

# FILOSOFÍA EMPRESARIAL RESULTADO DEL LIDERAZGO BASADO EN CALIDAD TOTAL EN LAS MIPYMES DE AGUASCALIENTES MÉXICO

Business philosophy as a result of leadership based on total quality in mipymes in Aguascalientes Mexico

**Irvin Edgardo Loza-Covarrubias** 

Ingeniero Industrial Estadístico y Maestro en Administración.  
Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.  
Correo electrónico: [loza\\_covarrubias1@hotmail.com](mailto:loza_covarrubias1@hotmail.com)

**Octavio Hernández-Castorena** 

Ingeniero Mecánico, Maestro en Administración, Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.  
Correo electrónico: [jasonnsan@yahoo.com.mx](mailto:jasonnsan@yahoo.com.mx)

Recibido/Received: 12/02/2021 • Aprobado/Approved: 29/05/2021 • Publicado/Published: 20/06/2021

## Resumen

Esta investigación surgió a partir de la inquietud de caracterizar las MIPYMES de Aguascalientes México, de acuerdo con el nivel de consolidación que presentan, según el subcriterio establecido como: "Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia", a partir del criterio de liderazgo del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (basado en calidad total). El interés aquí expuesto se basa en la importancia que tiene para las organizaciones el desarrollo de la misión, la visión y los valores, aspectos que son fundamento para el planteamiento de estrategias, y para la cultura organizacional, a partir de la cual se busca lograr un buen nivel competitivo. La investigación se definió como aplicada y de carácter transversal, misma que se basa en un estudio exploratorio, el cual permite realizar un análisis descriptivo sobre el estado actual de las empresas en estudio, siendo el periodo de referencia el año 2020. Los resultados permiten observar que en las MIPYMES del Estado de Aguascalientes, México, se tiene parcialmente consolidado que son los líderes de la alta dirección, los que establecen la misión, la visión, los valores y los principios éticos, y que estos actúan como modelo de referencia para su colaboradores, pues los resultados obtenidos presentan puntajes apenas por encima del promedio esperado. Además muestran variabilidad entre los atributos evaluados, lo que puede reflejarse en debilidades en una filosofía organizacional que dé un rumbo correcto en función del crecimiento y de la competitividad de las organizaciones, en el mercado. Finalmente, la investigación permitió concluir que se presenta como área de oportunidad, la consolidación de los elementos del subcriterio evaluado, independientemente del tamaño de la empresa o del sector de actividad económica.

**Palabras clave:** Misión, visión, valores, liderazgo, calidad total

## Abstract

This research arose from the concern to characterize the MSMEs of Aguascalientes Mexico, according to the level of consolidation they present, according to the subcriterion established as: "Leaders develop the Mission, Vision, values and ethical principles and act as a reference model", based on the leadership criteria of the European Model of Business Excellence (based on total quality). The interest presented here is based on the importance for organizations of developing the mission, vision and values, aspects that are the basis for the planning of strategies and for the organizational culture, from which a good competitive level is sought. The research was defined as applied

## Cómo citar

Loza-Covarrubias, I. y Hernández-Castorena, O. (2021). Filosofía empresarial resultado del liderazgo basado en calidad total en las Mipymes de Aguascalientes México. *Revista FACCEA*, Universidad de la Amazonia, Vol. 11(1), 21-40.  
DOI: <https://doi.org/10.47847/faccea.v11n1a2>



Este artículo puede compartirse bajo la Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

and cross-sectional, based on an exploratory study, which allows for a descriptive analysis of the current state of the companies under study, with the reference period being the year 2020. The results show that in the MSMEs of the State of Aguascalientes, Mexico, it is partially consolidated that the top management leaders are the ones who establish the mission, vision, values and ethical principles, and that they act as a reference model for their collaborators, since the results obtained show scores just above the expected average. They also show variability among the attributes evaluated, which may be reflected in weaknesses in an organizational philosophy that gives a correct direction in terms of growth and competitiveness of the organizations in the market. Finally, the research allowed concluding that the consolidation of the elements of the sub-criterion evaluated is an area of opportunity, regardless of the size of the company or the sector of economic activity.

**Key words:** Mission, Vision, Values, Leadership, Total Quality.

## Introducción

La presente investigación surgió a partir de la inquietud de caracterizar a las micro, pequeñas y medianas empresas en el Estado de Aguascalientes, México, a partir del nivel de consolidación que presentan, con respecto a los elementos considerados en el subcriterio 1a del criterio de liderazgo del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, mismo que se basa en calidad total. Dicho subcriterio se sustenta en los pilares de fundamentales de la excelencia (EFQM, 2003) y hace referencia a que “Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia” (EFQM, 2012). El interés por conceptualizarlas con base en el nivel que alcanzan en este criterio, está basado en conceptos de calidad total que potencializan el nivel competitivo de la organización, además del hecho de que el modelo de referencia plantea al liderazgo como la base para la mejora de la calidad y de la excelencia empresarial, y a su vez, sustenta como primer subcriterio general el ya mencionado. Lo anterior, aunado a lo que destacan García, Romerosa y Lloréns (2007), en referencia a la visión compartida con la cual deben operar las organizaciones, lo que resalta la importancia que tiene para las mismas, el desarrollo eficaz y eficiente de la misión, la visión y los valores organizacionales, los cuales establecen la pauta para el planteamiento de estrategias y para la conceptualización de la cultura organizacional, siendo estas las bases para el crecimiento sostenido de la organización y para la consecución de un buen nivel competitivo en el mercado donde generan su actividad (Palma, Caycedo, Guzmán, Varón & Ruiz, 2019).

Con base en lo anterior, se asumió que en las micro, pequeñas y medianas empresas que radican en el estado de Aguascalientes, al ser estas “un sistema social originado y limitado por un sentido, que se caracteriza por un proceso decisorio que, en parte, pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno” (Ahumada, 2004, p.60), no se da suficiente importancia al desarrollo de la misión, la visión y los valores organizacionales, por parte de los que lideran a dichas organizaciones. Por ende, esta falencia puede convertirse en un área de oportunidad importante para promover su mejora,

evitando que la misma se convierta en un factor de riesgo que potencie la extinción de la organización; esto último afirmándolo a partir de lo que comenta Velázquez (2008), en referencia a que la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), destaca que la principal causa de extinción de las MIPYMES se relaciona con errores administrativos y que estos están vinculados estrechamente con la preparación de sus dirigentes.

En tal sentido, se plantea como pregunta base de la presente investigación la siguiente: ¿En las MIPYMES del Estado de Aguascalientes se tiene fuertemente consolidado que los líderes desarrollan la misión, la visión, los valores y los principios éticos y que actúan como modelo de referencia para sus colaboradores, como lo establece el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial?. Dicha pregunta permitió determinar como objetivo de investigación, la evaluación del grado de consolidación en las MIPYMES del Estado de Aguascalientes, de acuerdo con el subcriterio 1a del modelo mencionado anteriormente.

La muestra diseñada corresponde a un total de 156 unidades económicas, con actividad en el Estado de Aguascalientes; dicha muestra responde a la metodología planteada a partir del muestreo estratificado, de tal manera que cuenta con el soporte suficiente para generalizar los resultados de la muestra sobre la población objetivo, lo que su vez permite que se eviten sesgos de la información, en relación con el tamaño de la empresa o con el giro de actividad económica, al ser estos dos criterios la base de la estratificación.

Los resultados de esta investigación pretenden exponer información relevante como base para que se definan las estrategias conducentes a la mejora continua de las organizaciones; ello en términos de un liderazgo basado en la calidad total en las micro, pequeñas y medianas empresas del Estado de Aguascalientes. En función de lo anterior se enfatiza especialmente en los elementos que requieren atención para el desarrollo y para la puesta en práctica de la misión, la visión y los valores organizacionales, aspectos que a su vez sientan las bases para concientizar a los líderes de dichas organizaciones, para que estos se reconozcan como ejemplo dentro de las mismas.

### **Marco teórico**

Las recientes investigaciones sobre la temática del liderazgo hablan del impacto que tienen los diferentes tipos de liderazgo que se han ido conceptualizando con el tiempo; incluso, algunos de dichos estudios mencionan que el liderazgo autocrático es común en las pymes. Al respecto, por ejemplo Pazmiño, Beltrán y Gallardo, mencionan que las PYMES que se estudiaron en Ecuador “son administradas en su mayoría con un estilo de Liderazgo Autocrático que limita la participación de todos los colaboradores en el proceso de toma de decisiones” (2016, p. 368). Sin embargo, los modelos de excelencia empresarial, basados en los enfoques de calidad total, plantean las características del liderazgo con un enfoque incluyente, el cual debería ser implementado en la actualidad por las empresas, con la finalidad de alcanzar lo que dichos modelos definen como excelencia; ello, en la medida en la que se considera 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” (EFQM, 2012, p. 3).

Según el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM), las organizaciones que se consideran excelentes y que deberían tomarse como referente por otras organizaciones, tienen líderes “que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos” (EFQM, 2012, p. 6). Dentro de dicha especificación se determina que los líderes deben ser referentes en su actuar y en las acciones que generan sobre el resto de los colaboradores de la organización; a su vez, aquellos deben fomentar un ambiente de pertenencia, el cual les permita delegar en los colaboradores responsabilidades, con el objetivo de que estos últimos, asuman sus resultados; además, dichos líderes deben fomentar una cultura de mejora continua y de responsabilidad social. Así bien, de acuerdo con el modelo EFQM, el liderazgo, tal como lo mencionan Castro, González, Guenaga y Mijangos: “se muestra como una de las variables importantes (...), - dentro del modelo - el liderazgo ejerce su decisivo impacto” (2009, p. 24), en los resultados que obtiene la organización.

De igual manera, el modelo EFQM plantea que los líderes “promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización” (EFQM, 2012, p. 6). A su vez, estos son capaces de definir claramente el rumbo estratégico que debería tomar la organización, lo que conlleva a un desarrollo efectivo de la filosofía bajo la cual debería operar la organización, en términos de su misión, su visión, sus valores y sus objetivos. Sin embargo, el modelo también expone que la excelencia en las organizaciones se deriva de la eficiente gestión estratégica (base de la misión y visión), que deberían generar los líderes, en referencia directa con los resultados derivados de las políticas, las estrategias, los colaboradores, los recursos, los procesos y la satisfacción de sus trabajadores y del resto de los grupos de interés, tal como lo destacan Uygur y Sümerli (2013) en su artículo “EFQM Excellence Model”.

### **Liderazgo y calidad total**

Por su parte, el concepto de calidad se ha mantenido en constante actualización, pues de comenzar siendo una simple revisión de los errores de los productos, llegó a ser entendida como una filosofía empresarial, que impacta en todos y cada uno de los procesos productivos de la organización, así como en todos los recursos involucrados en ella, como lo son los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos económicos. Igualmente, tal como sucede con el caso anterior, de igual manera debería ser actualizada constantemente la forma en la que la gestión empresarial se lleva hacia el exterior de la organización, así como su posicionamiento en el mercado, y la percepción que tiene la sociedad sobre la empresa. En términos generales, el concepto de calidad se podría resumir, de acuerdo con lo que menciona Humberto Cantú, en referencia a que “es un término difícil de definir, ya que se mantiene en constante evolución; definirla implica incluirla en el contexto de la

época en que se desarrolló” (2011,p. 3).

Derivado de esto, se entiende que los líderes juegan un papel importante dentro de la organización, especialmente si la habilidad del liderazgo se desarrolla desde las posiciones de mando en la alta dirección, “para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas” (Bracho, O., y García, J. 2013, p. 166). Ello en tanto, -como lo cita Tarí Guilló (s.f.) cuando hace referencia a lo mencionado por Claver, Gascó y Llopis - “un individuo puede ser un buen directivo en la medida que planifique, organice y controle adecuadamente” (1996, p. 138) los aspectos relacionados con la operación general de la organización. Ante esto, es importante resaltar que es en los líderes de la alta dirección, en los que recae la tarea de dirigir la organización hacia un futuro sostenible, planeando estrategias y gestionando a sus colaboradores eficazmente, al mismo tiempo que se establecen como ejemplo para ellos. Lo anterior se refuerza con base en el primer criterio que establecen los Modelos de Excelencia Empresarial más conocidos, mismos que estipulan la calidad total en las organizaciones.

Por su parte, según el comité del premio Deming (s.f.), el Modelo Deming establece que la alta gerencia muestra su liderazgo al formular objetivos y estrategias comerciales proactivas, orientadas al cliente, a través de la implementación de la administración de la calidad total. Esto, haciendo referencia a que los líderes cuentan con la información suficiente sobre los objetivos comerciales, las estrategias y los cambios en el entorno y, por lo tanto, comprenden la importancia de mejorar las capacidades organizacionales, del desarrollo de recursos humanos y de promover la responsabilidad social corporativa (Daza, Vilorio & Miranda, 2018). Por otra parte, en el Modelo Malcolm Baldrige se establece, según la traducción libre que hace Praxis (s.f.), que en las empresas, la alta gerencia “debe fijar la dirección, establecer la orientación hacia el cliente, determinar valores claros y visibles y establecer altas expectativas de desempeño. La dirección, los valores y las expectativas de desempeño deben equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés” (p. 3). De igual manera, según la EFQM el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial establece que las organizaciones excelentes “tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento” (2012, p. 10). Así mismo la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), en su Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, establece que las empresas cuentan con líderes que “desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores de la organización, mediante adecuados comportamientos y acciones éticas” (FUNDIBEQ, p. 8).

Si bien en términos generales los modelos muestran similitudes entre ellos, se ha decidido tomar como referencia el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial pues, teniendo en cuenta la opinión de diferentes autores como Udo Nabit, Niek Klazinga, Jan Walburg (2000), Joaquín Gómez., Micaela Martínez, Ángel Martínez (2011), dichos autores coinciden con lo mencionado por Katherine Torres, Tatiana Ruiz, Lesfity Solís y Fanny Martínez (2013), en relación a que, con respecto a los

demás, el modelo EFQM 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” (p. 229) en las organizaciones; además, al respecto J. Carlos Bou, Ana Escrig, Vicente Roca e Inmaculada Beltrán (2009) destacan que el modelo es usado como guía en la implementación de sistemas de gestión de la calidad total, en un variado número de organizaciones.

Por su parte, los modelos de excelencia empresarial resaltan la importancia de que los líderes de la alta dirección, sean capaces de desarrollar la misión, la visión, los valores y los principios éticos, bajo los cuales deberá operar la organización, mejor conocidos estos en conjunto como la filosofía organizacional; además, a partir de dichos modelos se define que los líderes tienen la responsabilidad de actuar con base en lo establecido, para fungir como ejemplo entre sus colaboradores. Con base en lo anterior, el Modelo Europeo que se toma como referencia, menciona al respecto en su subcriterio 1a que “los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia” (EFQM, 2012, p. 10), y dentro de este apartado considera lo siguiente:

los líderes de las organizaciones excelentes: (1) Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura. (2) Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización. (3) Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores, y (4) Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes (EFQM, 2012, p. 10).

De acuerdo con lo anterior, se entiende que es necesario plantear la filosofía bajo la cual operará la organización y con base en ella, se ha de desarrollar la cultura organizacional, pero a su vez, también se entiende que es necesario demandar de los líderes, que estos actúen en apego a dicha filosofía y por ende, que sean un ejemplo entre sus colaboradores, para que estos últimos vean en ellos una figura de motivación y de apego a la organización; ello, en relación con lo mencionado por P.S. Aithal (2015), quien hace referencia a que el liderazgo es efectivo mediante el establecimiento de valores compartidos, de lo cual se infiere que un proceso participativo de toma de decisiones es clave, no solo para establecer la visión, la misión y las metas de la organización, sino también para construir la cultura organizacional (Romero, 2018). De acuerdo con lo anterior resulta fundamental resaltar entre los líderes la importancia de “inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino” (Enderica, D'Armas, Bermeo, et al, 2018, p. 4). Por su parte, Aithal también hace referencia a que la visión organizacional contiene las características que definirán la organización en su estado futuro y, con base en ella, es importante definir la forma en la que la organización deberá llegar a ese estado.



### ***¿Por qué son importantes la misión, la visión y los valores para las organizaciones?***

La base de la planeación estratégica de las organizaciones está referida a la misión y a la visión de la organización; a partir de estas se definen una serie de valores que contribuyen a cumplir con estos dos postulados organizacionales, pues, según lo mencionan Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland “las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa” (2012, p. 22). Lo anterior resalta la importancia de establecer de manera correcta una visión empresarial, pues a través de ella, los líderes de la alta dirección estarían estableciendo el rumbo de la organización (Arrieta, Lora & Sánchez, 2018), y las razones sobre las cuales están marcando dicho rumbo. Ante esto, Thompson et al definen que “una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común” (2012, p. 22); por lo tanto, con base en ella se define el actuar de los colaboradores en las organizaciones.

Si bien la visión prospecta el rumbo de la organización, la misión describe el propósito de la existencia de la organización. Robbins y Coulter (2005) y Koonts, Weihrich y Cannice (2012) coinciden en gran medida con Thompson et al (2012), en referencia a que “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía, en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad” (p. 27); además resalta que una visión bien planteada por parte de la alta dirección, contribuirá a mejorar la competitividad de la organización, pues la “dirección de las empresas, independientemente del tamaño o sector, requiere de competencias directivas, conocimientos técnicos y experiencia para garantizar el éxito de su misión” (Delfín y Acosta, 2016, p. 196). Como menciona Robledo y Ríos (2013), se puede identificar que existe una clara diferencia entre lo que es una visión y la misión de las organizaciones, y que a su vez la visión es la base para desarrollar la misión, pues con base en la primera se pueden definir las estrategias necesarias para direccionar el rumbo de la organización, así como visualizar el futuro que se desea alcanzar para hacerlo realidad.

Ahora bien, a partir de ambas conceptualizaciones, se puede definir la importancia de contar con una misión y una visión adecuadas en la organización, que a su vez especifiquen el porqué de la existencia de la empresa, y el rumbo que se persigue para su crecimiento y para su desarrollo, dentro del mercado. De ambos planteamientos se derivan los valores organizacionales dentro de la empresa, mismos que según Thompson et al (2012) “son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (p. 27). Además, para que se dé el correcto cumplimiento de la misión y de la visión por parte de los colaboradores en las organizaciones, los líderes deben fungir como ejemplo y como motivación para que la misión y la visión sean adoptadas por todos como parte de la cultura organizacional pues, como mencionan Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra, las organizaciones deben evitar la insatisfacción de los empleados, en tanto la “verdadera naturaleza de la visión y misión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente, y por lo

contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos” (2009, p. 35).

Por su parte, Albert Costa coincide con lo mencionado por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2008), sobre los estilos de liderazgo y propone el término de liderazgo basado en valores, en referencia a la dirección de empresas en el siglo XXI. Basado en este término, propone además que la “Dirección por Valores es un nueva manera de entender la dirección de empresas, basada en un buen equilibrio entre tres clases de valores, para alcanzar su visión y cumplir su misión” (2014, p. 11), destacando ante este tipo de liderazgo los valores relacionados con los aspectos económico-pragmáticos (de control o “práxicos”), con los aspectos emocionales (de desarrollo) y con los aspectos éticos. Con base en ese contexto, además Valbuena, Morillo y Salas, mencionan que las organizaciones, cuya actividad se lleva a cabo dentro de un determinado grupo social, “definen los valores a regir en el grupo de empleados, los cuales los identifican para reforzar el comportamiento mediante propuestas sociales que les permitan sobrevivir y desarrollarse para trascender en el tiempo mediante distintas generaciones” (2006,p. 62), procurando que la cultura organizacional se mantenga en el tiempo, independientemente de los cambios generacionales que se den entre los colaboradores.

Así las cosas, se entiende que una buena cultura organizacional, que promueva la visión y la misión de la organización y que opere a través de los valores organizaciones sólidamente fundamentados, logrará constituir en la organización:

un modo de vida del grupo y los miembros que la integran, al basarse esencialmente en una remuneración, que compromete y condiciona los valores sociales y personales, así como las percepciones que los individuos hacen del ambiente que les rodea en la empresa la cual solamente asume valores referidos a la información, el conocimiento, y la capacidad como valores estratégicos para competir en un mundo globalizado (Valbuena, Morillo y Salas, 2006, p. 61)

Por lo tanto, en la actualidad al interior de las organizaciones, los líderes que se encuentran en cargos de la alta dirección, tienen el reto de generar culturas sustentables, basadas en una misión y en una visión que “impacte en todos sus integrantes, estableciendo normas, hábitos y valores para que se practiquen dentro y fuera de la organización, haciendo de ellos una nueva forma de comportamiento y de educación” (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017, p. 356). Lo anterior, en beneficio de la competitividad de la empresa, a partir de la idea de que la “congruencia en los planteamientos estratégicos puede ser afectado por los cambios del entorno de negocios donde se desenvuelve” (López y Ortega, 2016, p. 275) y de su imagen ante sus grupos de interés, tanto internos (inversionistas y colaboradores), como externos (clientes, proveedores y sociedad en general). Además, de lo expuesto, Roslan Abdul, Mohd Hussin, Anas Tajudin (2013) y Azlin Shafinaz, Amran Raslib, Afiza Azura y Zahariah Mohd (2016), coinciden afirmar que los líderes



deben ser carismáticos y atentos a las necesidades de su equipo de trabajo, y así mismo deben apostar por la estimulación intelectual de sus colaboradores.

## Metodología

El presente trabajo de investigación buscó caracterizar a las micro, pequeñas y medianas empresas que tienen actividad económica en el Estado de Aguascalientes, con el objetivo de analizar aquellos aspectos que permitan clarificar si los líderes de las organizaciones estudiadas “desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia” (EFQM, 2012, p. 10); lo anterior con base en los elementos que considera para este subcriterio el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, y a partir de identificar si en las organizaciones, dicho postulado está sólidamente fundamentado, integrado, estructurado e implantado, específicamente en las áreas clave de las organizaciones; a su vez, se busca verificar si las mismas cuentan con evidencia suficiente para demostrar que evalúan y mejoran el actuar de los líderes de la alta dirección, al interior de cada una de las organizaciones.

Con base en lo anterior, este trabajo se define como una investigación aplicada y de carácter transversal, en tanto la misma se fundamenta en un estudio exploratorio, cuyo objetivo es conocer el desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones, con base en lo descrito anteriormente, lo cual permite a su vez realizar un estudio descriptivo, que muestre el estado actual de las empresas que han sido analizadas en el presente trabajo (De Ávila & Díaz, 2017). Así mismo, esta investigación se llevó a cabo a partir de una metodología de tipo mixto, en tanto estos métodos representan un conjunto de procesos “sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, y su discusión conjunta, para realizar inferencias (...) de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández y Mendoza, 2008, p. 546).

Como instrumento base de la investigación se empleó, siguiendo a Gómez, Sánchez y Torres (2016) la encuesta estructurada; esta fue aplicada a los dueños, a los directores y/o a los gerentes de las organizaciones en estudio, durante el año 2020. El diseño del cuestionario y las preguntas que lo integraron se basaron en los atributos que define el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, según el esquema lógico REDER, el cual se considera como “una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización” (EFQM, 2012, p. 24). Lo anterior, según la lógica REDER, entendiéndose, que toda organización necesita:

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

análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. (EFQM, 2012, p. 24)

Los elementos mencionados arriba se pueden visualizar de manera más clara en el esquema que se presenta a continuación en la Tabla 1; ello, con el fin de mostrar un análisis más riguroso, respecto de los elementos antes mencionados y de acuerdo con los siguientes atributos:

**Tabla 1.**  
*Desagregación de elementos REDER en atributos evaluables.*

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

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

Los atributos arriba mencionados fueron considerados como eje principal para el diseño de las preguntas, utilizando para cada uno de ellos la escala que define el modelo REDER, al ser este considerado como “una herramienta que permite conducir sistemáticamente las mejoras de todas las áreas de una organización” (Chacón y Rugel, 2018, p. 14); a su vez, dicha herramienta permite hacer un análisis cualitativo para realizar estudios de frecuencias, así como para obtener estimaciones sobre el promedio del puntaje que alcanzan las organizaciones para el subcriterio en estudio, como se estipula a continuación: (1) No se puede demostrar (0 pts), (2) Limitada capacidad para demostrar (25 pts), (3) Se puede demostrar parcialmente (50 pts), (4) Se puede demostrar plenamente (75 pts), y (5) Puede considerarse como ejemplo para otras organizaciones (100 pts).

A su vez, dada la necesidad de caracterizar el nivel de consolidación que presenta la filosofía (misión, visión y valores) de las organizaciones que son objeto de estudio, con relación al liderazgo basado en calidad total que aplican los miembros de la alta dirección, se empleó una investigación descriptiva, tomando como población objetivo a las unidades económicas del tipo establecimiento,

mismas que en México, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) , se definen como unidades económicas, la cuales se pueden definir de la siguiente manera:

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 (INEGI, 2018, p. XI).

Por otra parte, se acotó como población objetivo a las 60 467 unidades económicas del Estado de Aguascalientes, las cuales están catalogadas con base en su personal ocupado como micro, pequeñas y medianas empresas, según el acuerdo por el que se establece la estratificación de ese tipo de entidades; dicho acuerdo fue publicado por la Secretaría de Economía Federal en el Diario Oficial de la Federación de México, el día 30 de junio de 2009, en función a si aquellas pertenecen a cualquier sector de actividad económica que establece el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018), excluyendo únicamente a las unidades económicas cuya actividad se clasifica en el sector 93, el cual está relacionado con “actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales” (INEGI, 2018).

Con el fin de obtener información suficiente y representativa respecto de las micro, pequeñas y medianas empresas, de manera general y de acuerdo con el tamaño de las mismas, así como de acuerdo con los grandes sectores de actividad económica, comercio, industria y servicios, y a su vez para disminuir el sesgo hacia un solo sector de actividad o tamaño de empresa, el diseño de la muestra se basó en el muestreo estratificado, el cual “se caracteriza por usar información auxiliar que permite agrupar a los elementos que componen la muestra en estratos diferenciados. (...) Los elementos que componen un estrato son parecidos dentro del estrato y los estratos son agrupaciones distintas entre sí” (Vivanco, 2005, p. 81). Con respecto a los alcances también se consideró para este método lo propuesto por Cochran (1985) y Casal y Mateu (2003), lo cual permitió e obtener una muestra con representación de los tres tamaños de empresa y de los tres sectores de actividad económica.

Con base en lo anterior, y considerando la fórmula para estimar una media en el muestreo estratificado, a partir del objetivo propuesto de estimar el puntaje promedio que alcanzan las empresas en estudio, de acuerdo con el subcriterio analizado según el esquema lógico REDER, se tomaron como parámetros para el diseño de la muestra, además del tamaño de la población objetivo mencionada, un nivel de confianza del 95% y un error máximo admisible de 4 puntos. Cabe resaltar que la desviación estándar empleada para el cálculo por estrato se estimó con base en un estudio piloto, el cual fue previamente implementado en 33 unidades económicas, de acuerdo con las características mencionadas. Derivado de lo anterior, la muestra resultante fue de 156 empresas,

las cuales fueron seleccionadas de manera aleatoria dentro del territorio comprendido por el estado de Aguascalientes y sus municipios, además cumpliendo con las especificaciones de estratificación establecidas. Por su parte, esta muestra permitió realizar un análisis descriptivo de las organizaciones en estudio, a la vez que permitió obtener inferencias sobre la población objetivo, en relación con el puntaje alcanzado, así como al nivel de consolidación que presentan las empresas, en función de estimar si los líderes de la organización “desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia” (EFQM, 2012, p. 10).

## Resultados

Tomándose como referencia el subcriterio de análisis para determinar si los líderes de la organización “desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia” (EFQM, 2012, p. 10), a continuación se muestran los resultados, con base en la información recuperada a partir de las empresas encuestadas, las cuales se distribuyen como se muestra en la siguiente tabla 2.

**Tabla 2.**  
*Características generales de las empresas encuestadas.*

Sector de actividad económica	Tamaño de empresa			Total general
	Micro	Pequeña	Mediana	
<i>Total general</i>	119	25	12	156
Comercio	55	9	3	67
Industria	16	7	5	28
Servicios	48	9	4	61

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

Como se puede observar en la tabla anterior, la muestra cuenta con representatividad en relación con los tres grandes sectores de actividad económica y a su vez, con los tres tamaños de muestra en estudio. Con base en lo anterior y a partir de los resultados obtenidos se pudieron realizar inferencias sobre el total de las micro, las pequeñas y las medianas empresas del estado de Aguascalientes. Así mismo, con respecto a los atributos que determina el esquema lógico REDER y que fueron evaluados para esta investigación se ha de considerar lo siguiente, tabla 3.

**Tabla 3.**  
*Puntaje promedio alcanzado por atributo analizado.*

Tamaño de Empresa	Sólidamente fundamentado	Integrado/Implantado	Estructurado	Medición, aprendizaje y creatividad
<i>Promedio general*</i>	60	61	57	63
Micro	59	60	55	62
Pequeña	57	64	59	69
Mediana	73	60	63	58

\*Calculado a partir del total de empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

Como se puede observar, en cada atributo las empresas apenas sobrepasan el puntaje medio de 50/100 puntos. En general, las empresas muestran un puntaje mayor en el aspecto relacionado con que en la organización se tiene sólidamente fundamentado, integrado y estructurado el subcriterio relacionado con que los líderes de las MIPYMES en el Estado de Aguascalientes, “desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia” (EFQM, 2012, p. 10) dentro de sus organizaciones. Sin embargo, apenas cuentan con mecanismos a través de los cuales sea posible medir este elemento; por consiguiente, es necesario aplicar mejoras entre los que asumen los puestos de liderazgo en la organización.

Por otra parte, de acuerdo con el tamaño de la empresa se puede observar, cómo es de esperarse, que las medianas empresas obtienen puntajes promedio mayores, en comparación con las micro y pequeñas, en relación con la mayoría de los atributos. Sin embargo, es importante resaltar que aun así, dichos puntajes apenas sobrepasan los 50/100 de los puntos promedio que pueden alcanzarse en la valoración del rubro. Es importante destacar también que, dadas sus características, si bien se esperaría que las microempresas obtuvieran bajos puntajes, al contrario estas obtienen puntajes promedio similares a los de las pequeñas y medianas empresas, en relación con los diferentes atributos. Ello, aun considerando que la mayoría de estas pudieran hacer referencia a negocios personales en los cuales, en muchas ocasiones, se tiene poco o un nulo establecimiento de la misión y de la visión organizacional. También es importante destacar que, si bien las organizaciones medianas, dada su naturaleza de ser empresas más grandes, cuentan con el mejor promedio en términos que el subcriterio en evaluación esté sólidamente fundamentado, en estas, lo que resalta es que en los atributos relacionados con lo integrado, lo implantado lo estructurado y lo medible para mejora, se obtienen puntajes relativamente bajos.

Con base en los resultados generales y de acuerdo con el procedimiento a través del cual se deben obtener las estimaciones de la media en un muestreo estratificado, se tiene que las micro, las medianas y las pequeñas empresas del Estado de Aguascalientes alcanzan, de manera general, un promedio de 59/100 puntos, estimando con una confianza del 95%, que el valor promedio de la población objetivo de estudio, puede oscilar entre los 55/100 y los 63/100 puntos, siendo ambos cercanos al promedio del puntaje que pueden alcanzar, según el modelo de referencia y siendo relativamente lejanos a los 100 puntos que pueden obtener las organizaciones que de manera excelente, tienen consolidado el subcriterio en evaluación, relacionado a que los líderes, en las organizaciones excelentes, “desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia” (EFQM, 2012, p. 10).

## Discusión

Como se pudo observar en los resultados anteriores y de acuerdo con los datos obtenidos, se puede inferir que en el estado de Aguascalientes, las micro, las pequeñas y las medianas empresas presentan un puntaje promedio de 59/100 puntos, al respecto del ítem que mide si los líderes que las

dirigen, han estructurado de manera efectiva y eficiente la misión, la visión y los valores organizacionales y si además actúan como modelo de referencia para sus colaboradores. Con base en dichos resultados, la estimación se acompaña de un intervalo de confianza del 95%, respecto del valor real poblacional que puede oscilar entre los 55 y los 63 puntos. Dicho puntaje se considera apenas por encima del promedio del puntaje máximo que pueden lograr las organizaciones excelentes, según el modelo de referencia, lo que permite intuir que las organizaciones estudiadas presentan debilidades, den relación con quienes las dirigen, por lo cual, los líderes deben asumir un verdadero papel como tales, en procura de lo siguiente: (1) Tener una visión de futuro clara y una misión bien establecida, de tal manera que los líderes puedan definir y comunicar entre sus colaboradores un rumbo claro, con respecto a su objetivo fundamental, lo que permitiría que se lograra unificar los esfuerzos por parte de los colaboradores, se consiguiera obtener su fidelidad y su compromiso. (2) Que los líderes actúen como ejemplo entre sus colaboradores, para que los valores organizacionales se vean como acciones que deben asumir todos en la organización, y para evitar que solo se queden en postulados sin importancia, de tal manera que en la organización se logre actuar con integridad, con responsabilidad social y con comportamiento ético; ello, tanto entre el personal interno, como hacia el exterior de la organización, lo que a su vez permite mejorar la reputación de la misma. (3) Ser claros y objetivos en la gestión de la organización, de tal manera que los líderes logren establecer una dirección y una orientación estratégica y eficaz, lo cual permita que sus colaboradores se comprometan en hacer tangible la Misión, Visión y los objetivos de la organización. (4) Evaluar si el desempeño de los líderes en la organización realmente refleja unas habilidades de liderazgo, y si es el caso, revisar y mejorar su comportamiento ante los grupos de interés internos y externos.

Ahora bien, retomando la pregunta de investigación, en referencia a si en las MIPYMES del Estado de Aguascalientes está fuertemente consolidado que los líderes desarrollen la Misión, la Visión, los valores y los principios éticos y que actúen como modelo de referencia para su colaboradores, tal como lo establece el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, se puede concluir que los mismos cubren parcialmente este postulado y que, en tal sentido, se presentan áreas de oportunidad para lograr un alto grado de consolidación. Lo anterior, en la medida en la que los atributos evaluados se derivan de un modelo de excelencia empresarial, que permite medir si la competitividad de la empresa está consolidada y a su vez, y si es posible sostenerla a lo largo del tiempo.

Igualmente, retomando lo expuesto en el marco teórico de la presente investigación, en el cual se resalta la importancia estratégica que tiene un efectivo y eficaz planteamiento de la misión y de la visión en la empresa, en las MIPYMES del Estado de Aguascalientes se encuentra una debilidad considerable por parte de sus líderes, para llevar a cabo el desarrollo de la filosofía organizacional. Lo anterior en la medida en la que, como se observar ver en los resultados de la Tabla 2, apenas se alcanza un puntaje de 60/100, en el atributo denominado sólidamente fundamentado, mismo que hace referencia a que la misión, la visión y los valores que plantean los líderes en las organizaciones puede tener deficiencias, al no presentar una lógica clara, y al no poder demostrar que se basan en



las necesidades de los grupos de interés, tanto internos como externos. Esta situación se encuentra en mayor medida en las micro y en las pequeñas empresas, factor que de alguna manera puede esperarse, en tanto la mayoría de estas se aperturan para solventar una necesidad y desde las mismas no se visualiza un crecimiento en el mercado.

Por otra parte, un resultado que puede ser destacado es el de los 61/100 puntos que se obtienen en el atributo de integrado, lo cual puede mostrar que en las MIPYMES del Estado de Aguascalientes, no se cuenta con evidencia suficiente para determinar que la filosofía organizacional apoya a la estrategia de la empresa y que además la misma esté vinculada con otros elementos relevantes del sistema de gestión, como lo son la gestión de recursos económicos, materiales y humanos, o en su caso particular, con los procesos operativos de la organización. Esto último, puede reflejar un bajo estudio de las necesidades internas y externas de la organización para enfocar su dirección y su desarrollo dentro del mercado. A su vez, cabe resaltar que, a nivel del tamaño de la empresa, el puntaje es similar en los tres tamaños analizados.

Con respecto a la variable que permite analizar si en las MIPYMES del Estado de Aguascalientes, los líderes tienen claramente definida la misión, la visión y los valores y si además han logrado permearla en las áreas relevantes de la empresa (implantado), se tiene un puntaje medio de 57/100, con respecto a lo que se esperaría; esto, al no tener evidencia suficiente que respalde dicha afirmación, puede derivar en problemas organizacionales, en los cuales no se demuestra un rumbo claro a nivel organizacional, lo que puede mostrar que simplemente se ejecutan tareas sin tener un conocimiento del valor agregado que pueden aportar para el desarrollo competitivo de la organización. Ante esto, es importante hacer notar que en las microempresas este atributo fue el que obtuvo el menor puntaje, en comparación con las pequeñas y las medianas empresas, resultado que puede reflejar, como ya se mencionó, que las mismas son muy pequeñas y que en su mayoría solo fueron aperturadas como una fuente de ingreso, pero no con una visión más ambiciosa.

Así mismo, con respecto a la variable que mide si la misión, la visión y los valores desarrollados por los líderes de la organización es ejecutada de manera adecuada en la misma, y si además se permite una flexibilidad y una agilidad organizativa, se puede inferir que en las MIPYMES del Estado de Aguascalientes, este atributo se encuentra parcialmente fundamentado, con un resultado de 63/100 puntos. Sin embargo, es importante hacer notar que las organizaciones no cuentan con sistemas de evaluación claros, que permitan una medición precisa del aprendizaje y de la creatividad (50/100), para lograr mejorar la forma en la que se gestiona la filosofía organizacional; por ende, se considera importante potenciar la forma en la que esta aporta a la flexibilidad y a la agilidad de respuesta de la organización, hacia la generación de cambios en el entorno competitivo.

Finalmente con base en el análisis anterior, y retomando lo que menciona Velázquez (2008) en referencia a que la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) destaca que la principal causa de extinción de las MIPYMES se relaciona con errores administrativos, los cuales están

vinculados estrechamente con la preparación de sus dirigentes y con la ausencia de evaluaciones organizacionales constantes, se puede destacar que el puntaje bajo que obtienen las MIPYMES del Estado de Aguascalientes, en lo relativo a que sus líderes “desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia” (EFQM, 2012, p. 10), puede considerarse como una oportunidad de mejora en ellas. Esto en la medida en la que se puede desarrollar dicho enfoque, con base en lo establecido por un modelo de calidad total, que puede ser tomado como guía para mejorar la competitividad de la organización y para evitar poner en riesgo su estabilidad en el mercado.

## Conclusiones

En el Estado de Aguascalientes, México, se tiene un total de 60,467 micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales representan aproximadamente el 1,12% de las empresas de ese tamaño que se encuentran en el país; cabe mencionar que dichas empresas desarrollan actividades comerciales, industriales o de servicios. Esta investigación tuvo como finalidad determinar si en las MIPYMES del Estado mencionado se tiene fuertemente consolidado que los líderes desarrollan la Misión, la Visión, los valores y principios éticos al interior de las mismas, y si estos actúan como paradigma de referencia para su colaboradores, tal como lo establece el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial; modelo que está basado en la calidad total y que estipula al liderazgo como la base que permite que las organizaciones se conviertan en lo que se denomina como empresas excelentes y competitivas.

Con el objetivo de dar certeza a los resultados y de presentar inferencias relacionadas con el total de las micro, las pequeñas y las medianas empresas en general, sin tener sesgos tendientes a representar mejor a algún tipo de estas, o incluso a algún sector de actividad económica, se diseñó una muestra bajo la técnica del muestreo estratificado; esta, garantiza representatividad por parte de cada uno de los estratos que se definieron. Dicha muestra permitió a su vez aplicar de manera aleatoria la encuesta diseñada para recabar información, misma que bajo los fundamentos del esquema lógico REDER, permitió obtener datos suficientes para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

Dentro de los resultados obtenidos se puede inferir que las micro, las pequeñas y las medianas empresas del Estado de Aguascalientes logran un puntaje de 59/100; este se encuentra apenas por encima del nivel medio que establece el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, en función de determinar cada uno de los rubros evaluados que debería estar consolidado en la organización y que podría considerarse como un elemento que aporta a la empresa, para lograr su camino hacia la excelencia. Así entonces, como se observa dichos resultados pueden derivar en debilidades referentes al desarrollo adecuado de una filosofía organizacional, que garantice un rumbo correcto de crecimiento y de competitividad para las empresas en el mercado. Lo anterior también refleja deficiencias por parte de los líderes de las MIPYMES en relación con las siguientes variables: (1)

Tener una visión de futuro clara y una misión bien establecida para dar rumbo a la organización. (2) Actuar como ejemplo entre sus colaboradores, para que los valores organizacionales se vean como acciones que deben asumir todos. (3) Ser claros y objetivos en la gestión de la organización, de tal manera que logren establecer una clara dirección y orientación estratégica y (4) evaluar si su desempeño en la organización realmente muestra habilidades de liderazgo.

Por su parte, lo anterior puede generar problemas para definir un camino de crecimiento competitivo en dichas organizaciones, e incluso, para algunas de ellas, puede representar problemas futuros, que pongan en riesgo su estabilidad al interior del mercado; ello especialmente si no se tiene claro que el sostenimiento de la organización se basa en una eficiente planeación estratégica, la cual se deriva de un efectivo y eficaz desarrollo de la misión, de la visión y de los valores organizacionales, a partir de los cuales se desarrolla una cultura organizacional adecuada, para que todos en ella sepan dirigir sus esfuerzos hacia un objetivo común, y para que sus líderes funjan como ejemplo en su actuar, en relación con su aplicación entre sus colaboradores.

### Referencias bibliográficas

- Abdul, R., Hussin, M. y Tajudin, A (2013). The Effect of Leadership Styles on the Business Performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies – IJEBMS*. 2(2), 45-52.
- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*. III(1), 53-63.
- Aithal, P. (2015). How an effective leadership and governance supports to achieve institutional vision, mission and objectives. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. 2(5), 154-161.
- Arrieta Rodríguez, D. A., Lora Guzmán, H., & Sánchez González, J. (2018). Análisis de las empresas de Cartagena del sector logístico portuario basado en el modelo de configuración estratégica de Danny Miller. *Aglala*, 9(1), 62-90. <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1182>
- Barragán, J. Castillo, J., Villalpando, P. & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*. 6(1), 33–43.
- 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.
- Bracho, O., y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.

- Cantú, H. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S. & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. Estudios Gerenciales. 33, 352–365.
- Casal, J. y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. Rev. Epidem. Med. Prev. (1), 3-7.
- Castro, J., González, M., Guenaga, G. y Mijangos, J. (2009). El factor liderazgo en el Modelo EFQM de Excelencia: análisis empírico en el País Vasco. Estudios de Economía Aplicada, 27(2), 1-34.
- Chacón, J. y Rugel, S. (2018). Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. Revista Espacios. 39(50), 14.
- Cochran, W. (1985). Técnicas de muestreo. Continental.
- Costa, A. (2014). Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI. Universitat Oberta de Catalunya.
- Daza Corredor, A., Vilorio Escobar, J., & Miranda Terraza, L. (2018). De la responsabilidad social empresarial (RSE) a la creación de valor compartido (CVC): una reflexión crítica sobre los dos conceptos. Aglala, 9(1), 263-285. <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1193>
- De Avila Pertuz, E., & Díaz Franco, A. (2017). Articulación del sistema ferroviario con los puertos marítimos y fluviales colombianos como alternativa estratégica para mejorar la competitividad internacional. Conocimiento Global, 2(1), 69-73. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cgglobal/article/view/18>
- Delfín, F. y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Pensamiento y gestión. 40, 184-202.
- 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. [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- EFQM (2003). Fundamental Concepts of Excellence. European foundation for quality management EFQM.
- EFQM (2012). Modelo EFQM de Excelencia 2013. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad - EFQM.
- Enderica, O., D'armas, M., Bermeo, R., López, M., Tinoco, E. y Carrion, G. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. Revista Espacios. 39(42), 4.
- FUNDIBEQ (2019). Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2019. Fundación iberoamericana para la gestión de la calidad.
- García, V., Romerosa, M. y Lloréns, F. (2007). Liderazgo transformaciona: influencia en la visión compartida.

- Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 16(4), 25-46.
- Gómez, C., Sánchez, V., Torres, L. (2016). Análisis del impacto del Programa Jóvenes en Acción de la Universidad de la Amazonia período 2014-2015. Revista FACCEA. 6(1), 58-69.
- 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. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill.
- INEGI (2018). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- López, J. y Ortega, I. (2016). The presence of international expansion in the mission and vision of major Latin American private and state companies. Estudios Gerenciales. 32(140), 269-277.
- 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.
- Palma Cardoso, E., Caycedo Riaño, M., Guzmán, R. A., Varón Giraldo, O., & Ruíz Conde, S. (2019). Estrategias de mejoramiento a partir de la responsabilidad social y ambiental en los procesos de producción en la agroindustria arrocera del sur oriente del Tolima. Aglala, 10(2), 38-59. <https://doi.org/10.22519/22157360.1431>
- Pazmiño, G., Beltrán, G. y Gallardo, W. (2016). Leadership styles and their influence on business development: the SMES case, Tungurahua province – Ecuador. PUCE.IS. (103), 355-369.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. & Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XIV(1), 20-29.
- Praxis (s.f.). Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Galdrige. Praxis. [http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m\\_baldrige\\_2006.pdf](http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m_baldrige_2006.pdf)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Pearson Educación.
- Robledo-Ardila, C. & Ríos-Molina, C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. AD-minister. (22), 33-50.
- Romero, Z. (2018). Lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional de la dirección

- sectorial de control de la administración descentralizada de la contraloría del Estado Mérida. Conocimiento Global. 3(1), 56-69. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/28>
- Shafinaz, A., Raslib, A., Azura, A. y Mohd, Z. (2016). Transformational Leadership and Business Performance: An Insight From Technology-based SMEs in Malaysia. International Conference on Business and Economics. (3), 34-42.
- Tarí Guilló, J. J. (s.f.). Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Publicaciones Universidad de Alicante.
- The Deming Prize Committee (s.f.). Introduction of the Deming Prize. The Deming Prize Committee.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). Administración estratégica: teoría y casos. McGraw Hill / Interamericana editores.
- 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.
- Uygur, A y Sümerli, S. (2013). EFQM Excellence Model. International Review of Management and Business Research. 2(4), 980-993.
- Valbuena, M., Morillo, R. & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. Omnia, 12(3), 60-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73712303>
- Velázquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? Mundo siglo XXI. 73-90.
- Vivanco, M. (2005). Muestreo estadístico: Diseño y aplicaciones. Editorial Universitaria S.A.