preguntas: ¿qué tan implantado se tiene en toda la organización que los líderes promuevan la mejora del sistema de gestión?, así como la forma en la que se organiza el trabajo en la empresa, y si este permite la cooperación entre las diferentes áreas de la organización, se tiene un puntaje general de apenas 65 puntos de los 100 esperados, lo que se refleja como un área de oportunidad en las organizaciones en estudio. Sin embargo, es importante desatacar que las empresas medianas por su naturaleza presentan el puntaje más alto entre las empresas en estudio de 73 puntos, puntaje esperado al ser empresas que se encuentran en mayor crecimiento y que por lo tanto cuentan con una estructura organizacional más cooperativa y colaborativa, a

diferencia de las pequeñas (66 puntos) y las micro (64 puntos) que, al no tener claramente definidos procesos, se tiene un escaso conocimiento de las funciones y responsabilidades de algunas de las áreas, lo que merma la colaboración y coordinación entre ellas.

Existe otra área de oportunidad detectada: «las empresas para estructurar de manera sistémica el seguimiento al sistema de gestión», de tal manera que los líderes de la alta dirección o con puesto de mando supervisen las actividades de su área y sus colaboradores, y de esta manera mejorar y potenciar su desempeño, pues al no tener bien implementado ese seguimiento, su estructuración dentro de la organización puede ser baja y, por lo tanto, no lograr los resultados esperados por áreas y a nivel empresa. Esto se refleja en el puntaje promedio alcanzado (63 puntos) por las empresas en estudio, sin embargo, es importante destacar que en este rubro las medianas empresas alcanzan un puntaje «alto» de 71 puntos, algo esperado por la naturaleza de las mismas, y lo que se convierte en un área de oportunidad para las pequeñas (67 puntos) y las micro (62 puntos), las cuales como se ha comentado operan normalmente bajo estructuras organizacionales poco consolidadas que limitan el conocimiento y la asignación de responsabilidades.

Por último, como todo modelo que promueve la calidad total, se busca que los resultados se monitoreen y a su vez se utilicen como parámetros para establecer acciones de mejora continua en las organizaciones, de acuerdo con esto la medición de los resultados para su aprendizaje y desarrollo de mejoras en la organización es importante. Con respecto a las empresas en estudio, se tiene que el promedio alcanzado (55 puntos) destaca este rubro como punto clave a concretar en ellas para la mejora de su sistema de gestión, pues incluso los tres tamaños de empresa en estudio cuentan con puntajes relativamente bajos, los cuales están apenas por arriba de la media del puntaje máximo esperado, las empresas medianas alcanzaron 67 puntos, las pequeñas 51 puntos y las micro 55 puntos, siendo de los puntajes más bajos obtenidos en los 5 rubros evaluados en esta investigación, y que, por lo tanto, muestran una debilidad en el seguimiento del sistema de gestión de las empresas, pues estas no contaron con suficiente información para demostrar que lo que realizan se basa en la mejora de sus indicadores o que estos sean la base para desarrollar acciones que les ayuden a potenciar su participación en el mercado o en su caso su propio crecimiento.

Conclusiones

La presente investigación se centró en estudiar el comportamiento de líderes de la alta dirección de las mipymes del estado de Aguascalientes, México, con referencia en la consolidación que tienen las acciones con las que gestionan e impulsan la mejora del sistema de gestión organizacional y monitorean su rendimiento, según el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, teniendo una población objeto de estudio a las 60 467 micro, pequeñas y medianas empresas comerciales, industriales o de servicios, que tienen operaciones en el territorio que integran los municipios del estado de Aguascalientes, según la consulta realizada el 5 de mayo de 2020 en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

Para la evaluación objetivo de esta investigación se tomó como referencia el puntaje alcanzado por las empresas en estudio con base en el modelo de evaluación REDER, para determinar el grado de consolidación del segundo subcriterio (1b) del liderazgo el cual establece que «los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento» (EFQM, 2012), según lo establecido en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, el cual se basa en un enfoque de calidad total y es considerado un modelo que evalúa de manera minuciosa a las organizaciones, con respecto al resto de los modelos basados en calidad total, incluyendo el de México.

Con el diseño estadístico de la muestra, se puede inferir que las empresas en estudio apenas logran un puntaje de 60 puntos de los 100 esperados en la evaluación, por lo que se puede considerar que dichas empresas cuentan con líderes en la alta dirección que parcialmente desarrollan acciones que les permiten gestionar e impulsar la mejora del sistema de gestión organizacional y además de que el monitoreo de los resultados parcialmente lo emplean como la base de la mejora continua para optimizar su rendimiento, lo que se convierte en un área de oportunidad para las organizaciones, pues al considerar que los líderes son la base de los sistemas de gestión de calidad, estos pueden potenciar la operación de la organización y, por lo tanto, volverla más competitiva dentro del mercado en el cual se desenvuelven.

En ese contexto, y dada la importancia de consolidar un sistema de gestión organizacional adecuado, y que su vez provea información oportuna de su rendimiento para la toma de decisiones efectivas por parte de la alta dirección,

es importante que se consolide en ellas un liderazgo estratégico, de tal manera que se logre sustentar y evidenciar que los líderes de las micro, pequeñas y medianas empresas sean capaces de:

- Definir el mecanismo de seguimiento y utilizar los resultados del desempeño de la organización, que les permitan desarrollar acciones estratégicas, priorizándolas a corto y largo plazo, con el fin de mejorar el rendimiento sostenible de la organización, en beneficio de sus grupos de interés.
- Consolidar una cultura de mejora continua dentro de la organización y expandirla también hacia sus aliados estratégicos.
- Tomar decisiones basadas en datos oportunos, además de contar con una adecuada gestión del conocimiento, de tal manera que se cuente con información de la organización en el momento adecuado y prever resultados futuros de su desempeño.
- Consolidar su relación con los grupos de interés llevando a cabo una eficaz gestión de riesgos, para potenciar sus fortalezas y mitigar el impacto de sus debilidades dentro del mercado en el cual se desarrollan.

Los aspectos listados darán certeza en la operación de las empresas en estudio, además de contribuir a contar con líderes en la alta dirección con una visión estratégica que les permita potenciar el desarrollo sostenible de la organización dentro del mercado competitivo y cada vez más dinámico derivado de la globalización, además la gestión de riesgos debe estar equilibrada en un entorno cada vez más cambiante tanto económico y social, consolidándolas como empresas que operan bajo un enfoque de calidad total, y que cada vez más demandan de visiones que las lleven a una operación de excelencia.

Referencias

- Agüera Ibáñez, R. E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Aldea Molina, A. L. (2021). Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua. *Industrial Data*, 24(1),7-14. ISSN: 1560-9146.

- Bou, J., Escrig, A., Roca, V. y Beltrán, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.
- DOF (30 de junio de 2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Diario Oficial de la Federación México*. Recuperado de <http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009>.
- EFQM (2012). *Modelo EFQM de Excelencia 2013*. Bruselas: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad-EFQM.
- García, E. (2020). Componentes de los indicadores de gestión de la industria petrolera venezolana. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques*, 4(16), 228-238.
- Gaytán Cortés, J. (2019). Los indicadores de gestión. *Mercados y Negocios*, (40), 129-141. ISSN: 1665-7039. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571860888008>>.
- Gómez, J., Martínez, M. y Martínez, Á. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.
- Hernández Sampieri y Mendoza, 2008, en Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. 5.ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- INEGI (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Lessard, Donald, y Lucea, Rafael (2009), Embracing risk as a core competence: The case of CEMEX. *Journal of International Management*, 15(3), 296-305.
- Nabitz, U., Klazinga, N. y Walburg, J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 12(3), 191-202.
- Pazmiño, G., Beltrán, G. y Gallardo, W. (2016). *Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua, Ecuador*. *Revista PUCE*(103), 355-369. <<https://doi.org/10.26807/revpuce.voi103.45>>.

- Sánchez, E. & Rodríguez, E. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión, *42*(1), 25-39.
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L. & Martínez, F. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. *INVESTIGIUM IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, *4*(1), 216-233.
- Universia (7 de noviembre de 2008). *Alta dirección. Decisión, ejecución y liderazgo*. Recuperado de <<https://noticias.universia.net.mx/ciencia-ntt/noticia/2008/11/07/18842/alta-direccion-decision-ejecucion-liderazgo.html>>.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico: Diseño y aplicaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.