

# Liderazgo basado en el Modelo Europeo de Excelencia para procesos de cambio: Caso de estudio

*Leadership based on the European Model of Excellence for change processes: Case study*

Irvin Edgardo Loza-Covarrubias,\* Laura Romo-Rojas,\*\* Rosa Mayela Mendoza-Esparza \*\*\*

## Resumen

Considerando que en México poco más del 99% de las empresas son micro, pequeñas y medianas (INEGI, 2012), y la gran mayoría de ellas son empresas familiares, se tiene como finalidad hacer el diagnóstico de liderazgo de una empresa familiar utilizando el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), para coadyuvar en el proceso de cambio generacional de la empresa. Se siguió el método del caso en una empresa familiar que está en proceso de cambio generacional. Se aplicó la metodología que para tal efecto desarrolló la Fundación Europea, considerando el criterio de Liderazgo, el cual está integrado por 5 subcriterios. El diagnóstico arroja como resultado que la empresa presenta un total de 17 fortalezas según los elementos considerados en los subcriterios, sin embargo la puntuación total obtenida para el criterio en estudio fue considerablemente baja, de ahí que se propusieran 11 acciones para el “logro de la excelencia”, sustentándolas con 2 proyectos para la empresa. Se concluye que el Modelo Europeo para la Excelencia, ayuda a identificar el nivel de liderazgo y apoya para que se fomente dentro de la empresa un liderazgo que logre anticiparse y reaccionar de manera oportuna a los cambios en el entorno,

fortaleciendo la imagen de los líderes de la empresa, en cuanto a su actuación y fomento de actitudes hacia la mejora continua y con ello facilitar el proceso de cambio de generacional.

**Palabras clave:** Liderazgo, empresa familiar, sucesión generacional.

## Abstract

*Considering that in Mexico, little more than 99% of companies are micro, small and medium enterprises (INEGI, 2012), and the great majority of them are family-owned companies, the purpose is to make the diagnosis of leadership of a family business using the model Of the European Foundation for Quality Management (EFQM), to assist in the process of generational change of the company. The case method was followed in a family business that is in the process of generational change. The methodology was applied to that effect developed by the European Foundation, considering the criterion of Leadership, which is integrated by 5 subcriteria. The diagnosis shows that the company presents a total of 17 strengths according to the elements considered in the subcriteria, however the total score obtained for the criterion under study was considerably low, that is why 11 actions were proposed for the “achievement*

\* Maestro en Administración, Docente, Departamento: Recursos Humanos, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, E-mail: loza\_covarrubias1@hotmail.com

\*\* Doctora en Pedagogía, Profesor Investigador, Depto. de Administración, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, E-mail: Irr485@yahoo.com.mx

\*\*\* Doctor en Ciencias Administrativas, Docente, Departamento de Administración, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, E-mail: rosamayela.mendoza@gmail.com

Artículo recibido: 23 de septiembre de 2015

Artículo aceptado: 24 de febrero de 2016

*of the Excellence “, supporting them with 2 projects for the company. It is concluded that the European Model for Excellence helps to identify the level of leadership and supports to foster within the company a leadership that can anticipate and react in a timely manner to changes in the environment, strengthening the image of leaders Of the company, in terms of its action and promotion of attitudes towards continuous improvement and with it, facilitate the process of generational change.*

**Key words:** Leadership, family business, generational succession.

**Clasificación JEL:** M54

## Introducción

En México poco más del 99% de las empresas son de tamaño micro, pequeñas y medianas (INEGI, 2012), y la gran mayoría de ellas son de carácter familiar, estas empresas familiares en México se enfrentan a que el éxito o fracaso de las mismas depende en gran medida de la efectividad de las decisiones estratégicas que son tomadas por los propietarios, influyendo directamente en el nivel de competitividad y eficiencia que estas pueden alcanzar. Algunas definiciones de empresa familiar son:

“Una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia (o familias)”. (Dyer, 1986) “Definimos la empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control” (Ward, 1987) “Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario (o la fundadora-empresaria), y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o los nietos del fundador”. (Lea, 1993). Considerando las anteriores definiciones las empresas familiares tienen sus diferencias de otro tipo de empresa

en que será transferida a otra generación y la influencia familiar en la dirección de la empresa. Las ventajas de la empresa familiar que menciona la encuesta de PwC (Enero 2013) son la agilidad para hacer ajustes en el mercado en el que participan, motivación en su personal, continuidad, perspectiva a largo plazo y un entorno laboral más humano y las desventajas que tiene son el acceso al capital, conflictos familiares, atraer y motivar al personal no familiar, tener un plan de sucesión y la resistencia al cambio.

Banamex y ProfitConsulting (2008) aplicaron una encuesta basada en el Modelo de los 7 retos diseñada por ProfitConsulting, que llamaron “Empresas Familiares en México 2008, en la cual evaluaron las mejores prácticas de las empresas familiares (EF) en los siguientes rubros: 1.- Reto empresa: que es hacer un diagnóstico de los recursos capacidad empresariales para construir una organización competitiva.- 2.- Reto familia.- 3.- Reto estrategia: consiste en identificar y fortalecer la ventaja competitiva y crear la estrategia para que la guie al futuro. 4.-Reto finanzas, contar con los recursos propios y externos para ejecutar la estrategia.5.- Reto gobierno: diseño dfe la estructura y órganos de gobierno.- 6.- Reto sucesión: lograr que la transferencia del liderazgo y la propiedad a la siguiente generación. 7.- Reto patrimonio: planear y acordar la distribución del patrimonio familiar, considerando que el grado de capacidad de gestión que tengan los dirigentes de dichas empresas, determina en gran medida la posibilidad de afrontar de manera eficaz los retos que la globalización interpone para el desarrollo empresarial, es decir, la capacidad que tengan para innovar y para establecer una cultura enfocada a la mejora continua, es lo que puede orientar a las empresas durante su ascenso en el camino del desarrollo y de la consecución del éxito empresarial.

En los resultados de la encuesta realizada por PwC México, Enero 2013, la gran mayoría de las EF pertenecen a la primera generación

en la cual coexisten padres e hijos, en donde los primeros son los dueños y administradores, además mencionan respecto a la Sucesión, que una tercera parte de las Empresas Familiares estima que cederá la administración del negocio a la siguiente generación, 36% que la administración será llevada por personal profesional no familiar; sin embargo, el resto señaló que no tiene un Plan de Sucesión específico y se puede retomar la desventaja que se tiene de resistencia al cambio, lo que también impactará en cuanto al estilo de gestión de quien se haga cargo de la empresa.

La Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) hace referencia a que la principal causa de la caída de las PYMES tiene un vínculo estrecho con la preparación de sus dirigentes y de la falta de evaluaciones organizacionales constantes (Velázquez Valadez, 2008). En las conclusiones de la encuesta de Banamex-ProfitConsulting (2008) se menciona que el reto de la empresa familiar, es que aún depende excesivamente del líder y 68% de las empresas encuestadas indican que el líder es un factor de éxito y dependen de demasía de él por lo que se requiere de una estructura competitiva con mandos medios bien capacitados y remunerados. Ambos puntos de vista mencionados hacen referencia al liderazgo y a la preparación tanto de sus dirigentes como de los mandos medios y contar con una estrategia definida que guíe a largo plazo.

Una herramienta que puede ser utilizada para hacer el diagnóstico es el Modelo EFQM de Excelencia, el cual fue desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad<sup>1</sup> (EFQM®), teniendo la firme convicción de que las empresas de cualquier tamaño, giro de actividad económica, tiempo de operación, etcétera, necesitan para

consolidar su éxito competitivo, establecer un sistema de gestión empresarial acorde a sus necesidades, que sea flexible y que les muestre una guía de apoyo para su desarrollo integral. El modelo busca ser un marco flexible de aplicación (no-prescriptivo) de tal manera que las empresas puedan alcanzar la excelencia de manera sostenida a través de varios enfoques que intervienen en la gestión empresarial. La EFQM ha definido al modelo con base en una serie de conceptos a los que ha denominado "Conceptos Fundamentales de la Excelencia", los que según la misma fundación, son "los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección" (EFQM, 2012).

Ahora bien el caso de estudio es una empresa familiar, que inicia operaciones en el año de 1997 en la ciudad de Aguascalientes con una fuerza laboral integrada por únicamente 6 personas. La eficiente operación de la empresa, la llevó a que en 1998 recibiera una invitación por parte de los fabricantes de acumuladores LTH para incorporarse a su red de distribuidores. Con esta alianza estratégica la empresa comenzó su crecimiento dentro del mercado del comercio de productos automotrices.

La potencialidad de crecimiento de la empresa, permitió que en 2009 incursionara en la importación y venta de llantas para automóviles y camiones, esta nueva línea de negocio significó para la empresa la consolidación de su etapa de crecimiento dentro del mercado, que la ha llevado a la necesidad de estructurar sus operaciones con una plantilla de personal más sólida y

---

<sup>1</sup> La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM®) es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros y creada en 1988 por catorce empresas europeas. Su misión es ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida. Así mismo, tiene como Visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia (EFQM, 2012).

calificada, la cual al día de hoy asciende a 18 personas.

La empresa, se encuentra actualmente en un proceso de sucesión generacional, donde la transferencia de mando de una generación a otra en una empresa familiar, puede causar situaciones que pongan en riesgo su capacidad de supervivencia, ya que los retos que antepone la globalización a las empresas y la dificultad que pudiera presentarse para lograr congeniar los ideales de las diferentes generaciones sobre las perspectivas en relación a la visión del mundo, tiene un impacto directo en la forma en la que la empresa es dirigida y administrada. Lo anterior pudiera direccionar a las empresas a enfrentarse a riesgos que pudieran derivar en su extinción, de ahí la importancia de consolidar estilos de liderazgo que le permitan mantener la cultura organizacional que ha estado formando a lo largo del tiempo. Por lo que la finalidad del caso es: Hacer el diagnóstico de liderazgo de una empresa familiar utilizando el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), para coadyuvar en el proceso de cambio generacional de la empresa.

### **Liderazgo como Factor de Excelencia Empresarial**

En la actualidad se ha afianzado la teoría relacionada a que las empresas logran sobrevivir en un entorno globalizado, solo si logran consolidarse como empresas exitosas, es decir, que han alcanzado un nivel de competitividad significativo que les permite colocarse al nivel o en su caso por encima de sus competidores, sostenerse a lo largo del tiempo y mantenerse en una tendencia de crecimiento continuo.

Algunas definiciones de liderazgo que se pueden encontrar en la literatura son:

“Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales”. (Ibañez, 2004) “La capacidad

de una persona de influir en otra o en un grupo, que se convierta en sus seguidores y actúan en consecuencia de la meta que establece el líder”. (Baca et al., 2014) “Es el establecimiento de una relación significativa entre el dirigente y sus colaboradores, la que favorece el logro de la visión compartida y de la misión de la organización, en un proceso que conduce a la madurez y a la independencia de las personas”. (Rodríguez Combeller & Vázquez Lecanda, 2004) Con base en lo anterior, se puede concluir que el liderazgo es el establecimiento de una relación significativa entre el dirigente y sus colaboradores, de tal manera que se logre influir, guiar y dirigir a estos últimos hacia el éxito, fomentando una visión compartida mediante la cual puedan lograr la consecución de metas y objetivos.

Para lograr alcanzar un nivel competitivo destacable, las empresas están obligadas a desarrollar e implementar estrategias relacionadas con sus procesos administrativos y operativos, así como emplear herramientas innovadoras de gestión enfocadas a incrementar la calidad de sus productos y servicios. De ahí la importancia de la adopción de adecuados sistemas de gestión que involucren de manera integral a la empresa y que permitan mantener en constante monitoreo la eficiencia de la gestión de los recursos, mediante la evaluación de resultados obtenidos.

Uno de los factores internos que intervienen en la mejora competitiva de la empresa está relacionado a la *Dirección Estratégica, Liderazgo y Gestión de la Innovación*, considerando que la eficiencia de las estrategias desarrolladas por los dirigentes, así como la manera en que estos dirigen a las empresas, se han convertido en un factor clave para que estas sean capaces de mantenerse dentro del entorno cambiante actual, flexibilizarlas para el cambio y mantener una cultura de mejora continua apoyada en la implementación de herramientas y métodos innovadores.

“Las aportaciones de los *gurús de la calidad* <sup>2</sup> pueden ser agrupadas en diferentes enfoques organizacionales, entre ellos el liderazgo, estableciendo que la dirección efectiva está basada en la constancia de la planeación con el fin de que la empresa logre una competitividad significativa y un crecimiento rentable. Así mismo, considera al liderazgo como uno de los ocho principios de la calidad, teniendo una influencia significativa dentro de los enfoques del sistema de gestión de las empresas.” (Cantú Delgado, 2001).

### **Empresa Familiar**

Dentro de las características que definen a una empresa familiar, se encuentra la interacción e influencia de los miembros de la familia en la gestión de la empresa (Belausteguigoitia & Balaguer, 2013; De la Garza et al, 2011; Lea, 1993; Ward, 1987; Dyer, 1986); se podría decir que las decisiones tomadas se basan en el giro de la empresa familiar, sin olvidar satisfacer las necesidades económicas y profesionales de los miembros de la familia; de esta manera, la gestión se conjuga en una sola, beneficiando al desarrollo y supervivencia de la Empresa Familiar (Carlock & Ward, 2010); generando una estructura paralela empresa-familia (Carlock & Ward, 2010).

La estructura paralela empresa-familia, pretende preveer:

- La falta de comunicación sobre las actividades familiares y las actividades de la empresa.
- Toma de decisiones tanto en la empresa como en la familia, sin la profesionalización requerida.
- Poca aceptación de responsabilidad, por los resultados obtenidos.

Para lograr el equilibrio empresa-familia, una herramienta empleada por las empresas familiares, es la utilización del “protocolo familiar”, pues es una guía de acción, donde se destaca el compromiso y la voluntad en la supervivencia de la empresa (Sánchez & Carrasco, 2013; Trevinyo, 2012; Nueno, 2011), sin importar el número de miembros de familia dentro de la empresa.

El uso del protocolo familiar, es sugerido en las empresas familiares latinoamericanas, puesto que en base a un estudio socio, político y económico, Niethardt (2012) consideró que el liderazgo en las empresas familiares es paternalista, pues el fundador de la empresa, es el encargado de resolver cualquier conflicto de la empresa y de la familia, afectando la estrategia en su toma de decisión; dentro de este mismo estudio, se mencionó que en México las empresas familiares se caracterizan por la seguridad personal, por un plan de sucesión y un protocolo familiar, sin dedicarle el tiempo debido a las estrategias internas de la empresa familiar, afectando con esto la visión de sucesión.

Continuando con la visión del líder, Barugel (2008) y Doderó (2008), refieren que las empresas familiares se caracterizan por una visión asertiva, aprovechando las oportunidades, basando sus decisiones en la intuición del liderazgo del fundador mayormente ejercido en la primer y segunda etapa del ciclo de vida de la empresa familiar. A continuación se muestra una tabla con los ciclos de vida de la empresa familiar, donde se destaca el liderazgo (tabla 1).

---

<sup>2</sup> Se consideran como Gurús de la Calidad a aquellos quienes introdujeron los conceptos de calidad y su evolución: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Genichi Taguchi, Admand V. Feigenbaum y Kaosu Ishikawa.

**Tabla 1**

Ciclo de vida de la empresa familiar

Etapa	Desarrollo de la etapa	Características de la etapa
Etapa 1	Fundador de la empresa	Visión de crecimiento, toma de decisiones y aprovechamiento de oportunidades
Etapa 2	Creación de estilo de liderazgo	Crecimiento de la empresa y delegación de funciones, por lo que se acentúa el liderazgo.
Etapa 3	Sucesión de la empresa	Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los miembros de la familia.
Etapa 4	Gobierno corporativo	Integración de los miembros a la empresa ajenos a la familia empresaria

Este cuadro nos muestra las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar, además de indicar la relevancia de establecer un liderazgo en cada una de dichas etapas, para brindar supervivencia a la empresa, así como lograr el equilibrio empresa-familia.

### Modelo Europeo de Excelencia

Entre los conceptos fundamentales de excelencia considera: *Liderar con visión, inspiración e integridad*, entendiendo 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”, estableciendo que las organizaciones excelentes tienen líderes que (EFQM, 2012):

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

- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.
- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.

### Criterios que Integran el Modelo EFQM:

#### Criterio 1 Liderazgo

La estructura del Modelo EFQM de excelencia, la conforman un total de nueve criterios, cinco de ellos conocidos como “Agentes

facilitadores” los cuales definen la forma de actuar de la empresa, y la relación que tienen los diferentes agentes para el logro de los objetivos, siendo el primero de ellos el Liderazgo, el cual la EFQM en su documento “Modelo EFQM de excelencia 2013” (EFQM, 2012), lo describe como:

**Criterio 1. Liderazgo**

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. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

Así mismo los subcriterios que considera son:

- 1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
- 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema

de gestión de la organización como su rendimiento.

- 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

**Metodología**

Es una investigación cualitativa siguiendo el Método del caso único (Neiman y Quarante, 2006: 222-226), en el cual la unidad de observación es una pequeña empresa familiar localizada en el Municipio de Aguascalientes.

**Diseño del Modelo**

La función principal del siguiente modelo; es de clarificar la estructura de la investigación sobre el despliegue del liderazgo al interior y exterior de la empresa (figura 1)

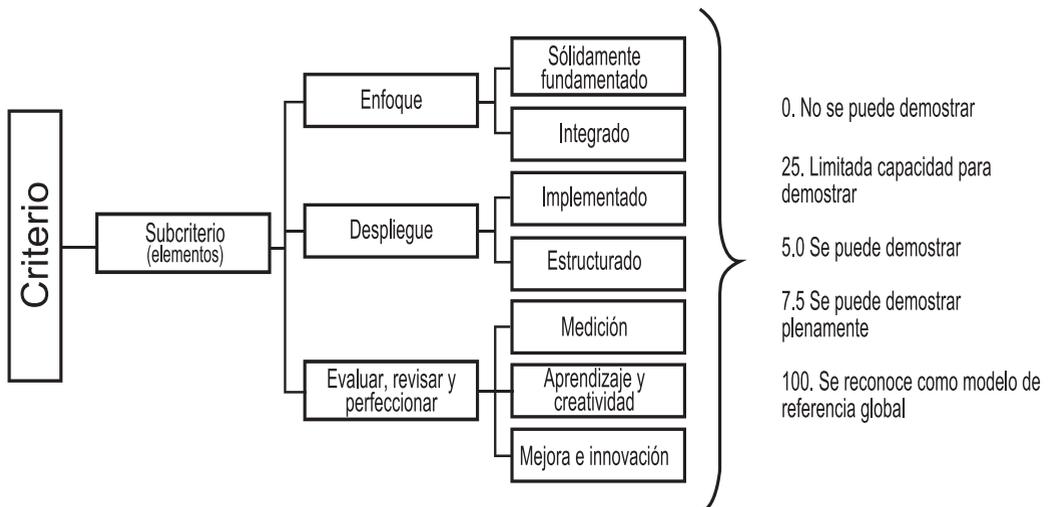


Figura 1. Modelo de Evaluación Diagnóstica de la Empresa

Teniendo como base los siguientes atributos, descritos por la EFQM en el documento del modelo 2013 (EFQM, 2012):

### Enfoque

Evalúa si cada uno de los elementos considerados por cada subcriterio está:

- Sólidamente fundamentado. Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.
- Integrado. Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.

### Despliegue

Evalúa el grado de implementación de cada elemento considerado por los subcriterios, considerando las siguientes perspectivas:

- Implementado. Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.
- Estructurado. La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.

### Evaluar, Revisar y Perfeccionar

Se enfoca en evaluar el seguimiento en que cada uno de los elementos de los subcriterios es medido, evaluados con el fin de obtener aprendizaje y el grado en que son mejorados.

- Medición. Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
- Aprendizaje y Creatividad. Se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.
- Mejora e Innovación. Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

### Instrumento

Se utilizó como instrumento el cuestionario de diagnóstico desarrollado por la EFQM, cuyo enfoque es evaluar a los Agentes Facilitadores con base en diferentes atributos del modelo presentado en la Imagen 1, permitiendo identificar si los subcriterios están claramente definidos y fundamentados, o si pueden considerarse como áreas de oportunidad en la empresa que pueden ser susceptibles de mejora o en su caso si se requiere el desarrollo de alguno de los elementos que propone el modelo y que la empresa aún no ha implementado. Dicho instrumento fue aplicado al gerente general de la empresa.

La estructura del formulario que es utilizado para evaluar cada subcriterio de los criterios denominados agentes facilitadores del Modelo, se muestra en el Anexo A del presente. El proceso de puntuación se realiza de forma separada para cada uno de los atributos. Los cuales son evaluados y puntuados con base en los siguientes criterios:

Concepto para puntuación	Pts.
No se puede demostrar	0
Limitada capacidad para demostrar	25
Se puede demostrar	50
Se puede demostrar plenamente	75
Se reconoce como modelo de referencia global	100

El total del puntaje obtenido para el criterio de Liderazgo, debe sumarse al total obtenido por cada uno de los ocho criterios restantes del modelo para obtener una evaluación integral de la empresa, sin embargo, dado que para el presente únicamente se tiene interés en el criterio de liderazgo, la puntuación máxima esperada calculando la media aritmética de las puntuaciones de los subcriterios es de 100 puntos, considerando 100 puntos máximo en cada subcriterio.

### **Técnicas Empleadas de Recolección de Información**

El formulario para la evaluación de la empresa, se sustentara en las siguientes técnicas de recolección de información, las cuales se describen a continuación.

- Entrevista. Parte del análisis que se debe llevar a cabo para la evaluación a través del formulario descrito anteriormente, requiere de una indagación adicional sobre ciertos aspectos, por tal motivo la entrevista con el director o gerente, o incluso con algunos responsables de área o empleados, pudiera proporcionar información adicional al respecto.
- Análisis documental. El análisis documental permite evaluar a detalle algunos aspectos que se requieren para la implementación del modelo. Gran parte de ellos se enfoca a evaluar manuales de operación, procedimientos, identidad, entre otros documentos de la empresa.
- Cuestionario o formulario. El cuestionario, se agrega únicamente para dar énfasis como técnica de recolección de información, ya que está constituido como el instrumento basado en los formularios antes mencionados, que dará la pauta para la evaluación integral de la empresa.

La aplicación eficaz y eficiente de los métodos antes mencionados, permitirán

obtener un diagnóstico con un alto grado de representatividad de la empresa, el cual será la base para el diseño del plan estratégico para la implementación de los aspectos que describen al modelo EFQM de excelencia.

### **Resultados**

Con base en los resultados obtenidos en la evaluación de la empresa para el criterio de Liderazgo, según el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, se muestra a continuación las principales fortalezas con las que cuenta la empresa según los enfoques considerados por cada subcriterio. De igual manera se listan una serie de aspectos que según cada subcriterio del Liderazgo, requiere la empresa para consolidarse como una empresa excelente.

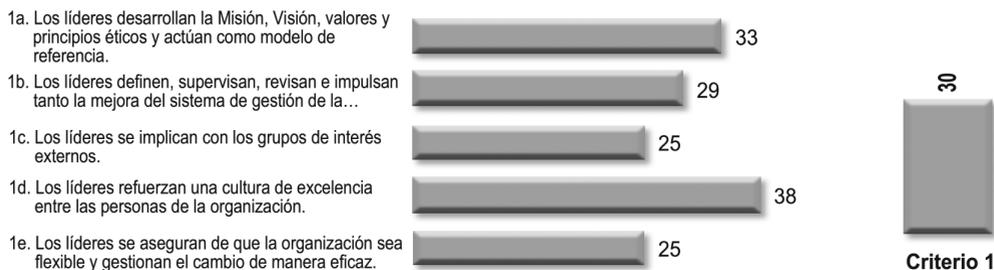
Desde su inicio de operaciones, el liderazgo en la empresa ha recaído de manera directa en el director general, situación que es explicada al ser una empresa pequeña, en donde el liderazgo de la misma es centralizado, sin embargo es importante destacar que en la actualidad también se maneja el puesto de gerente general, el cual comparte el liderazgo de la empresa y la eficiente dirección sobre esta.

Con base en el contexto anterior, se tienen las puntuaciones obtenidas (tabla 2) para cada subcriterio del Liderazgo como resultado de la evaluación de la empresa en estudio.

**Tabla 2**

Puntuación alcanzada por Subcriterio y total del Criterio 1.Liderazgo

Elemento	Atributos	Subcriterios				
		1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.
Enfoque	Sólidamente fundamentado	25	50	25	25	25
	Integrado	25	25	25	50	25
	<b>Pts. Elemento</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>25</b>
Despliegue	Implantado	50	25	25	50	25
	Estructurado	50	25	25	50	25
	<b>Pts. Elemento</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>25</b>
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición	25	25	25	25	25
	Aprendizaje y Creatividad	25	25	25	25	25
	Mejora e Innovación	25	25	25	25	25
<b>Pts. Elemento</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	
<b>Puntuación total del Subcriterio</b>		<b>33</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>25</b>
<b>Puntuación total del Criterio</b>				<b>30</b>		



*Figura 2.* Resultados del criterio 1

La puntuación total para este subcriterio es de 30 pts. de los 100 esperados para catalogarlo como un liderazgo suficiente para una empresa excelente. Con el fin de entender el detalle de la puntuación anterior obtenida, se describen a continuación los principales aspectos para cada subcriterio observados en la empresa en estudio.

**Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.**

Los líderes de la organización han definido desde el inicio de operaciones de la empresa los fundamentos filosóficos que regirían su comportamiento, sin embargo se tienen

aspectos clave que deben ser fortalecidos o en su caso desarrollados para lograr un enfoque del subcriterio destacable según las mejores prácticas de empresas excelentes. A continuación se describen los aspectos importantes a considerar para este subcriterio.

#### Fortalezas Identificadas

- Los líderes han logrado la consolidación de un sistema de gestión tradicional, el cual ha sido sometido a mejoras e innovaciones en algunos aspectos.
- La empresa cuenta con valores y principios éticos altamente consolidados.
- Es importante destacar que los líderes de la organización fungen como modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y mantienen un comportamiento ético, que ha servido como ejemplo para los colaboradores de la empresa y que además ha dado renombre a sus líderes dentro del mismo grupo de empresarios dentro del mismo giro, ya que su compromiso y su implicación ha fomentado una cultura participativa y de trabajo en equipo entre todos sus colaboradores.
- Cuentan con el reconocimiento de sus colaboradores en la organización, por lo cual pueden tener una influencia favorable entre ellos.
- Han logrado consolidar una relación de confianza entre líderes y grupos de interés.

#### Aspectos para el Logro de la Excelencia

- La empresa debe buscar un cambio, de tal manera que la lleve de un sistema de gestión tradicional a un sistema basado en la cultura de calidad total, contando con la participación de sus colaboradores logren consolidar una empresa excelente.
- La empresa cuenta desde su inicio de operaciones con una misión, visión, así como también en su momento se definieron principios éticos y valores bajo

los cuales se sustentaría el funcionamiento de la misma. Sin embargo, es importante destacar que deben ser evaluadas y actualizadas de tal manera que sean la base principal para el desarrollo de una planeación estratégica que le permita continuar con un crecimiento sustentable y logre consolidarse como una empresa de renombre dentro de la actividad económica en la cual se desenvuelve.

#### **Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento**

En general, dirigentes de la empresa mantienen revisión constante del estado de la misma, sin embargo no cuentan con elementos que fundamenten el seguimiento periódico del sistema de gestión y de los resultados que está obteniendo la misma, para transformarlos en planes de mejora.

#### Fortalezas Identificadas

- Los dirigentes evalúan el estado de la empresa y de su funcionamiento con base en las ventas obtenidas periódicamente.
- Mantienen un monitoreo constante sobre los resultados obtenidos sobre sus grupos de interés, aunque permanece no se cuenta con evidencia suficiente.
- Mantienen un alto nivel de confianza con sus grupos de interés.

#### Aspectos para el Logro de la Excelencia

- El reto principal del titular de la gerencia, quien actualmente está asumiendo la dirección de la empresa, dentro del proceso de sucesión generacional, es llevar a la práctica los conocimientos que ha adquirido en relación a la gestión de organizaciones que impulsen la mejora continua del sistema de gestión de la empresa, sin un cambio fomentado desde los líderes de la empresa, no se logran grandes resultados.

- Debe definirse una serie de indicadores clave que permitan monitorear, medir, revisar y mejorar los resultados de la empresa y conocer su desempeño, de tal manera que sirvan como base para definir metas y objetivos enfocados en mejora.
- Desarrollar una planeación efectiva, a tal grado que puedan plantearse futuros escenarios y de esta manera puedan gestionarse de manera eficaz y definir acciones de manera preventiva para futuros riesgos estratégicos, operativos y financieros. De tal manera que los líderes aseguren el cumplimiento de la misión y la consecución de la visión empresarial.

### **Los líderes se implican con los grupos de interés externos**

El giro de la empresa exige que los líderes mantengan comunicación constante con sus grupos de interés, de ahí que ha logrado que la relación de la empresa con ellos este basada en la confianza, eso puede verse a través de los resultados que le han permitido mantenerse en constante desarrollo.

Sin embargo, muchos de estos resultados no cuentan con evidencia suficiente que permita a la empresa incrementar su puntuación en este subcriterio, y por ende tener información que sustente sus decisiones al respecto.

#### Fortalezas Identificadas

- Mantienen una cultura de valores compartidos, con sus proveedores, y con sus clientes, implementando acciones que aseguran el cuidado del medio ambiente, y de manera indirecta su impacto en la sociedad.
- La operación de la empresa se apega a los lineamientos gubernamentales y define acciones que le permitan dar respuesta a los diferentes requerimientos legales y sociales con base en sus actividades comerciales.

- Se mantienen en constante comunicación con otras empresas cuyo giro económico es similar al de la empresa, entablando acuerdos sobre sectores de clientes y definiendo alianzas estratégicas.

#### Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Los líderes deben impulsar la implementación de herramientas que le permitan entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés, tanto al interior como al exterior, tales como el personal, los clientes, proveedores, etc.
- Bajo el concepto de empresa socialmente responsable, la empresa debe impulsar acciones en beneficio de la sociedad en general, comenzando por el personal al interior, para posteriormente influir en el exterior de la empresa.
- Fomentar entre las empresas del mismo giro y otras en las que puedan tener influencia, la búsqueda de una cultura de calidad, honestidad y excelencia entorno a la sociedad, la economía y el medio ambiente.

### **Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización**

Los líderes de la empresa, reconocen la importancia que tiene el involucramiento de sus colaboradores para el crecimiento y sostenido de la misma, según lo observado se puede concluir que los líderes fomentan la colaboración entre los colaboradores, sin embargo es limitada la evidencia con la que se cuenta para fundamentar que fomentan una cultura de mejora continua que permita alcanzar una excelencia empresarial sostenida.

#### Fortalezas Identificadas

- Se reconoce la importancia de mantener una flexibilidad que logre responder a los requerimientos de sus grupos de interés.

- Reconocen la importancia de impulsar el desarrollo del personal para beneficio de los resultados de la empresa, teniendo la posibilidad de impulsar una cultura de excelencia entre las personas. Han logrado crear un ambiente de accesibilidad.
- Mantienen una cultura de equidad al interior y al exterior de la empresa, fomentando un ambiente de oportunidades y diversidad.

#### Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Los líderes deben implementar acciones que fundamenten una cultura de mejora continua en aspectos empresariales, personales y sociales.
- Los líderes deben desarrollar mecanismos de tal manera que contribuyan a la realización de sus planes, objetivos y metas individuales de sus colaboradores.

#### **Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz**

El presente subcriterio, es uno de en los que se debe tener especial atención por parte de la empresa, al obtener una puntuación relativamente baja. Es de suma importancia que los líderes sean capaces de consolidar planes estratégicos que aseguren la flexibilidad de la organización y sean capaces de responder de manera efectiva y además beneficiosa al cambio.

#### Fortalezas Identificadas

- Se reconoce la importancia de mantener una flexibilidad que logre responder a los requerimientos de sus grupos de interés.
- Reconocen la importancia de impulsar el desarrollo del personal para beneficio de los resultados de la empresa, teniendo la posibilidad de impulsar una cultura de excelencia entre las personas. Han logrado crear un ambiente de accesibilidad.

- Mantienen una cultura de equidad al interior y al exterior de la empresa, fomentando un ambiente de oportunidades y diversidad.

#### Aspectos para el Logro de la Excelencia

- Los líderes deben implementar acciones que fundamenten una cultura de mejora continua en aspectos empresariales, personales y sociales.
- Los líderes deben desarrollar mecanismos de tal manera que contribuyan a la realización de sus planes, objetivos y metas individuales de sus colaboradores.

#### **Recomendaciones para la empresa**

Visualizando el escenario de la pequeña empresa familiar en la que los líderes buscan dar forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Así mismo, son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurar un éxito continuo. Se plantean los siguientes proyectos para consolidar un liderazgo de excelencia al interior y el exterior de la empresa.

Considerando que los líderes con enfoque a la excelencia desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia y además definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento y aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz, el proyecto sugerido para apoyar a este elemento se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3**

Fortalecimiento del liderazgo: Desarrollo de la Filosofía de la empresa

<b>Proyecto I.1</b>	Desarrollo de la filosofía de la empresa hacia una cultura de excelencia		
<b>Objetivo I.1.1</b>	Evaluar e innovar la misión, visión y valores empresariales entorno a una cultura de excelencia y trabajo en equipo, para impulsar el desarrollo competitivo a través de planes estratégicos.		
<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Responsable</b>
Actualizar la misión, visión y valores.	Elementos actualizados	Elementos	Director General / Gerente General
<b>Acciones de Mejora</b>	I.1.1.1	Evaluar el entorno dentro del cual se desenvuelve la empresa.	
	I.1.1.2	Definir y proyectar el escenario en el cual se quiere posicionar a la empresa.	
	I.1.1.3	Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y del escenario proyectado, con el fin de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	
	I.1.1.4	Evaluar la misión, visión y los valores actuales de la empresa.	
	I.1.1.5	Definir los cambios sustanciales a los mismos, junto con la participación del equipo (I.1.1.3) con el fin de que sean definidos bajo consenso y con una visión integral.	
	I.1.1.6	Considerar conceptos relacionados a la innovación, trabajo en equipo, desarrollo empresarial en beneficio de los grupos de interés, desarrollo personal-profesional y responsabilidad ambiental. En todo momento mantener un enfoque de excelencia.	
	I.1.1.7	Oficializar los nuevos elementos de la filosofía de la empresa entre todo el personal e la misma.	
	I.1.1.8	Evaluar y establecer los medios de comunicación que mostrarán el compromiso de la empresa con sus clientes.	
	I.1.1.9	Evaluar y establecer los medios de comunicación que mostrarán el compromiso de la empresa con el resto de sus grupos de interés.	
	I.1.1.10	En todo momento los líderes deberán ser los promotores del cumplimiento de la filosofía de la empresa.	

Considerando que los líderes con enfoque a la excelencia se implican con los grupos de interés externos, el proyecto sugerido para apoyar a este elemento se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4**

Fortalecimiento del Liderazgo: Implicación líderes con grupos de interés

<b>Proyecto I.2</b>	Implicación de los líderes con sus grupos de interés externos.		
<b>Objetivo I.2.1</b>	Definir mecanismos para la identificación, ponderación y seguimiento de los clientes y proveedores, así como a sus aliados estratégicos, para satisfacer, comprender y dar respuesta a sus necesidades y expectativas, además de capitalizar su participación e implicación con la empresa.		
<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Responsable</b>
Contar con fichas de control y seguimiento de los principales grupos de interés.	Número de integrantes en cada grupo de interés	Fichas de Control y Seguimiento	<b>Para Clientes:</b> Responsable de Ventas / Crédito y cobranza
	Identificados / Documentados		<b>Para Proveedores:</b> Responsable de Compras <b>Para Alianzas y Responsabilidad Social:</b> Gerente General
<b>Acciones de Mejora</b>	I.2.1.1	Definir el formato de ficha de seguimiento a principales grupos de interés, con información como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de Interés (Clientes, proveedores, alianzas, sociedad).</li> <li>• Código de identificación.</li> <li>• Nombre o Razón Social</li> <li>• Datos de Contacto</li> <li>• Giro o actividad</li> <li>• Necesidades principales</li> <li>• Expectativas identificadas</li> <li>• Valor Agregado a ofrecerle</li> <li>• Tipo de participación o beneficio para la empresa.</li> </ul>	
	I.2.1.2	Impulsar o participar en actividades de mejora conjunta, con base en acuerdos ganar-ganar.	
	I.2.1.3	Evaluar la posibilidad de ofrecer algún tipo de reconocimientos a los integrantes de los grupos de interés, cuyas contribuciones sean significativas para los resultados de la empresa y por su fidelidad.	
	I.2.1.4	Impulsar, gestionar y promover acciones en beneficio del medio ambiente, en el desarrollo de la sociedad en general.	
	I.2.1.5	Mantener en constante documentación las acciones que de los puntos mencionados anteriormente se desarrollen y consoliden.	

## Conclusiones

La figura del líder dentro de la empresa familiar es trascendental, pues además de brindar cohesión familiar, ofrece educación empresarial a sus miembros, pues los prepara de una manera visionaria profesionalmente para el crecimiento de la empresa, pretendiendo equilibrar las necesidades familiares y empresariales. Los líderes de las empresas familiares deben enfocarse en su Misión, Visión, valores y principios éticos, con el fin de afrontar cada etapa de ciclo de vida de la empresa de la mejor manera, armonizando empresa-familia.

Es importante destacar que con los proyectos propuestos para el fortalecimiento del liderazgo en la pequeña empresa familiar, se prevé que se consolide su capacidad para enfrentar los retos del dinamismo derivado de la economía nacional e internacional, además de que se consolide como una empresa competitiva dentro del mercado en el cual se desenvuelve, y que a su vez minimice el impacto de la sucesión y el efecto de un cambio de liderazgo.

Además de fomentar un liderazgo que logre anticiparse y reaccionar de manera oportuna, fortaleciendo la imagen de los líderes de la empresa, de tal manera que sean un referéndum para sus colaboradores, en cuanto a su actuación y fomento de actitudes hacia

la mejora continua. Siendo además capaces de desarrollar y conceptualizar el futuro y las acciones, de tal manera que logren anticiparse y reaccionar de manera oportuna a eventos y sucesos que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa.

Mediante la implementación del Modelo EFQM de excelencia, se reconoce la importancia de evaluación de las empresas, pues mediante sus agentes facilitadores, se identifican las áreas de oportunidad de las mismas, así como sus fortalezas. En el caso de estudio presentado, se observó que la empresa, en su desarrollo y crecimiento ha experimentado la importancia de contar con un líder, que ha sabido contemplar holísticamente las necesidades de la empresa y satisfacerlas tomando decisiones con base a eventos pasados, aprovechar las oportunidades, entender la ventaja de relacionarse con los proveedores y su personal, brindar flexibilidad al entorno; características que brindan visión y auguran supervivencia empresarial y preparar a la siguiente generación para el proceso de cambio generacional.

Las limitaciones que presenta la investigación es la aplicación de la metodología a una sola empresa y hacerla de tipo longitudinal con el fin de evaluar el resultado de acciones emprendidas una vez que se tuvieron los resultados del diagnóstico así como del proceso sucesorio.

## Referencias

- Agüera Ibañez, E. (2004). Liderazgo y Compromiso Social. Puebla, Pue.: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Baca, U. G., Rodríguez, N., Pacheco, A., Reyes, J., Alcántar, M., Prieto, A., Rivera, G. (2014). Administración Integral, Hacia un Enfoque de Procesos. México: Patria S.A. de C.V.
- Banamex & ProfitConsulting. (20 de enero de 2016). Las Mejores Empresas Mexicanas. Recuperado de <http://www.mejoresempresas Mexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresa-Familiar2.pdf>
- Barugel, E. (2008). Un código de buenas prácticas para la supervivencia de la Empresa Familiar. *Revista temas de management*. Universidad de la CEMA 17-22
- Belausteguigoitia, I., & Balaguer, A. (2013). Empresas Familiares y no Familiares en la

- Bolsa Mexicana de Valores: Comparación de Rendimientos de 2006 a 2012. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 1-22
- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- Carlock, R. & Ward, J. (2010). *La excelencia en la Empresa Familiar*. España: Palgrave McMillan,
- Dyer, W. J. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing bussiness and family transitions*. San Francisco, CA. EUA: Jossey-Bass.
- De la Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011). Los Valores Familiares y la Empresa Familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración, Ser Organ* Bogotá, Colombia, 24(42) 315-333.
- Dodero, S. (2008). El ciclo de vida de las Empresas Familiares. *Revista temas de management*. Universidad de la CEMA 9-12
- EFQM. (2012). Modelo EFQM de Excelencia 2013. Bruselas, Bélgica: Fundación Europea para la Gestion de la Calidad - EFQM.
- INEGI. (2012). Las Empresas en los Estados Unidos Mexicanos - Censos Económicos 2009. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Lea, J. (1993). La sucesión del management en la empresa familiar. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Neiman G. & Quaranta G. (2006) Los estudios de caso en la investigación sociológica. En: Vasilachis de Gialdino, Irene (coord). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Gedisa, 213-237.
- Niethardt, E. (2012). ¿Cuál es el ritmo de la Empresa Familiar en América Latina? Niethardt & Asociados Consultora de Empresas Familiares. Recuperado de [http://www.tuempresafamiliar.com/?\\_Cu%E1l\\_es\\_el\\_ritmo\\_de\\_la\\_Empresa\\_Familiar\\_en\\_Am%E9rica\\_Latina%3F&page=ampliada&id=646&s=&\\_page=sabia\\_ud](http://www.tuempresafamiliar.com/?_Cu%E1l_es_el_ritmo_de_la_Empresa_Familiar_en_Am%E9rica_Latina%3F&page=ampliada&id=646&s=&_page=sabia_ud)
- Nueno, P. (2011). Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones. *Universia Business Rewiew*, 96-102.
- PWC México. (2013). *Encuesta de Empresas Familiares 2012*. PricewaterhouseCoopersS.C. Recuperado de: [/www.pwc.com/mx/es/encuesta-empresas-familiares/archivo/2013-01-empresa-familiar-finales.pdf](http://www.pwc.com/mx/es/encuesta-empresas-familiares/archivo/2013-01-empresa-familiar-finales.pdf).
- Rodríguez, C., & Vázquez, L. (2004). Liderazgo Contemporáneo. Tlaquepaque: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- Sánchez, G., & Carrasco, A. (2013). La gestión de la dimensión familiar en la Empresa, *Empresarios Familiares. Testimonios sobre la Influencia de la Familia en la Empresa*, Catedra Mare Nostrum Empresa Familiar. Thomson Reuters.
- Trevinyo, R. (2012). Empresa Familiar: ¿Para servir o para servirse? *Revista de Negocios de IEEM*, 48-54.
- Velázquez-Valadez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo siglo XXI*, 73-90.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family bussiness healthy*. San Francisco, CA, EUA: Jossey-B