

# Liderazgo, resultados clave y competencias directivas del sector turístico guanajuatense y su relación con las características organizacionales

Área de investigación: Administración de recursos humanos

## **Erika Lourdes González Rosas**

División de Arquitectura, Arte y Diseño  
Universidad de Guanajuato,  
México

[gonzalez@ugto.mx](mailto:gonzalez@ugto.mx)

## **Daniel Palacios Marqués**

Departamento de Organización de Empresas Economía Finanzas y Contabilidad  
Universidad Politécnica de Valencia  
España

[dapamar@doe.upv.es](mailto:dapamar@doe.upv.es)

## **Beatriz Acosta Uribe**

Universidad del Papaloapan  
México

[acurbe@hotmail.com](mailto:acurbe@hotmail.com)



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# XVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Dr. Víctor F. E. A. Beatriz Acosta Uribe / Fotografía: Rocio López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

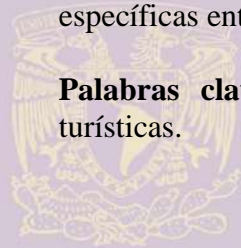
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Liderazgo, resultados clave y competencias directivas del sector turístico guanajuatense y su relación con las características organizacionales

### Resumen

El objetivo del presente trabajo fue evaluar la relación entre el perfil de liderazgo y de resultados clave según el modelo de excelencia EFQM 2010 y las competencias directivas y determinar si las características organizacionales del sector turístico guanajuatense tienen un efecto directo sobre las primeras. Se realizó una muestra ampliada y participaron 149 empresarios líderes del sector turístico. El instrumento está formado por 86 preguntas distribuido en tres apartados: liderazgo agrupa cinco subcriterios, las competencias directivas divididas en negocio, interpersonales y personales y los resultados clave distribuidos en dos subcriterios. Los resultados reportaron una relación directamente proporcional entre los criterios de EFQM y las competencias de liderazgo. Respecto al giro sobresalen los hoteles/restaurantes, en cuanto al número de empleados se ubican aquellos que cuentan con más de 101 empleados, respecto a las ventas anuales se ubican en primer término aquellas que tienen ingresos entre 2,000,001 y 5,000,000. No obstante, los resultados del estadístico anova de un factor confirmaron que no existen diferencias significativas. El estudio abre la posibilidad de continuar haciendo comparaciones más específicas entre diferentes grupos de empresas o líderes.

**Palabras clave:** Liderazgo, resultados, competencias directivas, EFQM y empresas turísticas.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Justificación

La relación entre calidad y liderazgo se ha estudiado poco empíricamente, a pesar de que se podría pensar que al parecer existe una correspondencia estrecha, dado que cualquier proceso de gestión de la calidad total (GTC) requiere de un liderazgo energético y dinámico. Menos aún se ha estudiado la relación entre los sistemas de gestión de la calidad como por ejemplo, el EFQM con el tema de liderazgo.

Esta investigación se refiere al estudio del liderazgo desde dos enfoques: el modelo de competencias de Pablo Cardona y el criterio de liderazgo del EFQM 2010. El Modelo EFQM 2010 es uno de los referentes con mayor trascendencia en los sistemas de gestión de la calidad. Mientras que el modelo de competencias de liderazgo de Pablo Cardona es de reciente creación pero novedoso, integral, conceptual y práctico.

Es importante señalar que este estudio sólo se concentra en dos criterios del modelo EFQM, por ser el principal interés de los investigadores. Aunque el modelo es muy completo y amplio, aplicar todo el modelo en el estudio hubiera significado también hacer el proceso más largo y complicado, por eso se decidió concentrarse sólo en esos criterios. Otros autores también han estudiado sólo algún factor del mismo, por ejemplo Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz (2005) se centraron especialmente en el de liderazgo y sus subcriterios. Encontraron que reflejan cuestiones que han sido equiparadas a competencias esenciales.

El sector turístico de la ciudad de Guanajuato tiene más del 23 % de la economía y casi el 38% de los empleos de la ciudad. Sus empresas turísticas son casi el 29% del total de la ciudad, lo que la convierte en un bastión de su economía local, teniendo además, casi el 20% de los hoteles de todo el estado (SDT, 2009). Razón por la cual se decidió realizar este estudio en ese sector.

### Objetivo del estudio

El objetivo general del presente trabajo es evaluar la relación entre los criterios de liderazgo y de resultados clave según el modelo de excelencia EFQM 2010 y las competencias directivas y determinar si las características organizacionales del sector turístico guanajuatense tienen un efecto directo sobre las primeras. Para ello el estudio buscó responder las siguientes preguntas:

¿Qué relación existe entre los criterios de liderazgo, de resultados clave y las competencias directivas de los líderes del sector turístico guanajuatense? Y ¿qué efecto tienen las características organizacionales como son el giro, número de empleados y ventas anuales de las empresas del sector turístico guanajuatense entre los criterios de liderazgo, de resultados clave y las competencias directivas de liderazgo?



## Marco teórico

### El modelo de excelencia EFQM 2010

El Modelo EFQM 2010 define la excelencia en tres componentes principales: los conceptos fundamentales de la excelencia, el modelo de excelencia y la lógica RADAR (EFQM, 2009 y 2010). El modelo EFQM tiene cinco agentes facilitadores y cuatro tipos de resultados, todos también llamados “criterios”. Los primeros son liderazgo, estrategia, personas alianzas y recursos y procesos. Los segundos se refieren a los resultados de los clientes, de las personas, de la sociedad y de los resultados clave (ver figura1).

Dado su uso, respaldo y gran éxito se decidió utilizar este modelo como base para la presente investigación, usando los criterios de liderazgo y de resultados clave. Por esta razón, se presentan las características de ambos.

### El criterio liderazgo en el modelo EFQM 2010

El EFQM lo define como delimitar el futuro y hacerlo que pase, en dónde el líder tiene un rol modelo por sus valores y ética, siendo una persona que inspira confianza. Ellos son flexibles, permitiendo que la organización se anticipe y reaccione a tiempo para asegurar el éxito en curso de la organización. Derivado de este se presentan los subcriterios del criterio (EFQM, 2010):

- 1a Desarrollan la misión, visión, valores y éticas y actúan como un modelo rol.
- 1b Definen, monitorean, revisan y dirigen el mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño.
- 1c Se relaciona con las partes interesadas externas.
- 1d Refuerzan una cultura de excelencia con la organización de las personas.
- 1e Garantiza que la organización es flexible y maneja el cambio efectivamente.

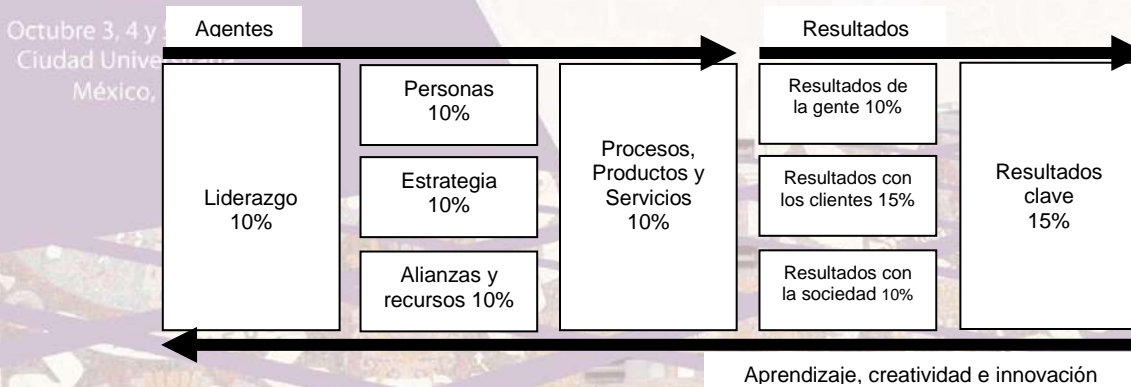


Figura 1 Modelo de Excelencia EFQM 2010. Fuente: (EFQM, 2009) *Introducing the EFQM Excellence Model 2010*.

### El criterio resultados clave en el modelo EFQM

Los resultados clave están claramente integrados con el “intento estratégico” y hacen énfasis en la definición y campos de medidas a los cuales una organización debe orientarse (EFQM, 2009 y 2010). Éstos incluyen apartados como el establecimiento de metas financieras, objetivos, amenazas, segmentos de mercado, entre otros y tienen dos subcriterios:

9a Resultados estratégicos clave. El enfoque entre lo que se ha logrado comparado con lo establecido en la estrategia y pueden ser “resultados económicos” y “resultados no económicos”.

9b Indicadores de desempeño clave. El enfoque son los indicadores principales usados para predecir los resultados estratégicos y pueden ser de dos tipos: “indicadores económicos y financieros” y “no financieros”.

### **Modelo de competencias directivas de Pablo Cardona**

El modelo de competencias de liderazgo de Cardona se desarrolla sobre el fundamento de que el líder “no nace, se hace” y basa el liderazgo en competencias. Cardona define las competencias como “comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en una tarea o función” (Cardona y Wilkinson, 2009 p. 25; Cardona y García Lombardía, 2005/2009, Cardona y Rey, 2005/2008 y Cardona, 2002). Dichas competencias tienen que ver con cuatro características mínimas de liderazgo: de negocio, interpersonales y personales externas y personales internas. Este autor afirma que debe haber un equilibrio entre las cuatro y ninguna debe sobresalir demasiado por encima de otra.

Cardona y Wilkinson (2009) definen las competencias de negocio como “dirigidas al logro de un valor económico para la empresa” (p. 26). Las interpersonales son las “dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo”. Las competencias personales son las “dirigidas a desarrollar la confianza y la identificación de los colaboradores con las misión de la empresa”. Las personales externas presentan “aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos” y las personales internas acumulan “aspectos más íntimos de la persona” (p. 27).

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad

### **El estudio de liderazgo y de los sistemas o modelos de gestión de la calidad**

Desde los años noventa Sui Pheng y Foong May (1997) estudiaron la relación de aspectos como poder, autoridad, resistencia al cambio, conflictos y estilo de liderazgo con sistemas de calidad total, principalmente el ISO 9000. Para la postura de liderazgo utilizaron la teoría de Blake y Mouton y encontraron que el estilo de liderazgo del gerente de calidad puede tener un papel importante en asegurar el proceso de documentación de la calidad. De igual forma, estos autores determinaron que el gerente de calidad debe tener ciertas características como líder. En ese mismo tenor, Yeung, Cheng y Lai (2005) estudiaron esta relación pero en la teoría contingente.

En otro estudio, Martín-Castilla (2002) analizó el rol de la ética en el modelo EFQM y también en su criterio de liderazgo. Encontró que no sólo este criterio, sino todos los criterios por su naturaleza favorecen los valores éticos en el comportamiento del líder. Él también menciona como una de sus principales virtudes “su naturaleza orientadora y no prescriptiva”.

Kristensen y Westlund (2004) estudiaron el modelo EFQM y sus repercusiones desde puntos de vista financieros y no financieros y cómo deben unirse para una adecuada gestión.

<http://comodocinvestigacion@fca.unam.mx>  
informacion@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Yeung et al. (2005) propusieron un modelo empírico para la gestión de la calidad para la industria electrónica. Su propuesta incluye cuatro módulos: liderazgo, elementos culturales, sistemas operacionales y gestión del proceso que crean una cadena de efectos en el desempeño organizacional. Igualmente Fisher, Barfield, Li y Mehta (2005) encontraron que para el establecimiento de un programa de gestión de la calidad total se debe tener un liderazgo visionario, aprendizaje de cooperación y una gestión del proceso. De lo contrario, los resultados pueden ser no los esperados, ya que al parecer la carencia de éstos afecta la mejora continua. En su caso lo analizaron desde la perspectiva de Deming. Bou-Llugar y Beltrán-Martín (2005) se enfocaron en la gestión de la calidad total, aunque no directamente con el liderazgo, sino con las estrategias de recursos humanos y la gestión del alto compromiso.

Por otro lado, se ha mencionado sobre la utilidad de los premios de los sistemas de calidad y sus beneficios, relacionándole con la conveniencia de su existencia. De igual forma parece que el ejercicio de la autoevaluación de los modelos como el europeo, el iberoamericano o el americano son altamente enriquecedores (Conti, 2004).

Cragg (2005) comparó los modelos Baldrige y EFQM en términos de los sistemas de información para pequeñas empresas, al que ambos dan importancia. El autor hizo una comparación de los sistemas de ambos y comprobó que el modelo EFQM lo aborda de mejor forma. Determinó que el EFQM es más integral en el tema de la información, ya que toma los datos junto con la gestión, mientras que el Baldrige aborda la información únicamente como datos. En este tenor, Dror (2008) descubrió que los modelos Baldrige y EFQM, enfatizan el cambio cultural en la gestión de la empresa. Este autor reitera al liderazgo como conductor utilizando variables internas como sistemas constructivos y variables externas como operacionales y de resultados de negocio.

Mientras que Heras Saizarbitoria, Casadesús y Marimón (2011) en el País Vasco también compararon el sistema ISO 9000 con el modelo EFQM. Encontraron relaciones positivas de la aplicación del sistema ISO con la disminución de errores, defectos y mejoras de seguridad y en el incremento de la satisfacción de los clientes, más no con los resultados. Con todo, su investigación encontró que la aplicación del modelo EFQM tenía mejores resultados en esos mismos rubros que ISO. Anteriormente, Heras Saizarbitoria (2006) había analizado los resultados los modelos EFQM e ISO usando el método *delphi*. En esta línea, Russell (2000) comparó las versiones anteriores de ISO 9000: 2000 y del modelo EFQM en términos de si se complementan o lo contrario. Encontró que un sistema de gestión de la calidad puede ser una contribución significativa para un modelo de excelencia si se usa correctamente.

Por el contrario, Rusjan (2005) catalogó a los modelos EFQM, Deming o Baldrige como modelos más “gerenciales” que orientados a la calidad total, a lo que él llamó la búsqueda de la “excelencia de la organización”. Hay autores como Lakshman (2006) que han profundizado en este tema. El presentó su “Teoría de Liderazgo para la Calidad” desde la perspectiva de que las teorías de liderazgo poco se han enfocado al rol del líder con respecto a la calidad. Por ello propuso que un grupo de características, valores y

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad Universitaria  
México, D.F.

http://ce  
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

comportamientos sean extraídos de la filosofía de sistema de gestión de la calidad y mejor sean vinculados al liderazgo.

Igualmente, Sakthivel y Raju (2006) han estudiado la calidad total y su relación con el liderazgo en una investigación que abarcó otros aspectos. Es una propuesta de modelo de calidad total para la educación en ingenierías en la India (*TQM 9-C EDEX Model*). En esta se da un papel preponderante y se reconoce la valía del criterio de liderazgo, aunque con una orientación muy pragmática.

Kanji (Kanji y Moura, 2001 y Kanji, 2008) ha desarrollado un modelo de “liderazgo de excelencia” dada la importancia del liderazgo hacia la calidad. Este modelo es referencia en cuanto al tema de la relación entre el liderazgo y la calidad. El autor establece que el liderazgo es el aspecto más importante en un modelo o sistema de calidad y no sólo “otro aspecto”. Y al igual que Cardona, refiere que los líderes “no nacen sino se hacen”. Su estudio de liderazgo lo aborda en dos aspectos: funciones y estilos. También recalca la importancia del compromiso del liderazgo hacia las propuestas de calidad e identificó que el liderazgo que más lo facilita es el “participativo” sobre todo por sus aportaciones al establecimiento de la visión de la organización.

En cuanto a la relación entre calidad y liderazgo, hace poco, Hai Chin y An Lin (2009) estudiaron la relación entre el estilo de liderazgo transformador y la gestión de la calidad (GTC) encontrando evidencia a favor. Mucho más para el liderazgo transaccional que para otros aspectos para líderes taiwaneses en un sector de alta tecnología.

Larsson y Vinberg (2010) han enfatizado el rol del líder en la creación de organizaciones exitosas. Fue un estudio más orientado a la efectividad, productividad, calidad, salud y satisfacción del trabajo. Como parte de los comportamientos que favorecen el éxito de los líderes y sus organizaciones encontraron ciertas características. Además recomendaron estudiar más a detalle la relación entre el liderazgo y el desempeño de la calidad. Mayer, Bardes y Piccolo (2008) igual estudiaron esa relación de satisfacción del trabajo pero con un liderazgo de “servicio”, encontrando una relación positiva.

## Método

### Participantes

El universo de estudio estaba compuesto por 294 establecimientos (176 hoteles, 93 agencias y 25 restaurantes). Sin embargo, únicamente participaron en el estudio 149 negocios, lo que representa el 50.00%. De ellos, 76 fueron restaurantes, 63 hoteles, 6 agencias y 2 hoteles-restaurantes, 2 no proporcionaron datos sobre el giro de su negocio (ver tabla 1).

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Giro	Total de negocios*	Negocios participantes**
Restaurante	164	76
Agencia	25	6
Hotel	87	63
Hotel–restaurante	0	0
Sin información	0	2
Total general	276	149

Tabla 1 Cantidad de negocios del sector turístico y cantidad negocios participantes

\*Fuente: Secretaría de Desarrollo Turístico (SDT) (2010).

\*\*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados del cuestionario relación entre el liderazgo, las competencias directivas y los resultados de la organización.

En cuanto a información descriptiva organizacional sobre los negocios participantes, el 71.14% del total de los establecimientos corresponden a empresas familiares (53 restaurantes, 46 hoteles, 4 agencias y 2 hoteles-restaurantes). En cuanto a la cantidad de empleados, el 84.96% corresponde a empresas pequeñas de 1 a 10 empleados (94, 63.09%) y de 11 a 20 empleados (32, 21.48%). El 40.94% de las empresas son de nueva creación de 5 años 1 día a 10 años (33, 22.15%) y de 1 a 5 años (28, 18.79%). Sin embargo, el 54.36% del total de empresas participantes ya tiene una sólida trayectoria en el sector hotelero, destacan aquellas que tienen más de 35 años (21, 14.09%). Sólo el 71.14% de las empresas (106) proporcionó información sobre sus ventas anuales. De este grupo, el 67.11% reportó ventas que oscilan de \$0.00 a \$2,000,000.00 pesos; destacando aquellas que tienen ingresos de \$0.00 a \$100,000.00 pesos (36, 24.16%) y de \$101,000.00 a \$500,000.00 pesos (34, 22.82%).

### Instrumento

El instrumento de esta investigación está formado por 86 preguntas distribuidas en cuatro partes: Liderazgo, Competencias directivas, Resultados clave e Identificación de la empresa. El apartado Liderazgo contiene 35 preguntas distribuidas en cinco subcriterios: misión, visión, valores y ética (7 reactivos), mejoramiento del sistema gerencias y su desempeño (7 reactivos), accionistas externos (6 reactivos), cultura de excelencia (6 reactivos) y flexibilidad y manejo del cambio (9 reactivos). La parte de Competencias directivas se compone de 24 preguntas, divididas en tres escalas: de negocio (5 reactivos), interpersonales (6 reactivos) y personales (13 reactivos). El apartado de Resultados clave contiene 14 preguntas distribuidos en los dos subcriterios: resultados estratégicos clave (6 reactivos) e indicadores de desempeño clave (8 reactivos). La sección identificación de la empresa contempla 13 preguntas relacionadas con aspectos socio-demográficos.

Las evidencias sobre la confiabilidad del instrumento administrado proceden de los análisis de consistencia interna a partir del coeficiente alfa de Cronbach. Los valores de dicho coeficiente del apartado de liderazgo oscilaron entre 0.93 y 0.96. Del cuestionario de competencias directivas entre 0.74 y 0.92 y los de resultados clave fueron de 0.88 y 0.93 (ver tabla 2).

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



Subcriterios	m	f <sup>2</sup>	α
<b>Liderazgo</b>			
1a Misión, visión, valores, ética y modelo rol	4.57	0.005	0.93
1b Dirección del mejoramiento del gerencial y desempeño organizacional	4.48	0.003	0.94
1c Partes interesadas externas	4.04	0.038	0.93
1d Cultura de excelencia con las personas	4.55	0.002	0.93
1e Organización flexible y manejo flexible del cambio	4.44	0.001	0.96
<b>Competencias directivas</b>			
De negocio	4.45	0.008	0.74
Interpersonales	4.47	0.012	0.85
Personales	4.44	0.012	0.92
<b>Resultados clave</b>			
Resultados estratégicos clave	4.10	0.030	0.88
Indicadores de desempeño clave	4.12	0.025	0.93

Tabla 2 Confiabilidad de las escalas. Fuente: Elaboración propia

El análisis de componentes principales sin rotación de la escala de liderazgo reportó que los cinco primeros autovalores son de 17.54, 3.36, 2.44, 1.80 y 1.15 los cuales explican el 75.16 de la varianza. Las cargas factoriales oscilan entre 0.44 y 0.80 y todas ellas se agrupan en el componente 1. El resultado del análisis de componentes principales con rotación varimax reportó cinco componentes bien diferenciados. Los reactivos de la subcriterio 1a se agruparon en el componente 5, los de la subcriterio 1b en el componente 2, los de la subcriterio 1c en el componente 3, los de la subcriterio 1d en el componente 4 y los de la subcriterio 1e en el componente 1.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Por su parte, el análisis de componentes principales sin rotación de la escala de competencias directivas reportó que los primeros tres autovalores son de 10.96, 2.15, 1.16, los cuales explican el 59.47 de la varianza. Las cargas factoriales oscilan entre 0.50 y 0.82 y los reactivos se agrupan en el componente 1 salvo el reactivo 4 cuya carga factorial se ubicó en el componente 2.

El análisis de componentes principales sin rotación de la escala de resultados clave reportó que los primeros dos autovalores son de 8.91 y 1.53 los cuales dan cuenta del 74.64% de la varianza. Las cargas factoriales oscilan entre 0.63 y 0.87. Todos los reactivos se ubican en el componente 1, excepto el reactivo 6 que se ubica en el componente 2. El análisis de componentes principales con rotación varimax reportó dos componentes en el primero se ubicaron 8 reactivos (4 de resultados estratégicos clave y 7 de indicadores estratégicos clave) y en el segundo 4 reactivos (2 de cada subcriterio).

### Conducción del estudio y análisis de la información

El trabajo de campo se realizó en el mes de diciembre del 2010 con la participación de 10 encuestadores que realizaron la encuesta con visitas a los establecimientos durante una semana. El tiempo promedio en responder el cuestionario fue de 25 minutos. La información se vació en una hoja de cálculo de Excel y posteriormente, los datos se exportaron al paquete estadístico SPSS para Windows versión 21.00.

http://cc  
informa  
Teléfono

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Hipótesis

H1 Los criterios de liderazgo y de resultados clave del EFQM tienen una relación directamente proporcional con las competencias directivas de liderazgo.

H2 El giro, número de empleados y ventas anuales tienen un efecto directo sobre la autopercepción de liderazgo y de resultados clave, así como en el uso de competencias directivas de liderazgo.

## Resultados

Los resultados se distribuirán en dos apartados, el primero tratará de corroborar la primera hipótesis de trabajo. En el segundo apartado se presentarán los resultados del análisis de varianza de un factor con el propósito de confirmar la segunda hipótesis de trabajo.

Se realizó el análisis de la correlación producto momento de Pearson entre los subcriterios de liderazgo y las competencias directivas para confirmar la hipótesis de trabajo. *H1: Los criterios de liderazgo y de resultados clave del EFQM tienen una relación directamente proporcional con las competencias directivas de liderazgo.*

En este sentido, los resultados reportaron correlaciones positivas y significativas entre todas las variables involucradas. Destacando la relación entre el subcriterio cultura de excelencia y competencias personales  $r(149) = .59$ ;  $p < 0.001$ ; así como cultura de excelencia y competencias de negocio  $r(149) = .54$ ;  $p < 0.001$ . Del mismo modo, existe una relación positiva entre manejo flexible del cambio y competencias de negocio  $r(149) = .54$ ;  $p < 0.001$ . A pesar que las correlaciones fueron significativas, puede apreciarse que el subcriterio relación con accionistas externos fue la variable que obtuvo las relaciones positivas más bajas con respecto a todas las competencias directivas: competencias de negocio  $r(149) = .31$ ;  $p < 0.001$ ; interpersonales  $r(149) = .23$ ;  $p < 0.001$  y la misma relación obtuvo en personales  $r(149) = .23$ ;  $p < 0.001$ .

En cuanto a los resultados de la correlación producto momento de Pearson entre los resultados clave y las competencias directivas destacan las relaciones altas y directamente proporcionales entre los resultados clave y las competencias estratégicas  $r(149) = 0.56$ ;  $p < 0.001$ ; interpersonales  $r(149) = 0.60$ ;  $p < 0.001$  y la correlación más alta fue con personales  $r(149) = 0.67$ ;  $p < 0.001$ . Del mismo modo, destacan las correlaciones entre resultados estratégicos clave e indicadores de desempeño clave, los cuales tuvieron una relación alta y significativa con competencias personales  $r(149) = 0.49$ ;  $p < 0.001$  y  $r(149) = 0.52$ ;  $p < 0.001$ , respectivamente (ver tabla 3).

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Subcriterios/competencias	De negocio	Interpersonales	Personales
1a Misión, visión, valores, ética y modelo rol	0.51**	0.43**	0.47**
1b Dirección del mejoramiento del gerencial y desempeño organizacional	0.51**	0.48**	0.38**
1c Partes interesadas externas	0.31**	0.23**	0.23**
1d Cultura de excelencia con las personas	0.54**	0.48**	0.59**
1e Organización flexible y manejo flexible del cambio	0.54**	0.48**	0.48**
Resultados clave	0.56**	0.60**	0.67**
Resultados estratégicos clave	0.42**	0.44**	0.49**
Indicadores de desempeño clave	0.44**	0.47**	0.52**

p<0.001

Tabla 3 Correlación producto momento de Pearson entre los criterios de liderazgo, de resultados y las competencias directivas (n=149). Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de determinar si existen diferencias significativas entre las características organizacionales (giro, número de empleados y ventas anuales) y los criterios de liderazgo, de resultados clave y las competencias directivas se llevó a cabo el análisis de varianza de un factor (ANOVA). Dicho análisis confirmará la hipótesis dos: *H2 El giro, número de empleados y ventas anuales tienen un efecto directo sobre la autopercepción de liderazgo y de resultados clave, así como en el uso de competencias directivas de liderazgo.*

La tabla 4 presenta los resultados del análisis de anova en relación al giro de la empresa y los criterios de liderazgo, de resultados clave y las competencias directivas. Como puede apreciarse el giro es un factor determinante de la autopercepción de liderazgo, de resultados clave y de competencias directivas de liderazgo, es decir, los respondientes de los hoteles-restaurantes obtuvieron las puntuaciones más altas en el criterio liderazgo ( $m=172$ ;  $f^2=18$ ), así como en el empleo de competencias de negocio ( $m=24.50$ ;  $f^2=0.50$ ), competencias personales ( $m=64.00$ ;  $f^2=2.00$ ) y resultados clave ( $m=63.50$ ;  $f^2=4.50$ ). En cuanto a las competencias interpersonales resaltan las agencias ( $m=29.17$ ;  $f^2=1.37$ ). No obstante, los resultados del análisis de varianza de un factor no reportaron diferencias estadísticamente significativas.

Estrategia	Giro	Media	Varianza	F	p
Liderazgo	Restaurante	154.33	381.69	1.28	n.s.
	Agencia	165.50	69.10		
	Hotel	152.11	539.94		
	Hotel/restaurante	172.00	18.00		
De negocio	Restaurante	22.12	9.71	1.13	n.s.
	Agencia	24.17	0.97		
	Hotel	22.29	10.59		
	Hotel/restaurante	24.50	0.50		
Interpersonales	Restaurante	26.70	13.39	0.99	n.s.
	Agencia	29.17	1.37		

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Personales	Hotel	26.68	18.61	1.36	n.s.
	Hotel/restaurante	29.00	2.00		
	Restaurante	57.72	54.10		
	Agencia	62.67	3.87		
Resultados clave	Hotel	57.32	66.64	0.74	n.s.
	Hotel/restaurante	64.00	2.00		
	Restaurante	56.59	170.03		
	Agencia	59.83	142.97		
	Hotel	54.08	248.91		
	Hotel/restaurante	63.50	4.50		

Tabla 4 Resultados del análisis de varianza de un factor entre el giro y los criterios de liderazgo, de resultados clave y las competencias directivas. Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5 presenta los resultados del análisis de anova en relación al número de empleados y los criterios de liderazgo, de resultados clave y las competencias directivas. Como se ve también el número de empleados influye en la autopercepción de los diversos elementos evaluados. En este sentido, los respondientes de las empresas de más de 101 empleados obtuvieron las puntuaciones más altas en todas las variables; en el criterio liderazgo ( $m=170$ ;  $f^2=32$ ), así como en el empleo de competencias de negocio ( $m=24.00$ ;  $f^2=2.00$ ), también en cuanto a las competencias interpersonales ( $m=29.50$ ;  $f^2=0.50$ ); en las competencias personales ( $m=63.50$ ;  $f^2=0.50$ ) y finalmente en el criterio de resultados clave ( $m=70.00$ ;  $f^2=0.0$ ). A pesar de las diferencias detectadas, éstas no fueron tan grandes como para ser estadísticamente significativas.

	Número de empleados	Media	Varianza	F	p
Liderazgo	1 – 10	152.15	488.67	0.75	n.s.
	11 – 20	154.44	480.45		
	21 – 50	159.45	212.47		
	51 – 100	158.88	156.70		
	Más de 101	170.00	32.00		
De negocio	1 – 10	22.07	10.44	0.98	n.s.
	11 – 20	22.19	12.03		
	21 – 50	23.27	2.02		
	51 – 100	23.75	1.93		
	Más de 101	24.00	2.00		
Interpersonales	1 – 10	26.88	15.05	0.46	n.s.
	11 – 20	26.63	17.15		
	21 – 50	27.64	6.05		
	51 – 100	26.00	24.57		
	Más de 101	29.50	0.50		
Personales	1 – 10	57.47	65.11	0.37	n.s.
	11 – 20	58.16	56.85		
	21 – 50	58.36	20.85		

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

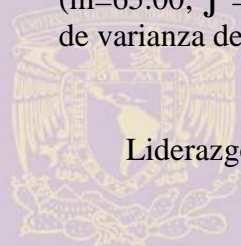
**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Resultados	51 – 100	57.00	48.86	1.41	n.s.
	Más de 101	63.50	0.50		
	1 – 10	54.11	228.05		
	11 – 20	57.06	202.90		
	21 – 50	60.00	41.80		
	51 – 100	60.88	56.13		
	Más de 101	70.00	0.00		

Tabla 5 Resultados del análisis de varianza de un factor entre el número de empleados y los criterios de liderazgo, de resultados clave y las competencias directivas. Fuente: elaboración propia

La tabla 6 presenta los resultados del análisis de anova en relación a las ventas anuales y los criterios de liderazgo, de resultados clave y las competencias directivas. Al igual que el giro y el número de empleados, las ventas anuales tienen un efecto con los factores antes mencionados. En esta dirección, destacan las empresas con ventas de más de \$10,000,001.00 y entre \$2,000,001.00 a \$5,000,000.00. Las primeras obtuvieron las puntuaciones más altas en el criterio liderazgo ( $m=170.5$ ;  $f^2=4.5$ ). Las segundas obtuvieron las medias más altas en las competencias de negocio ( $m=25.00$ ;  $f^2=0.0$ ). Así como en el empleo de competencias interpersonales ( $m=30.00$ ;  $f^2=0.0$ ), competencias personales ( $m=65.00$ ;  $f^2=0.0$ ) y en resultados clave ( $m=62.50$ ;  $f^2=24.50$ ). Los resultados del análisis de varianza de un factor no reportaron diferencias estadísticamente significativas.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

	<i>Ventas anuales</i>	Media	Varianza	F	p	
Liderazgo	\$0 a \$100,000	155.17	177.11	1.78	n.s.	
	\$101,000 a \$500,000	144.26	908.02			
	\$501,000 a \$1,000,000	156.81	293.36			
	\$1,000,001 a \$2,000,000	159.57	168.73			
	\$2,000,001 a \$5,000,000	162.50	220.50			
	\$5,000,001 a \$10,000,000	164.50	220.50			
	Más de \$10,000,001	170.50	4.50			
	De negocio	\$0 a \$100,000	22.06	9.94	0.71	n.s.
Interpersonales	\$101,000 a \$500,000	21.79	12.47			
	\$501,000 a \$1,000,000	22.56	5.33			
	\$1,000,001 a \$2,000,000	22.36	9.63			
	\$2,000,001 a \$5,000,000	25.00	0.00			
	\$5,000,001 a \$10,000,000	24.00	2.00			
	Más de \$10,000,001	24.50	0.50			
	Personales	\$0 a \$100,000	27.03	12.60	0.85	n.s.
	\$101,000 a \$500,000	25.97	21.12			
Personales	\$501,000 a \$1,000,000	27.31	8.23			
	\$1,000,001 a \$2,000,000	27.00	9.23			
	\$2,000,001 a \$5,000,000	30.00	0.00			
	\$5,000,001 a \$10,000,000	27.50	12.50			
	Más de \$10,000,001	30.00	0.00			
	Resultados clave	\$0 a \$100,000	58.44	46.37	0.89	n.s.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
informacongreso@fca.unam.mx  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

	\$101,000 a \$500,000	56.09	74.93	
	\$501,000 a \$1,000,000	58.44	47.20	
	\$1,000,001 a \$2,000,000	57.79	40.95	
	\$2,000,001 a \$5,000,000	65.00	0.00	
	\$5,000,001 a \$10,000,000	59.00	72.00	
	Más de \$10,000,001	63.50	0.50	
Resultados	\$0 a \$100,000	52.58	297.74	1.31 n.s.
	\$101,000 a \$500,000	49.53	299.83	
	\$501,000 a \$1,000,000	59.75	67.67	
	\$1,000,001 a \$2,000,000	56.93	79.61	
	\$2,000,001 a \$5,000,000	62.50	24.50	
	\$5,000,001 a \$10,000,000	61.00	50.00	
	Más de \$10,000,001	62.50	84.50	

Tabla 6 Resultados del análisis de varianza de un factor entre las ventas anuales y los criterios de liderazgo, de resultados clave y las competencias directivas. Fuente: elaboración propia

### Conclusiones y futuras líneas de investigación.

El objetivo del presente trabajo fue evaluar la relación entre el perfil de liderazgo, de resultados clave según el modelo de excelencia EFQM 2010 y las competencias directivas y determinar si las características organizacionales del sector turístico guanajuatense tienen un efecto directo sobre las primeras.

Primeramente destaca que las competencias interpersonales que se refieren al desarrollo de los colaboradores estén relacionadas con los resultados clave, pero sólo en lo general. Las competencias personales que se refieren a la relación entre los colaboradores y su identificación con la empresa están relacionadas con el subcriterio de cultura de excelencia con las personas y con los indicadores de desempeño clave. Finalmente, las competencias de negocio que se refieren al logro económico de la empresa están relacionadas con los criterios y subcriterios. Llama la atención que partes interesadas externas que se refiere a todas las personas y grupos internos y externos de la organización y que mantienen un interés en ella; tiene las relaciones más bajas para los tres tipos de competencias. Este subcriterio es una aportación casi única del modelo EFQM, ya que ningún otro modelo de calidad lo maneja con ese concepto tan integral de ahí lo poco relacionado y parece que tampoco las competencias directivas lo contemplan, aún para sus competencias personales. Quizás valdría la pena analizar la relación de partes interesadas con competencias personales internas y externas. En conclusión, los datos parecen confirmar lo que la teoría aporta al menos para este asunto.

De acuerdo con los resultados, los líderes de los hoteles-restaurantes obtuvieron las percepciones más altas para todos los criterios y competencias, excepto a las interpersonales, que son el desarrollo de los colaboradores para la funcionalidad del trabajo, quizás porque estos líderes y sus organizaciones requieren aplicar más competencias de negocio y aspectos de liderazgo y de resultados clave que conduzcan al éxito en una tarea o función a diferencia de los hoteles, restaurantes o agencias.

<http://cc.informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Con respecto al número de empleados sobresalió la percepción de los líderes de las empresas de más de 101 empleados en todas las variables, señalando que son las más grandes. Es decir, al parecer sus líderes auto perciben mejores prácticas administrativas dirigidas al logro económico de la empresa, a la misión y visión de la organización y aspectos financieros de la misma, así como el aspecto interpersonal y personal de las personas involucradas con la organización.

Con relación a las ventas, destacan las de más de 10 millones y las de 2 y 5 millones, que son de las categorías más altas. La primera sólo para liderazgo que se refiere la misión, sistema gerencial, partes interesadas, cultura de excelencia y flexibilidad, al parecer como ya se tiene el éxito de negocio, lo que interesa a estos líderes es seguir manteniendo esa ruta. La segunda de entre 2 y 5 millones para el resto de las variables de negocio, interpersonales, personales y de resultados clave. Quizás debido a que aún se busca seguir progresando tanto económicamente como con las personas.

En general parece que a medida que la empresa va creciendo en cuanto a giro, tamaño, ventas las percepciones de liderazgo, de resultados clave y de competencias directivas se hacen más evidentes para los líderes que las dirigen.

El estudio abre la posibilidad de continuar haciendo comparaciones más específicas entre diferentes grupos de empresas o líderes. La consideración más importante para realizar este tipo de estudios sería encontrar grupos más diferenciados desde el inicio. Por ejemplo, comparar empresas que cuentan con un sistema de calidad total y las que no, como ya hicieron Roca-Puig, Escrig-Tena, Bou-Llusar y Beltrán-Martin (2006) que compararon sectores o tamaños, aunque este último se complica dado el gran número de micro y pequeñas empresas en México. Como recomendación se puede establecer que lo mejor sería comparar dos modelos de liderazgo en un mismo grupo.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad Universitaria  
México, D.F.

En cuanto a futuras líneas de investigación en la relación entre la calidad y liderazgo, se podrían continuar estudios entre aspectos más detallados como el análisis entre cada subcriterio del EFQM y las competencias directivas que también se subdividen, pero que no fueron abordadas para el presente estudio. O realizar estudios comparativos para otros modelos de calidad como el ISO 9000 u otros modelos de liderazgo como el carismático.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Bibliografía

Bou-Llusar, J. y Beltrán-Martin; I. (2005). Total Quality Management High-commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An empirical Study. **Total Quality Management**, 16, 1, 71-86.

Cardona, P. (2002). Las claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano. Barcelona: Ediciones Urano.

Cardona, P. y García Lombardía, P. (2005/2009). Como desarrollar las competencias de liderazgo. Pamplona: España: EUNSA; IESE.

Cardona, P. y Rey, C. (2005/2008). Dirección por misiones. Barcelona: Deusto.

Cardona, P. y Wilkinson, H. (2009). Creciendo como líder. España: EUNSA; IESE.

Castresana Ruiz-Carillo J. y Fernández-Ortiz R. (2005). Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View. **Total Quality Management**, 16(3), 31-55.

Conti, T. (2004). How to Conceptually Harmonize ISO 9000 Certification, Level of Excellence Recognition and Real Improvement. **Total Quality Management**. 15 (5-6), 665-677, July-August.

Cragg, P. (2005). The Information Systems Content of the Baldrige and EFQM. **Total Quality Management**, 16 (8-9), 1001-1008.

Dror, S. (2008). The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks. **Total Quality Management**, (19) 6, 583-593.

EFQM 2010 (2009). EFQM Excellence Model. EFQM: Brussels.

EFQM. (2010) Introducing the EFQM Excellence Model 2010. <http://www.efqm.org/en/>. Fecha de consulta, 8 de septiembre de 2010.

Fisher, C; Barfield, J; Li, J. y Mehta, R. (2005). Retesting a Model of the Deming Management Method. **Total Quality Management**, 16, 3, 401-412.

Hai Chin, W. y An Lin Y. (2009). The study of the antecedent factors or organizational commitment for high-tech industries in Taiwan. **Total Quality Management**, 20, 8, 799-815.

Heras Saizarbitoria, I. (2006). How Quality Management Models Influence Company Results-Conclusions of an Empirical Study Based on the Delphi Method. **Total Quality Management**, 17 (6), 775-794.

Heras Saizarbitoria, I; Casadesús, M. y F. (2011) The impact of ISO 9001 and the EFQM Model. The view of the assessors. **Total Quality Management**, 22 (2), 197-218.

Kanji, G. (2008). Leadership is prime: How do you measure Leadership Excellence? **Total Quality Management**, 19, 4, 417-427.

Kanji, G. y Moura, P. (2001). Measuring leadership excellence. **Total Quality Management**, 12, 6, 701-718.

Kristensen, K. y Westlund, A. (2004). Accountable Business Performance Measurement for Sustainable Business Excellence. **Total Quality Management**, 15, No. 5-6, 629-643.

Lakshman, C. (2006). A theory of Leadership for Quality Lessons from TQM for Leadership Theory. **Total Quality Management**, 17, 1, 41-60.

Larsson, J y Vinberg, S. (2010). Leadership behavior in successful organizations: Universal or situation-dependent? **Total Quality Management**, 21, 3, 317-334.

Martín-Castilla, J. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model. **Journal of Business Ethics**, 39, 125-134.

<http://congreso.informatica.unam.mx/>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



Mayer, D; Bardes, M. y Piccolo, R. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 17, 2, 180-197

Roca-Puig, V; Escrig-Tena, A; Bou-Llugar, J. y Beltrán-Martin, I. (2006). A Systemic and Contingent View of the Basic Elements of Quality Management. **Total Quality Management**, 17, 9, 1111-1127.

Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues. **Total Quality Management**, 16(3), 363-380.

Russell, S. (2000). ISO 9000: 2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or co-operation? **Total Quality Management**, 11(4/5&6), S657-S665.

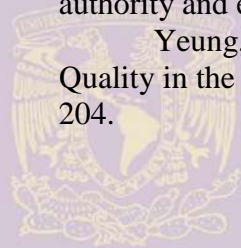
Sakthivel, P.B. y Raju, R. (2006). Conceptualizing Total Quality Management in Engineering Education and Developing a TQM Educational Excellence Model. **Total Quality Management**, 17, 7, 913-934.

Secretaría de Desarrollo Turístico. SDT. (2009). Gobierno del Estado de Guanajuato. Datos de empleo en el Estado de Guanajuato por el INEGI (2009).

Secretaría de Desarrollo Turístico. SDT. (2010). Gobierno del Estado. Infraestructura turística del estado y de la ciudad de Guanajuato 2010.

Sui Pheng, L. y Foong May, C. (1997). Quality management systems: a study of authority and empowerment. **Building Research and Information**, 25, 3.

Yeung, A; Edwin Cheng, T. C y Lai. (2005). An Empirical Model for Managing Quality in the Electronics Industry. **Production and Operations Management**, 14, 2, 189-204.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510