



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Master

Liderazgo: camino hacia la Excelencia empresarial.

Autor/es

María Esteban Alonso

Director/es

Ana Clara Pastor

Facultad Ciencias Económicas y Empresariales
2012

- **Resumen –**

Las empresas se plantean nuevas estrategias de negocio para poder sobrevivir a la crisis en la que nos encontramos, pero resulta difícil exprimir más sus costes a la vez que resulta necesario poder continuar con su filosofía, para no perder la imagen que sus clientes poseen de ellas. Se ven envueltas en un estado de cambio continuo, necesitando adaptar su estrategia al entorno, y por ello buscan líderes flexibles y eficaces que la conduzcan hacia los modelos de calidad y excelencia empresarial. Las organizaciones actuales necesitan adecuar la dirección, planificación, control y ejecución de tareas y, para ello, resulta fundamental mirar hacia el interior, hacia sus empleados para apoyar a ese líder que se encuentra empujando a su equipo para conseguir, no solo sus objetivos, sino más, aportar a la empresa todo lo que ha sido capaz de aprender en su experiencia. La empresa debe valorar esa voluntad y debe dar la oportunidad al líder para que se involucre en ella, que aporte nuevas ideas y principalmente ganas de cambiar en busca de un futuro mejor.

Muchos estudios hablan de esto, pero no pretendo ser uno más de esos autores que hablan del concepto como tal, en mi trabajo busco analizar la importancia del liderazgo en la consecución de resultados excelentes en la organización. Por ello, revisaremos el peso del liderazgo en los modelos de excelencia analizando de este modo el modelo europeo EFQM, modelo americano MBNQA y modelo Iberoamericano que sirven de guía a las distintas organizaciones en función del país donde trabajan para dar una visión más amplia y que pueda servir a aquellas empresas que compiten en varios mercados para conocer de este modo el impacto del liderazgo en la gestión.

- **Abstract –**

The companies appear new strategies of business to be able to survive the crisis in which we are, but it turns out difficult to squeeze more his costs simultaneously that turns out to be necessary to be able to continue with his philosophy, not to lose the image that his clients possess of them. They meet wrapped in a condition of constant change, needing to adapt his strategy to the environment, and for it there search flexible and effective leaders who lead her towards the models of quality and managerial excellence. Today's organizations need adequate management, planning, control and execution of tasks and to this end, it is essential to look inward, to its employees to support that leader who is pushing his team to get not only their goals, but, provide the company with all that has been able to learn from their experience. An enterprise should measure that will and should give the opportunity to the leader to get involved in it, bringing new ideas and want to change mainly in search of a better future. Many studies talk about this, but do not pretend to be one of those authors who speak of the concept as such, in my work I seek to analyze the importance of leadership in achieving excellent results in the organization. Therefore, we review the burden of leadership in excellence models thus analyzing the EFQM, MBNQA American model and model to guide Iberoamerican to different organizations depending on the country where they work and that demonstrates to companies competing in several markets to find in this way the impact of management leadership.

Palabra(s) clave (del autor): Liderazgo, calidad, Excelencia empresarial.

1. Introducción

Cuando escuchamos la palabra “líder” la asociamos con alguien proactivo, motivado, cuya influencia en los demás es visible, etc. Pero no todos entendemos liderazgo por igual, resulta un constructo complejo, difícil de definir por ello en este trabajo analizaremos su significado y su importancia dentro de la organización.

Al revisar la literatura existente descubro muchas definiciones distintas pero que todas dejan latente que un líder no se autoproclama sino que, debido a su actitud, forma de ser, personalidad y otros rasgos resulta gratificante seguirle, por ello, son los demás los que lo proclaman líder y le siguen. Al comenzar este trabajo tenía un ideal de líder, una visión particular de éstos. En mi opinión, un líder es aquel que demuestra que es capaz de levantarse ante los problemas cuando todos los demás se agachan, es capaz de superar ese miedo y buscar un camino para solucionarlo.

Se trata de una persona capaz de llevar a su equipo hacia donde nadie les es capaz de llevar, una visión diferente y muy amplia del futuro, aquel que evita ser popular por un momento sino que sabe mantenerse para evitar el fracaso. Me resultó muy atractiva una frase que pude leer en el periódico de Antonio Domingo, Director general de Fénix Media que dice “Líder es aquel que es capaz de levantar su cabeza por encima de la de los demás poniéndose al frente y, a pesar de los tomates que le puedan lanzar, sólo se preocupa de limpiarse y seguir adelante persiguiendo un sueño y creando el camino que haga ver a los demás que es posible”. El objetivo de mi trabajo es corroborar esa importancia que yo considero que tiene el liderazgo en el siglo XXI, que la literatura existente me ayude a ello y lo voy a constatar analizando esa importancia en los modelos de Excelencia que utilizan las organizaciones como guía para la buena gestión, es decir, poder contestar a la pregunta: **¿Qué papel juega el liderazgo en la organización?**

Comenzare con un análisis del término liderazgo para, posteriormente analizar los modelos de excelencia y poder alcanzar mi objetivo.

2. Breve descripción del artículo

Las organizaciones se enfrentan a un mercado cada vez más duro, con una competencia cada vez mayor y donde sobreviven los “fuertes”, los que son capaces de lograr clientes satisfechos, que “necesitan” lo que la empresa les da, son empresas competentes donde la gente que está detrás de esa marca de empresa es gente con talento, gente que se siente parte de la empresa porque creen en su misión y en su forma de trabajar. Deben saber diferenciarse del resto y proporcionar la calidad en todos los aspectos que el cliente está buscando. Hoy en día se busca la diferencia y con costes muy ajustados y mucha competencia las organizaciones deben mirar también hacia dentro: *hacia sus empleados*.

En la última encuesta realizada por The Korn/Ferry Institute (2012)*, se detalla que el 75% de los ejecutivos cuestionan si sus equipos poseen la destreza para llegar a rozar la excelencia y generar un crecimiento en su organización. “Resulta cada vez más importante para las

organizaciones considerar cómo sus acciones de liderazgo y talento respaldan sus estrategias empresariales" (Ana Dutra, consejera delegada de Korn/Ferry Leadership and Talent Consulting). Según esta encuesta se plantean una serie de cuestiones que enlazan muy bien con mi estudio "¿Tienen las organizaciones a los líderes adecuados en los cargos adecuados? ¿Están mirando al futuro e identificando y desarrollando rigurosamente su línea de liderazgo de próxima generación?" La encuesta muestra que hay un importante trabajo en el desarrollo de destrezas de liderazgo.

En la encuesta, el 52% de los ejecutivos encuestados dicen que sus compañías necesitan adquirir al menos un ápice de nuevo talento o invertir en más conocimiento de talento para sus ejecutivos. El 23% habla de una revisión de talento en los niveles más altos de ejecutivos. La encuesta se realizó del 27 de enero al 5 de marzo. Cuando se pregunta si una falta de talento interno llevó a sus compañías a posponer y / ó abandonar cualquier acción potencial en los dos últimos años, el 73% respondió que sí, abarcando fusiones y adquisiciones (6%), expansión de mercados geográficos (11%) y lanzamientos de productos (6%), así como múltiples iniciativas (32%). Esta encuesta me llamó mucho la atención, por ello he considerado oportuno nombrarla en mi trabajo, una de las cosas que motivó mi entusiasmo por seguir con este tema, por encajar el liderazgo en la empresa llegando a ser clave en la excelencia. En primer lugar, haré una revisión de la literatura con referencia al estudio del liderazgo para llegar a comprender ese constructo complejo, ver las diferentes corrientes a lo largo de la historia que han servido en este artículo para la definición global de mismo, pretendiendo superar la tendencia a la segmentación. La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencias o factores situacionales.

Autores como Yukl y Van Fleet (1992) definen el liderazgo como "un proceso de influencia sobre objetivos de tareas y estrategias de un grupo u organización, personas que implementan las estrategias y alcancen objetivos, grupos para que haya identificación entre sus miembros y sobre la cultura de organización". Como dice esta definición "*implementan estrategias y alcanzan objetivos*" por ello es determinante en la empresa y su influencia es notable, de este modo, los modelos de calidad lo consideran parte de la visión y misión de la misma, y pretendo analizar si dichos modelos le conceden la importancia que debería tener. Por ello, tras definir el término liderazgo detallaré cada uno de los modelos de calidad, concretamente el modelo europeo EFQM, modelo americano MBNQA y el modelo Iberoamericano.

* El Korn/Ferry Institute realiza encuestas regularmente para recoger visiones en el actual lugar de trabajo y entorno de liderazgo. Los resultados se basan en encuestas globales de ejecutivos registrados en el Executive Center online de firma, <http://www.ekornferry.com>. La encuesta más reciente se realizó el 27 de enero al 5 de marzo de 2012 y abarcó a encuestados de 40 países, representando un amplio espectro de industrias y áreas funcionales, sirve como una primera voz global en un rango de gestión de talento y cuestiones de liderazgo. El Institute encarga, origina y publica una revolucionaria investigación utilizando experiencia sin precedentes de Korn/Ferry en reclutamiento de ejecutivos y desarrollo de talento en combinación con su biblioteca de investigación de conducta preeminente. El fin de Korn/Ferry Institute es mejorar el estado del capital humano global para empresas de todos los tamaños en todo el mundo.

Todos estos modelos tienen como principal fin guiar a la organización como herramienta de análisis de la calidad hacia la Excelencia. El término Excelencia se apoyó en los grandes Modelos de Gestión de Occidente. El modelo Malcon Baldrige aparece en EEUU en 1987, el modelo europeo surge en 1991 y el modelo Iberoamericano en 1999; no se trata de título únicamente sino que sus valores se basan en una gestión y resultados “excelentes”.

Busco analizar el liderazgo desde una perspectiva distinta, desde una perspectiva de excelencia. Los líderes apuestan por la consecución de una misión y visión desarrollando valores que pretenden alcanzar el éxito a largo plazo y estos incorporan una serie de acciones a la empresa, estando involucrados personalmente en asegurar que el sistema de gestión funcione y sea el mejor. Decir que para que haya un líder excelente deberán darse una serie de circunstancias que le apoyen, es decir, que se cubran las necesidades de la comunidad y las inquietudes de cambio.

2.1. Liderazgo a lo largo de la historia.

En el día a día se habla de tres tipos de personas: las pocas que hacen que las cosas pasen, los muchos que ven pasar las cosas, y la gran mayoría, los que ni siquiera tienen noción de lo que está pasando. Ante la situación económica en la que nos encontramos tenemos tres opciones: la primera es ser indiferentes, así son las cosas y algún día quizá cambien. La segunda es criticar la situación actual y la sociedad, no sentirse parte de ella sino culpar a los demás de los problemas existentes. La tercera opción, es darse cuenta y ser sensibles ante las necesidades y los problemas, principalmente ser partícipe del cambio, ahí es donde reside el líder. (Liderazgo Estratégico Global, una iniciativa para cambiar realidades, Villahermosa, T. 2012).

Se necesitan líderes, aquellos que ven un futuro mejor que el hoy, que apuestan por un cambio positivo. Dispuestos a dar propuestas e iniciativas para lograr cambios, inspirando a otros a actuar hasta llegar a resultados de excelencia en la organización. Por supuesto, son líderes que tienen sueños, fe, carácter, actitud, preparación, pero también principios, valores, convicciones y congruencia.

Existen numerosos artículos que analizan en la historia del liderazgo las bases de lo que es un auténtico líder. En ellos se comienza hablando del líder como persona y se desarrolla al término líder dentro de la organización, enfoque más reciente y hacia donde va mi trabajo.

El líder dentro de la organización es considerado un agente de cambio y resulta fundamental no sólo en respuesta a la nueva situación empresarial sino para adaptar nuevos valores y nuevos caminos que lleven a la empresa a la excelencia en la gestión. El llegar a ser líder es un arte, que no siempre viene innato sino que hay que saber desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con carisma. Existen técnicas donde se habla del liderazgo desde la cultura y valores personales, puesto que un líder para poder liderar a los demás debe de partir de una actitud positiva y de cambio ante sus seguidores. Veamos la tabla que presento a continuación.

.

Periodo	Artículos	Características principales	Puntos débiles	
Enfoque de rasgos	1920 - 1950	Bass (1990), Yukl (1992)	Rasgos universales de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que los líderes tuvieran en común. Características específicas afines a todos los líderes, ciertas características estables de las personas (rasgos).	
Enfoque conductual	1950 - 1960	Ohio State University	Los seguidores perciben la conducta de su líder en relación a: 1) conductas orientadas a la consecución de la tarea (organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles, etc), 2) mantener o mejorar las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluye respeto, confianza y trabajo en equipo. Leader Behavior Description Questionnaire – LDDQ- Supervisory Behavior Description – SBD-	Este enfoque no se vio validado por muchos estudios centrándose excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de estudiar patrones de conducta y no tomaron en cuenta factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso.
Enfoque situacional	1970 - 1990	Fiedler (Teoría de la contingencia, 1978) House (Teoría trayectoria- meta, 1977) Kerr y Jermier (Teoría de los sustitutos del liderazgo, 1978) Vroom y Yetton (Teoría de la decisión normativa 1973) Wofford, J. et al. (Teoría de la interacción líder- ambiente- seguidor, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> Teoría de la contingencia: existen tres variables situacionales: relaciones entre el líder y seguidores, estructura de tareas y el poder de influencia del líder. Teoría trayectoria- meta: hace énfasis en el papel del líder en la trayectoria y la meta, dejándole ver a los subordinados la manera para que puedan lograr un mayor desempeño y las recompensas asociadas y así tengan motivación por la expectativa de conseguirlo. Teoría de los sustitutos del liderazgo: hablan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en determinadas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Son: experiencia y capacidad de subordinados, claridad de las tareas. Se convierten en neutralizadores del liderazgo. Teoría de la decisión normativa: proponen procedimientos para la toma de decisiones de una manera efectiva, serían: decisiones autocráticas del líder, decisiones posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo y decisiones en equipo. Teoría de la interacción líder- ambiente- seguidor: evaluó el liderazgo transformacional y las dimensiones de liderazgo transaccional con cuatro variables cognitivas (seguidor de los esquemas, la motivación de los guiones, la abstracción de la visión, y la idealización de la visión) y tres variables dependientes (satisfacción con la supervisión de subordinados, la percepción de la eficacia de líder, y la evaluación de la eficacia del grupo). 	Este enfoque defiende la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero en una misma conducta no es óptima para todas ellas. Por ello, en función de la situación será una situación u otra y la dificultad radica aquí, en determinar la situación correcta.
Enfoques o teorías contemporáneas	1980-1990	Bass (1985), House R. (1977), Burns J.M (1978)	Toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales. Se habla del liderazgo transaccional determinando que rasgos y conductas diferenciaban al líder del resto, sosteniendo la importancia de actitudes de los seguidores y liderazgo transformacional como <u>un proceso de influencia de los líderes sobre los seguidores.</u>	El líder transformacional permite a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia hacia la incertidumbre, algo especialmente útil en momentos de crisis. En cambio, los líderes transaccionales tienden a presentar una actitud más correctiva y orientada hacia los resultados en contextos más estables.
Otros enfoques	1990 - actualidad	Graen & Uhl-Bien (Teoría relacional de liderazgo, 1995), Avolio, Kahai & Dodge (E- Leadership, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> Teoría relacional de liderazgo: Aporta varias contribuciones importantes a la literatura actual. En concreto: (1) enfoques basados en un multi-nivel y proporcionar un nuevo sistema de clasificación que responda a las teorías de liderazgo "no tradicionales"; (2) adopta una perspectiva para identificar las etapas de desarrollo de líder-miembro; (3) diferencia entre el liderazgo dentro del grupo / fuera de grupo; (4) aclara cuestiones relativas a la medición y la dimensionalidad en el liderazgo transaccional y transformacional, y (5) proporciona instrucciones para la investigación futura. E- Leadership: se incorpora la innovación tecnológica, definida como un proceso social de influencia de los sistemas de información para generar cambios en actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones. 	<p>Se hace necesario incluir no solo al líder como tal, sino la relación entre este y sus seguidores para llegar al resultado óptimo, llegar a tener una visión global y este aspecto puede resultar complejo.</p> <p>Más enfocado a grandes organizaciones.</p>

Tabla 1: Elaboración propia

Esta gráfica ayuda a hacer un recorrido en la literatura existente buscando esos rasgos o características que diferencian al líder. Supone un resumen de los diferentes enfoques que aparecen en los paper revisados para tener una visión global. Esta gráfica ayudara a ver el liderazgo desde la perspectiva “persona” para poder adentrarnos después en el liderazgo empresarial ya que, en mi opinión el que consigue llegar a ser un líder en su organización si se analizara su vida personal seguro que esos rasgos también se verían en su relación con los demás fuera del entorno laboral.

Podemos agrupar con ello las distintas teorías en cinco apartados:

1. las que enfatizan en los atributos personales del líder (Enfoque de los Rasgos),
2. enfatizan en su conducta (Enfoque conductual)
3. las que desde una perspectiva situacional estudian las distintas variables que afectan a su conducta (Enfoque situacional)
4. las que enfatizan en las relaciones entre líder – seguidores y basan el liderazgo en esa interrelación (Enfoque o Teorías Contemporáneas)
5. Otros enfoques

En la tabla que he elaborado detallo la época en la que este enfoque tomó su máximo desarrollo, junto con los autores que lo desarrollan en sus artículos, sus características principales y los puntos débiles. De la literatura analizada extraigo que cuando se habla del papel del líder se habla de: rasgos, conductas, situaciones, metas conjuntas, interacción con el ambiente y con sus seguidores, proceso de influencia, líder multinivel y tecnología como soporte en la relación, conocimiento, etc.

Detrás de estas teorías se extrae una serie de cualidades interesante desarrollar:

- **Decisión:** aquí se encuentra la firmeza de en ese líder en la decisión de aceptar que ocurrirá y seguir hacia delante persiguiendo un sueño. Esto es algo que deben tener presente los líderes: sus sueños.
- **Soñador:** ser capaz de pensar, creer y soñar, ver lo que los demás no ven, crear un enfoque o camino hacia donde ir y motivar a los demás para que le sigan.
- **Entusiasmo:** ser capaz de contagiar a los demás con su confianza en que si es posible, y no solo posible sino que se va a conseguir. Llegar a los demás de tal modo que contagia sus energías y sus ganas y cuando ya no se dan cuenta le están siguiendo porque se identifican con su misión.
- **Siempre el primero:** consigue lanzarse al problema abriendo el camino para que los demás puedan avanzar.
- **Proactivo:** adelantarse a lo que ocurría previendo resultados y soluciones antes que el resto.

Tradicionalmente, podemos destacar que el término del liderazgo (por ejemplo, los enfoques de rasgos, los enfoques conductuales, contingencia / enfoques situacionales, Yukl, 1989) se ha centrado principalmente en las características del supervisor (por ejemplo, las características, comportamientos, estilos, etc.) y cómo estas características hacen que él / ella sea eficaz o ineficaz en diferentes situaciones. Debido a que esta tipología no reconoce específicamente los niveles en los que el liderazgo opera (tales como el seguidor o la relación de liderazgo), es difícil pensar en un líder global hasta que no llegamos a la época más actual (Graen & Uhl-Bien 1995). Se hace necesario incluir no solo al líder como tal, sino la relación entre este y sus seguidores para llegar al resultado óptimo, llegar a tener una visión global. Existe un importante avance en estos últimos años en el aspecto del liderazgo cuando se pasa a incluir las variables situacionales y comprender esa relación con sus seguidores, como un vínculo de fraternidad sin dejar a un lado estudiar el comportamiento de equipo, de grupo como tal.

Resulta interesante la siguiente tabla que rescata de un artículo de Graen & Uhl-Bien (1995):

Table 2. Three Domain Approaches to Leadership

	Leader-based	Relationship-based	Follower-based
What is leadership?	Appropriate behavior of the person in leader role	Trust, respect, and mutual obligation that generates influence between parties	Ability and motivation to manage one's own performance
What behaviors constitute leadership?	Establishing and communicating vision; inspiring, instilling pride	Building strong relationships with followers; mutual learning and accommodation	Empowering, coaching, facilitating, giving up control
Advantages	Leader as rallying point for organization; common understanding of mission and values; can initiate wholesale change	Accommodates differing needs of subordinates; can elicit superior work from different types of people	Makes the most of follower capabilities; frees up leaders for other responsibilities
Disadvantages	Highly dependent on leader; problems if leader changes or is pursuing inappropriate vision	Time-consuming; relies on long-term relationship between specific leaders and members	Highly dependent on follower initiative and ability
When appropriate?	Fundamental change; charismatic leader in place; limited diversity among followers	Continuous improvement teamwork; substantial diversity and stability among followers; Network building	Highly capable and task committed followers
Where most effective?	Structured tasks; strong leader position power; member acceptance of leader	Situation favorability for leader between two extremes	Unstructured tasks; weak position power; member nonacceptance of leader

Tabla 2: Graen & Uhl-Bien in *Leadership Quarterly* 6 (1995)

Se habla de un comportamiento ejemplar del líder que crea relaciones fuertes que ayuda al mutuo conocimiento y responsabilidad debido a su habilidad de motivación y entrega. El comportamiento del líder es establecer y comunicar la visión, inspirar, inculcar el orgullo, ceder el control, coaching. Estamos analizando en todo momento las ventajas del líder dentro de la organización, ventajas de las que habla la tabla tales como: líder como punto de reunión para la

organización, comprensión común de la misión y los valores, ayuda en las necesidades de los subordinados, puede obtener mejores impactos en los diferentes tipos de personas y apoya sus responsabilidades en los seguidores.

Pero no hay que dejar a un lado sus desventajas como por ejemplo, la posibilidad de una visión inadecuada hacia los problemas, relaciones a largo plazo entre líderes y seguidores hasta conseguir ser su guía, y altamente dependiente de la iniciativa y la capacidad seguidor. Pero lo verdaderamente interesante del liderazgo es que supone un cambio fundamental en la estrategia de la organización.

Todo esto analiza unas relaciones de liderazgo ya madurado, un liderazgo pro-empresa que busca la calidad a la par que busca sus intereses personales. Cuando líderes y seguidores tienen intercambios positivos, se sienten más motivados, logran mejores resultados y la organización mejora. El líder debe desarrollar interacciones de alta calidad con sus subordinados para llegar a un resultado excelente (Graen & Uhl-Bien (1995)).

Y algo que debemos tener presente a lo largo de todo el trabajo es que el liderazgo no es algo específico del jefe sobre sus subordinados, sin duda, un buen jefe debe ser un buen líder pero también se entiende como la influencia en sus colaboradores y viceversa, el subordinado sobre el jefe (el término americano sería *Management up*). Por ello, el liderazgo sostiene un gran interés en el ámbito de los Recursos Humanos, principalmente en la psicología organizativa existiendo, actualmente, muchos artículos que hablan de ello principalmente de su impacto en la satisfacción y en el clima laboral pero aquí pretendo ver algo más, ver su impacto en la estrategia de calidad.

2.2. Modelos de Excelencia empresarial

En las últimas décadas, las empresas de todo el mundo han sido testigos de la aparición y difusión de una serie de innovaciones no específicas de la tecnología sino diseñadas para mejorar las prácticas de gestión en las organizaciones. Uno de ellos ha sido la gestión de la calidad (Bayo Moriones, A. et al. 2011). El concepto de calidad ya no se limita al producto o servicio real, sino que el concepto de calidad se aplica ahora a la entrega, administración de servicio al cliente, y una mirada de otros aspectos de las actividades comerciales de una empresa (Yang, 2009). Los modelos de gestión de calidad que implementan las empresas no tienen únicamente la función de mejorar la calidad, sino también aumentan la cuota de mercado, la satisfacción del cliente, los beneficios, los procesos de negocio, el desempeño del proveedor, la moral del empleado y la competitividad (Cauchick Miguel et al., 2004).

Esta gráfica representa la evolución histórica del término calidad:



Gráfica 1: evolución histórica del término calidad. Ministerio de Fomento, 2005.

Vemos que cada vez se busca más la calidad total, se comienza, como hemos indicado anteriormente, analizando al final del proceso si el producto o/y servicio cumple con la conformidad de los requisitos establecidos, años después se comienza a controlar los medios utilizados en ese proceso para llevar a cabo el proceso final llevándolo a un aseguramiento de la calidad en búsqueda de dar confianza, satisfacción al cliente tanto externo como interno.

La evolución del término calidad fue hacia la gestión de la calidad donde se incluye el control de la calidad y aseguramiento de la misma desde la perspectiva de planificación y mejora. En los años 90 aparecen los modelos de Gestión de la Excelencia que detallaré a continuación donde se busca la excelencia aportando una gestión de calidad a largo plazo y donde se espera que sean partícipes todos los miembros de la organización para el beneficio de los mismos y de la organización en su conjunto.

Llegados a este nivel de calidad, puede resultar difícil para las organizaciones saber cómo cubrir sus necesidades de excelencia, la implementación de estos modelos puede resultar costosa y un cambio en todas las áreas, pero las organizaciones deben reconocer que estos modelos sólo se utilizan para comprobar el nivel de realización en cada área de la actividad empresarial, para alcanzar el nivel requerido de excelencia en los diversos aspectos, las organizaciones ejecutarán una gran variedad de sistemas de gestión eficaces, metodologías y herramientas (Yang, 2009).

En este apartado del trabajo vamos a analizar el peso que los diferentes modelos de excelencia empresarial otorgan al liderazgo según los criterios utilizados para su evaluación. Los modelos analizados son tres: el modelo europeo EFQM, el modelo americano MBNQA y el modelo iberoamericano.

A modo general podemos decir que estos modelos permiten no solo diferenciar puntos fuertes de las áreas de mejora, sino que también plantean objetivos y acciones de mejora planificadas y seguimiento del progreso realizado por los distintos equipos. Los sistemas de gestión de la calidad como hemos visto al comienzo de este apartado, se remontan a hace más de 50 años ante la necesidad de tener un sistema de detección de errores eficaz ya que se llevo a la conclusión de que es más eficiente controlar durante todo el proceso que solo controlar el resultado final ya que a lo largo de todo el proceso es donde se pueden detectar defectos y mejoras. Se busca la autoevaluación, algo que conlleva una amplia gama de beneficios, por ejemplo (*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. [ESIC Editorial](#), 2010, 6ª):

- Enfoque estructurado para la mejora de la empresa;
- Evaluación objetiva;
- Comunicación interna para el beneficio común,
- Conocimiento y aprendizaje para el personal de la organización sobre TQM.

- Un medio de medir el progreso en el tiempo a través de la Autoevaluación periódica.
- Aplicable a todos los niveles, desde las unidades de negocio individuales hasta el conjunto.
- Un medio para motivar al personal de la organización y dar un impulso nuevo a la excelencia.

Existe un acuerdo generalizado para buscar un sistema de calidad (TQM), en la práctica es necesario seguir un método o un marco (Bou Llusar et al., 2009), aunque no existe un único modelo aceptado. Stading y Vokurka (2003) afirman que para que un modelo de gestión de la calidad total contribuya al éxito de la organización debe poseer tanto una serie de contenidos como un proceso de implementación. Estos contenidos y procesos se encuentran desarrollados por los premios de Excelencia.

–

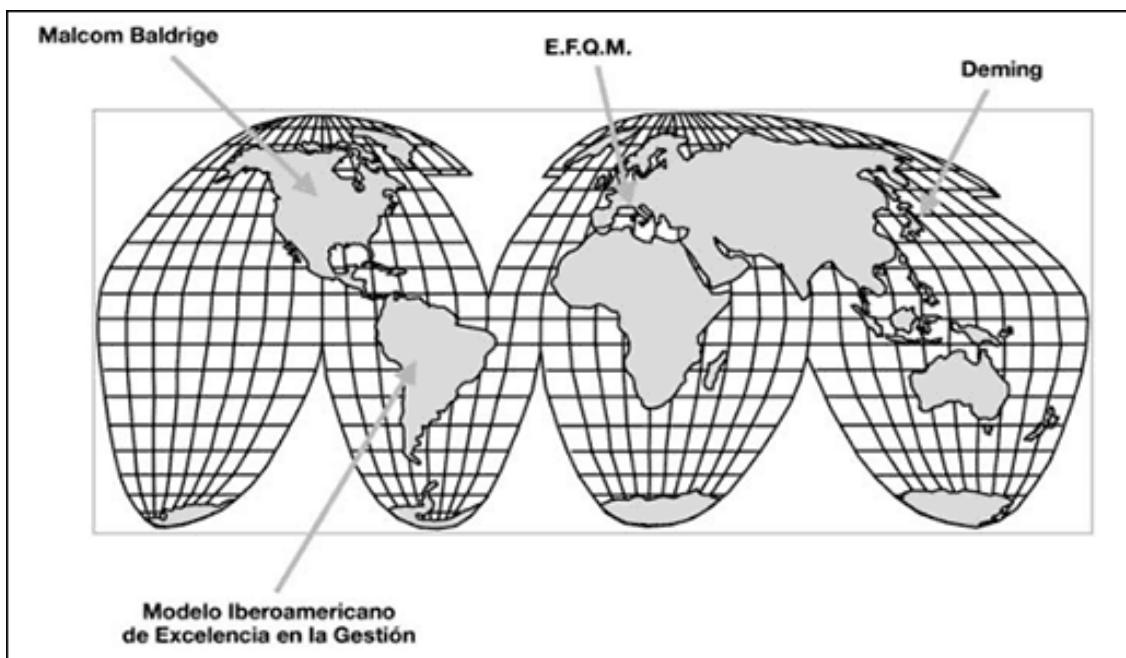


Figura 1: Premios a la calidad (*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, [ESIC Editorial](#), 2010, 6ª)

Dentro de estos premios podemos destacar los siguientes, que veremos detallados en el apartado “Metodología” pero considero oportuno mencionarlo en este punto para poder ir familiarizándonos con ellos:

- **Premio Nacional Malcolm Baldrige de Calidad** (EEUU, 1987): fue creado en honor al Sr. Malcom Baldrige por sus logros gerenciales en búsqueda de la calidad total. El concepto de calidad y mejora en este caso es aplicable a todos los tipos de organización (pequeñas y grandes empresas, de producto y servicio, públicas o privadas). Los programas de mejora deben ser orientados hacia el cliente y manejados por el gerente.
- **Premio a la Calidad Europea EFQM** (1992): busca la implementación de programas de calidad total para alcanzar un incremento en la eficiencia de la organización, reducción de costes y mayor satisfacción del cliente. Busca el refuerzo de la efectividad y eficacia de las organizaciones europeas en todos los aspectos de su actividad.
- **Premio Iberoamericano** (1999): se trata de un proyecto adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado basado en reconocer la Excelencia de la gestión de organizaciones tanto sean públicas como privadas y estimular de este modo el desarrollo a nivel internacional de las organizaciones iberoamericanas.

La filosofía de la excelencia y calidad en la empresa es la búsqueda de Excelencia, buscar unos resultados óptimos en relación a sus clientes, personas y sociedad. Esto se lleva a cabo y se logra a través de un liderazgo que guíe y dirija la política y estrategia, personas, recursos, alianzas existentes y procesos.

Debido a la dura y compleja competitividad existente entre las organizaciones resulta fundamental guiarse en modelos de excelencia en casi todos los sectores económicos a nivel global, algunos países se han preocupado por promocionar la calidad, competitividad y excelencia en sus empresas creando algunos modelos para premiar a la buena gestión (Arzola y Mejías, 2007).

Las organizaciones necesitan mejorar su estructura organizativa y su gestión para llegar a una estrategia y políticas efectivas, además, el control en la gestión en un momento tan cambiante de la economía y se requiere un enfoque hacia el nuevo liderazgo del siglo XXI. A través del liderazgo se desarrollan valores en la empresa que la lleva al éxito a largo plazo donde tiene una gran importancia sus comportamientos y planes de acción.

El fin del estudio es comparar los modelos y para ello, tenemos que comparar los criterios utilizados por cada uno, el Modelo Malcom Baldrige tienen siete (7) criterios, mientras que los Modelos EFQM e Iberoamericano tienen nueve (9) criterios pero vamos a enfocar nuestro estudio al criterio del liderazgo fijándonos y centrándonos en este aspecto y como esta englobado dentro de la organización al ocupar el primer lugar como agente de excelencia dentro de los modelos de excelencia empresarial pero cada uno enfocándolo a una parte de la gestión.

A la hora de darle más importancia a un aspecto que a otro, todos los modelos coinciden en cuanto a darle importancia al Liderazgo de cara a la consecución de la excelencia final. En segundo lugar están las personas, y en tercero la estrategia y políticas para llegar a ella. De este modo se puede hablar de que los fundamentos de la excelencia empresarial son los siguientes ([Cryterium: Guía de la Calidad, 2012](#)):

- **Orientación al cliente:** Se evalúa la satisfacción del cliente, se ponen en relación los objetivos con las necesidades y expectativas del cliente y se investigan cuestiones de fidelización.
- **Liderazgo o coherencia en los Objetivos:** Se definen Visión y Misión y se alinean la política, las personas y los procesos.
- **Gestión por procesos y hechos:** Se definen los procesos para alcanzar los resultados deseados y se utilizan datos e información comparativos para establecer objetivos ambiciosos.
- **Desarrollo e implicación de las personas:** Las personas aceptan la propiedad y la responsabilidad para resolver problemas.

- **Aprendizaje, Innovación y Mejora continuos:** Se identifica y actúa sobre las oportunidades de mejora y se extienden e integran las innovaciones y mejoras de éxito.
- **Desarrollo de Alianzas:** Existe un proceso de selección y gestión de proveedores y se reconocen las mejoras y los logros de los proveedores y se han identificado los partners externos clave.
- **Responsabilidad Social:** Se comprenden y se cumplen los requisitos legales y normativos, existe una implicación activa en la “sociedad” y las expectativas de la sociedad se miden y se actúa sobre ellas.

Sobre el punto Liderazgo y Coherencia de objetivos en función de la visión y misión que fundamenta a la cultura organizativa vamos a analizar la importancia que da cada uno de los modelos de Excelencia al liderazgo y poder hacer de este modo una comparativa sobre las diferencias entre los países y entre las culturas organizativas con respecto al criterio de nuestro interés.

3. Metodología.

En este apartado realizo un breve resumen de las principales características de los modelos de excelencia para que, de este modo podamos comprender mejor la importancia que tiene el objeto de nuestro estudio dentro de ellos, como valoran el liderazgo. De este modo también podemos hacer una comparativa de lo que se considera excelencia en función del país donde operan las distintas organizaciones sobre todo, puede servir de guía a aquellas multinacionales que operan en distintos países para conocer hacia donde enfoca la excelencia su competencia y de este modo, ser lo más eficaces posibles, buscar allá donde operen ser los mejores, ser simplemente *Excelentes*.

3.1. Modelo MBNQA.

Este modelo fue creado en EEUU en 1987 como herramienta para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en la búsqueda de la excelencia empresarial y es considerado el mayor reconocimiento para las organizaciones estadounidenses. Para ello se establecieron unos criterios refiriéndose a que las empresas candidatas hubiesen obtenido excelentes resultados con dichas mejoras y que hubiesen demostrado una gestión de calidad mediante formación e implicación de todos los miembros de la organización a todos los niveles de mejora.

Con este premio se busca promover la conciencia de la calidad e identificar los requisitos de excelencia de la calidad (Vokurka et al., 2000). Los criterios usados se definen como las prácticas de gestión para evaluar el desempeño de un candidato, y se dividen en siete áreas conocidas como los *Malcom Baldrige Criteria for Performance Excellence*: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente y de mercado, información y análisis, el enfoque de los recursos humanos, gestión de procesos y resultados del negocio. El modelo establece que los líderes de la organización tienen que tener una visión orientada a la dirección estratégica y a los clientes. Deben dirigir, responder y gestionar basándose en resultados, con medidas e indicadores de desempeño y conocimiento con el fin de construir estrategias clave. Las medidas e indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre las que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés.

En este modelo se le da una importancia del 12%, pero se trata de un nivel de liderazgo de alta dirección (liderazgo visionario según lo define el modelo), este modelo no valora el liderazgo multinivel, según la definición del modelo “la categoría *liderazgo* examina cómo los líderes *seniors* de la organización guían y sostienen la organización. También se examina el gobierno de la organización y cómo la organización gestiona sus responsabilidades éticas, legales y con la comunidad”, un liderazgo desde los niveles más altos de la organización, de este modo, la tabla de equivalencias quedaría:

PONDERACIÓN CRITERIOS Y SUBCRITERIOS MBNQA

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1.LIDERAZGO	120	1.1 Liderazgo alta dirección	70
		1.2 Buen Gobierno y responsabilidad social	50

Tabla 3: Ponderación criterios y subcriterios modelo MBNQA (Pastor, A.C et al.)

En la propia definición del modelo se habla de un “liderazgo visionario”. Un liderazgo que va más allá del carisma, esta enfocado hacia una visión realista y creíble del futuro en busca a la mejora del presente. Basa su enfoque en el liderazgo hacia el cliente, medición de parámetros e índices y benchmarking.

3.2. Modelo EFQM Revisado

Continuare analizando el segundo modelo, el modelo europeo EFQM. Varias empresas líderes en su sector (BT, Bosch, Bull, Ciba-Geigy, Dassault Aviation, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé,

Philips, Olivetti, Renault, Sulzer y Volkswagen) fundan en 1988 la «*European Foundation for Quality Management*» (E.F.Q.M.).

Posteriormente, en 1991 surge en París el Premio Europeo a la Calidad (European Quality Awards) para sus diferentes modalidades, y en la actualidad, ya son muchas las empresas españolas que están usando el modelo como herramienta de evaluación y mejora de su gestión de la calidad total. El modelo EFQM se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa.

Existe un primer modelo en 2003 pero en este trabajo hablaremos ya del modelo mejorado (2010) indicando únicamente que en el modelo mejorado pasan a puntuar todos los conceptos el 10% a excepción de resultados en clientes y resultados clave que ponderan con el 15%. Con este modelo mejorado se intentaba, como su propio nombre indica, mejorar el anterior, destacando principalmente los siguientes cambios*:

- Conceptos fundamentales: los ocho conceptos se han mantenido como su origen pero se da un título renovado y más dinámico a la vez que se enriquece su contenido, tiene una forma más estructurada.
- El modelo en sí con los 9 criterios, 4 criterios de resultados y 5 de agentes se mantienen tal cual se adecua mejor el nombre, mayor coherencia interna, menos solapados y con un contenido más actualizado. De igual modo, la ponderación es ahora más sencilla y equilibrada.
- Matriz REDER para resultados y agentes, aquí se produce un cambio importante en cuanto a los atributos del “ámbito” de los empleados para evaluar el rendimiento.

Estos atributos se han pulido con aspectos tales como eficiencia, creatividad, oportunidad, integrándolos en “enfoque”, “despliegue” y “evaluación y revisión”.

Además de estos cambios, se ha revisado y simplificado la ponderación de los criterios a la vez que se mantiene el valor “igualitario” entre la capacidad de una organización a través de los 5 criterios agentes y el rendimiento que ofrece a todos los grupos de interés en los 4 criterios resultados. Cada uno mantiene el 50% del total.

*EFQM GUÍA PARA LA TRANSICIÓN- COMO ACTUALIZARSE AL MODELO EFQM DE EXCELENCIA 2010- EFQM PUBLICATIONS

El modelo sería:

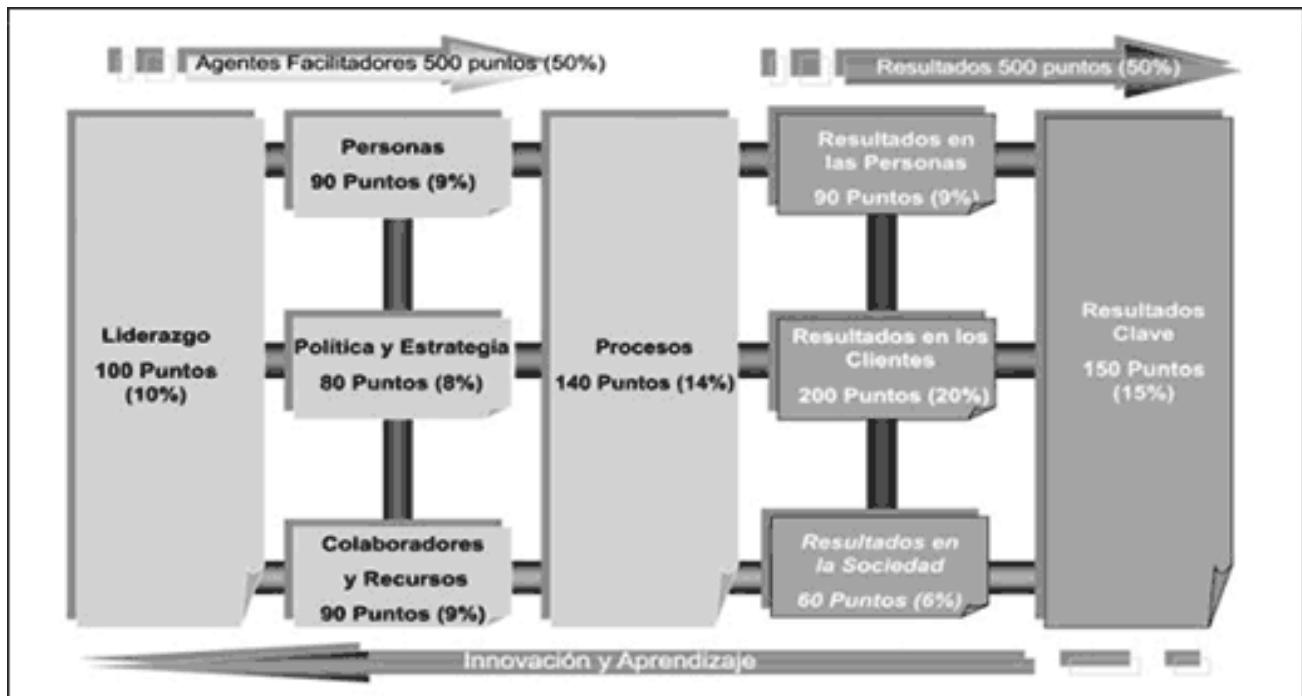


Figura 2: MODELO EFQM DE EXCELENCIA 2010- EFQM PUBLICATIONS

Las organizaciones que aplican el Modelo de Excelencia de la EFQM, como dicen Hiden et al. (2004), se enfrentan al objetivo de mejorar la excelencia en sus resultados, sobre la base de una gestión excelente de sus actividades y recursos. Lo que hace una organización puede determinarse a través de 5 conceptos (denominados criterios - agentes facilitadores en el propio modelo), mientras que lo que una organización obtiene puede determinarse a través de 4 conceptos (denominados criterios - resultados). Estos nueve conceptos constituyen, en definitiva, constructos que son medidos a través de variables observadas o indicadores (subcriterios).

El Modelo EFQM se basa en el hecho de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos. La implementación de sistemas de gestión de calidad total permite obtener importantes beneficios, desde un incremento de la eficiencia de la organización hasta reducción de costes y satisfacción del cliente. Permite a los gerentes de las organizaciones europeas en la transformación hacia la Gestión Total de Calidad -concepto dado por W. Edwards Deming- como factor fundamental para conseguir ventaja competitiva a un nivel más global.

Este modelo presenta una serie de conceptos que resulta importante destacar:

- Conseguir resultados equilibrados;
- Añadir valor a los clientes;
- Liderar con visión, inspiración e integridad,
- Gestionar los procesos;
- Alcanzar el éxito a través de las personas;
- Fomentar la creatividad y la innovación;
- Construir alianzas;
- Búsqueda de sostenibilidad.

En este caso la importancia que se le da al liderazgo es del 10% y se divide este término en 5 subcriterios expuestos a continuación.

PONDERACIÓN CRITERIOS Y SUBCRITERIOS MODELO EFQM

CRITERIOS		SUBCRITERIOS
1.LIDERAZGO	100	<p><i>1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</i></p> <p><i>1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento</i></p> <p><i>1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</i></p> <p><i>1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</i></p> <p><i>1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</i></p>

Tabla 4: Ponderación criterios y subcriterios modelo EFQM (Pastor, A.C et al.)

En este caso, el papel del liderazgo es del 10% pero hace referencia a todos los ámbitos de la organización, destacando la participación del líder en el desarrollo de la misión y visión, definir, supervisar e impulsar la mejora en la organización, principalmente decir que el modelo habla de su refuerzo a la cultura de excelencia. Encontramos mucha literatura referente al modelo europeo por lo que he considerado oportuno desarrollar algo más el criterio del liderazgo como esta considerado en Europa.

Según la definición de este criterio “Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que las organizaciones sean excelentes y lo logran mediante sus acciones y comportamientos”.

Veamos en detalle cada uno de los subcriterios (*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial*, 2010, 6^a edición):

- 1a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.

Subcriterios

El criterio «liderazgo» cubre los cuatro subcriterios siguientes, que deben ser abordados.

- Desarrollar la misión, visión y cultura de la organización.
- Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los valores, principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización.
- Revisar y mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo.
- Implicarse activamente en las actividades de mejora.
- Estimular y animar la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados, y la creatividad e innovación; por ejemplo, cambiando la estructura de la organización o aportando fondos para financiar el aprendizaje y la mejora.
- Animar, apoyar y emprender acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje.
- Establecer prioridades entre las actividades de mejora.
- Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.

- 1b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades para apoyar la implantación de su política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.
- Designar claramente a los responsables/propietarios de los procesos.
- Asegurar que se define e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.

- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que faciliten la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje para estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores.

- 1c Los líderes interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comprender, satisfacer y dar respuesta a las necesidades y expectativas.
- Establecer y participar en alianzas.
- Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.
- Dar reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc.
- Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia.
- Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a escala global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.

- 1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.
- Ser accesible, escuchar de manera activa, infundir cohesión, y responder a las personas que integran la organización.
- Ayudar y apoyar a las personas para cumplir sus planes, objetivos y metas.
- Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.
- Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización.
- Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.

- 1e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.
- Identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir en la organización, en el modelo de organización y en sus relaciones externas.
- Liderar el desarrollo de los planes de cambio.

- Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.
- Gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio.
- Garantizar la implantación eficaz del cambio y gestionar las relaciones con los grupos de interés en relación con el cambio.

Por tanto, en diferencia con el modelo *Malcom Baldrige*, el modelo europeo premia a líderes que a todos los niveles de la organización no solo desde el punto de vista de la alta dirección, desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo y se involucran en la organización mediante las acciones y comportamientos efectivos, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta por ello son importantes en la estrategia de Excelencia.

3.3. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Según la definición que da la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (<http://www.fundibeq.org>), el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es “un modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentran reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos”. El modelo surgió en 1999 para aplicarse a cualquier organización pública y privada independientemente del sector y el tamaño de la empresa. Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica. El modelo sería:



Figura 3: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es el documento de referencia para la concesión del Premio Iberoamericano a la Calidad e incluye; el Método de Evaluación, la hoja REDER y un Glosario Iberoamericano de términos de Calidad y Excelencia. Existe un foro de intercambio de conocimientos entre los Modelos de Excelencia más conocidos a nivel internacional (EFQM -Europa, MBNQA -Estados Unidos, etc) denominado GEM (Global Excellence Model Council) donde participa como responsable del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La organización obtiene con este premio un reconocimiento internacional que tiene valoración a nivel mundial considerándose una de las mejores empresas del mercado. En la cultura organizativa iberoamericana se considera al liderazgo como transmisor de valores – actitudes – comportamientos – resultados, una gestión que complementa a la gerencia en una época de renovación para las organizaciones, donde resulta fundamental un alto rendimiento, creatividad y sobre todo compromiso entre todos los miembros.

Aquí el liderazgo se desarrolla a través de varios elementos como los subcriterios que se analizan a continuación incluidos en el modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión: criterio 1 “Liderazgo y Estilo de Gestión”. En el modelo Iberoamericano la importancia que se le da al liderazgo es del 14% del total de la organización, dándole a cada uno de los subcriterio del liderazgo el 3,5% del 14% del modelo global.

PONDERACIÓN CRITERIOS Y SUBCRITERIOS MODELO IBEROAMERICANO

CRITERIOS		SUBCRITERIOS
1.LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	140	<p>1a. Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia</p> <p>1b. Los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización</p> <p>1c. Los líderes fomentan la cultura de la Calidad y Excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación</p> <p>1d. Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se implican en los mismos</p>

Tabla 5: Ponderación criterios y subcriterios modelo Iberoamericano. (Pastor, A.C et al.)

Los líderes basan su compromiso en la organización en la comunicación, establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión, son partícipes en el fomento de cultura organizativa de calidad

y excelencia a todos los niveles de la organización. Como fruto de ese compromiso y comunicación, los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos externos y se implican para llegar a conseguirlo y obtener una mayor satisfacción tanto a nivel cliente, como a nivel organizacional, e incluso, a nivel personal. El criterio liderazgo se considera agente facilitador en este modelo. En la propia web del modelo (www.fundibeq.org) nos encontramos un ejemplo de cómo sería una matriz de mejora para la gestión tomando como guía este modelo. El enfoque de autoevaluación mediante “matriz de mejora” supone disponer de una matriz de mejora en la que los nueve criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión aparecen en diferentes columnas, mientras que hay 10 niveles que corresponden a un distinto grado de consecución de cada criterio a juicio del evaluador.

Un ejemplo de la matriz de mejora para el criterio del liderazgo sería:

Etapa	1. Liderazgo y Estilo de Gestión
10	El equipo directivo es proactivo a la hora de promover la creatividad, las nuevas ideas y la motivación.
9	El equipo directivo demuestra su implicación en la excelencia en la gestión para crear sinergias y un enfoque corporativo y estandarizado para la prestación de servicios
8	Los líderes tienen un enfoque uniforme hacia la excelencia.
7	El equipo directivo es proactivo valorando, reconociendo y recompensando a todos los empleados por sus aportaciones a la excelencia.
6	Los líderes están visiblemente implicados en el desarrollo y apoyo de los equipos de mejora y actúan como promotores de estos procesos.
5	El equipo directivo trabaja con efectividad con los clientes y proveedores, y la efectividad de estos contactos se evalúa.
4	Los líderes actúan como modelos de referencia de los valores y expectativas, y revisan con regularidad su propia efectividad como líderes.
3	El equipo directivo actúa para asegurar que mediante la comunicación bidireccional (vertical y horizontalmente) exista una comprensión mutua y un espíritu de equipo.
2	El equipo directivo crea, e incrementa continuamente, la concienciación sin límites de los temas empresariales relacionados con la organización.
1	El equipo directivo tiene un proceso implantado para desarrollar su propia conciencia de los conceptos de la excelencia.

Ejemplo de Matriz de Mejora

En ella vemos su implicación en la excelencia, hablan de líderes con enfoque uniforme hacia ella, proactivos y valorando a los que podríamos llamar “seguidores” como se habla en la literatura existente, están visiblemente implicados en el desarrollo de mejoras, trabajan con efectividad, etc. Esta matriz se podría hacer a todos los niveles de la organización para poder tener un enfoque global del liderazgo.

Del análisis de estos modelos, podemos sacar una idea clara, tanto el Modelo Iberoamericano como el Modelo EFQM y el Malcolm Baldrige tienen el mismo objetivo, que consiste en establecer un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y excelencia

organizacional. Todos ellos impulsan la aplicación de los criterios como si de una herramienta de autoevaluación se tratase, para identificar las fortalezas y las áreas que precisan mejorar. Todos estos métodos están integrados dentro de una política social para crear ventaja competitiva. (Pastor, J. 2006).

4. Análisis y principales resultados.

Ahora resulta necesario un análisis del liderazgo en función de la importancia que cada uno de los modelos ateniendo en cuenta el impacto que en cada una de las áreas, para ello tomo como referencia los gráficos extraídos del artículo de Pastor, A.C. et al. (Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial, 2012). Los modelos EFQM e Iberoamericano prácticamente poseen los mismos criterios, el modelo Malcolm Baldrige difiere de ellos. Los tres modelos coinciden en la idea de la importancia del liderazgo en la consecución de la excelencia y en tenerlo en cuenta como primer criterio en todos los modelos. Para ver todo de una manera más clara para realizar la comparativa vamos a ver una tabla resumen de los modelos con respecto al criterio *Liderazgo* (Nieto, C.N, McDonell, L.R (2006)):

Criterios	Subcriterios		
	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige
I Liderazgo	1.a) Desarrollo de funciones, metas, objetivos y valores. 1.b) Implicación en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión. 1.c) Implicación con los ciudadanos, socios, colaboradores y representantes de la sociedad. 1.d) Motivación, apoyo y reconocimiento de las personal. 1.e) Impulsar el cambio en la organización.	1.a) Compromiso de los líderes con una cultura de compromiso 1.b) Implicación de los líderes con el personal de fuera y dentro de la organización. Cubrir las necesidades de los grupos de interés. 1.c) Desarrollo de una estructura organizativa para una eficaz aplicación de la política y la estrategia. 1.d) Mejora y Gestión sistemática de procesos.	1.a) Liderazgo Organizacional 1.b) Responsabilidad Social

Tabla 6: Comparación entre los modelos de Gestión de Calidad Total.

Vemos que el *Modelo Europeo* da una mayor importancia al desarrollo de metas, objetivos y una constante implicación tanto en el desarrollo de mejora del sistema de gestión como en los agentes externos. Promueve la motivación dándole importancia al apoyo y reconocimiento personal y sobre todo participa activamente en impulsar el cambio en la organización.

Como hemos hablado anteriormente, en este modelo “los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización y definen e impulsan el cambio en la organización” buscando comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y

estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran y actuando de una manera comunicativa y receptiva. De igual modo, "los líderes interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad" buscando comprender, satisfacer y dar respuesta a las necesidades y expectativas, participando activamente en asociaciones y en actividades dedicadas a la mejora del medio ambiente entre otros.

En el caso del modelo Iberoamericano, la importancia del liderazgo es similar al modelo EFQM ya que se ve su influencia a lo largo de toda la organización, busca la importancia del compromiso del líder y la implicación de éstos tanto dentro como fuera de la organización y cuyo principal fin es la mejora en la gestión y buscan la participación de sus equipos en los resultados para obtener una excelente gestión. La principal diferencia de estos modelos radica en que el modelo Iberoamericano da una mayor importancia al liderazgo dando un 14% del total mientras que el modelo EFQM le da un 10% tomando más importancia en este último los resultados (resultados 15% en modelo EFQM y 11% en Iberamericano). Pero por lo demás, no existen diferencias significativas entre ambos ya que cuentan con los mismos principios y básicamente los mismos criterios.

Por último, el modelo americano da una mayor importancia al liderazgo organizacional definido como la dirección, los valores y el desempeño deben cubrir las necesidades esperadas y los líderes deben ser capaces de asegurar la sostenibilidad en todos los ámbitos, mediante su involucración en estrategias y sistemas para asegurar la excelencia proyectando ideas y propulsando el conocimiento. Este modelo enfoca hacia la alta dirección la virtud de conducir todas las decisiones de la organización y cuyo fin es motivar a todas las personas para que sean capaces de contribuir, desarrollarse y aprender para ser más eficientes y creativos. Los miembros de la alta dirección, a través de su conducta tienen como herramienta desarrollar futuros líderes, evaluar el desempeño y dar reconocimiento a su personal. A modo de conclusión, el modelo Malcolm busca a líderes que pueden y deben reforzar sus valores y conocimientos para el desempeño buscando su compromiso en la organización y sus iniciativas de cambio. De modo que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización, junto con la evaluación de la gerencia y la manera de abordar las responsabilidades. Aquí se ve un líder más enfocado a la alta dirección cuando, en mi opinión el buen líder puede ser cualquier miembro de la organización por lo que es fundamental tener esto presente para poder motivar a todos por igual ya que no se sabe donde puede estar ese "genio" que va a dar ideas excelentes para influir en los resultados.

Los tres modelos sirven para la autoevaluación, para incorporar mejoras del rendimiento organizativo. El modelo Malcolm Baldrige quizá sea el más detallado pues incorpora un mayor número de criterios donde engloba los del modelo EFQM y los del modelo Iberoamericano pero, sin embargo, su idea de liderazgo no es la que más apoye la idea global de liderazgo a todos los niveles. También cabe destacar, que el modelo EFQM es el más específico con sus 32 subcriterios dejando detallada cada una de los criterios en los que basa la organización, en

base a nuestro estudio, es el que le da una importancia multinivel al liderazgo pero en su ponderación es inferior a los otros dos modelos (EFQM 10% mientras que Iberoamericano 14% y Malcolm Baldrige 12%). Todos los modelos destacan la organización como un grupo de subsistemas relacionados donde todos tienen un papel importante dentro de la misma con el fin de lograr el objetivo primordial: la Excelencia.

4.1. Liderazgo en el modelo de excelencia empresarial.

Además de las diferencias destacadas en el apartado anterior cabe destacar que los tres modelos tienen como primer lugar como Agente de Excelencia, como elemento clave para el desarrollo de valores de la empresa, clave para el funcionamiento de la misma hacia un futuro mejor. Dicho criterio busca conocer como los líderes de la organización se desarrollan para llevar a cabo una misión y visión acorde con la cultura organizativa. Con ello, desarrollar unos valores para llegar al éxito a largo plazo e influir en el comportamiento de los demás mediante acciones, estando implicados en asegurar que la gestión que se lleva a cabo es la más adecuada, influir en la mejora continua de tal modo que guíe a la empresa a ser Excelente.

Esto hace llevarnos a las preguntas, ¿qué busca el liderazgo? ¿Qué características se busca en un líder? Estos tres modelos nos pueden llevar a obtener una respuesta.

El líder se caracteriza por tener una visión a futuro, desarrollar estrategias necesarias para llegar a conseguirlo, buscar una comunicación fluida en todos los ámbitos de la organización, etc. El líder es aquel que una vez tiene una idea clara de cambio es capaz de ejecutarla hasta lograrla y su entusiasmo inspira confianza en el resto y hace que le sigan. Los líderes tienen que tener habilidades de comunicación, capacidad de autogestionarse y un alto conocimiento de la organización. Estos aspectos son fundamentales para que lleve a conseguir unas habilidades tales que deje de ver su “tarea en si misma” y busque un “interés personal” que le haga participar en el desarrollo de la organización a la vez que consigue un desarrollo personal.

Los modelos lo valoran como primer agente influyente en la excelencia debido a resultar clave para asegurar que los objetivos de los empleados de la organización se cumplen y se sienten participes de la misma, por tanto se busca que son agentes clave para el fomento del trabajo en equipo, aprendiendo los unos de los otros se obtienen mejores resultados y se desarrolla a las personas para sacar lo mejor de ellas.

Desde el punto de vista de la perspectiva del cliente, el grado en que los empleados estén satisfechos influye en el nivel de satisfacción del cliente por sus servicios y productos. Los modelos de Excelencia afectan al funcionamiento y ayudan a organizaciones a alcanzar la excelencia empresarial, con ello. La autoevaluación ayuda a mejorar la satisfacción del trabajo

y de este modo alcanzar el TQM (Tutuncu, O., Kucukusta, D, 2009). Muchos estudios han investigado los efectos de varias prácticas de dirección de calidad sobre el funcionamiento operacional (Zhao et al. 2004; Choi y Eboch .1998; Sansón y Terziovski, 1999), y funcionamiento de la calidad (Andersonet al. 1995; Dow et al. 1999), y funcionamiento del negocio (Adán et al. 1997). Empíricamente ha sido verificado que el uso de los modelos de dirección holísticos como el Modelo de Excelencia EFQM tiene los efectos positivos para el funcionamiento corporativo como hemos podido ver a lo largo del trabajo.

Para concluir este punto, una pregunta: *¿Qué son las personas excelentes?*

Se trata de líderes, líderes organizacionales y/o personales. Personas responsables de sus vidas y de sus equipos, capaces de tener una mirada hacia un horizonte optimista y saber adaptarse a las circunstancias, saber motivas a las personas que les rodean y conseguir unas habilidades que les haga conseguir sus objetivos personales y/o empresariales. Esto es un LÍDER y en esto están de acuerdo los tres modelos e Excelencia expuestos en el trabajo, cada uno de ellos les da un valor de importancia pero la idea global con la que nos debemos quedar es con la que es un Agente Clave.

5. Conclusiones y valoración personal.

La Excelencia empresarial ha recibido una atención considerable en la investigación. La búsqueda para la excelencia y “la mejor práctica” es la filosofía principal y la función principal del Modelo de Excelencia. Los modelos de Excelencia impactan en el funcionamiento y ayudan a las organizaciones a alcanzar niveles altos de calidad, las organizaciones deberían enfocar su misión hacia clientes tanto internos como externos ya que, el eslabón entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente influye directamente, algo que ha sido verificado empíricamente (Dahlgaard et al. 1998). La dirección que quiere poner en práctica los modelos de Excelencia debería ser hacia la supervisión y el liderazgo, el trabajo en sí mismo, la promoción y la influencia de variables como trabajo en equipo ([Tutuncu, O.](#) y [Kucukusta, D.](#) 2009).

La crisis mundial en la que nos encontramos desde 2008 - 2009 ha puesto en movimiento a las empresas hacia un cambio en su misión, algo que no han podido soportar todas las empresas, pero las que consiguen seguir ahí se enfrentan a cambios trascendentales en el paisaje global de negocio (Dervitsiotis, K.N, 2010). Las importantes pérdidas en grandes organizaciones como Sony o Toyota entre otros que supuso cortes severos en la producción llevan a destacar la vulnerabilidad de incluso las mejores organizaciones a cambios agudos en el panorama económico. Se hace necesario buscar la calidad no sólo en el producto final sino la utilización de la calidad total a todos los niveles de la organización. Sin embargo, una organización procura optimizar la búsqueda y el diseño de valor estratégico en forma de nuevos productos, nuevos procesos o nuevos modelos de negocio. Es aquí donde aparece la importancia del

liderazgo, la mirada hacia el futuro de gente competente que busca la excelencia, la calidad, la innovación, la creatividad y participación de los empleados, la participación de los clientes, proveedores, etc. ([Tutuncu, O. y Kucukusta, D. 2009](#)).

El liderazgo ha sido objeto de muchos estudios que analizan su alto rendimiento en las organizaciones. En el artículo de Mehtap, O. et al. (2012) se lleva a cabo un estudio en empresas de alto desempeño de Turquía que sobrevivieron a la crisis, los autores destacan la relación entre el estilo de liderazgo, la orientación hacia el aprendizaje y los resultados empresariales que vendría un poco a corroborar los resultados de nuestro estudio donde los sistemas de calidad le dan mayor importancia a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento. El resultado más llamativo de Mehtap, O. et al. (2012) es que el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y una mente abierta media los efectos de liderazgo orientado a las tareas y las relaciones de comportamiento de liderazgo orientado a los resultados empresariales. Estos resultados son consistentes con la literatura sobre el liderazgo y la orientación de aprendizaje. Hay muchos estudios que examinan que la orientación hacia el aprendizaje tiene una relación directa con el rendimiento (Farrell et al, 2008; Mavondo et al, 2005; Degeus, 1988; Sinkula et al, 1997; Dickson, 1992) y la relación entre el liderazgo y el aprendizaje (Senge, 1990; Senge et al, 1994; Harbone y Johne, 2003; McDonough, 2000; Aragón-Correa et al, 2007), la literatura existente habla del efecto mediador entre la orientación al aprendizaje sobre la relación entre el comportamiento de liderazgo y el desempeño de la organización.

Esto apoyaría la perspectiva del modelo de Excelencia EFQM sobre la idea de que los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización, de igual modo, el modelo Iberoamericano vería reforzada la perspectiva de que los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se implican en los mismos. Vemos que el liderazgo tiene una importancia elevada en cuanto a la consecución de la excelencia en la gestión, existen artículos ([Tutuncu, O. y Kucukusta, D. 2009](#)) que también hablan de la palabra “calidad” como la capacidad interior de la organización de generar nuevas proposiciones de valor, sobre todo en períodos de cambios significativos como los que nos encontramos, cuando el valor de la empresa se hace cada vez menos atractivo. El fracaso a adaptarse bien puede llevar a la extinción de la organización, aparece la necesidad de la supervivencia por la autorrenovación ante el cambio. Estos autores hablan de la importancia para los líderes de utilizar perspicacias de la dirección hacia la calidad en busca de la innovación. Tutuncu y Kucukusta hablan de los activadores o conductores de la innovación, donde aparece como principal conductor: 1) liderazgo formando parte de la visión, valores compartidos y alineación de incentivos tanto material como intangible a todos los niveles de la organización, 2) la cultura de la organización como vía para contratar empleados con talento creativo , 3) una estrategia de innovación para aprovechar nuevas oportunidades, y

4) proceso de participación de los empleados como apoyo a la estrategia de innovación. Esta idea también apoya la importancia del liderazgo como conductor hacia “la mejor gestión”.

Como hemos visto a lo largo del trabajo, se requiere de un liderazgo caracterizado por la creencia de un futuro mejor, un compromiso con la mejora continua, y si nosotros queremos ser partícipes de ese liderazgo, queremos ser el líder del que tanto hablamos, debemos buscar como lograr resultados sostenibles primero tenemos que mirarnos a nosotros mismos para asegurarnos que hacemos lo que en la práctica predicamos y estamos preparados para involucrarnos en un proceso de cambio. Tenemos que ser conscientes de nuestra propia misión, nuestra propia identidad (buscar quién soy), creer en que todo puede mejorar y tener constante inquietud por aprender y poder, de este modo, influir en nuestro conocimiento y habilidades y adquirir una conducta de mejora continua. Si a esto le sumas una actitud positiva creamos un buen ambiente de equipo y los compañeros se sentirán influenciados por nuestros ideales, compartirán nuestra manera de “ver la vida” y sin que nos demos cuenta nos seguirán. Es en el momento en el que obtenemos esa confianza en nosotros mismos, cuando tenemos esa actitud, cuando podemos guiar a otras personas. Resulta más competente al tomar iniciativas de mejora cuando creen y se valoran a sí mismo, cuando asumen nuevas habilidades y conocimientos por su propia voluntad.

Por todo esto, podemos hablar del liderazgo como motor del cambio, y los modelos de Excelencia apoyan esto, desarrollan una serie de criterios de cómo deben desarrollar sus valores de una manera clara, comunicativa, reciproca, y sobre todo participar activamente en la mejora. Los modelos presentados en el trabajo hablan de cómo los líderes “definen sus prioridades, aprendizaje y actividades de mejora”, el modelo Iberoamericano y el Europeo hablan de un liderazgo a todos los niveles de la organización, en mi opinión, algo que resulta necesario puesto que el talento no solo está en los altos directivos, si se hace partícipes a los empleados quizás surjan ideas del trabajo diario que estos mismos desarrollan y que un alto directivo no puede ver.

Tras ver esta comparativa de los modelos, se corrobora mi idea de la importancia del liderazgo, ya que en un principio podríamos dejarnos guiar por la idea de que la calidad impacta en el proceso productivo, en la calidad de los productos / servicios que damos al cliente final pero muy al contrario, la calidad se trata de un concepto que engloba a toda la organización y que hay que tenerlo presente y cuidarlo. La nueva realidad ante la que nos encontramos hace que las organizaciones transformen sus estrategias y se adapten al nuevo entorno, y todo ello hace que el líder de hoy posea un perfil muy distinto al líder del siglo pasado, se les exige una preparación y una cultura organizativa muy distinta, capaz de llevar a cargo una misión que acerque a la organización a la excelencia y poder atender, de este modo, las necesidades de la empresa actual.

En mi opinión, resulta fundamental un líder en el equipo que ayude a la perspectiva de negocio de una manera positiva e integre a todos sus componentes para que éstos se vean motivados

a seguirle. De este trabajo destaco la relación entre el estilo de liderazgo, el aprendizaje de la orientación y los resultados empresariales. El resultado más llamativo de los datos es que el compromiso con el aprendizaje y la visión compartida y una mente abierta media los efectos de liderazgo orientado a las tareas y las relaciones de comportamiento de liderazgo orientado a los resultados empresariales. Resulta fundamental un aprendizaje continuo para resultar más flexible al cambio y rozar la excelencia en los resultados.

Por último, me gustaría añadir futuras líneas de investigación, como por ejemplo, poder constatar de manera práctica con una empresa el impacto del liderazgo en los resultados empresariales. Poder constatar si en la vida real se da la oportunidad a los empleados de poder desarrollarse profesionalmente de tal modo que se sienta partícipe de la empresa en la que trabajan y formen parte de su visión. Principalmente, constatar si en una PYME también sería posible esa inversión en conocimiento y esa posibilidad de "escuchar" a sus líderes y que formen parte del resultado ya que considero que es importante el tamaño de la empresa para determinar el grado de involucración en los resultados, pero es algo que debería constatar.

Por el momento, lo que podría aportar además de esto es una serie de propuestas para desarrollar una buena relación entre líder y su equipo:

- Cultivar las relaciones con los empleados, mostrarles atención, orientación. Las organizaciones no crecen por obra de una persona sino por la unión de sus integrantes. Está demostrado que las personas que se sienten apoyadas y reconocidas en sus puestos de trabajo aumentan notablemente su productividad.
- Organizar breves reuniones semanales de los empleados con sus responsables para comunicarse, aclarar aspectos que puedan estar confusos, y hacer a los empleados partícipes de la situación real de la empresa en cada momento.
- Establecer reuniones periódicas para revisar la dirección que ha de seguir la organización. Señalar con éxito un objetivo a largo plazo no es tarea fácil, por ello se requiere de voluntad y de concentrar esfuerzos. No dedicando la mayor parte de estos a determinar lo que se quiere conseguir para final de año.
- Fomentar la realización de cursos de formación para empleados y directivos. El conocimiento que se posee nunca es suficiente.
- Coaching empresarial, con el objetivo de desarrollar habilidades específicas tales como la toma de decisiones, la administración del cambio, la capacidad organizativa.

- Promover desde la dirección un ambiente de entusiasmo y positividad. Los entornos crispados, aunque en ocasiones sea difícil evitarlos, no favorecen el rendimiento laboral.

De este modo se llega a tener una relación reciproca entre los empleados llegando a alcanzar las propuestas de los Modelos de Excelencia empresarial y pudiendo todas formar parte del resultado de la organización. Es importante continuar con este estudio para poder ponerlo en marcha en la práctica de todas las empresas y motivar el empleo que en los últimos tiempos esta degradándose, debido a la crisis, ya que muchas empresas no pueden exprimir más sus costes una manera de motivar a sus empleados es involucrarlos en alcanzar la Excelencia y que todos se sientan parte de ella. Buscar esa "complicidad" con los empleados donde se les haga participes de la estrategia, ya que el líder puede estar en cualquier puesto de la organización, podemos encontrarnos un líder que no se le reconoce y poco a poco se desmotiva y quizá ahí la empresa esta perdiendo calidad pudiendo ser ese líder aquel capaz de guiarle al cambio efectivo. Por tanto, veo que el modelo Malcolm debería tener en cuenta esto, que el líder no es solo el gerente que se encuentra al mando, sino que el líder tiene unas cualidades que vienen de su vida personal también que es capaz de aportar mucho a la organización, y no hay que descuidarlo.

Las organizaciones deben buscar a gente preparada para guiarla hacia una visión que busque la calidad total ya que se puede copiar un producto, se puede copiar un servicio pero no se puede copiar a las personas, si una persona es muy válida, ofrece ideas que dan unos buenos resultados a la empresa, tiene un entusiasmo que hace que la gente que le rodea se sienta contagiado por él y les guíe hacia una comunicación fluida y eficiente creando de este modo una cultura organizativa inimitable. Es fundamental tener en cuenta esto, buscar al líder que va a llevar a la organización al éxito, y tras leer mucha literatura existente y ver en la práctica los distintos tipos de personas, creo, en mi opinión que por mucho que haya cualidades que se puedan aprender, el buen líder es el que tiene esas cualidades de serie, es decir, es un líder innato.

Bibliografía:

Avolio, B., Kahai, S., Dodge, G. (2001): *E-leadership: implications for theory, research and practice.* Leadership Quarterly, 11, 615-670.

Aragon-Correa, J.A., Garcia-Moreales, V.J. and Cordon-Pozo, E. (2007), *Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain,* Industrial Marketing Management, 36, pp.349-359.

Arzola, M. y Mejías, A. (2007). *Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios.* Revista Venezolana de Gerencia, Vol.12, N°37. pp 80.

Bayo Moriones, A., Merino Díaz de Cerio, J., Selvam, R.M. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. International Journal of Production Economics, 130(1), 33-42

Bou-Llusar JC, Escrig AB, Roca V, Beltrán I (2009). *An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model.* J. Oper. Manage., 27: 1-22.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row. Transformational Leadership. . (Curso Motivación Hp, 2011).

Cauchick Miguel, P.A., Morini, C., & Pires, S.R.I. (2004). *An application case of the Brazilian National Quality Award.* The TQM Magazine, 16(3), 186-193.

Dahlgaard, J.J, et al. (1998): *Quality management practices: a comparative study between East and West.* International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 15 No. 8/9, pp. 812-826.

DeGeus, A. P. (1988), *Planning as learning,* Harvard Business Review, Vol.66, March-April, pp.70-74.

Dervitsiotis, K.N (2010): *A framework for the assessment of an organisation's innovation excellence.* Total Quality Management. Vol. 21, No. 9, September 2010, 903 –918.

Dickson, P. R. (1992), *Toward a general theory of competitive rationality,* Journal of Marketing, Vol.56, pp.69-83.

Farrell, M. A., Oczkowski, E. and Kharabsheh, R. (2008), *Market orientation, learning orientation and organizational performance in international joint ventures*, Asia Pasific Journal of Marketing Logistics, Vol. 20, No.3, pp.289-308.

Fiedler, F.E, (1978): *The contingency model and the dynamics of the leadership process.* Advances in experimental social psychology. The Leadership Quarterly, 6(2), 147-167

Graen, G., Uhl-Bien, M (1995): *Relationship-bases approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years.* Applying a multi-level multi-domain perspective. Leaderchip Quarterly, 6, 219-247.

González, Silva y Cornejo (1996): *Equipos de trabajo efectivos*, Barcelona, EUB. (Curso Motivación Hp, 2011).

Harbone, P. and Johne, A. (2003), Creating project climate for successful product innovation, European Journal of Innovation Management, 6(2), pp.118-132.

Hidden, M.T., Davies, J., Jackson, S. (2004). *Implementation of EFQM excellence model selfassessment in the UK higher education sector - Lessons learned from other sectors.*

House, R.J (1977): *Theory of charismatic leadership.* Leadership. The cutting edge. Southern Illinois University Press.

House, R.J; Chanoch, J. (2001): *Dynamics of charismatic leadership. A process theory, simulacion model, and tests.* The Leadership Quarterly 12 (2001) 75- 112.

Jermier, J.M; Kerr, S (1997): *Substitutes for leadership: their meaning and measurements.* Contextual recollections and current observation. The Leadership Quarterly, 8 (2), 95-101.

Mavondo, F. T., Chinhanzi, J. and Stewart, J. (2005), *Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance*, European Journal of Marketing, Vol.39, No:11/12, pp.1235-1263.

McDonough, E. F. (2000), *Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams*, Journal of Product Innovation Management, 17, 221-235.

Mehtap, O. et al (2012): Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management.

Nieto, C.N, McDonell, L.R (2006): Comparación entre los modelos de gestión de calidad total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcolm Baldrige. Situacion frente a la ISO 9000.

Palomo Vadillo, M.T (2010): Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. [ESIC Editorial](#), 2010, 6^a.

Pastor Tejedor, J. (2006). Modelo de gestión de calidad en instituciones sanitarias: integrando los modelos de gestión EFQM y BSC. Madrid: Consejo Económico y Social.

Pastor Tejedor, A.C et al, (2012): Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial.

Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, New York: Doubleday Currency.

Senge, P., et al. (1994), *The Fifth Discipline: Fieldbook*, New York: Doubleday Publication.

Sinkula, J. M., Baker, W. E. and Noordewier, T. (1997), A framework for market based organizational learning: Linking values, Knowledge, and Behavior, Academy of Marketing Science, 25 (4), pp.305-318.

Stading, G., Vokurka, R (2003): Building quality strategy content using the process from national and international quality awards. TQM Bus. Excell. 14, 931–946

Tutuncu, O. and Kucukusta, D. (2009). Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model. Springer Science & Business Media B .V; Qual Quant; DOI: 10.1007.

Vokurka, R. J., Stading, G. L. and Brazeal, J. (2000) A comparative analysis of national and regional quality awards. Quality Progress, August, Vol.33, No.8, pp.41- 49.

Vroom, V. (2000): Leadership and the Decision- Making Process. Organizational Dynamics, Vol.28, N0.4, pp. 82-84.

Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J(1998): A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transaccional leadership. Leadership Quaterly 9 (1), 55- 84 (30).

Yang, C.C. (2009). Development of an integrated model of a Business excellence system. Total Quality Management, 20(9), 931-944.

Yukl y Van Fleet (1992): *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologist Press.

Yukl, G (2009): *Leading organizational learning: Reflections on theory and research*. by: In: The Leadership Quarterly, Vol. 20, Nr. 1 (2009) , p. 49-53.

Zhao, H. Yadong, L, Suh, T. (2004): *Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review*, Journal of International Business Studies, 35 (6), November, pp. 524-544.

Páginas web:

Cryterium (2012): *Guía de la Calidad*. <http://www.guiadelacalidad.com/>

Encuesta Korn/Ferry Institute: <http://www.ekornferry.com>.

Masifer, E. (1998) “La empresa del siglo XXI” Revista de Antiguos alumnos del IESE. Barcelona. www.ee-iese.com

Ministerio de fomento (2005): *En búsqueda de la excelencia empresarial*. <http://m.fomento.gob.es/>

Modelo EFQM. 2010 “Guía para la Transición. Cómo actualizarse al modelo EFQM de Excelencia 2010”: <http://www.efqm.org>

Modelo EFQM: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/excelencia-empresarial>

Modelo Iberamericano de la excelencia: <http://www.fundibeq.org>)

Villahermosa, T (2012): *Liderazgo Estratégico Global, una iniciativa para cambiar realidades*. www.liderazgoestategico.net.